



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2018

CHIFFRES CLÉS 2018



NOMBRE DE PASSAGERS DANS
LES AÉROPORTS PARISIENS

105,3 MPAX



NOMBRE DE PASSAGERS
DANS LE GROUPE ADP

281,4 MPAX



NOMBRE D'AÉROPORTS
GÉRÉS DANS LE MONDE

25



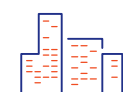
CA / PAX

18,4 €



SURFACES
COMMERCIALES

58 075 m²



SURFACES IMMOBILIÈRES
DÉVELOPPÉES EN 2018

58 400 m²



CHIFFRE
D'AFFAIRES

4 478 M€



EBITDA

1 961 M€



RÉSULTAT NET
PART DU GROUPE

610 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, 93290 Tremblay-en-France, ainsi que sur les sites Internet d'Aéroports de Paris (www.groupeadp.fr) et de l'Autorité des marchés financiers (AMF) (www.amf-france.org).

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

- ◇ les comptes consolidés et annuels d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférent, figurant au chapitre 20 du document de référence d'Aéroports de Paris déposé auprès de l'AMF le 6 avril 2018 sous le numéro D.18-0298 (le « document de référence 2017 ») ;
- ◇ les comptes consolidés et annuels d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2016, ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférent, figurant au chapitre 20 du document de référence d'Aéroports de Paris déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2017 sous le numéro D.17-0288 (le « document de référence 2016 ») ;
- ◇ l'examen de la situation financière et du résultat d'Aéroports de Paris pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017 figurant respectivement au chapitre 9 des documents de référence 2016 et 2017 ;
- ◇ les rapports des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés au titre des exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017 figurant en annexe 1 des documents de référence 2016 et 2017.



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23 avril 2019 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

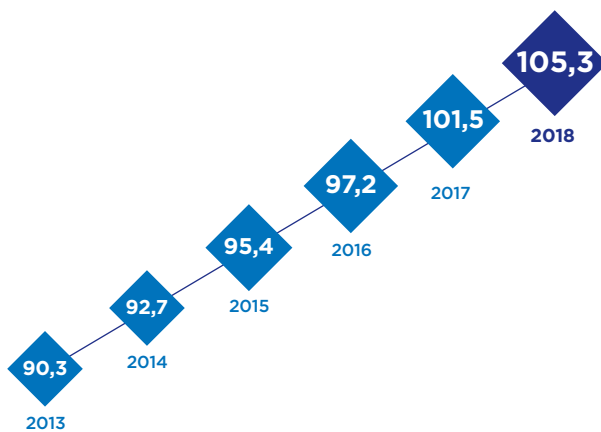
25 AÉROPORTS GÉRÉS À TRAVERS LE MONDE



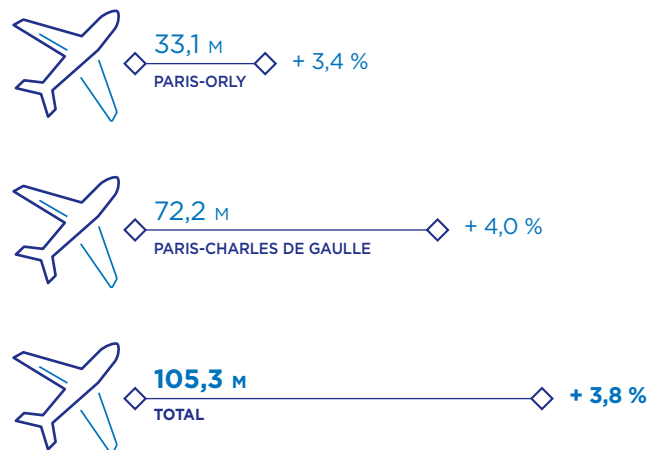
◆ Groupe ADP ◆ TAV Airports* ◆ Groupe ADP + TAV Airports ◆ Schiphol

* Pour mémoire, TAV Airports a acquis en 2018 49 % du capital d'ICF, société concessionnaire de l'aéroport d'Antalya, en Turquie.

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



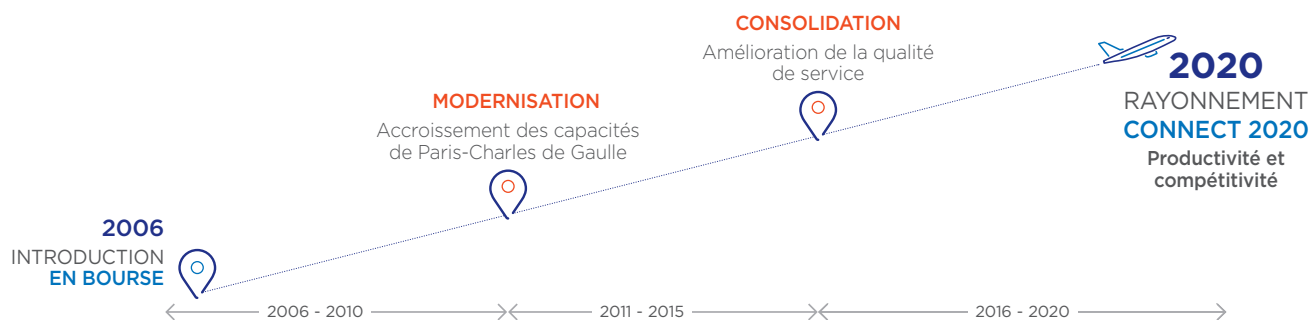
PASSAGERS PAR PLATE-FORME PARISIENNE EN 2018 (en millions)





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



ELARGIR



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

« Le trafic du Groupe ADP a progressé de 7,6 % en 2018 pour atteindre 281,4 millions de passagers propulsant le groupe au rang de numéro 1 mondial de la gestion aéroportuaire en nombre de passagers.

Les résultats 2018 sont excellents sur l'ensemble des activités. En 2018, le chiffre d'affaires progresse de 24 % à 4 478 millions d'euros et l'EBITDA de 25 % à 1 961 millions d'euros. Le résultat net par du groupe est en croissance de 6,9 %, à 610 millions d'euros, et permet de proposer un dividende de 3,70 euros par action à la prochaine assemblée générale.

L'année 2018 a vu s'accélérer les grands travaux d'infrastructures prévus dans le cadre du Contrat de Régulation Économique pour la période tarifaire 2016-2020 nécessaires pour accueillir le trafic en croissance soutenue sur les plates-formes parisiennes. Elle a également vu le déploiement de la stratégie du Groupe ADP sur le plan international avec la prise de contrôle d'Airport International Group, concessionnaire de l'aéroport international d'Amman en Jordanie. TAV Airports affiche d'excellents résultats grâce notamment à une croissance du trafic de 10,4 % et à l'acquisition de la société de gestion de l'aéroport d'Antalya en mai 2018.

Le Groupe ADP tient la trajectoire qu'il s'était fixée et grâce à la bonne tenue du trafic et à sa discipline financière, révisé à la hausse certains de ses objectifs pour 2020 notamment la rentabilité des capitaux employés sur le périmètre régulé. Cette performance sera mise au service de la croissance long terme de nos infrastructures. »

SOMMAIRE

01	PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	7	09	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT ^{RFA}	103
	1.1 Responsable du document de référence et du rapport financier annuel 2018	7		9.1 Chiffres clés	104
	1.2 Attestation du responsable	7		9.2 Analyse des résultats 2018	104
				9.3 Faits marquants de l'exercice 2018	110
02	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	8	10	TRÉSORERIE ET CAPITAUX ^{RFA}	114
	2.1 Commissaires aux comptes titulaires au titre de l'exercice 2018	8		10.1 Capitaux propres	114
	2.2 Commissaires aux comptes suppléants au titre de l'exercice 2018	8		10.2 Flux de trésorerie	114
				10.3 Gestion des risques financiers	116
				10.4 Engagements du groupe	116
03	INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	9	11	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT BREVETS ET LICENCES	117
	3.1 Comptes consolidés 2018	10		11.1 Recherche et développement	117
	3.2 Endettement financier	11		11.2 Marques, brevets et licences	117
04	FACTEURS DE RISQUES	12	12	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	118
	4.1 Introduction	12		12.1 Événements récents	118
	4.2 Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne	13		12.2 Perspectives	119
	4.3 Facteurs de risques	18	13	PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE	120
05	INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	31		13.1 Prévisions sur la période 2016-2020	120
	5.1 Informations	31		13.2 Prévisions du groupe en 2019	121
	5.2 Historique de la Société	32		13.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfice relatives à l'exercice 2019	122
	5.3 Investissements	35	14	ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE	123
06	APERÇU DES ACTIVITÉS	42		14.1 Conseil d'administration ^{RFA}	123
	6.1 Présentation de l'activité	42		14.2 Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration	128
	6.2 Présentation du marché	48	15	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS	129
	6.3 Description des plates-formes détenues ou gérées directement par le Groupe ADP	55		15.1 Rémunération des mandataires sociaux	129
	6.4 Description des activités par segment	67		15.2 Rémunérations versées aux administrateurs et censeurs	132
07	ORGANIGRAMME	99		15.3 Actions de la Société détenues par les administrateurs et censeurs	133
	7.1 Organigramme simplifié du groupe au 31 décembre 2018	99		15.4 Rémunération des membres du comité exécutif	133
08	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS	101			
	8.1 Propriétés immobilières et équipements	101			
	8.2 Contraintes environnementales	102			

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

16	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	134			
16.1	Fonctionnement des organes d'administration et de direction ^{RFA}	134			
16.2	Fonctionnement des comités associés au conseil d'administration	139			
16.3	Régime de gouvernement d'entreprise – Adhésion aux principes de gouvernance	142			
17	INFORMATIONS SOCIALES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES	143			
17.1	La politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) d'Aéroports de Paris	144			
17.2	Informations sociales	147			
17.3	Indicateurs sociaux du groupe	155			
17.4	Informations environnementales	157			
17.5	Politique envers les territoires	165			
17.6	Note méthodologique du <i>reporting</i> social, sociétal et environnemental	167			
	Rapport des commissaires aux comptes aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le Document de référence 2018	171			
18	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	173			
18.1	Actionnariat de la société ^{RFA}	173			
18.2	Changement de contrôle de la Société ^{RFA}	175			
18.3	Pactes d'actionnaires	175			
19	OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	177			
19.1	Relations avec l'État et les autorités administratives	177			
19.2	Relations avec des apparentés	178			
20	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS ^{RFA}	179			
20.1	Comptes consolidés du Groupe ADP au 31 décembre 2018	180			
20.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	253			
20.3	Comptes annuels et annexes d'Aéroports de Paris S.A. au 31 décembre 2018	257			
20.4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	287			
20.5	Informations financières <i>pro forma</i>	290			
20.6	Informations financières intermédiaires	290			
20.7	Politique de distribution des dividendes	290			
			20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	290
			20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale depuis le 31 décembre 2018	291
			21	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL ET DISPOSITIONS STATUTAIRES ^{RFA}	292
			21.1	Informations concernant le capital social	292
			21.2	Dispositions statutaires	296
			22	CONTRATS IMPORTANTS	298
			23	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	299
			24	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	300
			25	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	302
			A1	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	303
			A2	RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE LA SOCIÉTÉ AÉROPORTS DE PARIS	323
			1	Rémunérations	323
			2	Gouvernance	327
			3	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	348
			A3	RAPPORT FINANCIER ANNUEL	351



01

PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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 2018

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

1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE

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

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

résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Le Président-directeur général
Augustin de Romanet



02

CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

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 2015¹

Deloitte & Associés, Tour Majunga, 6 place de la Pyramide, 92908 Paris - La Défense Cedex

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

2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

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, Tour Majunga, 6 place de la Pyramide, 92908 Paris - La Défense Cedex

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

¹ 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

3.1	COMPTES CONSOLIDÉS 2018	10
3.2	ENDETTEMENT FINANCIER	11

Les comptes consolidés d'Aéroports de Paris au titre des exercices clos le 31 décembre 2018, le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2016 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 COMPTES CONSOLIDÉS 2018

Compte de résultat consolidé résumé

(en millions d'euros)	2018 ¹	2017 ¹	2016
Chiffre d'affaires ²	4 478	3 617	2 947
EBITDA ³	1 961	1 567	1 195
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles) ⁴	1 237	1 030	664
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	1 235	1 052	696
Résultat net part du groupe	610	571	435

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

² 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.

³ 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.

⁴ 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, de la quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles, ainsi que du résultat de cession d'actifs du secteur immobilier.

Bilan consolidé résumé

(en millions d'euros)	2018	2017	2016
Actifs non courants	12 890	11 139	8 106
Actifs courants	3 177	3 137	2 476
TOTAL ACTIF	16 067	14 276	10 592
Capitaux propres	4 850	4 577	4 284
Passifs non courants	7 656	6 983	5 060
Passifs courants	2 610	1 859	1 241
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	16 067	14 276	10 592

Flux de trésorerie consolidé résumé

(en millions d'euros)	2018	2017	2016
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 551	1 270	875
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(1 636)	(888)	(624)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	227	(114)	(327)
Variation de la trésorerie	145	254	(76)
Trésorerie d'ouverture	1 910	1 656	1 732
Trésorerie de clôture	2 055	1 910	1 656

3.2 ENDETTEMENT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017	2016
Dettes financières	7 066	5 911	4 484
Instruments financiers dérivés passif	63	54	20
Endettement financier brut	7 129	5 965	4 504
Instruments financiers dérivés actif	(21)	(27)	(91)
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	(117)	(90)	(58)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 056)	(1 912)	(1 657)
Liquidités soumises à restriction	(84)	(188)	-
Dettes liées à l'option de vente des minoritaires	91	50	11
Endettement financier net	4 942	3 797	2 709
Endettement financier net / EBITDA	2,52	2,42	2,27
Endettement financier net / Capitaux propres (<i>gearing</i>)	85 %	70 %	63 %

03



04

FACTEURS DE RISQUES

4.1 INTRODUCTION	12	4.3 FACTEURS DE RISQUES	18
4.2 LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE	13	Risques stratégiques	19
Présentation générale	13	Risques liés aux activités du groupe	24
Dispositifs de gestion des risques et de de contrôle interne relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	15	Risques management organisation	26
Politique générale d'assurance du groupe	17	Risques financiers	27

4.1 INTRODUCTION

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

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

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

4.2 LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

Présentation générale

Une démarche globale

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

Gouvernance et périmètre des dispositifs

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

Elle s'appuie sur :

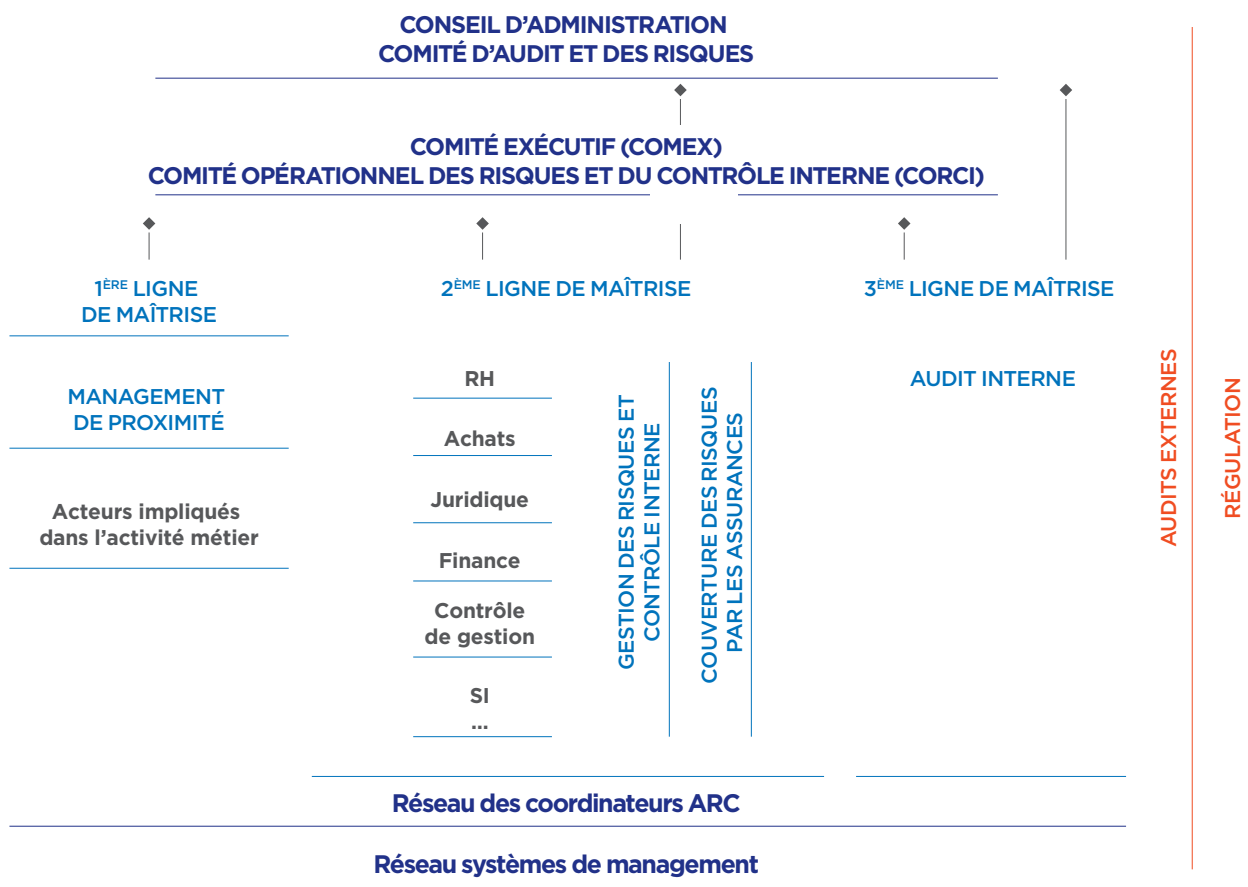
- ◆ le conseil d'administration, qui détermine les orientations de l'activité de la société Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre (article 16 des statuts) ;

- ◆ le comité d'audit et des risques issu du conseil d'administration dont les attributions sont précisées dans le règlement intérieur du conseil d'administration ;
- ◆ le comité exécutif (Comex), présidé par le Président-directeur général, qui participe au pilotage opérationnel et stratégique du Groupe ADP et débat de tout sujet relatif à sa bonne marche ;
- ◆ le comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI) qui réunit les directeurs des entités ;
- ◆ le réseau des coordinateurs « Audit gestion des Risques Contrôle interne » (ARC) nommés dans chaque entité¹ du groupe et le réseau « Systèmes de management ».

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

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

04



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

Description du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Les fondements du dispositif

- ◇ Le Groupe ADP a retenu l'éthique et la compliance comme principes de gouvernance. Le déploiement du programme éthique et compliance du groupe est porté par la Direction de l'éthique, créée en 2018 et rattachée au Président-directeur général, et par la Direction juridique et des assurances. Ce programme est décrit dans le paragraphe «La gouvernance et l'éthique » du chapitre 17 « Informations sociales, environnementales et sociétales » ;
- ◇ 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 pour le groupe, complète le dispositif.

La gestion des risques

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

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

La cartographie des risques groupe prend en compte les enjeux RSE identifiés par l'étude de matérialité réalisée en 2018 et décrits dans le paragraphe «Dialogue avec les parties prenantes : étude de matérialité des enjeux RSE » du chapitre 17 « Informations sociales, environnementales et sociétales »

La continuité d'activité et la gestion de crise

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

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

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

Le contrôle interne

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

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

- ◇ les systèmes de management existants dans certaines entités.

En 2018, l'ensemble des entités dotées d'un système de management qualité et environnement, sont certifiées ISO 9001 et ISO 14001 version 2015.

- ◇ les dispositifs de contrôle interne mis en œuvre pour les autres.

Les assurances

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

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

La surveillance périodique du dispositif

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

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

Les incidents majeurs

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

L'audit interne

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

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

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

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

Il est rendu compte à ces mêmes instances des suivis :

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

La Direction de l'audit groupe a mis en place une collaboration avec les équipes d'audit d'interne de TAV Airports et d'Airport International Group (« AIG »).

Les structures externes de contrôle

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

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

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

En outre, pour l'obtention ou le maintien des certifications de leurs systèmes de management, les différentes entités du groupe concernées, font annuellement l'objet d'audits externes d'évaluation, menés par des organismes indépendants et dûment accrédités. Ces audits peuvent donner lieu à des demandes d'amélioration.

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

Limites

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et non absolue quant à la maîtrise globale des risques et des objectifs du groupe. En effet, il existe des limites inhérentes à ces dispositifs, notamment les incertitudes pesant sur l'environnement international et les éventuels dysfonctionnements liés à une erreur ou une défaillance humaine.

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

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

Responsabilité des acteurs

La **Direction finances, gestion et stratégie** assure le pilotage financier du groupe. Elle est garante de l'exécution du CRE en cohérence avec le plan stratégique, pilote les principaux leviers de la régulation économique est en charge du pilotage de la trajectoire financière du groupe, assure des

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

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

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

04

Processus et supports

Pilotage du groupe

PILOTAGE STRATÉGIQUE

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

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

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

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

PROCESSUS DE VALIDATION DE LA STRATÉGIE ET DES INVESTISSEMENTS

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

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

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

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

Deux comités internes à la société, relatifs aux investissements, présidés par le Président-directeur général, s'inscrivent dans le processus de décision en matière d'engagements :

- ◆ le comité stratégique des investissements (CSI), qui a vocation à appréhender les différentes stratégies d'investissement dans une logique métier. Il examine, selon un programme annuel défini, les principales politiques sectorielles à moyen et long terme par une revue régulière des besoins, risques et opportunités. Il réalise une revue régulière des priorités et valide le programme pluriannuel d'investissements de chaque métier. Cet exercice est de nature à assurer la cohérence entre les orientations stratégiques par activité, les schémas et plans associés et le programme pluriannuel d'investissements ;
- ◆ le comité des engagements (COE), organisé autour de deux COE spécialisés :
 - ◆ le COE portant sur le périmètre d'Aéroports de Paris, qui examine systématiquement les projets d'investissements corporels et incorporels dépassant 3 millions d'euros, les décisions d'engagements fermes d'investissements financiers réalisés par la Société, ainsi que ses principaux contrats en recettes,
 - ◆ le COE portant sur le périmètre des filiales et participations, qui examine les décisions d'investissement et de désinvestissement réalisés par l'ensemble des filiales et participations au-delà d'un certain seuil.

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

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

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

Établissement des comptes et consolidation

RÉFÉRENTIELS

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

CLÔTURE DES COMPTES, CONSOLIDATION ET INFORMATIONS DE GESTION

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

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

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

Budget et reporting

BUDGET (OPEX/CAPEX) ET ROLLING FORECAST (OPEX)

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

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

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

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

REPORTING : TABLEAU DE BORD COMEX

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

Communication financière

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

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

Le Groupe ADP communique son information réglementée *via* un diffuseur agréé par l'AMF. Son principal canal de diffusion de la communication financière est son site Internet (www.groupeadp.fr), complété par un ou plusieurs médias sociaux (Twitter, Facebook,...) dans le respect de la recommandation AMF publiée dans le guide de l'information permanente

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



et de la gestion de l'information privilégiée¹. Les mandataires sociaux ont été destinataires d'une charte d'utilisation de la procédure de communication financière actuelle. Une harmonisation des pratiques de communication financière de TAV Airports avec celles du Groupe ADP se poursuit.

Système d'information

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

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

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

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

Politique générale d'assurance du groupe

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

Responsabilité civile

La responsabilité civile d'exploitant d'aéroports est garantie par une police qui couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile contractuelle et délictuelle pouvant incomber à Aéroports de Paris, et dans certaines circonstances à ses filiales, ses sous-traitants et/ou ses cocontractants, à l'occasion de la survenance de dommages corporels, matériels et immatériels, causés aux tiers dans l'exercice de leurs activités. Le montant des garanties principales s'élève, à compter du 1^{er} avril 2018, à 1 750 millions d'euros par événement et/ou par année selon les garanties. Cette police comporte également une garantie de 150 millions de dollars pour couvrir les conséquences du risque de guerre et autres périls. Ce montant de garantie de 150 millions de dollars est complété par une

police particulière souscrite par Aéroports de Paris pour un montant de 1 350 millions de dollars.

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

Dommages aux biens et risques de construction

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

Outre la police précitée qui présente un caractère général, la Société a également souscrit des polices particulières en vue de garantir les conséquences de dommages ciblés pouvant affecter certains biens précis comme l'ensemble « Roissy-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.

Principales polices bénéficiant directement aux filiales de la société

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

04

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

4.3 FACTEURS DE RISQUES

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

Les facteurs de risques, présentés par catégorie, sont classés par ordre d'importance décroissant à la date du présent rapport. L'ordre est

apprécié en fonction de l'ampleur de l'impact potentiel et de la probabilité d'occurrence de chacun des risques.

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

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

Catégorie de risques	Facteurs de risques	Risques extra-financiers
Risques stratégiques	Risques à l'international	
	Risques liés à la satisfaction clients	
	Risques liés aux investissements d'aménagements et de capacités	
	Risques liés à l'environnement concurrentiel	
	Risques liés à la structure du portefeuille clients	
	Risques liés à l'éthique et la compliance	✓
	Risques liés à la régulation économique	
	Risques liés aux évolutions législatives et réglementaires	
	Risques liés à l'intégration territoriale	✓
	Risques liés à l'environnement	✓
Risques liés aux activités du groupe	Risques liés à la sûreté	
	Risques liés à la maintenance du patrimoine	
	Risques liés à la sécurité des personnes et des biens	✓
	Risques liés à la sécurité aéroportuaire	
Risques management organisation	Risques liés à la protection de l'information et à la cyber sécurité	
	Risques liés aux ressources humaines	✓
Risques financiers	Risque de marché	
	Risque de liquidité	
	Risque de crédit	



Risques stratégiques

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 liés à la gestion d'actifs (en Turquie, le transfert des vols commerciaux de l'aéroport d'Atatürk vers le nouvel aéroport d'Istanbul Turquie entraînera la fin anticipée du bail de l'aéroport d'Atatürk).
- ◆ à l'exposition aux phénomènes naturels exceptionnels.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Depuis 2017, ADP International, filiale à 100 % d'Aéroports de Paris, est en charge de la gestion des activités internationales du Groupe ADP : investissements, opérations aéroportuaires et ingénierie-innovation.

De plus, pour asseoir son développement à l'international, ADP International s'appuie sur trois bureaux régionaux : à New-York pour la Zone Amériques, à Hong-Kong pour la Zone Asie et à Istanbul pour la zone Moyen Orient. Il a par ailleurs acquis le bureau d'études Merchant Aviation en juillet 2018 afin de renforcer l'activité d'ingénierie du groupe aux États-Unis.

En Jordanie, ADP International a acquis le contrôle exclusif d'Airport International Group (« AIG »), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia à Amman, en portant sa participation dans le capital à 51 % en avril 2018.

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

Concernant la fin de la concession de l'aéroport d'Atatürk, le groupe TAV Airports a été officiellement informé par l'autorité de l'Aviation civile turque qu'il serait indemnisé suite à l'ouverture du nouvel aéroport d'Istanbul avant le 2 janvier 2021, date de fin du contrat de bail actuel. Le transfert des vols commerciaux vers le nouvel aéroport a eu lieu le 6 avril 2019. Le groupe TAV prépare également « l'après-Atatürk » en déployant les activités de ses filiales de service dans nouvelles géographies.

Le groupe TAV a par ailleurs acquis en mai 2018 49 % du capital de la société concessionnaire de l'aéroport d'Antalya en Turquie, deuxième aéroport de Turquie en termes de trafic international, acquisition qui constitue un véritable relai de croissance pour TAV.

Le processus d'intégration contribue également à la maîtrise des risques à l'international en 2018 via :

- ◆ un programme de rapprochement avec TAV au travers de son intégration dans les principaux processus financiers du groupe (notamment la mise en place du rolling forecast, coordination de la communication financière) ;
- ◆ l'intégration de TAV et AIG au plan stratégique Connect-2020 (définition des feuilles de route / indicateurs stratégiques à l'horizon 2020) et à la revue Stratégique groupe annuelle ;
- ◆ le contrôle des investissements et de la stratégie sur le périmètre international organisé autour des comités des engagements, et le comité de la stratégie et des investissements ;
- ◆ l'intégration sur les volets juridiques et fiscaux. Intégration des fonctions comptables d'ADP International et d'ADP Ingénierie au processus comptable d'ADP SA initié en 2018.

En outre, le contrôle interne et le pilotage du périmètre international ont été renforcés par la revue des projets à chaque étape clé par ADP International.

Par ailleurs, le Groupe ADP mène une politique fiscale alignée avec les standards de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) contribuant à lutter contre des situations d'évasion fiscale. Ce point est développé dans le paragraphe « La lutte contre l'évasion fiscale » du chapitre « Informations sociales, environnementales et sociétales ».



Risques liés à la satisfaction clients

IDENTIFICATION DU RISQUE

La satisfaction des clients est une priorité pour le Groupe ADP. Elle constitue un enjeu de qualité de service, un des fondamentaux du métier de gestionnaire aéroportuaire.

Compte tenu de l'environnement concurrentiel du Groupe ADP, un faible niveau de qualité de service pourrait affecter la satisfaction client et donc l'attractivité de ses plates-formes.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

La satisfaction client est au cœur du plan stratégique Connect 2020. En effet, l'objectif du groupe est de devenir l'une des références aéroportuaires européennes en matière de qualité de service¹.

Afin d'optimiser l'expérience du passager dans les aéroports franciliens, la Direction clients déploie une stratégie « Connecting client 2020 » qui se décline autour de quatre axes :

- ◆ élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens notamment en fluidifiant le parcours de ses passagers. Parmi les actions 2018 :
 - ◆ la réduction de l'attente aux contrôles aux frontières, notamment par le déploiement de SAS PARAFE² ;
 - ◆ la mise en place d'une nouvelle orientation pour les clients (signalétique et mobiliers),
 - ◆ le déploiement du dispositif d'accueil dans les aérogares ;
- ◆ améliorer le nombre des destinations offertes de et vers Paris ;
- ◆ simplifier et personnaliser la relation client, notamment grâce au digital ;
- ◆ proposer le meilleur de l'expérience parisienne à travers une offre de commerces et de services singulière, notamment par :
 - ◆ l'enrichissement des services aux clients,
 - ◆ l'offre culturelle de son musée,
 - ◆ l'offre de boutiques et restauration avec des marques qualitatives et renommées pour proposer une large gamme de points de vente aux voyageurs.

Par ailleurs, les grands projets d'aménagement des plates-formes parisiennes contribuent à créer une expérience unique.

À l'international, cinq aéroports gérés par le Groupe ADP ou qui bénéficient de contrats d'assistance technique conclus avec le groupe, se sont distingués parmi les meilleurs du monde au classement ASQ/ACI (Airport Service Quality décerné par l'Airport Council International) 2017. Il s'agit des aéroports de Zagreb (Croatie), d'Amman (Jordanie), de Mazatlán (Mexique), de l'île Maurice et de Médine (Arabie Saoudite). Ces deux derniers aéroports ainsi que celui de Skopje (Macédoine) ont été mis à l'honneur dans le classement Skytrax 2018.

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.

Par ailleurs, 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.

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

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



Risques liés à l'environnement concurrentiel

IDENTIFICATION DU RISQUE

Les aéroports gérés par le Groupe ADP sont, de par leurs implantations géographiques respectives et, de par la nature du trafic traité, en concurrence avec les principales plates-formes de correspondance (hubs).

Ainsi, à titre d'exemple, les plates-formes franciliennes du groupe sont en concurrence avec :

- ◆ les principaux *hubs* européens et du Moyen-Orient ;
- ◆ les grands aéroports européens pour l'accueil des liaisons intercontinentales directes ;
- ◆ des aéroports desservant l'Ile-de-France, pour l'accueil de compagnies à bas coûts ;
- ◆ les trains à grande vitesse pour les trajets de moins de trois heures depuis et vers Paris.

Le développement de l'attractivité de l'ensemble des aéroports du Groupe ADP est un enjeu majeur pour celui-ci. Voir le paragraphe du chapitre 6 « Concurrence » du document de référence 2018.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

L'évolution du marché du trafic aérien mondial est suivie par la Direction finances, gestion et stratégie et par ADP International.

La conquête de parts de marché à travers une recherche proactive de trafic constitue un axe stratégique de l'action du Groupe ADP, à Paris et à l'international.

Le plan stratégique Connect 2020 exprime cette volonté, porté, entre autres, par la Direction clients. À Paris, notamment, cette direction a mis en place des mesures incitatives visant à promouvoir le développement de nouvelles routes et/ou fréquences des compagnies passagers et cargo.

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



Risques liés à la structure du portefeuille clients

IDENTIFICATION DU RISQUE

Les principaux aéroports du Groupe ADP étant ceux du Système Aéroportuaire Francilien, l'exposition au risque se concentre essentiellement sur les plates-formes de Paris-Charles-de-Gaulle et de Paris-Orly dont le principal client est le groupe Air France-KLM¹, membre de l'alliance SkyTeam.

En 2018, il a représenté environ 43,6 % du chiffre d'affaires de la société Aéroports de Paris et 45,9 millions du trafic passagers des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

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.

¹ groupement : Air France-KLM, Hop!, Transavia.

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

IDENTIFICATION DU RISQUE

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

- ◆ 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

Le déploiement du programme d'éthique et compliance du Groupe ADP est piloté par la Direction de l'éthique, créée en 2018, en collaboration avec la Direction juridique et des assurances. Ces deux directions s'appuient sur des référents « éthique et compliance » pour décliner le programme dans les principales filiales du groupe.

Ce programme repose sur les 7 piliers suivants :

- ◆ l'exemplarité du management ;
- ◆ la réalisation de cartographies des risques liés à l'éthique et la compliance et relatives au devoir de vigilance ;
- ◆ le suivi du déploiement du programme par les instances au niveau du groupe et des filiales ;
- ◆ la définition et la diffusion des politiques, règles et méthodes et le partage des engagements avec ses partenaires (notamment *via* la signature de la charte RSE d'Aéroports de Paris SA par ses fournisseurs) ;
- ◆ le dispositif d'alerte accessible depuis une plate-forme à tous les collaborateurs du groupe ainsi qu'à ceux des fournisseurs ;
- ◆ la formation, la sensibilisation et la communication auprès de tous les collaborateurs du groupe notamment par la prochaine mise à disposition d'un e-learning ;
- ◆ le contrôle du dispositif éthique et compliance, notamment par la réalisation du premier baromètre du climat éthique.

Les objectifs, politiques et réalisations du risque extra-financier lié à l'éthique et la compliance, sont décrits dans le paragraphe « La gouvernance et l'éthique » du chapitre 17 « Informations sociales, environnementales et sociétales ».

Risques liés à la régulation économique

IDENTIFICATION DU RISQUE

Les missions d'Aéroports de Paris s'inscrivent dans le cadre du Contrat de Régulation Économique (CRE), conformément aux articles L. 6325-2 du code des transports et R. 224-4 du code de l'aviation civile.

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.

Cependant aucune assurance ne peut être donnée quant aux taux d'évolution des redevances que l'État l'autorisera à appliquer au-delà de 2020. En outre, en cas de circonstances induisant un bouleversement de l'économie du contrat, le CRE pourrait être révisé ou résilié de manière anticipée.

De surcroît, l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires est chargée, en vertu de l'article R. 224-7 du code de l'aviation civile, d'homologuer les tarifs annuels de redevances proposés par Aéroports de Paris.

Même en présence d'un Contrat de Régulation Économique définissant les conditions d'évolution des tarifs de redevances aéroportuaires, et en dépit des termes du code de l'aviation civile, l'ASI est susceptible de remettre en cause les éléments qui fondent la proposition tarifaire, sous le contrôle du juge administratif.

Enfin, les décisions tarifaires et décisions d'homologation peuvent faire l'objet de recours en annulation devant le juge administratif.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

En support du CRE 2016-2020, le plan stratégique Connect 2020 fixe les objectifs du Groupe ADP sur la période 2016-2020.

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.

De surcroît, Aéroports de Paris consulte annuellement les compagnies aériennes sur les sujets de qualité de service, de programme d'investissement et de proposition tarifaire lors de commissions consultatives économiques.

La proposition tarifaire est ensuite soumise à l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI) pour homologation.

Pour la période tarifaire 2019-2020, l'ASI a refusé d'homologuer la première proposition tarifaire présentée par Aéroports de Paris (hausse de 2,944 % sur les trois aéroports). Aéroports de Paris a soumis une seconde proposition tarifaire, qui retient une hausse de + 1,00 % pour les Aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et de + 3,52 % pour l'aéroport de Paris-Le Bourget. Cette seconde proposition a été homologuée par l'ASI.

Cf. chapitre 6 - point relatif à l'évolution des tarifs des redevances du document de référence 2018 pour la période tarifaire 2019-2020.

Risques liés aux évolutions législatives et 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 à la cyber sécurité.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Pour la France et l'Europe, la Direction des affaires publiques, rattachée au Secrétariat général du groupe, effectue la veille législative et réglementaire. En charge des relations institutionnelles, elle a structuré, conformément à la loi Sapin II sur la transparence des relations entre les représentants d'intérêts et les pouvoirs publics, les échanges du groupe avec les parlementaires nationaux et européens, les ministères, les administrations de tutelle, et les instances de l'Union européenne.

Pour ses autres pays d'implantation, la Direction juridique et des assurances d'Aéroports de Paris SA veille à la conformité du groupe aux normes internationales.



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

IDENTIFICATION DU RISQUE

Dans une dynamique de croissance du trafic aérien mondial, l'enjeu des plates-formes du Groupe ADP est de capter ces flux dans un environnement concurrentiel. Des projets d'infrastructures et d'aménagements sont nécessaires pour accueillir la croissance du trafic et permettre le développement du groupe. Or, le développement du trafic a un impact environnemental, économique et social sur les parties prenantes, en particulier sur les territoires sur lesquels ils seront réalisés.

L'absence de prise en compte et de réponse à ces enjeux territoriaux pourrait entraver le développement de l'activité du groupe.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

« Nourrir et partager la croissance durable », notamment avec les territoires, est une des priorités du plan stratégique Connect 2020 du Groupe ADP.

Aussi, le groupe veille-t-il, en particulier pour ses plates-formes franciliennes, à :

- ◆ alléger son empreinte environnementale ainsi que celle de ses partenaires (voir *infra* « les risques liés à l'environnement ») ;
 - ◆ instaurer un dialogue constructif avec ses parties prenantes, notamment grâce aux maisons de l'environnement de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly ;
 - ◆ partager la valeur créée par le développement de l'activité aéroportuaire avec les territoires, au bénéfice de leurs collectivités territoriales, de leurs entreprises et de leurs habitants.
- Aéroports de Paris SA s'implique dans des collectifs partenariaux regroupant l'ensemble des parties prenantes, telle que le GIP Emploi Hubstart pour le Grand Roissy le Bourget, pour :
- ◆ favoriser le développement économique du territoire en attirant de nouveaux projets et des entreprises ;
 - ◆ contribuer au développement, notamment international, des entreprises locales ;
 - ◆ favoriser l'accès à l'emploi des habitants notamment grâce à des dispositifs de formation adaptés ;
 - ◆ promouvoir et renforcer l'attractivité territoriale pour offrir un environnement compétitif et attractif pour les entreprises, les employés et les habitants.

Un collectif partenarial existe également à Orly (Orly International).

La concertation publique volontaire relative au développement de Paris-Charles de Gaulle et au projet du terminal 4 est l'occasion de mettre en avant ces dispositifs et de les compléter au vu des propositions faites par les parties prenantes.

Par ailleurs, la Fondation Groupe ADP accompagne des projets d'intérêt général sur les territoires d'implantation du groupe en France et à l'international, comme au Maroc, à Maurice, à Madagascar..., avec pour thématique prioritaire l'éducation à travers la lutte contre l'illettrisme et la prévention du décrochage scolaire et ce, essentiellement auprès des publics défavorisés.

Les objectifs, politiques et réalisations de ce risque extra-financier sont décrits dans le paragraphe « Politique envers les territoires » du chapitre 17 Informations sociales, environnementales et sociétales.

Risques liés à l'environnement – Risque extra-financier

IDENTIFICATION DU RISQUE

Compte tenu de son activité, le Groupe ADP est exposé à des risques environnementaux de nature externe et interne :

- ◆ les risques liés aux effets du changement climatique : la survenance d'événements liés à des phénomènes naturels ou des conditions météorologiques exceptionnelles pourrait avoir un impact important sur l'activité du groupe.

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...) :

- ◆ les risques liés à l'activité du groupe concernent notamment les pollutions (rejets dans l'air, l'eau, les sols, les bruits) et la gestion des déchets, l'utilisation des ressources (eau, énergie), la protection de la biodiversité et l'aménagement durable.

La non prise en compte de ces enjeux pourrait négativement affecter le développement du groupe.

Par ailleurs, les activités du Groupe ADP sont soumises à une réglementation imposant de respecter des normes toujours plus strictes, lesquelles pourraient augmenter le coût de mise en conformité.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Le Groupe ADP a procédé à l'analyse et l'évaluation du risque « environnement naturel » incluant les effets du changement climatique sur les activités du groupe et conduisant à l'actualisation de ce risque en 2018. Les mesures d'adaptation au risque sont indiquées dans le paragraphe « Informations environnementales » du chapitre 17 « Informations sociales, environnementales et sociétales »

Afin de contribuer à la lutte contre le changement climatique, la société met en œuvre une stratégie bas-carbone décrite dans le paragraphe « La lutte contre le changement climatique » du chapitre 17 « Informations sociales, environnementales et sociétales ».

La politique environnementale et énergétique 2016-2020 du Groupe ADP porte sur six thématiques (énergie, eau, déchets, air et émissions, biodiversité et aménagement durable). Elle intègre des objectifs ambitieux en lien notamment avec les orientations du Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020 et la loi de transition énergétique pour la croissance verte d'août 2015.

Les objectifs, politiques et réalisations de ce risque extra-financier sont décrits dans le paragraphe « Informations environnementales » du chapitre 17 « Informations sociales, environnementales et sociétales ».

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.

En France, le niveau d'alerte du plan national de vigilance, prévention et protection face à la menace terroriste (Vigipirate) est « sécurité renforcée-risque attentat » à fin d'année.

Avec l'entrée de vigueur de lois antiterroristes, l'état d'urgence a été levé en France en octobre 2017 et en Turquie en juillet 2018.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

En France, pour prévenir la survenance d'actes malveillants :

- ◆ la Direction des opérations aéroportuaires suit les obligations en matière sûreté. Elle propose la politique de sûreté et les conditions de sa mise en œuvre, et en coordonne le déploiement ;
- ◆ un plan de renforcement de la sécurité des zones côté ville en 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 sécurités et maîtrise des risques et réalise régulièrement des exercices de crises sur différentes thématiques pour favoriser l'efficacité du dispositif.

Les plates-formes internationales ont mis en place des dispositifs robustes en matière de sûreté. Néanmoins le groupe opère dans des pays où le risque géopolitique reste élevé. Par conséquent ce risque est en grande partie exogène. Il nécessite un renforcement constant des dispositifs de maîtrise.



Risques liés à la maintenance du patrimoine

IDENTIFICATION DU RISQUE

Le Groupe ADP 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.

Sur l'ensemble des plates-formes gérées par le groupe, la maintenance du patrimoine présente des enjeux en matière de sécurité, d'image, de satisfaction client (compagnies aériennes, passagers), d'efficacité opérationnelle et de relation avec le concédant (dans le cadre du cahier des charges de concession).

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

La maintenance du patrimoine et les investissements de traitement de la vétusté constituent une des priorités du plan stratégique Connect 2020 (1 milliard d'euros d'investissements alloués sur les plates-formes franciliennes) sur la période 2016-2020.

En France, la Direction des opérations aéroportuaires pilote la politique technique (notamment en matière de maintenance et vétusté) et de l'information patrimoniale.

L'état des plates-formes franciliennes et les ressources nécessaires à leur maintien en condition opérationnelle sont suivis en comité stratégique des investissements (CSI).

Dans les autres pays d'implantation, la maintenance du patrimoine fait l'objet d'un suivi permanent dans le cadre des contrats de concession qui lient les entités internationales du groupe aux autorités concédantes.

04

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

IDENTIFICATION DU RISQUE

La sécurité des personnes et des biens est une priorité pour le Groupe ADP. Elle concerne essentiellement :

- ◆ les salariés du groupe (y compris les expatriés et les collaborateurs en mission à l'étranger) en tant qu'employeur : santé et sécurité au travail ;
- ◆ les sous-traitants intervenant sur les installations du groupe ;
- ◆ les clients, les partenaires et tout public accueilli dans les installations. Leur sécurité pourrait être mise en cause en cas de manquement aux règles applicables et la responsabilité d'Aéroports de Paris recherchée. Cette situation pourrait également conduire à la suspension d'autorisations administratives nécessaires à l'exploitation.

À ce titre, la protection des biens est un élément clé de la sécurité des personnes.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

La prévention des risques professionnels est un objectif prioritaire permanent du groupe. Les accidents du travail des salariés du Groupe ADP¹ et de ses sous-traitants sont suivis régulièrement par le comité exécutif d'Aéroports de Paris SA.

Le plan de mobilisation vise à agir pour :

- ◆ prévenir les accidents liés aux déplacements à pied ou en véhicule (travail et trajet) ;
- ◆ prévenir les agressions et les incivilités sur les plates-formes (avec les sans domicile fixe, taxis clandestins) ;
- ◆ lutter contre les risques psychosociaux ;
- ◆ prévenir les risques des sous-traitants, en accordant un poids plus important aux critères de santé et sécurité dans l'attribution des marchés et en suivant leurs accidents et leurs actions de prévention.

Un pôle prévention central, rattaché à la Direction des ressources humaines pilote ces dispositifs, en s'appuyant sur un réseau de préventeurs présents dans les directions.

Les actions engagées pour renforcer le management de la prévention figurent dans le paragraphe « Informations sociales » du chapitre 17 « Informations sociales, environnementales et sociétales ».

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

Depuis 2016, le Groupe ADP a déployé des mesures de sûreté (cf. supra les risques liés à la sûreté) permettant de sécuriser le côté ville des aéroports parisiens, lesquels restent sous la responsabilité de l'État.

En matière de protection des personnes et des installations, des politiques de prévention sont proposées par la Direction sécurités et maîtrise des risques et la Direction des opérations aéroportuaires aux directions des aéroports franciliens. Les mesures portent notamment sur la prévention incendie des ERP et la protection sanitaire.

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

Risques liés à la sécurité aéroportuaire

IDENTIFICATION DU RISQUE

La sécurité de l'aviation civile est une priorité du secteur du transport aérien. Les standards de sécurité sont établis à l'échelle mondiale sous l'égide de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). Ces mesures constituent les normes et pratiques recommandées de l'OACI que les États signataires de la convention de Chicago du 7 décembre 1944, s'engagent à mettre en œuvre. N'étant pas directement applicables, seule leur transposition dans le droit national des États leur confère une valeur réglementaire.

Pour les aéroports situés dans l'Union européenne, le cadre juridique applicable est fixé par le droit communautaire et les règles de l'Agence européenne de la sécurité aérienne (AESA) qui reprend les normes et pratiques recommandées de l'OACI. Ces bases permettent l'établissement du certificat de sécurité aéroportuaire conformément aux dispositions du règlement (UE) 2018/1139 du Parlement européen et du Conseil du 4 juillet 2018. Pour les aéroports situés dans des États tiers à l'Union européenne, le Groupe ADP se soumet au processus de certification en vigueur localement.

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

En outre, ces normes pourraient être renforcées mettant à la charge du Groupe ADP des obligations supplémentaires.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

En tant qu'exploitant d'aéroports, le Groupe ADP assure la sécurité aéroportuaire (notamment la maintenance, l'exploitation, l'aménagement, la surveillance...) des plates-formes dont il a la responsabilité.

En France et en Union européenne, le groupe détient un certificat de sécurité aéroportuaire pour chacune de ses plates-formes.

Depuis 2017, les certificats nationaux détenus par les Aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ont été convertis en certificat européen de sécurité aéroportuaire¹. Par ailleurs, en application des engagements pris dans le cadre de la certification européenne, un Compliance Monitoring Manager a été désigné au sein de la Direction des opérations aéroportuaires.

Pour l'ensemble des plates-formes qui lui sont concédées dans des États tiers à l'Union européenne, le Groupe ADP met en place les meilleures pratiques, conformes aux standards internationaux de l'OACI.

Risques management organisation

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

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 ou d'altération d'information par négligence, acte de malveillance, ou encore d'intrusion des systèmes d'information peuvent avoir, s'ils se réalisent, un impact très important sur l'image, la notoriété, la robustesse opérationnelle et la performance du groupe.

Les cyberattaques mondiales de forte ampleur de plus en plus fréquentes et sophistiquées, associées à la digitalisation croissante des activités du groupe et à une ouverture du système d'information à l'écosystème aéroportuaire, sont de nature à exposer à des risques accrus.

Par ailleurs, les nouvelles obligations réglementaires, avec notamment l'entrée en vigueur en mai 2018 du nouveau règlement européen sur la protection des données (RGPD), ont amené le Groupe ADP à déployer des plans de mise en conformité.

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 relatives à la protection de l'information, à la protection des données personnelles et à la sécurité des systèmes d'information, chacune contribuant à la sécurité de l'information du Groupe ADP ;
- ◆ des organisations et des gouvernances dédiées avec notamment :
 - ◆ un comité stratégique de la sécurité des systèmes d'information (C3SI) qui définit les orientations stratégiques en matière de Sécurité SI,
 - ◆ un comité opérationnel de la sécurité des systèmes d'information (COSSI) qui valide les mesures à mettre en œuvre conformément aux orientations stratégiques SSI,
 - ◆ un Responsable Sécurité Systèmes d'Information (RSSI) groupe qui coordonne ces instances : il représente également le groupe auprès des instances externes,
 - ◆ un réseau de correspondants SSI dans chacune des entités du groupe.

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

- ◆ un plan de sensibilisation majeur à destination des personnels du groupe, appelé Vigie Info ;
- ◆ un plan de mise en conformité du groupe au RGPD ayant conduit notamment à la nomination de Délégués à la protection des données (DPD) pour Aéroports de Paris et ses principales filiales² en 2018 ;
- ◆ un diagnostic de conformité aux obligations réglementaires de ses systèmes d'information critiques et la mise en œuvre des éventuelles actions correctives.

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

² Hub One, ADP International, ADP Ingénierie.

Risques liés aux ressources humaines – Risque extra-financier

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.

L'atteinte des objectifs et les résultats du Groupe ADP pourraient être affectés par :

- ◆ une inadéquation des emplois et compétences aux besoins de ses activités et de son développement ;
- ◆ une dégradation soudaine du climat social.

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 :

- ◆ anticipant et pilotant l'évolution des organisations et des métiers ;
- ◆ favorisant le développement des salariés et l'évolution de la culture managériale ;
- ◆ attirant et retenant les talents, dans le respect des engagements RSE.

En France, Aéroports de Paris SA a négocié un nouvel accord en 2018 qui redéfinit la politique des emplois et compétences. Il vise à préparer les enjeux d'évolution des effectifs et compétences à l'horizon 2025.

La gestion des talents et des parcours professionnels permet de :

- ◆ répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise et des organisations, intégrant la dimension groupe et internationale ;
- ◆ donner de la visibilité aux collaborateurs.

Aéroports de Paris SA accorde une importance particulière à la qualité du dialogue social. Une étape structurante pour l'avenir et la qualité du dialogue social va être franchie, avec le travail en cours sur la transformation des instances actuelles en Conseil social et économique (CSE).

En Turquie, TAV Airports a élaboré un plan pour accompagner les départs induits par la fin anticipée de la concession de l'aéroport d'Atatürk.

Les objectifs, politiques et réalisations de ce risque extra-financier sont décrits dans le paragraphe « Informations sociales » du chapitre 17 « Informations sociales, environnementales et sociétales »

04

Risques financiers

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

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

Les risques principaux attachés aux instruments financiers du groupe sont :

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

Risque de marché

IDENTIFICATION DU RISQUE

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 consolidés, présentées au chapitre 20 du document de référence 2018.

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.

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

Risque de change

Les monnaies dans lesquelles les transactions sont libellées sont majoritairement l'euro et principalement quelques devises telles que le dollar américain, et des devises du golfe persique.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

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

La variabilisation de la dette est étudiée au cas par cas.

Le risque de change est 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.

À fin 2018, 78 % de la dette financière du groupe est à taux fixe.

Depuis la prise de contrôle du groupe TAV Airports, le groupe est exposé au risque de change. TAV Airports convertit ses états financiers dans une devise autre que sa monnaie fonctionnelle, de ce fait le principal risque de change concerne les variations de valeurs de l'euro par rapport à la livre turque (TRY) et au dollar américain. Les monnaies dans lesquelles les transactions sont essentiellement libellées sont l'euro, la livre turque, le dollar américain, ainsi que quelques devises du golfe persique liées au dollar américain par une parité fixe, telles que le rial saoudien, le dirham des Émirats arabes unis et le rial omanais.

Afin de réduire son exposition aux variations de change, le groupe a mis en place une politique de couverture consistant à mettre en place des instruments dérivés, neutraliser au maximum le risque de change en réduisant le solde des recettes et des dépenses dans ces monnaies, procéder, le cas échéant, à des ventes partielles de dollars pour les soldes résiduels.



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 consolidés, présentées au chapitre 20 du document de référence 2018.

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.

Aéroports de Paris pourrait être éventuellement exposé au risque de demande de remboursement par anticipation des emprunts obligataires et auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI). Des clauses de changement de contrôle et de baisse de notation existent dans les contrats

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.

Aéroports de Paris échange régulièrement avec l'agence de notation Standard & Poor's dans le cadre du suivi de la notation de crédit.

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.

04

Risque de crédit

IDENTIFICATION DU RISQUE

SUIVI ET GESTION 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 placements et instruments dérivés, et des garanties données.

La direction financière analyse régulièrement les contreparties et suit les notations financières données par les agences de notation.

Clients et autres débiteurs

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Environ 24,4 % des produits du groupe se rattachent à des prestations avec son principal client Air France.

Les soldes clients font l'objet d'un suivi permanent. Par conséquent, le risque de crédit est peu significatif compte tenu des garanties dont le groupe dispose, de son dispositif de suivi du poste client et de l'application de la norme IFRS 9.

Les éléments quantitatifs concernant les créances commerciales ainsi que l'antériorité des créances courantes sont précisés en note 9 du chapitre 20 « Analyse des risques liés aux instruments financiers » du document de référence 2018.

Conformément aux dispositions d'IFRS 9, le groupe détermine un niveau de dépréciation de ses créances clients en fonction des pertes de crédit attendues, calculées sur la base de statistiques par nature d'activités.

Placements et instruments dérivés

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 l'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.

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

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 14 des annexes aux comptes consolidés, présentées au chapitre 20 du document de référence 2018).

La politique du groupe est de n'accorder, dans la mesure du possible, des garanties financières que pour le compte de filiales détenues en totalité. Il existe des garanties accordées par le groupe au titre de la bonne exécution de ses contrats internationaux. En particulier, ADP International et TAV Airports ont accordé des engagements (nantissement d'actions, gage sur créances et nantissement de compte bancaires) dans le cadre d'emprunts bancaires contractés en vue de financer la construction et l'exploitation de certaines concessions.



INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

5.1	INFORMATIONS	31	Programme d'investissements prévisionnel de la société Aéroports de Paris entre 2016 et 2020	36
5.2	HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ	32	Programme d'investissements prévisionnel du périmètre régulé d'Aéroports de Paris entre 2016 et 2020	37
5.3	INVESTISSEMENTS	35	Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations	39
	Investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices	35	Programme d'investissements proposé dans le cadre de la négociation du Contrat de Régulation Économique 2021-2025	39

5.1 INFORMATIONS

Dénomination sociale

Aéroports de Paris.

Forme juridique

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

Siège social

1, rue de France, 93290 Tremblay en France
Téléphone : + 33 1 74 25 67 00

Registre du commerce et des sociétés

Registre du commerce et des sociétés de Bobigny sous le numéro 552 016 628.
Code APE : 5223 Z.

Date de constitution et durée

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

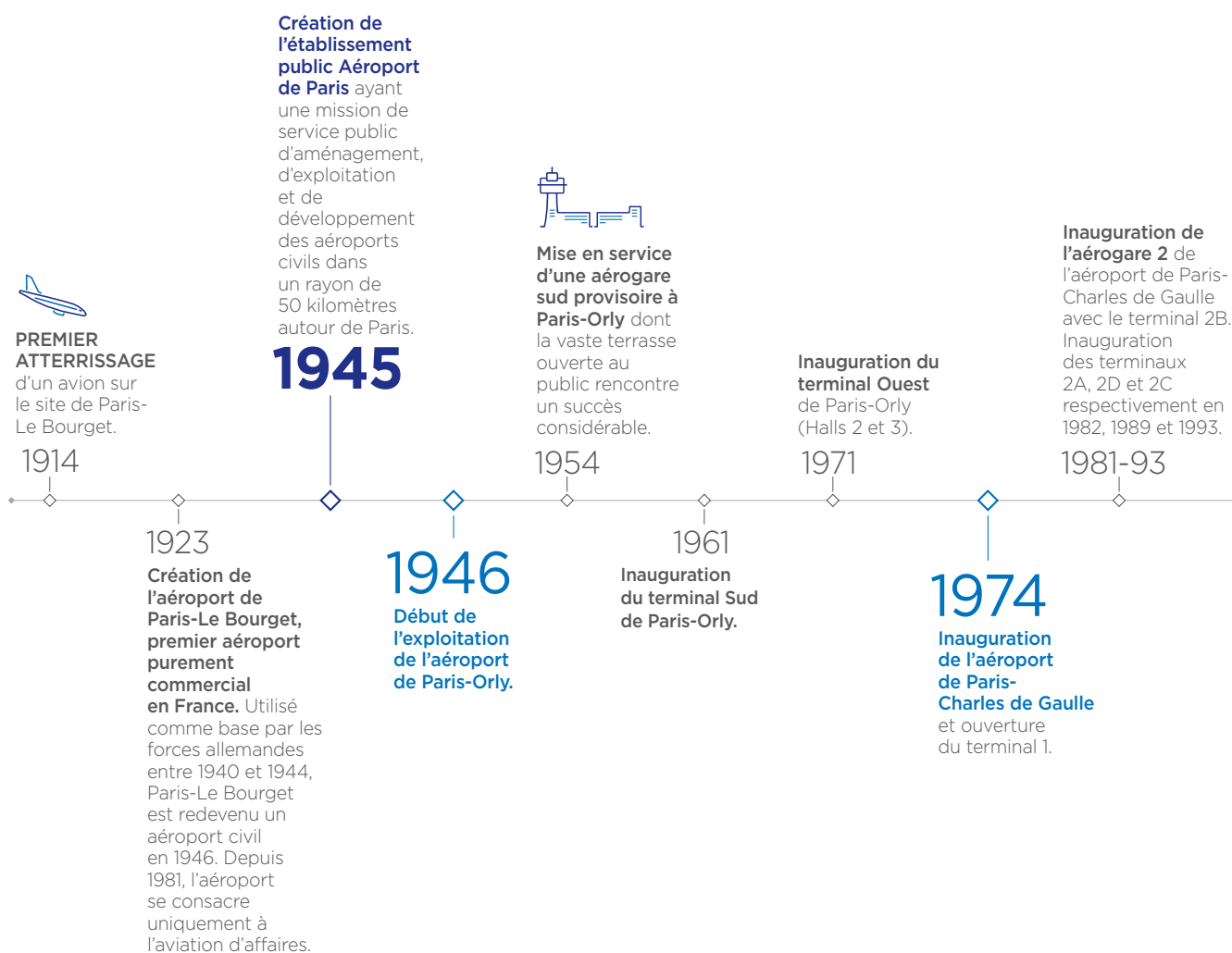
Immatriculation au Registre du commerce et des sociétés : 1^{er} février 1955.

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



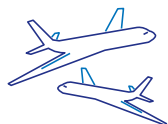
**Ouverture du capital
et introduction
en bourse
de la Société.**

**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.

05

2006



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



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

**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.

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).

2003

2005

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

1989

**Aéroport de
Paris devient
Aéroports
de Paris.**



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 aéroports¹ 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.

2012

Acquisition en juillet de 8,12 % supplémentaire du capital de TAV Airports portant la participation de 38 à 46,12 %. Avec cette opération, le Groupe ADP, consolide les comptes de TAV Airports par intégration globale.

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

Paris Aéroport dépasse le seuil des 100 millions de passagers.

2017

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

2007

2010

Signature du Contrat de Régulation Économique (CRE) sur la période 2011-2015 avec la mise en place du système de double caisse.

2015

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

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

Annnonce du plan stratégique CONNECT 2020 le 12 octobre 2015.

2018

Acquisition en avril de 41,5 % supplémentaire du capital de Airport International Group (AIG) concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia (QAIA) à Amman, en Jordanie. Avec cette opération, le Groupe ADP, consolide les comptes d'AIG par intégration globale.

¹ Dont l'aéroport de Zagreb dont le capital du consortium concessionnaire est détenu à 15 % par TAV et à 20,8 % par Aéroports de Paris Management.

5.3 INVESTISSEMENTS

Investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices

(en millions d'euros)	2018	2017	2016
Investissements de capacité	293	256	220
Investissements de restructuration	139	81	69
Rénovation et qualité	285	232	255
Développement immobilier	143	126	122
Sûreté	84	55	26
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	103	95	90
Autres	31	34	11
Investissements corporels et incorporels, dont	1 078	879	792
<i>Investissements réalisés par ADP SA ¹</i>	<i>936</i>	<i>801</i>	<i>774</i>
<i>Investissements réalisés par les filiales d'Aéroports de Paris</i>	<i>142</i>	<i>78</i>	<i>18</i>

05

¹ Maison-mère du Groupe ADP.

L'année 2018 a été marquée par des investissements corporels et incorporels à hauteur de 1 078 millions d'euros pour le Groupe ADP, dont 936 millions d'euros pour la Maison-mère (801 millions d'euros en 2017) et 142 millions d'euros pour ses filiales (78 millions d'euros en 2017).

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

- ◇ la 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 poursuite de la rénovation du terminal 2B et sa jonction avec le terminal 2D ;
- ◇ les travaux préparatoires à la construction du CDG Express ;
- ◇ la construction de la jonction de satellites internationaux du terminal 1 ;
- ◇ l'achèvement de la construction du nouveau siège social et de l'immeuble de bureaux Baïkal ;
- ◇ l'achat d'équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 lié à la réglementation européenne ;
- ◇ la mise au standard des sanitaires ;
- ◇ l'extension des aires India ;
- ◇ la refonte de l'ambiance du hall L du terminal 2E ;
- ◇ l'orientation ;
- ◇ la refonte des commerces du hall L du terminal 2E ;
- ◇ les travaux de mise aux normes des systèmes de traitement des eaux pluviales ;
- ◇ la réhabilitation du carrefour de circulation avions situé entre les voies BD1/B/BM4 au nord-ouest de la plate-forme ;
- ◇ l'installation de mires de guidages et d'écrans d'information (« timers ») à destination des pilotes et intervenants en piste ;
- ◇ la réhabilitation de la gare RER CDG1 à Roissy-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 mise en conformité réglementaire du tri bagages Est du terminal Sud ;
- ◇ l'extension du Hall 1 d'Orly Ouest ;

- ◇ les travaux préparatoires à la rénovation de la piste 3 ;
- ◇ la reprise d'étanchéité et le renforcement du pont n° 2 sous la piste 3 ;
- ◇ la restructuration du Hall B d'Orly Sud ;
- ◇ les travaux d'extension des aires Golf et la mise en conformité du virage LGN-LJS ;
- ◇ la création d'une base arrière taxis ;
- ◇ les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris ;
- ◇ la construction d'un bâtiment destiné au PC Aires et PC Neige, ainsi qu'aux équipes d'exploitation du Process Avion ;
- ◇ la mise au standard des sanitaires ;
- ◇ la construction d'un centre de pilotage et de commandement opérationnel (CPCO ou APOC : « Airport Operations Center ») ;
- ◇ la création d'une nouvelle zone commerciale en zone départ international à Orly Sud.

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

Aéroports de Paris a par ailleurs réalisé en 2018 des investissements significatifs pour ses fonctions support et sur des projets communs aux deux plates-formes, notamment informatiques.

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

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 2018 à partir de 2018)	2016 réalisé (en euros 2016)	2017 réalisé (en euros 2017)	2018 réalisé	2019 prévisionnel	2020 prévisionnel	Total 2016-2020
Périmètre régulé ¹	538	545	628	790	604	3 104
Commerces et autres investissements	84	96	174	167	184	705
Immobilier de diversification	120	99	41	43	41	343
Sûreté et sécurité	33	62	93	163	212	564
TOTAL ADP SA (HORS INVESTISSEMENTS FINANCIERS)	775	801	936	1 164	1 041	4 716

¹ Pour plus d'informations, voir la section 6.3 « Accès à la plate-forme Paris-Charles de Gaulle ».

Le programme d'investissements prévisionnel d'Aéroports de Paris entre 2016 et 2020 s'élève à 4,7 milliards d'euros, hors investissements financiers.

Ce programme ne prend pas non plus en compte les investissements potentiels liés à des prises de participations en France ou à l'étranger.

Ce programme ne prend pas non plus en compte les investissements potentiels relatifs à CDG Express qui seront réalisés par la société de projet gestionnaire de l'infrastructure ¹ dont Aéroports de Paris détient un tiers du capital.

Le coût total de CDG express est de 2,1 milliards d'euros, et sera couvert par un montant de l'ordre de 400 millions d'euros de fonds propres par les actionnaires de la société de projet, réparti à parts égales entre le Groupe ADP, SNCF Réseau et la CDC, et à hauteur de 1,7 milliard maximum par un prêt de l'État. Le prêt de l'État sera remboursé grâce aux recettes du gestionnaire d'infrastructure.

Le 5 avril 2019, à l'occasion de sa journée investisseurs, le groupe ADP a publié certaines prévisions d'investissements à l'horizon 2025. Hors investissements financiers, sur la période 2021 à 2025, le groupe pourrait investir environ 7,7 milliards d'euros dont :

- ◇ 6,0 milliards d'euros sur le périmètre régulé conformément au plan d'investissement proposé par Aéroports de Paris dans la cadre du contrat de régulation économique 2021-2025 (dont le dossier public de consultation a été émis le 2 avril 2019). Cette proposition de plan d'investissements est présentée ci-après ;
- ◇ 0,6 milliards d'euros sur le périmètre des commerces et autres investissements (dont environ 100 à 150 millions d'euros dédiés à la construction et à la réhabilitation de zones commerciales dans les terminaux ;
- ◇ 0,6 milliards d'euros sur le périmètre immobilier (soit environ 700 à 750 millions d'euros au total sur la période 2019 à 2025) ;
- ◇ 0,5 milliards d'euros sur la sûreté/sécurité (soit environ 900 millions d'euros au total sur la période 2019 à 2025) avec notamment la poursuite du déploiement des équipements de détection EDS de standard 3 d'ici fin 2022.

Ces projections d'investissements présentées à l'occasion de cette journée investisseurs ne constituent pas de nouvelles prévisions et objectifs. Il s'agit d'une vision du groupe à l'horizon 2025 qui vient compléter les objectifs inchangés du plan Connect 2020, à la lumière de la proposition d'Aéroports de Paris pour le prochain contrat de régulation économique, proposition qui est susceptible d'évoluer jusqu'à la signature de ce contrat.

¹ Le gestionnaire d'infrastructure CDG Express, a signé le 11 février 2019 avec l'État français le contrat de concession de travaux relatif au projet de liaison CDG Express.

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 2018 à partir de 2018)	2016 réalisé (en euros 2016)	2017 réalisé (en euros 2017)	2018 réalisé (en euros 2018)	2019 prévisionnel	2020 prévisionnel	Total 2016-2020
Maintenance	196	186	211	335	213	1 141
Paris-Charles de Gaulle - Rénovation du terminal 2B	12	28	27	26	26	119
Paris-Charles de Gaulle - Rénovation du terminal 2D	-	-	-	2	5	7
Paris-Charles de Gaulle - Investissements courants	121	92	90	105	102	510
Paris-Orly - Investissements courants	42	40	60	174	43	360
Paris-Le Bourget - Investissements courants	1	2	1	4	13	21
Immobilier aéronautique - Investissements courants	6	4	8	9	8	35
Réseaux et systèmes informatiques	14	19	25	15	15	89
Mise en conformité réglementaire	53	38	17	19	16	143
Investissements réglementaires pistes	38	19	10	15	10	92
Eaux pluviales	11	15	5	1	2	35
Autres investissements de mise en conformité réglementaire	3	4	1	4	4	16
Optimisation des capacités et logique One Roof	117	145	158	132	138	691
Paris-Orly - Jonction des terminaux Sud et Ouest	101	96	94	36	17	345
Paris-Charles de Gaulle - Jonction des terminaux 2B et 2D	2	5	29	35	40	112
Jonction des satellites du terminal 1 - Paris-Charles de Gaulle	4	4	16	34	40	98
Infrastructures aéroportuaires	4	16	9	5	10	44
Autres projets en aérogares	7	24	8	17	16	72
Travaux préparatoires du terminal 4			1	4	15	20
Amélioration des accès	20	27	39	45	33	165
CDG Val			0	0	-	0
Paris-Charles de Gaulle - Accès Ouest et réseau secondaire	5	6	2	6	5	24
Déplacement de la base arrière taxis	0	7	2	-	-	9
Travaux connexes à la construction de la future gare du Grand Paris à Orly	9	7	5	22	18	61
Autres projets divers	6	3	30	17	9	66
Compétitivité de la plate-forme de correspondance et autres process	105	98	140	165	138	646
Aérogares	15	10	13	21	12	71
Aires et voies de circulation aéronautiques	4	6	18	37	60	125
Robustesse Opérationnelle	19	24	31	34	25	133
Trieurs bagages	55	46	60	48	29	237
Valorisation des Flux	3	2	7	9	0	21
Projets informatiques	9	11	11	16	12	59
Qualité de service et développement durable	28	37	60	56	57	237
Développement immobilier aéronautique	17	12	2	23	4	58
Directions fonctionnelles	1	1	1	2	1	6
Provisions de frais d'études pour opérations du CRE 2021-2025	-	-	-	13	4	17
TOTAL GÉNÉRAL	538	545	628	790	604	3 104

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 1 735 millions d'euros (en euros 2018 à partir de 2018).

Il inclut notamment :

- ◇ un projet prévoyant la rénovation du terminal 2B ainsi que la réalisation d'une liaison entre ce terminal et le terminal 2D, qui permettra de créer les surfaces manquantes dans le 2B et de mutualiser les processus passagers (inspection filtrage, livraison bagages). Le projet doit permettre l'adaptation de l'ensemble 2BD à l'augmentation du trafic attendu à l'international sur le moyen et long courrier, notamment *via* l'augmentation de la capacité gros porteurs, actuellement saturée en pointe ;
- ◇ la réalisation d'une jonction entre les satellites internationaux du terminal 1 et 2, 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 existante ;
- ◇ la création d'un ensemble global de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages sous les halls L et M du terminal 2E permettant la mise à disposition des bagages locaux et en correspondance sur une même position de chargement conteneur, créant ainsi des synergies significatives à la fois sur les tâches de chargement (productivité des manutentionnaires) et sur les tâches de livraison à l'avion (optimisation des tournées des livreurs) ;
- ◇ la rénovation de la piste 2 (doublet Sud), en raison de sa vétusté, conduite en phase avec les opérations de mise en conformité des pistes de la plate-forme au regard des normes européennes définies par l'Agence européenne de sécurité aérienne (AESA) portant sur :
 - ◆ l'aménagement de sur-largeurs dans les virages des taxiways,
 - ◆ 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 1 116 millions d'euros (en euros 2018 à partir de 2018).

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 sur la plate-forme ;

- ◇ la rénovation des pistes 3 et 4, conduite en phase avec les opérations de mise en conformité des pistes de la plate-forme au regard des normes européennes définies par AESA portant sur :
 - ◆ l'aménagement de sur-largeurs dans les virages des taxiways, 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 2018 à partir de 2018). 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 160 millions d'euros (en euros 2018 à partir de 2018) 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 694 millions d'euros (en euros 2018 à partir de 2018) entre 2016 et 2020, notamment sur les projets suivants :

- ◇ la refonte de la zone internationale du terminal Sud de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle ;
- ◇ les phases 2, 3 et 4 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 337 millions d'euros (en euros 2018 à partir de 2018) 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-pôle ;
- ◇ la réhabilitation de la gare RER à Roissy-pôle ;
- ◇ 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 563 millions d'euros (en euros 2018 à partir de 2018) 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 2018, les investissements de TAV Airports se sont élevés à 92 millions d'euros. Les investissements ont principalement porté sur :

- ◇ des investissements de la société HAVAS sur le troisième aéroport d'Istanbul ;
- ◇ l'achat du nouveau siège social de TAV Airports ;

- ◇ des investissements de la société BTA pour ses nouveaux contrats à l'international ;
- ◇ des investissements sur d'autres aéroports de Turquie.

En 2019, le groupe TAV Airports prévoit un montant d'investissement de l'ordre entre 70 et 80 millions d'euros.

Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations

Les engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations s'élèvent à 914 millions d'euros au 31 décembre 2018 :

- ◇ 353 millions d'euros pour les investissements de capacités ;
- ◇ 246 millions d'euros pour les investissements de rénovation et de qualité ;
- ◇ 135 millions d'euros pour les investissements de sûreté ;
- ◇ 132 millions d'euros pour les investissements de restructuration ;
- ◇ 34 millions d'euros pour les frais d'études et de surveillance des travaux ;
- ◇ 15 millions d'euros pour le développement immobilier.

Programme d'investissements proposé dans le cadre de la négociation du Contrat de Régulation Économique 2021-2025

Dans le cadre de la préparation du Contrat de Régulation Économique (CRE) 2021-2025, Aéroports de Paris a publié dans le document de consultation publique une proposition de plan d'investissements 2021-2025 du périmètre régulé qui s'élève à 5 985 millions d'euros (en euros 2019). Ce plan s'articule autour de quatre priorités.

1. Assurer efficacement la maintenance des infrastructures les moins récentes

Outre les investissements imposés par les évolutions réglementaires, notamment en matière de gestion des eaux pluviales et de sécurité publique, Aéroports de Paris continuera d'investir massivement pour maintenir son patrimoine. La réalisation du CRE 2021-2025 permettra de contenir le vieillissement des infrastructures et d'aboutir à une homogénéité du niveau de vétusté entre Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle.

2. Accompagner en permanence la croissance du trafic

La croissance continue du trafic rend indispensable la mise en œuvre de schémas directeurs de court, moyen et long termes afin de :

- ◇ exploiter au maximum les capacités des structures existantes. À Paris-Charles de Gaulle, le CRE 2021-2025 verra la densification du « hub » par l'optimisation des terminaux 2E et 2F, la modernisation et l'extension du terminal 2A, la réhabilitation du trieur bagages du terminal 2C et la rénovation du terminal 2D, la poursuite de la jonction des satellites internationaux du terminal 1, la densification du terminal 3. À Paris-Orly, les projets consisteront en la création d'une salle au large sur les aires Québec, la liaison entre les halls 1 et 2, l'ajout de capacités à Orly 4 et la reconfiguration des capacités piste à l'Ouest de la plate-forme ;
- ◇ initier la construction du terminal 4, réservoir de capacités à long terme, par le lancement des travaux préparatoires : viabilisation de la parcelle, lancement de la construction du bâtiment, génie civil des trains de transport de passagers en zone côté piste, construction des aires avions Nord.

3. Garantir l'accessibilité et la fluidité

Aéroports de Paris fait de la fluidité l'un des objectifs majeurs du CRE 2021-2025, sous deux formes :

- ◇ **augmenter la capacité des accès routiers** : à Paris-Charles de Gaulle, par l'augmentation de la capacité des accès routiers par l'Ouest, par l'Est et aux abords du terminal 2, et la mise à étages du parking PR ; à Paris-Orly, par la construction d'une esplanade dépose minute permettant de désengorger l'accès routier, et par la correction de points de congestion en amont de la plate-forme ;
- ◇ **fluidifier le parcours passager aux technologies digitales et la biométrie au sein des terminaux** : digitalisation du parcours passager grâce à la biométrie et la reconnaissance faciale, enregistrement et embarquement automatisés, application passagers dédiée à l'orientation, pilotage des flux en temps réel, etc.

4. Œuvrer pour un développement plus durable

Aéroports de Paris se fixe comme objectif une neutralité carbone en 2030. L'ensemble du Groupe ADP se positionne en intégrateur de services capable d'offrir à ses partenaires de contribuer à cet objectif, par la mise à disposition de bornes de recharge électrique pour véhicules, le déploiement de compteurs, le recours à la géothermie, etc.

D'autres investissements concourront à l'amélioration de la qualité de service, la robustesse des processus de plates-formes, notamment des trieurs bagages, ainsi qu'au développement de l'immobilier aéroportuaire et des systèmes d'information.

La répartition par nature du programme d'investissements proposé du périmètre régulé est présentée dans le tableau ci-après :

<i>(en millions d'euros 2018)</i>	2021e	2022e	2023	2024e	2025e	Total
Maintien du patrimoine	227	241	255	268	288	1 279
Maintenance - Investissements à Paris-Charles de Gaulle	103	118	133	148	162	665
Maintenance - Investissements à Paris-Orly	95	95	95	95	95	477
Maintenance - Réseaux et systèmes informatiques	17	17	17	19	18	88
Maintenance - Investissements à Paris-Le Bourget	8	7	6	3	8	33
Maintenance - Investissements Immobilier aéronautique	3	3	3	3	3	17
Mise en conformité réglementaire	74	51	56	23	17	220
Réglementaire - Investissements à Paris-Charles de Gaulle	49	40	30	8	8	135
Réglementaire - Investissements à Paris-Orly	18	8	12	12	7	57
Réglementaire - Investissements à Paris-Le Bourget	7	3	13	3	2	28
Terminal 4	80	246	342	433	553	1 654
Construction des bâtiments (processeur et jetée Nord-Est)	0	57	137	170	239	603
Génie civil des transports ferrés de passagers	19	66	71	119	156	431
Viabilisation de la parcelle et construction des postes avions et taxiways	40	109	98	88	84	419
Réseaux d'énergie (dont géothermie) et d'eaux	21	0	21	37	31	110
Système de tri bagages	0	14	16	19	43	92
Développement des capacités à Paris-Charles de Gaulle	153	176	128	137	111	704
T2EF - Densification du hub	51	57	48	34	31	221
T2A - Création d'une salle d'embarquement et d'aires au large	22	24	27	23	12	109
T1 - Jonction des satellites 1-7 et reconfiguration du corps central	19	12	15	23	14	84
T2D - Restructuration	2	2	2	34	41	80
Taxiway perimeter Nord-Est	20	55	0	0	0	75
Base opérationnelle (APOC)	11	12	19	10	0	51
Autres projets de capacités à Paris-Charles de Gaulle	13	6	6	6	9	40
Capacités taxiways et aires au large	12	5	6	4	4	31
T3 - Densification	3	3	5	2	0	13
Développement des capacités à Paris-Orly	103	99	144	96	23	464
Restructuration des infrastructures pistes à l'Ouest de Paris-Orly	28	31	48	25	0	132
Création d'une salle Québec	20	21	33	17	0	91
Liaison entre les Halls 1 et 2	13	12	15	27	15	82
Projet Orly 4	13	18	28	14	0	73
Autres projets de capacités à Paris-Orly	23	10	8	7	7	56
Création d'aires de dégivrage	6	7	11	6	0	30
Développement des capacités à Paris-Le Bourget	5	5	5	5	5	23
Capacités Le Bourget	5	5	5	5	5	23
Amélioration des accès	129	226	176	218	175	925
Volet parcs et accès du terminal 4	5	76	85	113	104	383
Accès routier par l'Est de Paris-Charles de Gaulle	32	28	9	56	37	162

(en millions d'euros 2018)	2021e	2022e	2023	2024e	2025e	Total
Mise à étage du parking PR à Paris-Charles de Gaulle	27	46	18	0	0	91
Accès routier par l'Ouest de Paris-Charles de Gaulle	12	19	31	15	9	87
Construction d'une dépose-minute à Paris-Orly	11	9	12	20	12	64
Création d'une gare pour la ligne 14 à Paris-Orly	28	9	1	0	0	37
CDGVAL - achat de deux rames et nouvelle technologie	0	24	2	0	2	28
Autres projets d'accès	5	5	3	4	9	26
Amélioration des accès du T2ABCD à Paris-Charles de Gaulle	4	5	7	4	0	20
Amélioration des accès du T2EF à Paris-Charles de Gaulle	3	4	6	3	0	16
Construction d'un échangeur routier au Nord de Paris-Orly	2	2	2	2	2	11
Smart Airport	32	41	41	36	31	181
Équipements du parcours Seamless	14	23	23	19	14	94
Autres projets Smart Airport	7	7	7	7	7	34
Outils de pilotage opérationnel de l'aéroport	4	4	4	5	5	23
Déploiement des mires et timers	4	4	4	4	4	20
Projets de véhicules autonomes	2	2	2	2	2	10
Qualité de service et développement durable	50	53	69	50	29	250
Enveloppe spécifique développement durable	14	15	17	15	14	75
Autres projets de qualité de service	23	15	10	11	9	67
Amélioration de l'ambiance des terminaux	4	8	26	11	0	49
Blocs sanitaires	5	11	11	9	3	40
Amélioration des circuits correspondance	4	5	5	4	2	19
Immobilier aéronautique	70	42	18	11	6	146
Station Cargo Duo	21	25	0	2	0	47
Autres projets Cargo	12	8	12	2	2	36
Autres projets d'immobilier aéronautique	4	4	4	4	4	20
Station Cargo Dhalia	19	0	0	0	0	19
Réhabilitation des hangars	5	4	2	4	0	15
Station Cargo Midi	10	1	0	0	0	10
Autres investissements	29	24	20	32	34	139
Systèmes d'information	13	13	13	13	13	63
Études pour le CRE 2026-2030	0	0	0	14	17	30
Fonctions transverses	5	5	5	4	3	23
Autres investissements courants	11	5	0	0	0	16
Innovation	2	2	2	2	2	8
TOTAL DU PROGRAMME	949	1 203	1 254	1 309	1 271	5 985

05



06

APERÇU DES ACTIVITÉS

6.1 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ	42	6.3 DESCRIPTION DES PLATES-FORMES DÉTENUES OU GÉRÉES DIRECTEMENT PAR LE GROUPE ADP	55
Modèle d'affaires	42	Paris-Charles de Gaulle	56
Description générale	43	Paris-Orly	61
Atouts du Groupe	43	Paris-Le Bourget	65
Stratégie	45	Aérodromes d'aviation générale	66
Objectifs 2020 du Groupe	47		
6.2 PRÉSENTATION DU MARCHÉ	48	6.4 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS PAR SEGMENT	67
Fonctionnement d'un aéroport	48	Activités aéronautiques	67
Trafic de passagers	49	Commerces et services	74
Trafic de fret	52	Immobilier	80
Concurrence	53	International et développements aéroportuaires	86
Facteurs de dépendance	54	Autres activités	94
		Environnement législatif et réglementaire	95

6.1 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

Modèle d'affaires

Présent dans 13 pays, 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.

Le Groupe ADP exerce les principaux métiers de la chaîne de valeur aéroportuaire – financement, conception, exploitation d'infrastructures – sur un réseau de 25 aéroports accueillant près de 281 millions de passagers¹ dans 13 pays en Europe, Asie, Afrique et Amérique du Sud. Il figure parmi les principaux groupes aéroportuaires mondiaux notamment grâce à son partenariat stratégique initié en 2012 avec TAV Airports.

Le Groupe ADP exerce son activité dans un environnement concurrentiel où sont présents de grands aéroports de correspondance (*hubs*) ainsi que des aéroports régionaux importants.

¹ Le trafic total est calculé selon la méthode suivante : le trafic des aéroports qui font l'objet d'une intégration globale est comptabilisé à 100 %, le trafic des autres aéroports est comptabilisé au prorata du pourcentage de détention par le Groupe ADP. Le trafic des aéroports de TAV Airports est pris en compte à 100 % conformément aux pratiques de communication financière de TAV Airports.



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

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

Description générale

Les activités du Groupe ADP se divisent en 5 segments : activités aéronautiques - commerces et services - immobilier - international et développements aéroportuaires - autres activités. Elles sont décrites au paragraphe « Description des activités » du présent chapitre.

Éléments financiers simplifiés

(en millions d'euros)	2018			2017		
	Chiffre d'affaires	EBITDA	Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	Chiffre d'affaires	EBITDA	Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)
Activités aéronautiques	1 890	603	307	1 813	551	272
Commerces et services	1 000	580	458	953	533	404
Immobilier	265	148	101	250	209	161
International et développements aéroportuaires	1 412	585	339	682	252	186
Autres activités	155	47	33	217	25	9
Éliminations inter-segments	(245)	(1)	(1)	(298)	(2)	(1)
TOTAL	4 478	1 961	1 237	3 617	1 567	1 030

06

Atouts du Groupe

Le savoir-faire du Groupe ADP en tant que gestionnaire d'aéroports s'étend sur un réseau de 25 aéroports au 31 décembre 2018 :

- ♦ les 3 grands aéroports de la région parisienne (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget), détenus et exploités par le Groupe ADP, qui constituent la « porte d'entrée » de la France ; il est à noter par ailleurs que le groupe détient et exploite en région parisienne 10 aérodromes d'aviation générale et exploite l'héliport d'Issy-les-Moulineaux, propriété de la Ville de Paris ;
- ♦ les 14 aéroports (dont Antalya acquis en 2018) gérés directement par TAV Airports Groupe, détenu à 46,12 % par le Groupe ADP ;
- ♦ les 8 aéroports répartis en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique, dans l'Océan Indien et en Amérique du Sud, dans lesquels ADP International, filiale détenue à 100 % par Aéroports de Paris, détient des participations ¹.

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

L'implantation parisienne : 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 avec 87 millions de touristes accueillis en 2017 ², 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 (76 % du trafic total en 2018) 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 à Paris 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.

¹ Dont l'aéroport de Zagreb dont le capital de la société concessionnaire est détenu à 15 % par TAV Airports et à 20,8 % par le Groupe ADP, via sa filiale à 100 % ADP International.

² Données 2017 - Publication du Conseil Interministériel du Tourisme (19/07/2018).

UN HUB PUISSANT

Selon le rapport « *Airport Industry Connectivity 2018* » de l'ACI Europe qui évalue le réseau de correspondances offertes sur les aéroports, la plate-forme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle se maintient au rang de 3^{ème} hub européen pour l'offre de *hub connectivity* (connectivité globale comptabilisée en nombre de villes desservies), derrière Francfort et Amsterdam.

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/rail, que l'offre de transport en autocar proposée par les gares routières va progressivement compléter. Par ailleurs, la poursuite du projet CDG Express, avec la désignation en décembre du groupement constitué par Keolis (groupe SNCF) et RATP Dev comme futur exploitant et la signature du contrat de concession le 11 février 2019, permet d'envisager 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 court 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 doublés 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 maîtrisé

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 Ile-de-France¹.

Le projet de loi PACTE relatif à la croissance et la transformation des entreprises, définitivement adoptée par le Parlement le 11 avril dernier contient des dispositions relatives à Aéroports de Paris, et autorise le transfert au secteur privé de la majorité du capital d'Aéroports de Paris. Ce projet de loi prévoit que le droit d'exploitation soit limité dans le temps (70 ans) à compter du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'Aéroports de Paris. Néanmoins Aéroports de Paris conservera la propriété des terrains et installations précitées pendant toute la durée d'exploitation (voir la section du chapitre 9 intitulée « Loi PACTE contenant des dispositions relatives au Groupe ADP »).

Le projet de loi PACTE permet de conforter le modèle actuel de l'entreprise, de pérenniser le système de régulation basé sur la caisse aménagée et de confirmer l'unicité du système aéroportuaire francilien (Paris CDG, Paris Orly, Paris-le Bourget).

Le Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020 conclu avec l'État pour les périodes tarifaires du 1^{er} avril 2016 au 31 mars 2021 offre la visibilité nécessaire aux activités aéronautiques. Ainsi, selon le CRE en cours, 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 investis² et permet d'améliorer progressivement la rentabilité du périmètre régulé pour atteindre en 2020 l'objectif de convergence avec le niveau des capitaux investis. En contrepartie, ces évolutions tarifaires sont associées à la réalisation d'un programme d'investissements ambitieux (environ 3,0 milliards d'euros pour la période 2016-2020) et à des engagements de qualité de service et de productivité.

Pour le prochain contrat de régulation économique, Aéroports de Paris a, le 2 avril 2019, rendu public le dossier public de consultation présentant une proposition détaillée pour le Contrat de Régulation Économique (CRE) qui couvre la période 2021-2025 (voir section du chapitre 5.4 intitulée « Programme d'investissements proposé dans le cadre de la négociation du Contrat de Régulation Économique 2021-2025 »)

Des activités non régulées à fort potentiel

ACTIVITÉS COMMERCIALES

Le Groupe ADP dispose à Paris d'environ 58 000 m² de surfaces commerciales côté ville et côté pistes³, 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 grâce en particulier aux projets de jonction de bâtiments, 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 355 hectares de réserves foncières dédiées aux futurs développements immobiliers, au service d'une politique active de développement⁴.

L'International et les développements aéroportuaires

La gestion des activités internationales du Groupe ADP (investissement, opérations aéroportuaires et ingénierie-innovation) est placée depuis 2017 sous le pilotage de sa filiale à 100 %, ADP International. Cette 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'étranger⁵.

Au travers d'ADP International, le Groupe ADP détient des participations dans 8 aéroports répartis en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique, dans l'Océan Indien et en Amérique du Sud.

En avril 2018, le Groupe ADP a acquis le contrôle exclusif d'AIG (Airport International Group), société concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia à Amman en Jordanie, par l'augmentation de 9,5 % à 51 % du niveau de participation d'ADP International au capital social d'AIG. Préalablement comptabilisé selon la méthode de mise en équivalence, AIG est depuis avril 2018 consolidé par intégration globale dans les comptes du Groupe ADP, dans le segment « International et développements aéroportuaires ».

Au 31 décembre 2018, TAV Airports, dont le Groupe ADP détient 46,12 %, gère directement 14 aéroports dans le monde, essentiellement en Turquie, en Europe et au Moyen-Orient. En 2018, le périmètre de TAV Airports s'est étendu avec l'acquisition de 49 % du capital d'ICF, société concessionnaire de l'aéroport d'Antalya, deuxième aéroport de Turquie en termes de trafic international.

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

² Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ».

³ Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Commerces et services ».

⁴ Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Immobilier ».

⁵ Voir également le paragraphe du chapitre 6 « International et développements aéroportuaires ».



Le 6 avril 2019, les vols commerciaux de l'aéroport d'Atatürk gérés par TAV Airports ont été transférés vers le nouvel aéroport d'Istanbul. TAV a été officiellement informé par l'autorité de l'Aviation civile turque (DHMI) qu'il serait indemnisé en raison de la fin anticipée de cette concession qui devait théoriquement durer jusqu'au 2 janvier 2021. Des discussions ont été initiées avec le DHMI sur ce sujet.

Enfin, en 2018, ADP Ingénierie, filiale à 100 % d'ADP International, a acquis Merchant Aviation, bureau d'études basé aux États-Unis.

ADP International bénéficie de l'appui d'un réseau local fort grâce à l'implantation en 2018 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.

Stratégie

Le plan stratégique Connect 2020

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. Cependant, il est à noter que les difficultés financières rencontrées en 2018 par la plupart des compagnies *low-cost* long-courrier ralentissent cette mutation.

Ces évolutions modifient progressivement 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.

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 environ 3,0 milliards d'euros pour le périmètre régulé sur la durée du plan, met l'accent sur l'optimisation des installations et la transformation des infrastructures et des équipements pour leur assurer robustesse, productivité, adaptabilité et qualité. Ainsi, en juillet 2018 a été inaugurée l'extension du Hall 1 du terminal Ouest de l'aéroport Paris-Orly, offrant une surface supplémentaire de 6 000 m² et portant la capacité du Hall 1 de 4,8 à 5,5 millions de passagers par an. Sur cette plate-forme ont également été lancés en 2018 les travaux de rénovation de la piste 3.

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 consolider l'accessibilité et la compétitivité du hub de Paris-Charles de Gaulle et de pallier l'éclatement et l'hétérogénéité des installations grâce au déploiement d'une logique de fusion des terminaux. À ce titre se sont poursuivis en 2018, sur l'aéroport de Paris CDG, les travaux de jonction des satellites internationaux du terminal 1 et de jonction des terminaux 2B/2D. Sur l'aéroport de Paris-Orly, une partie de la salle d'embarquement du bâtiment de jonction a fait l'objet d'une mise en service anticipée d'avril à octobre 2018, sur une surface de 3500 m². Dans la perspective de l'ouverture du bâtiment de jonction de Paris-Orly au printemps 2019, il a été procédé fin 2018 à un changement de dénomination des parcs de stationnement proches.

Enfin, les études sur le futur Terminal 4 de Paris-Charles de Gaulle se sont poursuivies durant l'année 2018 et des rencontres avec les riverains se sont déroulées d'octobre à décembre, s'inscrivant dans la préparation de la concertation préalable qui se déroulera du 12 février au 12 mai 2019.

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...).

Après la création en 2017 de la Direction des opérations aéroportuaires qui rassemble des expertises opérationnelles et techniques au service des Directions de plates-formes, a débuté en 2018 la mise en œuvre du projet de transformation ORLY2020 avec le lancement en février d'une nouvelle



organisation fonctionnelle. La nouvelle organisation opérationnelle a été effective en janvier 2019 avec la création d'un APOC (*AirPort Operations Centre*), centre de commandement unique.

Parallèlement, la mise en œuvre progressive des projets CDG 2020, pour Paris-Charles de Gaulle, et LBG 2020, pour Paris-Le Bourget, se poursuit. Ces projets de transformation sont destinés à renforcer l'efficacité opérationnelle, la cohérence des modes d'exploitation et la transversalité des processus.

2018 a également vu la création de la Direction services, logistique et achats par regroupement de la Direction des achats, du Département services à l'environnement de travail qui centralise l'offre de services à disposition des collaborateurs, et du Département logistique qui permet de gérer la chaîne logistique de bout en bout.

Enfin, ont été créées fin 2018 la Direction de l'éthique, rattachée au Président-directeur général et la Direction de l'engagement citoyen, rattachée au Secrétariat Général Groupe.

Ces efforts continus d'organisation et de maîtrise des charges contribueront à l'atteinte de l'objectif de réduction de - 10 % à - 15 % des coûts opérationnels par passager sur le périmètre régulé entre 2015 et 2020 (objectif initial de - 8 % révisé en février 2019).

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 %, cet objectif ayant été révisé en février 2019 (estimation du ROCE 2020 entre 5,6 et 5,8 %, voir chapitre 9.3 – Faits marquants de l'exercice 2018). 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. Dans cette perspective, le groupe a notamment acquis en 2018 la totalité du Dôme, ensemble de huit immeubles de bureaux à Roissy-CDG, sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

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.

En 2018, la satisfaction client résiste dans un contexte difficile : elle affiche un progrès par rapport à 2017, malgré les difficultés d'attente aux contrôles de police dans le cadre du renforcement des mesures de sûreté, la conduite de travaux d'aménagement dans des terminaux en exploitation, les grèves ayant perturbé les accès aux aéroports. En réponse,

le déploiement des nouveaux sas PARAFE automatisés, à empreinte digitale et à reconnaissance faciale, a été accéléré, et les conditions d'attente des passagers aux filtres de police et de sûreté améliorées (aménagement des espaces, lumière, confort climatique). En outre, un programme d'accompagnement de la transformation des aéroports a été mis en place : création d'un site dédié « ParisAéroportChange.fr », habillage design des cloisons de travaux « Paris Fashion Chantier », renforts de personnels.

Dans les améliorations 2018 majeures, il convient de citer le déploiement dès juin 2018 du projet d'hospitalité « Bienvenue à Paris » qui repense en profondeur l'accueil des passagers tout au long de leur parcours en aéroport. Par ailleurs, les premiers effets de la transformation de Paris-Orly se sont fait ressentir (mise en service anticipée du bâtiment de jonction et extension du Hall 1).

Dans le classement Skytrax, Paris-Charles de Gaulle est positionné 37e / 100 ; il est cité dans le TOP 10 des meilleurs aéroports au monde pour le « Shopping » et les meilleurs terminaux avec le Hall M. Paris-Orly entre pour la première fois dans les classements (présent dans le TOP 10 des meilleurs aéroports accueillant entre 30 et 40 millions de passagers).

L'enjeu du Groupe ADP aujourd'hui est d'améliorer son positionnement concurrentiel, à la fois dans le classement Skytrax et dans l'enquête ASQ/ACI.

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.

Le groupe entend faire évoluer ses pratiques managériales en posant les bases d'une culture commune favorisant la responsabilisation, la transversalité et la coopération. 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. 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. Éléments médiateurs dans la relation client, de nouvelles tenues de travail dessinées par le couturier Jean-Charles de Castelbajac ont été présentées aux personnels, notamment à l'occasion d'une exposition organisée dans le hall d'accueil du siège social, sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

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.

Avec sa signature « Paris vous aime », la marque Paris Aéroport lancée en 2016 s'adresse directement aux clients passagers des aéroports parisiens et leur exprime l'engagement de les accueillir aux plus hauts standards d'hospitalité.

Avec sa signature « Groupe ADP, des horizons à partager » lancée fin 2018, la nouvelle plate-forme de marque corporate du Groupe ADP s'adresse à tous les autres publics, les collaborateurs en premier lieu, mais aussi les compagnies aériennes, les territoires, ainsi que tous les autres partenaires auprès desquels le groupe intervient au sein de son écosystème. Le Groupe a pour ambition d'asseoir ainsi son rôle de leader dans l'industrie et assume ses ambitions de développement en France et à l'international.



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.

Dans cette perspective, a été mis en œuvre en 2018 sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle le plan d'action CDM@CDG (CDM - *Collaborative Decision Making*) qui a pour objet de garantir la ponctualité des vols régulés, c'est-à-dire des vols soumis à des contraintes de régulation aérienne. Il s'agit de procéder, avec les services de la Navigation Aérienne, à des ajustements des procédures opérationnelles mises en œuvre par les contrôleurs aériens lors des phases de mise en route, de roulage et de décollage des avions régulés. Il s'agit également d'apporter des améliorations à la GLD (Gestion locale des départs) afin de permettre une meilleure prédictibilité et un suivi plus précis des vols régulés, depuis le départ bloc jusqu'au décollage.

L'amélioration des performances opérationnelles passe aussi par la capacité d'innovation vers de nouvelles solutions aux défis posés par l'évolution du transport aérien et des métiers aéroportuaires. C'est pourquoi le Groupe ADP a pris une participation en 2018, à travers ADP Invest, dans la société Innov'ATM qui a développé un logiciel permettant d'optimiser le trafic aérien autour des infrastructures aéroportuaires, en vol et au sol, en s'appuyant sur des algorithmes d'intelligence artificielle.

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.

Fin 2018, le futur exploitant de CDG Express, projet essentiel pour l'attractivité de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et l'image de Paris, a été désigné ; il s'agit du groupement constitué par Keolis (groupe SNCF) et RATP Dev. L'enquête publique concernant l'autorisation environnementale s'est déroulée du 22 octobre au 20 novembre 2018. La signature du contrat de concession entre l'État et la société de projet regroupant SNCF Réseau, le Groupe ADP et la Caisse des dépôts et consignations, a eu lieu en février 2019. La société de projet est en charge du financement, de la conception, de la construction et de l'entretien/maintenance de l'infrastructure de CDG Express. 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.

En matière de lutte contre le changement climatique, le groupe renforce ses actions, avec pour objectif d'améliorer sa performance énergétique de 7 % entre 2015 et 2020, et a relevé son ambition de réduction des émissions de CO₂ à - 65 % sur les trois aéroports parisiens entre 2009 et 2020. Dans cette démarche, l'entreprise s'est engagée dès 2012 dans la certification ISO 50 001 de son Système de Management de l'Énergie (SMÉ). En juin 2018, l'AFNOR (l'Agence Française de Normalisation) a renouvelé pour une période de trois ans la certification de l'entreprise, obtenue en 2015. Par ailleurs, les trois plates-formes parisiennes ont obtenu le renouvellement, pour la période 2018-2019, du niveau 3 de l'*Airport Carbon Accreditation* (ACA) attestant de la gestion des émissions de gaz à effet de serre internes et externes.

Enfin, les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont maintenu en 2018 leur certification à la norme ISO 14001 ; l'aéroport Paris-Le Bourget, l'aérodrome d'aviation générale de Toussus-Le-Noble et l'héliport d'Issy-les-Moulineaux ont vu leur certification renouvelée.

CONQUÉRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS

Le Groupe ADP déploie sa stratégie de développement à l'international, dans le cadre de son ambition d'être un leader mondial de la conception et de l'exploitation d'aéroports. Le groupe a élargi son périmètre en 2018 avec la prise de contrôle exclusif, via ADP International, d'Airport International Group (AIG), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia à Amman en Jordanie, par une montée au capital de 9,5 % à 51 %. Par ailleurs, TAV Airports a acquis 49 % du capital d'ICF, concessionnaire de l'aéroport d'Antalya, en Turquie. Enfin, ADP International a acquis Merchant Aviation, bureau d'études basé aux États-Unis.

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 terme, le groupe envisage d'élargir son portefeuille d'aéroports en ciblant de nouvelles participations significatives à l'étranger.

Objectifs 2020 du Groupe

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

Sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic de passagers à Paris de 2,5 % en moyenne par an entre 2016 et 2020 (hypothèse révisée entre 2,8 % et 3,2 %), le Groupe ADP s'est ainsi fixé pour principaux objectifs à horizon 2020 :

- ◆ rémunération des capitaux investis sur le périmètre régulé : convergence en 2020 de la rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé (ROCE) au niveau du coût moyen pondéré du capital du groupe, estimé à 5,4 % (cible révisée à 5,6 %- 5,8 %) ;
- ◆ qualité de service : atteinte de la note globale ACI/ASQ de 4 (étant précisé, après livraison des infrastructures du CRE 2016-2020, en année pleine) ;
- ◆ 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, et hors effet lié à l'intégration globale de TAV et d'AIG.



Au titre des objectifs extra-financiers, le Groupe ADP s'est fixé comme ambition à horizon 2020 :

- ◇ notation extra financière sollicitée : atteinte d'une note groupe (ADP S.A. et filiales à 100 %) de 83/100 (objectif dépassé avec l'obtention de la note de 86/100 en 2018 ;
- ◇ consommation finale d'énergie : satisfaite à hauteur de 15 % avec des sources d'énergies renouvelables ;
- ◇ flotte de véhicules légers : composée à 25 % de véhicules propres.

Les modifications de ces objectifs par rapport aux objectifs annoncés le 15 octobre 2015 sont rappelées au chapitre 9.3 - Faits marquants de l'exercice 2018.

À l'occasion de la journée investisseurs du 5 avril 2019, le groupe a communiqué un certain nombre de projections chiffrées à l'horizon 2025, qui ne constituent pas des objectifs mais traduisent une vision à moyen terme qui vient compléter les objectifs du plan Connect 2020 inchangés depuis leur dernière mise à jour le 14 février 2019. Cette vision de chacun des métiers du groupe (activités aéronautiques régulées parisiennes, activités commerciales et immobilières à Paris, et activités international) est précisée dans chacune des sections correspondante

du présent document. À l'échelle du groupe dans son ensemble, les projections réalisées conduiraient à anticiper :

- ◇ un trafic cumulé groupe de l'ordre de 400 à 450 millions de passagers en 2025 (contre 281 millions aujourd'hui), ce qui pourrait représenter une part du marché mondial de l'ordre de 7,5% à 8,5% (contre 6,5% environ en 2018) ;
- ◇ un nombre d'aéroports exploités par le groupe en 2025 se situant entre 30 et 40 (contre 25 aéroports à fin 2018) ;
- ◇ une hausse du chiffre d'affaires et de l'EBITDA groupe entre 2018 et 2025 de l'ordre de 40% à 50%, avec une marge d'EBITDA sur chiffre d'affaires se situant entre 40 et 45% en 2025 ;
- ◇ une hausse du résultat opérationnel courant groupe (ROC) entre 2018 et 2025 de l'ordre de 50 à 60% avec une marge de ROC sur chiffre d'affaires se situant autour de 30% en 2025.

Toutes ces estimations correspondent à des tendances et éclairages préliminaires qui reposent notamment sur la proposition du Groupe ADP pour le Contrat de Régulation Economique 2025, proposition qui est susceptible d'évoluer jusqu'à la signature de ce contrat.

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 Oneworld¹) constituent le cadre privilégié de coopération entre compagnies intercontinentales, des formes de partenariat à échelle plus réduite émergent de plus 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

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



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 voyageurs (*Tour Operators*) auxquels elles proposent une offre de sièges. Elles attendent généralement de la part du gestionnaire d'aéroport, des installations fonctionnelles ainsi qu'un traitement au sol simple.

Les acteurs du fret et du courrier

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

- ◇ les chargeurs, à l'origine de l'opération de transport, disposent de biens à acheminer d'un lieu à un autre. Ils signent un contrat avec un commissionnaire en transport qui organise l'expédition de bout en bout pour leur compte ;
- ◇ les commissionnaires en transport ou agents de fret sont à la fois agents de voyage du fret et logisticiens. Ils 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 de l'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

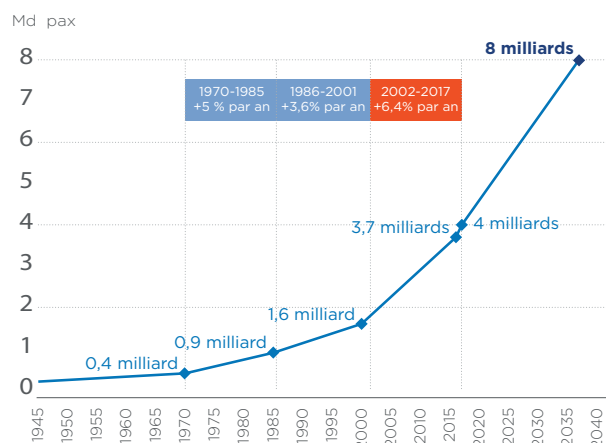
exploitants d'aérodrome et les agents de sûreté. L'État confie la mise en œuvre de certaines autres missions de sûreté à Aéroports de Paris : contrôles de sûreté des passagers et des bagages, des personnels et des marchandises ;

- ◇ 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

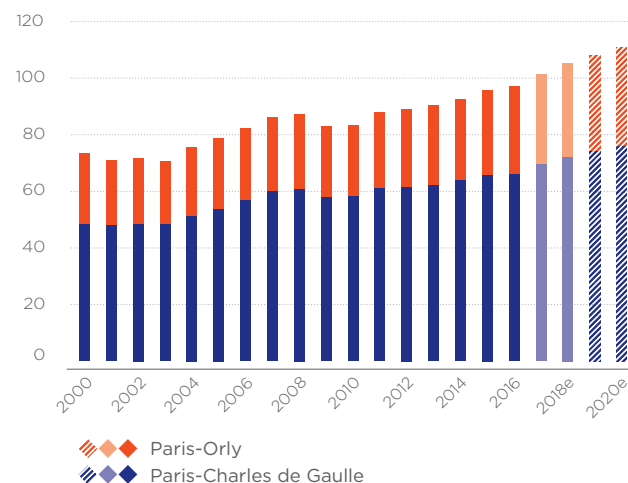
Évolution du trafic aérien et anticipation de croissance au niveau mondial ¹

(en milliards de passagers)



Évolution du trafic passager à Paris Aéroport ²

(en millions de passagers)

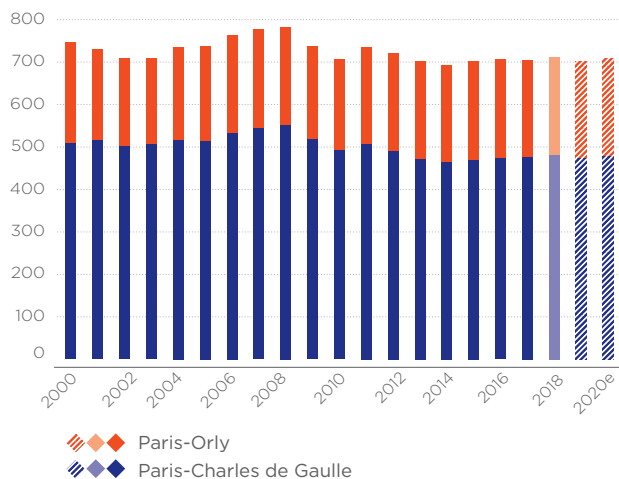


¹ Sources : le Groupe ADP / OACI 2018 / IATA Air Passenger Forecasts 2017-2037.

² Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Source : le Groupe ADP.

Évolution des mouvements d'avion à Paris Aéroport¹

(en milliers de mouvements)



Évolution du trafic à Paris Aéroport¹ en 2018

Sur l'année 2018, le trafic est en hausse de 3,8 % par rapport à 2017 à 105,4 millions de passagers : il augmente de 4,0 % à Paris-Charles de Gaulle (72,2 millions de passagers) et de 3,4 % à Paris-Orly (33,1 millions de passagers).

Le trafic a progressé de 3,0 % au cours du 1^{er} semestre de l'année et de 4,5 % au cours du 2nd semestre.

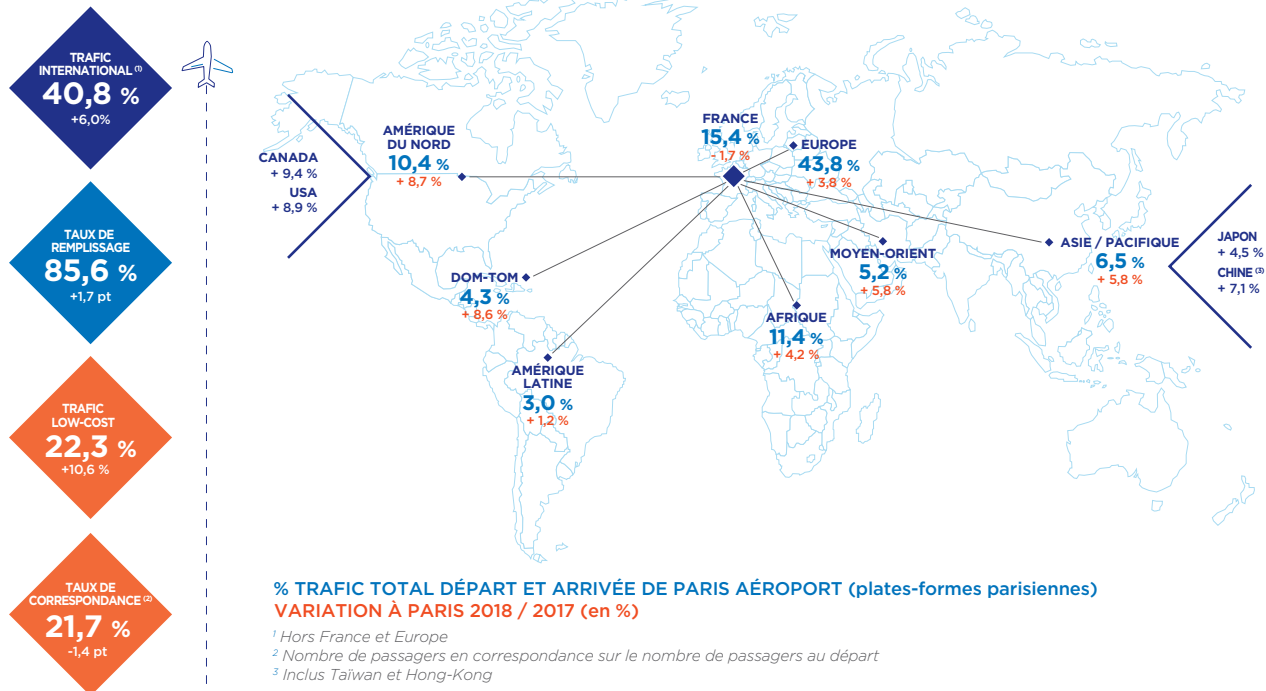
Le nombre de passagers en correspondance a baissé de 2,5 % et le taux de correspondance s'est établi à 21,7 %, en diminution de 1,4 pt.

Le nombre de mouvements d'avions est en hausse de 0,8 % à 709 997 mouvements à Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. À l'aéroport de Paris-Le Bourget, il a augmenté de 3,6 % à 60 325.

Le trafic des compagnies à bas coûts (22,3 % du trafic total) est en hausse de 10,6 %.

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

Ventilation du trafic passagers sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris par destination en 2018²

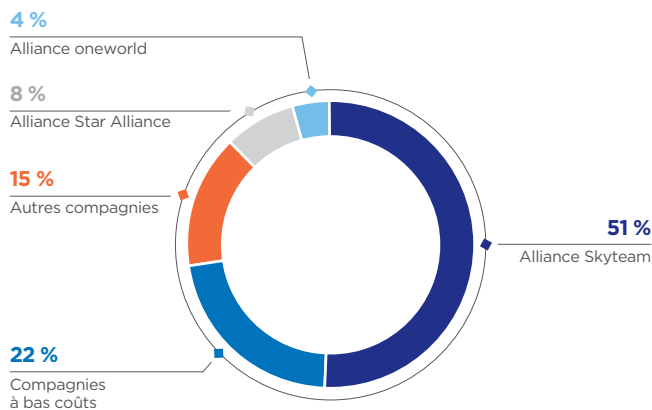


¹ Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Source : le Groupe ADP.

² Source : Aéroports de Paris



Trafic de passagers sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris en 2018 par type de compagnie aérienne



Les principales compagnies aériennes présentes sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly sont Air France² (44,5 % du trafic total), easyJet³ (8,1 %), Transavia.com (5,3 %), Vueling (4,0 %) et Delta Airlines (1,7 %).

Trafic du Groupe ADP en 2018 par plate-forme¹

Trafic Groupe (en millions de passagers)	Participations du Groupe ADP ¹	Trafic pondéré (M Pax) ²	Variation 2018 / 2017 ³
Paris Aéroport (CDG+ORY)	@ 100 %	105,3	+ 3,8 %
Zagreb	@ 20,8 %	0,7	+ 7,9 %
Jeddah-Hajj	@ 5 %	0,4	- 8,8 %
Amman	@ 100 %	8,4	+ 6,4 %
Maurice	@ 10 %	0,4	+ 3,5 %
Conakry	@ 29 %	0,2	+ 7,9 %
Santiago du Chili	@ 45 %	10,5	+ 8,8 %
Madagascar	@ 35 %	0,4	+ 13,8 %
Istanbul Atatürk	@ 46,1 %	68,0 (@ 100 %)	+ 6,0 %
Antalya	@ 46,1 %	31,6 (@ 100 %)	+ 22,0 %
Ankara Esenboga	@ 46,1 %	16,7 (@ 100 %)	+ 5,8 %
Izmir	@ 46,1 %	13,4 (@ 100 %)	+ 4,7 %
Autres plates-formes ⁴	@ 46,1 %	26,1 (@ 100 %)	+ 15,6 %
TOTAL GROUPE⁴		281,4	+ 7,6 %

¹ Directe ou indirecte.

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

³ Variation du trafic 2018 par rapport à 2017. Pour TAV Airports, la variation 2018 vs 2017 est calculée sur une base comparable (comme si TAV Airports était intégré globalement au 1^{er} janvier 2017) et intègre, à compter du 1^{er} janvier 2017, le trafic de l'aéroport d'Antalya dans lequel TAV Airports a pris une participation en mai 2018.

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

¹ Source : Aéroports de Paris

² Groupement Air France-KLM, Hop!

³ Groupement easyJet Airlines Co et easyJet Switzerland.

⁴ Le trafic total (à 100 %) du Groupe ADP s'élève à 281 millions de passagers, en hausse de 7,6 % en 2018 par rapport à 2017.

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 et la notion de cargo regroupe donc le fret et le courrier.

Le cargo est une activité fortement complémentaire du transport aérien de passagers car elle permet une utilisation optimisée des infrastructures aéroportuaires tout au long de la journée, les compagnies cargo n'ayant pas les mêmes contraintes horaires que les compagnies passagères. 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 passagers.

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 en 2018 2,25 millions de tonnes cargo (-1,9 % par rapport à 2017) sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle (2,16 millions de tonnes, en baisse de 1,8 %) et de Paris-Orly (0,095 million de tonnes, en baisse de 4,8 %).

En 2018, on observe pour la première fois depuis 2011 une baisse de la part du tonnage cargo ayant emprunté les soutes des avions passagers et une hausse de celle ayant emprunté les soutes des vols tout cargo. En effet, 56 % du cargo a transité par des avions « passagers » (contre 60 % en 2017) et 44 % par des avions tout cargo (contre 40 % en 2017).

L'explication tient sans doute à la conjugaison de trois facteurs :

- ◆ une hausse + 2,3 % des mouvements tout cargo et donc des capacités soutes associées (contre une stabilité les années précédentes) ;
- ◆ une hausse d'environ 2 % de l'emport passagers sur les vols gros porteurs réduisant les capacités soutes résiduelles pour le transport de Cargo ;
- ◆ une baisse globale du tonnage cargo - 1,8 %.

Pour autant, en 2018, le volume de cargo transporté par les avions passagers reste bien supérieur à celui transporté par les avions tout cargo. Il n'y a donc pas de remise en cause à ce stade de la stratégie des grands transporteurs cargo consistant, dans un souci d'optimisation du mix revenus/coûts, à profiter des capacités soutes importantes des avions passagers. Cette stratégie d'utilisation des soutes « passagers » plutôt que les soutes des avions tout cargo est par ailleurs rendue possible grâce à l'évolution des appareils ainsi qu'aux nombreuses opportunités de fréquences et de connexions proposées par le *hub* de Paris-Charles de Gaulle.

Stratégie en matière de cargo

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

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

La stratégie cargo et la poursuite de la croissance à horizon 2025 du Groupe ADP (+ 100 000 m², soit + 15 % du parc) 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. En effet, l'accueil de compagnies tout cargo reste un axe fort de la stratégie du Groupe ADP et ce d'autant plus que les capacités « soute » des avions passagers ont tendance à diminuer du fait de l'augmentation de l'emport moyen passagers. Il n'en demeure pas moins vrai que le transport du cargo en soute passagers demeurera une activité importante dans le contexte de concurrence accrue entre compagnies aériennes, la combinaison cargo-passagers devenant un vecteur décisif de rentabilité pour les grands opérateurs.

Le Groupe ADP milite également pour le développement des droits de trafic (octroi des droits de 5^{ème} 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.

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 des avions tout cargo et répondre ainsi aux besoins de ses clients en leur apportant des installations modernes et plus productives. Il multiplie aussi les plates-formes de stockage de fret avancées et s'adapte ainsi au 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, 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...). En 2018, deux partenaires supplémentaires ont obtenu leur certification, portant ainsi à 8 le nombre d'entreprises certifiées à Paris-Charles de Gaulle.

Dans le même esprit, un travail est entrepris pour créer des labels ou initier des certifications sur d'autres filières d'excellence françaises (luxe, périssable, génétique animale...) afin de développer les flux autour de ces produits à forte valeur ajoutée.



La création de partenariats à l'international avec d'autres aéroports Cargo majeurs est un des nouveaux axes choisis par le Groupe ADP pour développer, dynamiser et sécuriser les flux, en établissant de véritables corridors privilégiés sur les segments identifiés comme stratégiques et communs aux deux partenaires.

Deux accords de coopération ont ainsi été signés en 2018 : le premier en juin avec l'aéroport de Hong Kong (aéroport cargo n° 1 dans le monde), puis en octobre, à l'occasion de l'Air Cargo Forum 2018 à Toronto, avec l'aéroport international de Dallas. D'autres accords de partenariats sont actuellement à l'étude et devraient voir le jour courant 2019. L'objectif est de tisser avec les aéroports partenaires un réseau mondial de services de qualité premium, de bout en bout, pour des marchandises spécifiques. Cet objectif nécessite également de travailler sur le sujet avec d'autres partenaires aéroportuaires de la chaîne logistique comme les transporteurs aériens, les services des Douanes, etc.

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, cette association 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 de ces métiers. Le Groupe ADP a dû passer le relais à Air France fin 2018 de la présidence de l'ACFA et a pris les fonctions de Vice-Président de cette association.

La promotion du transport de fret aérien

Le Groupe ADP s'est très largement investi dans la promotion du cargo lors des grandes manifestations professionnelles, y compris à l'international.

Le Groupe ADP participe ainsi à l'Air Cargo Forum (ACF), 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, a participé en Octobre à l'édition 2018 qui se tenait à Toronto.

Comme en 2017, le Groupe ADP sera présent en 2019 à l'Air Cargo Europe lors du salon international du transport et de la logistique qui se tient tous les deux ans à Munich.

En 2018, le Groupe ADP a renforcé sa participation et ses interventions dans les manifestations et salons professionnels de fret aérien pour promouvoir ses plates-formes et leurs savoir-faire en matière de fret. Ainsi en mars, le Groupe ADP est intervenu lors de la Semaine de l'innovation Transport & Logistique (SITL) à une table ronde ADP/HAROPA sur l'intermodalité Air/Mer. Il a également organisé en avril, au titre de l'ACFA, le premier forum digital / e-freight de l'association, qui s'est clôturé par le lancement officiel de l'association. Cette initiative sera poursuivie début 2019 avec l'organisation du premier forum Fresh (périssable).

Comme en 2017, le Groupe ADP est également intervenu en novembre 2018 au Colloque sur le Transport International des produits de santé organisé par le Pharma Logistic Club à Lyon.

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, le Groupe ADP soutient de nombreuses initiatives visant à optimiser 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'ont déjà adopté.

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.

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

Le Groupe ADP s'apprête également à lancer en 2019 le 1^{er} 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 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 », qui a pour objectif l'étude de 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 suivants¹ :

Rang	Aéroport (Code IATA)	Trafic 2018	
		(en millions de passagers)	2018/2017
1	Atlanta (ATL)	107,38	+ 3,3 %
2	Beijing (PEK)	100,98	+ 5,4 %
3	Dubaï (DXB)	89,15	+ 1,1 %
4	Los Angeles (LAX)	87,53	+ 3,5 %
5	Tokyo (HND)	87,13	+ 4,7 %
6	Chicago (ORD)	83,34	+ 4,8 %
7	Londres (LHR)	80,13	+ 2,7 %
8	Hong Kong (HKG)	74,56	+ 2,6 %
9	Shanghai (PVG)	74,01	+ 5,7 %
10	Paris (CDG)	72,23	+ 4,0 %

¹ Source : ACI Europe.

Concurrence avec les autres plates-formes

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

Dans ce contexte de consolidation du transport aérien autour de quelques grandes alliances et des principales compagnies aériennes qui les composent, Aéroports de Paris est principalement en concurrence avec l'aéroport de London Heathrow (80,1 millions de passagers en 2018), qui accueille notamment la compagnie British Airways et les membres de l'alliance Oneworld, et avec l'aéroport de Francfort (69,5 millions de passagers en 2018), *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^{ème} hub européen pour l'offre de connectivité globale, derrière Francfort et Amsterdam¹. Sur le segment porteur de la connectivité directe avec l'Asie-Pacifique, Paris-Charles de Gaulle est classé 3^{ème} 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. Aéroports de Paris est également confronté à la concurrence croissante des *hubs* plus lointains qui affichent leurs ambitions de devenir des plaques tournantes entre l'Europe, l'Amérique et l'Asie, comme l'aéroport de Dubaï (89,2 millions de passagers en 2018) pour la compagnie Emirates.

Concurrence avec les grands aéroports régionaux

Les premiers aéroports français en termes de trafic de passagers sont les suivants² :

Rang	Aéroport	Trafic 2018 (en millions de passagers)	2018/2017
1	Paris-Charles de Gaulle	72,2	+ 4,0 %
2	Paris-Orly	33,1	+ 3,4 %
3	Nice-Côte d'Azur	13,9	+ 4,1 %
4	Lyon-Saint-Exupéry	11,0	+ 7,4 %
5	Toulouse-Blagnac	9,6	+ 3,9 %

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 22,3 % 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 3,8 millions de passagers en 2018, en hausse de 4,0 %. 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 moindre mesure 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 implantée 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 2,25 millions de tonnes de fret et de courrier traitées en 2018, Aéroports de Paris se place au 1^{er} rang européen. Le principal concurrent en Europe est Francfort, qui est le premier aéroport en terme de cargo en Europe en 2018, avec 2,176 millions de tonnes traitées en 2018, contre 2,156 millions de tonnes traitées à Paris-Charles de Gaulle.

Facteurs de dépendance

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

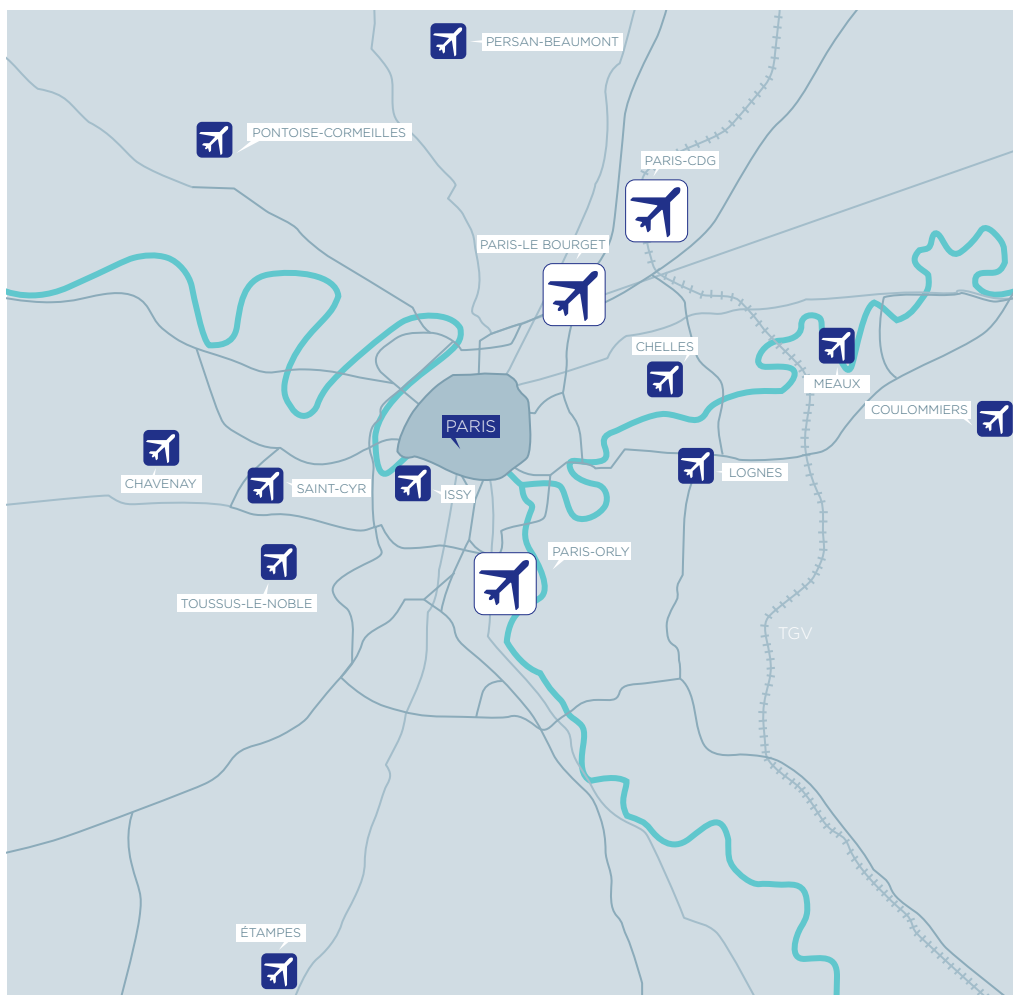
¹ Voir le paragraphe « Un hub puissant » du chapitre 6.

² Source : Union des aéroports français.



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

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



06

© Aéroports de Paris/Laboratoire.

122 040 ¹ ² 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 570 860, soit près de 7,9 % de l'emploi salarié francilien.

¹ Source : Étude Utopies 2017. Emplois directs. Données à fin 2016.

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

Paris-Charles de Gaulle



© Aéroports de Paris

Description générale

Situé à 25 kilomètres au nord de Paris, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est implanté sur 3 257 hectares. Il rassemble la plus grande part de liaisons commerciales long-courriers et intercontinentales du système aéroportuaire composé également de Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Ce positionnement structure fortement l'activité et l'identité de l'aéroport, qui est la porte d'entrée du monde en France. Il dispose de 9 terminaux de passagers d'une capacité théorique de 79 millions de passagers et de 6 gares de fret. Avec 72,2 millions de passagers accueillis en 2018, (en croissance de 4,0 %), il est le 10^{ème} aéroport mondial, le 2^{ème} aéroport européen et le 1^{er} aéroport français. Le trafic de fret et poste s'est élevé à 2,2 millions de tonnes en 2018. 331 villes dans le monde ont été desservies ¹ au départ de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle en 2018.

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

Une infrastructure de premier plan

Les pistes

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle bénéficie d'un système de pistes extrêmement efficace grâce à ses deux doublets dont la disposition physique permet une utilisation indépendante. Pour chacun des doublets, une piste est affectée prioritairement aux décollages, l'autre aux atterrissages, ce qui permet notamment de limiter les nuisances sonores occasionnées par le trafic. Grâce à ce système et aux moyens mis en œuvre par la Direction des services de la navigation aérienne, la capacité de programmation maximale est de 120 mouvements par heure pour la saison été 2019. L'ensemble de ce système de pistes a été adapté à l'accueil des très gros porteurs (Airbus A380).

L'aéroport dispose de 298 postes de stationnement avions ³, dont 134 au contact des terminaux. Sur les 164 postes au large, 80 sont dédiés au fret.

En 2018, le nombre de mouvements d'avions s'établit à 480 945 en hausse de 1,1 % par rapport à 2017.

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

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

³ Chiffres arrêtés au 31 décembre 2018 et fournis dans une configuration d'utilisation usuelle et simultanée des postes à la pointe. Il existe de multiples configurations possibles, pouvant faire varier ces valeurs.



Capacités nominales des terminaux de Paris-Charles de Gaulle

À fin 2018, les capacités nominales des terminaux s'élevaient à 72 millions de passagers, les travaux de réhabilitation du terminal 2B se poursuivant.

(en millions de passagers/an)

	À fin 2018
Terminal 1	9
Terminal 2	59
ABCD (NB : terminal 2B fermé pour réhabilitation depuis le 9 avril 2013)	16
E	24
<i>Dont</i>	
Jetée	7
Hall L	9
Hall M	8
F	16
G	3
Terminal 3	4
TOTAL	72

Un hub puissant

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

Selon le rapport « *Airport Industry Connectivity 2018* » de l'ACI Europe qui évalue le réseau de correspondances offertes sur les aéroports, la plateforme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle maintient sa place de 3ème *hub* européen pour l'offre de *hub connectivity* (connectivité globale comptabilisée en nombre de villes desservies), derrière Francfort et Amsterdam.

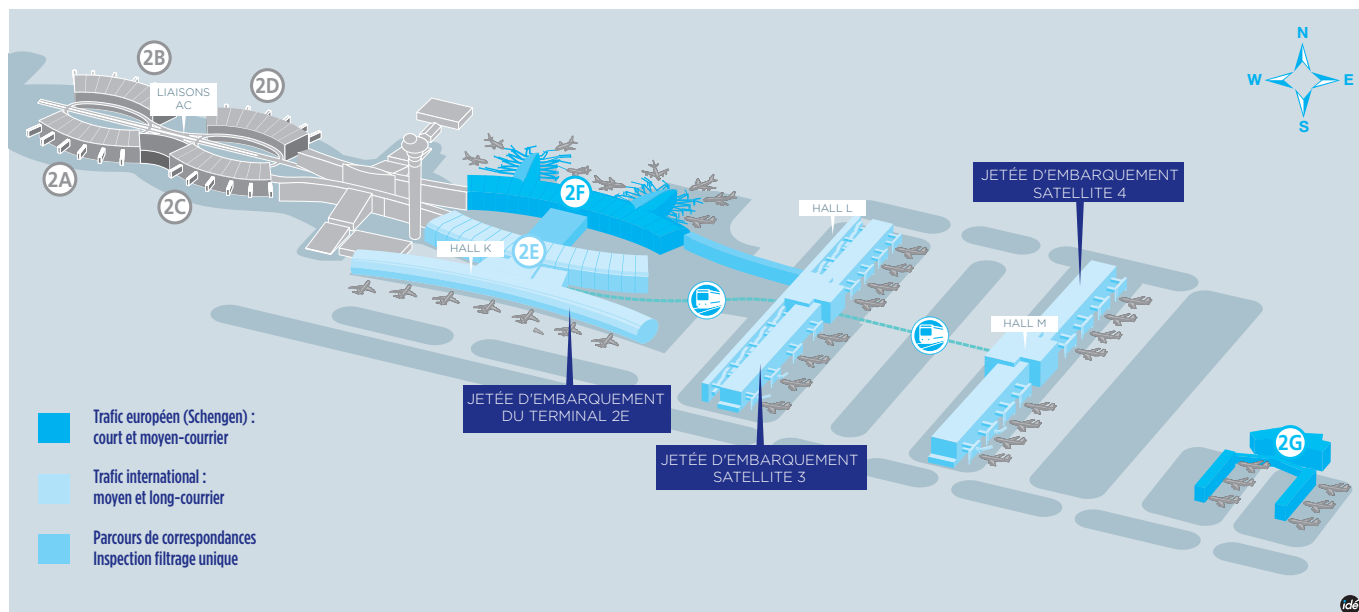
Il est également le *hub* européen de La Poste et de la compagnie FedEx, dont l'extension permettant une hausse de 50 % de la capacité de triage sera opérationnelle dès 2019, et accueille également tous les principaux acteurs du fret international. D'une capacité de traitement de 3,6 millions de tonnes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

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*.

L'infrastructure s'est profondément transformée ces dernières années avec la mise en service de la liaison A-C et celle 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, le déploiement de l'Inspection Filtrage Unique et de la Dépose Bagage Automatique (DBA), l'automatisation du processus embarquement et l'élargissement du parc de sas PARAFE, accompagné du déploiement de la technologie de reconnaissance faciale. Cette transformation, associée à une gestion opérationnelle bien maîtrisée, a permis de reconfigurer la plate-forme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle et ainsi d'améliorer durablement l'efficacité opérationnelle et commerciale de l'aéroport ainsi que l'accueil des passagers.



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

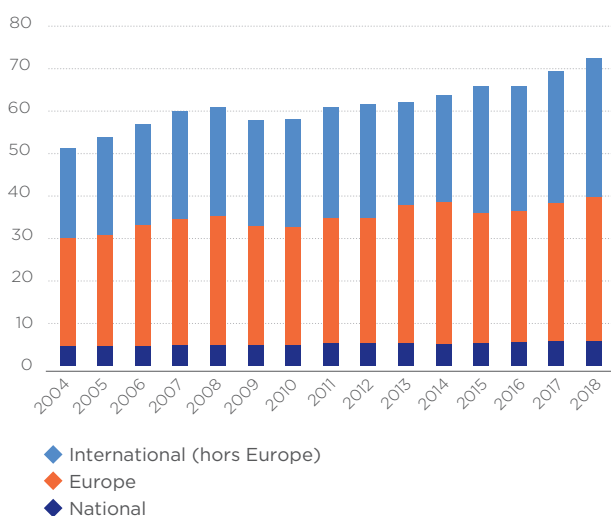


Trafic

Le trafic point à point représente plus des deux tiers du trafic de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. De surcroît, la plate-forme est idéalement localisée pour attirer le trafic de correspondance qui alimente le trafic long-courrier puisque Paris se trouve à moins de deux heures de vol de toutes les grandes villes d'Europe occidentale. Le taux de correspondance sur la plate-forme est de 28,6 % en 2018.

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

(en millions de passagers)



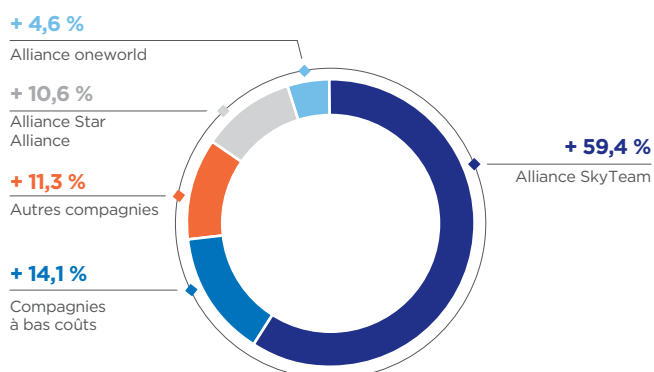
Les compagnies aériennes

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

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

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

Trafic passager par type de compagnie aérienne à Paris-Charles de Gaulle en 2018



¹ Groupement Air France-KLM, Hop!

² Groupement easyJet Airlines Co et easyJet Switzerland.

Les principales compagnies aériennes présentes sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle sont Air France ¹ (51,0 % du trafic), easyJet ² (7,2 %), Delta Airlines (2,5 %), Vueling (1,8 %) et Lufthansa (1,7 %).

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. La gare Roissy-pôle-Aéroport Paris-Charles de Gaulle 1, porte d'entrée de l'aéroport pour les terminaux T1 et T3, est en cours de rénovation afin d'améliorer sa lisibilité et ses services. 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. La société d'études ayant réalisé toutes ses missions, sa dissolution a été engagée. 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 a attribué 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.

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.

La liaison sera réalisée dans le cadre d'un contrat de concession de travaux entre l'État et le Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express, filiale détenue à parts égales par le Groupe ADP, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations. En effet, au terme du contrat de concession de travaux signé le 11 février 2019, le Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express est chargé de financer, concevoir, réaliser et entretenir la liaison. Parallèlement, en novembre 2018, l'État a désigné le groupement Kéolis RATP Dev comme candidat pressenti à l'exploitation de la future liaison.

Le projet représente un investissement de 2,1 milliards d'euros qui sera financé par un prêt de l'État d'un montant maximal de 1,7 milliard d'euros approuvé en loi de finances pour 2018 et par des apports en fonds propres de l'ordre de 400 millions d'euros répartis à parts égales entre les trois actionnaires. Afin de rembourser le prêt, le Gestionnaire d'Infrastructure disposera de péages versés par l'exploitant ferroviaire. Il bénéficiera aussi, conformément à la loi de finances rectificative pour 2016, de la contribution spéciale « 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.

Sur le plan des procédures administratives, le projet a fait l'objet d'une déclaration d'utilité publique modificative en mars 2017. Il bénéficie



également depuis février 2019 d'une autorisation unique environnementale permettant le lancement des travaux.

D'autre part, le projet de « Nouveau Grand Paris » prévoit que l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle soit relié à Saint-Denis Pleyel par la ligne 17 à l'horizon 2030. La plate-forme sera alors située à 35 minutes de La Défense et à 33 minutes de Saint-Lazare avec une correspondance à Saint-Denis-Pleyel. Le projet prévoit deux gares au sein de la plate-forme, l'une au niveau de la gare TGV et du Terminal 2, l'autre au niveau d'un futur Terminal 4.

La ligne 17 a fait l'objet d'une Déclaration d'Utilité publique par Décret du 14 février 2017.

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 2018 sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle sont décrits dans le chapitre 5¹.

Le programme prévisionnel d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 5². Il prévoit notamment :

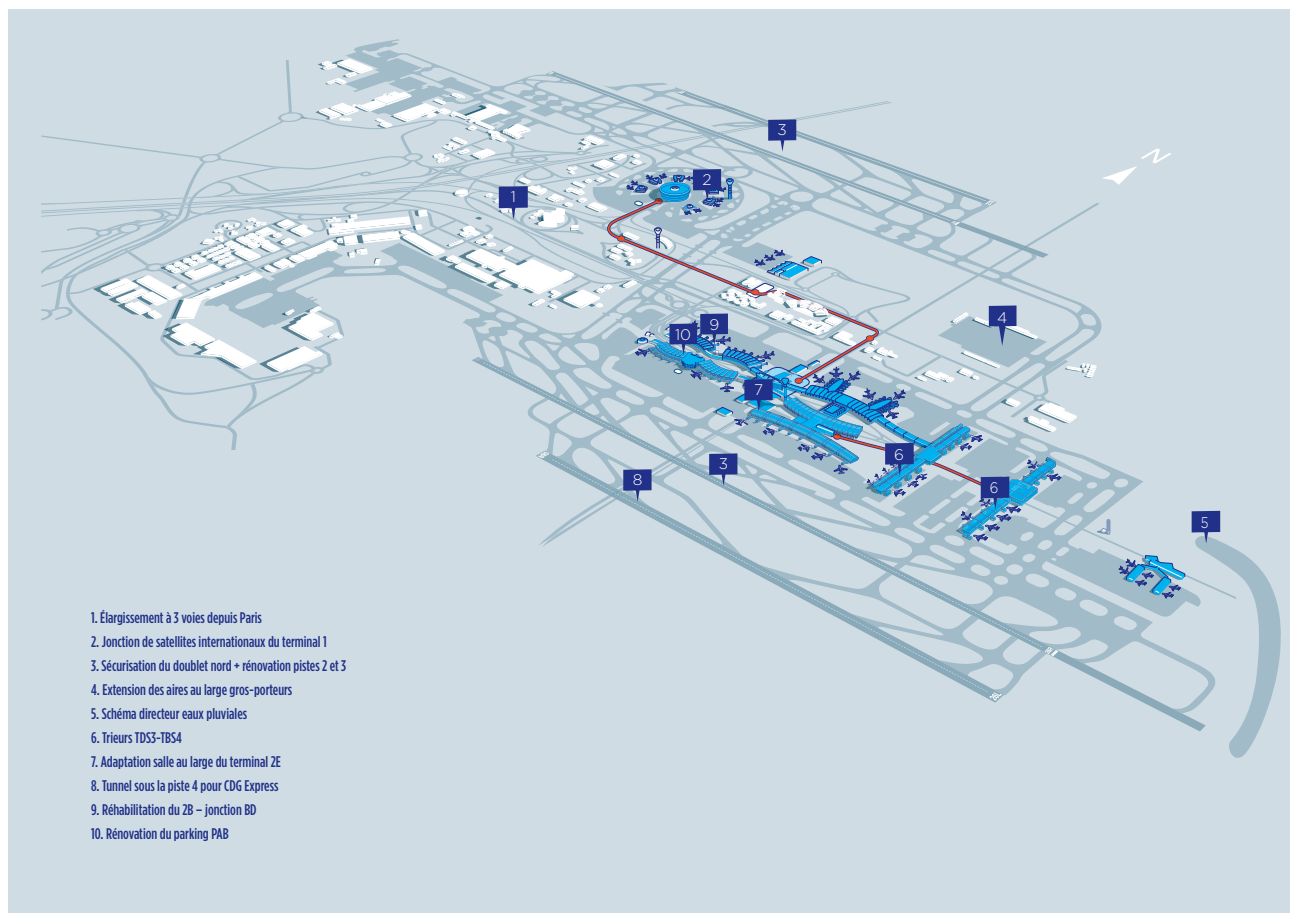
- ◇ la rénovation du terminal 2B ainsi que la réalisation d'une liaison avec le terminal 2D qui permettra de créer les surfaces manquantes dans le 2B et de mutualiser les processus passagers (inspection filtrage, livraison bagages). Le projet doit permettre l'adaptation de l'ensemble 2BD à l'augmentation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

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

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

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

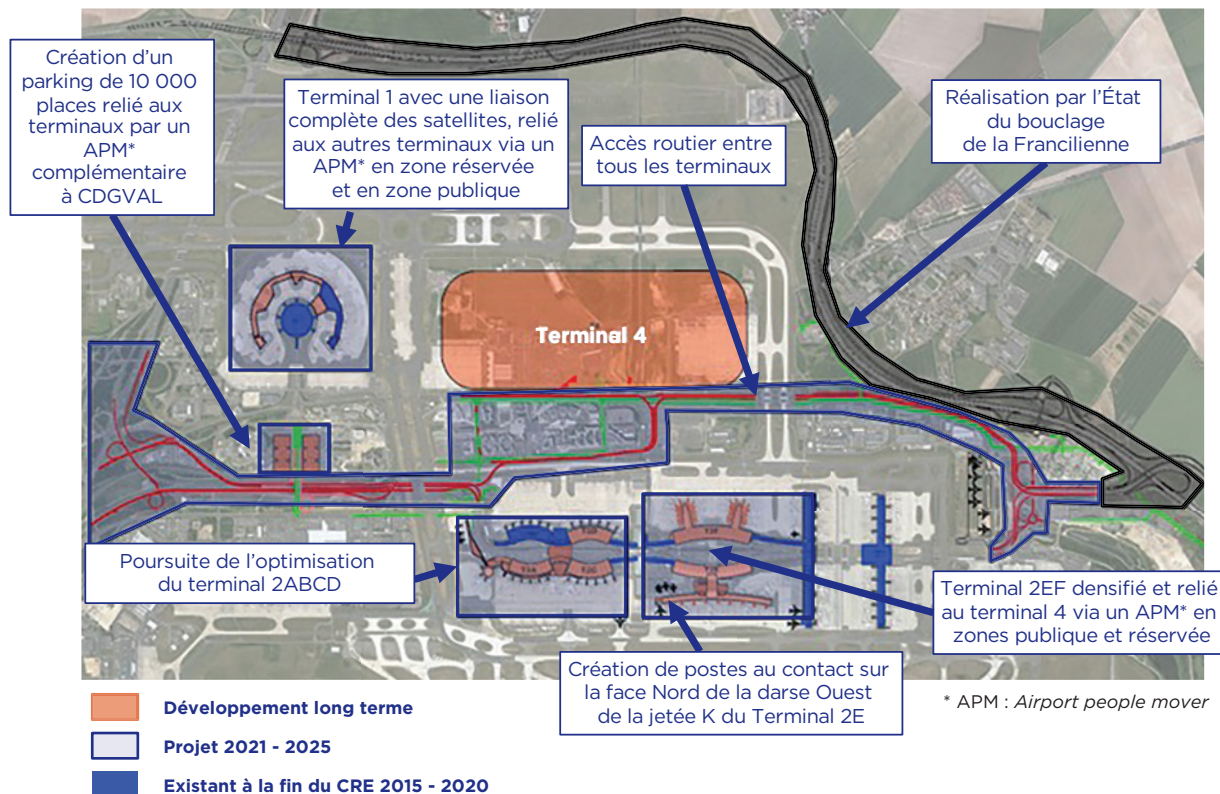
06



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

² Voir paragraphe du chapitre 5 intitulé « Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle ».

Dans le cadre de la préparation du Contrat de Régulation Economique 2021-2025, ADP a publié le 2 avril 2019 un Dossier Public de Consultation dans lequel figure notamment un projet de plan d'investissements sur le périmètre régulé sur la période considérée. S'agissant de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, les projets proposés sont résumés dans la cartographie ci-dessous :



Les principaux projets proposés seraient les suivants :

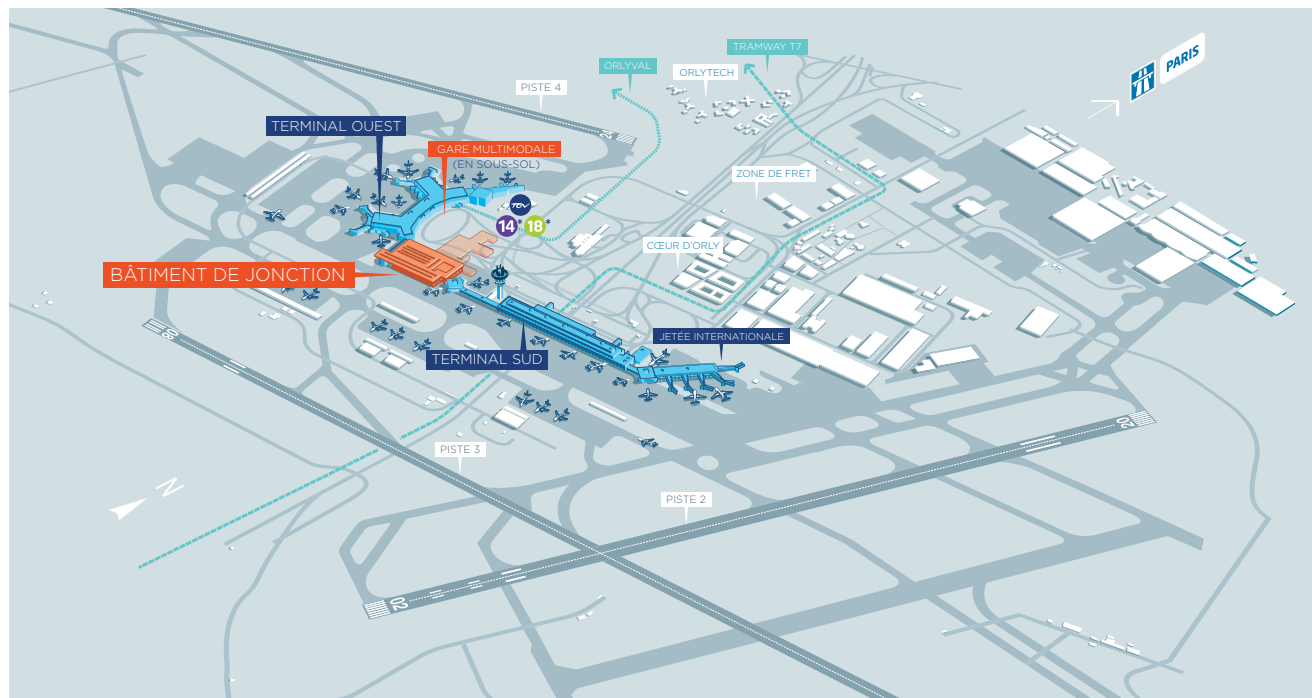
- ◇ **la préparation du terminal 4.** Afin de répondre à la croissance du trafic, le projet du terminal 4 consiste à construire un ensemble de bâtiments, de voies de circulation et de réseaux de desserte routière et ferrée interne à la plate-forme. Les capacités d'accueil du terminal 4 seront, à terme, de l'ordre de 35 à 40 millions de passagers par an. Ce projet fait l'objet d'une concertation préalable volontaire du 12 février 2019 jusqu'au 12 mai 2019, sous l'égide des garants nommés par la Commission nationale du débat public. Sur la période 2021-2025, les travaux du terminal 4 consisteront à viabiliser la parcelle, au lancement des travaux de génie civil des trains de transport de passagers en zone côté piste, à la réalisation d'une partie des accès du terminal, à la construction des voies de circulation avions et des baies de dégivrage au Nord ainsi qu'aux travaux des premières phases du bâtiment du terminal 4 ;
- ◇ **densification du hub :** création de postes avions au large et au contact, développement de circuits larges, gain de surfaces par des aménagements internes des bâtiments et mise à niveau de l'ensemble des ressources secondaires. En particulier, il est envisagé, après l'ouverture des trieurs à bagages du S3S4, de créer des postes au contact sur la face Nord de la darse Ouest de la jetée K du terminal 2E ;
- ◇ **la poursuite de la fusion des satellites du terminal 1 :** nouvelle jonction entre les satellites 1 et 7 selon le même modèle que celle déjà réalisée, transfert du trafic Schengen du satellite 7 vers le satellite 5, et reconfiguration du corps central du terminal qui passera notamment par l'aménagement de la zone côté ville et des arrivées ainsi que la création de banques d'enregistrement ;

- ◇ **l'amélioration des terminaux 2 ABCD :** restructuration du terminal 2 D (optimisation de la zone côté ville et des salles d'embarquement) et ajout de capacités au terminal 2A (transformation d'un poste en code F, création d'une salle d'embarquement et d'une coursoire de débarquement, reconfiguration des aires Golf en aires moyens porteurs) ;
- ◇ **la densification du terminal 3 :** mutualisation et la modernisation des postes d'inspection-filtrage, augmentation du nombre de portes d'embarquement et création de nouvelles positions de bus pour accéder aux postes avions.

Concernant les accès, le lancement de la construction d'un nouveau terminal serait l'occasion de repenser le fonctionnement global de la plate-forme en créant un nouveau réseau routier pour accéder au terminal 2. La création d'un parking PR à étages (phase 1 pour 6 500 places) permettrait également d'améliorer la desserte de ce terminal par un report d'une partie du trafic routier qui emprunte aujourd'hui le viaduc. Les capacités du CDG Val seraient parallèlement revues à la hausse par l'achat de deux rames supplémentaires et par un changement de technologie permettant d'augmenter les fréquences. Enfin les infrastructures existantes dans l'environnement terminal 2 EF-ABCD seraient optimisées (revue des dépose-minutes, optimisation des accès aux parkings). Ce projet prendrait toute sa dimension avec le bouclage de la Francilienne que l'État entend réaliser.



Paris-Orly



© Aéroports de Paris

Description générale

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

Siège de près de 28 360 emplois directs¹, 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 149 villes desservies² en 2018, l'aéroport de Paris-Orly dispose d'une importante offre aérienne moyenne et long courrier directe, diversifiée et en constante expansion contribuant à l'attractivité et au rayonnement international de la région sud francilienne.

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

L'aéroport est doté de deux aérogares de passagers d'une capacité de 29 millions de passagers par an. Paris-Orly est le 2^{ème} aéroport français et le 13^{ème} aéroport européen avec 33,1 millions de passagers accueillis en 2018, en croissance de 3,4 %.

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.

La construction du bâtiment de jonction entre les terminaux Ouest et Sud s'est poursuivie durant toute l'année 2018. 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) ;
- ◇ se terminera en 2020 par la rénovation des zones adjacentes des terminaux Sud et Ouest.

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 été achevé en Juillet 2018.

Le chantier de réaménagement du process départ du terminal Sud est en cours, et a 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.

¹ Données 2016. Source : Étude Utopies 2017.

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

Une infrastructure adaptée

Les pistes

L'aéroport de Paris-Orly dispose de trois pistes dont la capacité de programmation est de 70 mouvements par heure. En 2018, l'aéroport d'Orly a accueilli 229 052 mouvements. En tenant compte des travaux actuels, l'aéroport dispose de 74 postes de stationnement (en configuration d'exploitation maximale des aéronefs gros porteurs en déc. 2018), dont 51 % au contact des terminaux.

Cette disposition peut aller à 91 postes de stationnement en configuration d'exploitation maximale des moyens porteurs.

En 2018, 85 % des passagers ont été traités au contact.

Capacités nominales des terminaux de Paris-Orly

À fin 2018 les capacités nominales des terminaux s'élevaient à 29 millions de passagers. Les projets d'optimisation de l'existant (refonte des processus des départs Internationaux d'Orly Sud) ou de création de nouvelles infrastructures (bâtiment de Jonction) visent à accroître les capacités de l'aéroport Paris-Orly dès mars 2019 à 32,5 millions de passagers, tout en élevant le niveau de qualité de service.

(en millions de passagers/an)	2018
Terminal Sud	12,5
Terminal Ouest	16,5
TOTAL	29

Contraintes réglementaires

Le trafic sur l'aéroport de Paris-Orly est assujéti à deux exigences 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 2018 le nombre de mouvements d'avions s'établit à 229 052 mouvements, stable par rapport à 2017 (229 027 mouvements en 2017). 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. Le projet de loi Pacte, tel que définitivement adoptée par le Parlement, reprend ces exigences et renvoie au cahier des charges pour fixer les modalités de l'autorisation d'exploitation de 250 000 créneaux attribuables et du couvre-feu.

Trafic

Le trafic de la plate-forme Paris-Orly est principalement du trafic origine/destination. Cependant, les passagers en correspondance représentent environ 6,6 % du trafic au départ soit près de 1,1 million de passagers en 2018. 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 ayant été mise en service le 01 Juillet 2017. Cette évolution s'est accompagnée d'une augmentation de près de 27,0 % du nombre de passagers par avion depuis 2009 avec un emport moyen de 145 passagers en 2018 comparé à 114 passagers en 2009. Durant cette période, la taille des modules utilisés sur la plate-forme n'a cessé de croître.

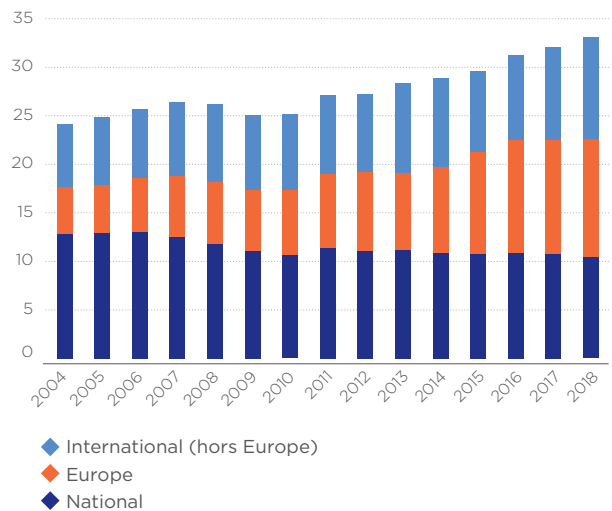
¹ Groupement Air France-KLM, Hop!

² Groupement easyJet Airlines Co et easyJet Switzerland.

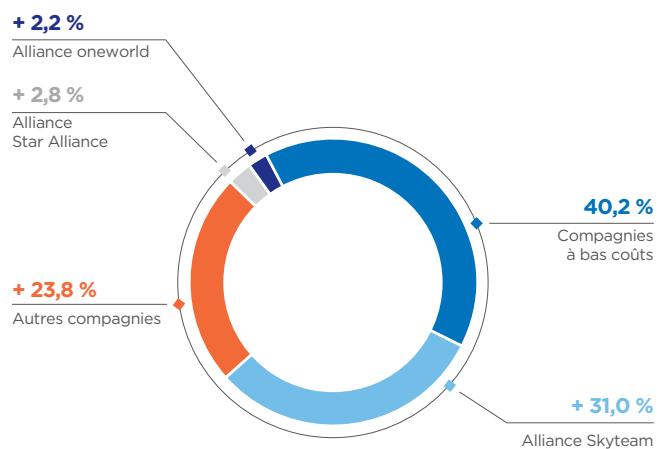
³ Voir partie « Activités immobilières » du présent chapitre.

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 2018



Les principales compagnies présentes sur l'aéroport de Paris-Orly sont Air France ¹ (30,1 % du trafic), Transavia.com (16,7 %), easyJet ² (10,0 %), Vueling (8,8 %), et Aigle Azur (4,0 %).

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 A86. 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 et le quartier « Cœur d'Orly » ³ à la ligne 7 du métro parisien. La phase 2 du projet (prolongation jusqu'à Juvisy) est en cours d'étude.

Plusieurs autres projets sont actuellement en cours ou à l'étude afin d'améliorer la desserte de la plate-forme. Le projet du « Nouveau Grand Paris » prévoit notamment que l'aéroport de Paris-Orly soit desservi par deux nouvelles liaisons : le prolongement de la ligne 14 reliant l'aéroport



Paris-Orly à la capitale en 2024, permettant à terme une liaison en 27 minutes vers la station Châtelet-les-Halles 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 en 2027 puis à Versailles en 2030 puis à plus long terme à Nanterre. La plate-forme sera alors située à 30 minutes de Versailles.

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 2018.

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

L'aéroport de Paris-Orly compte environ 14 553 places de parking, dont environ 10 829 situées en parcs proches, au contact direct des terminaux.

Programme d'investissements

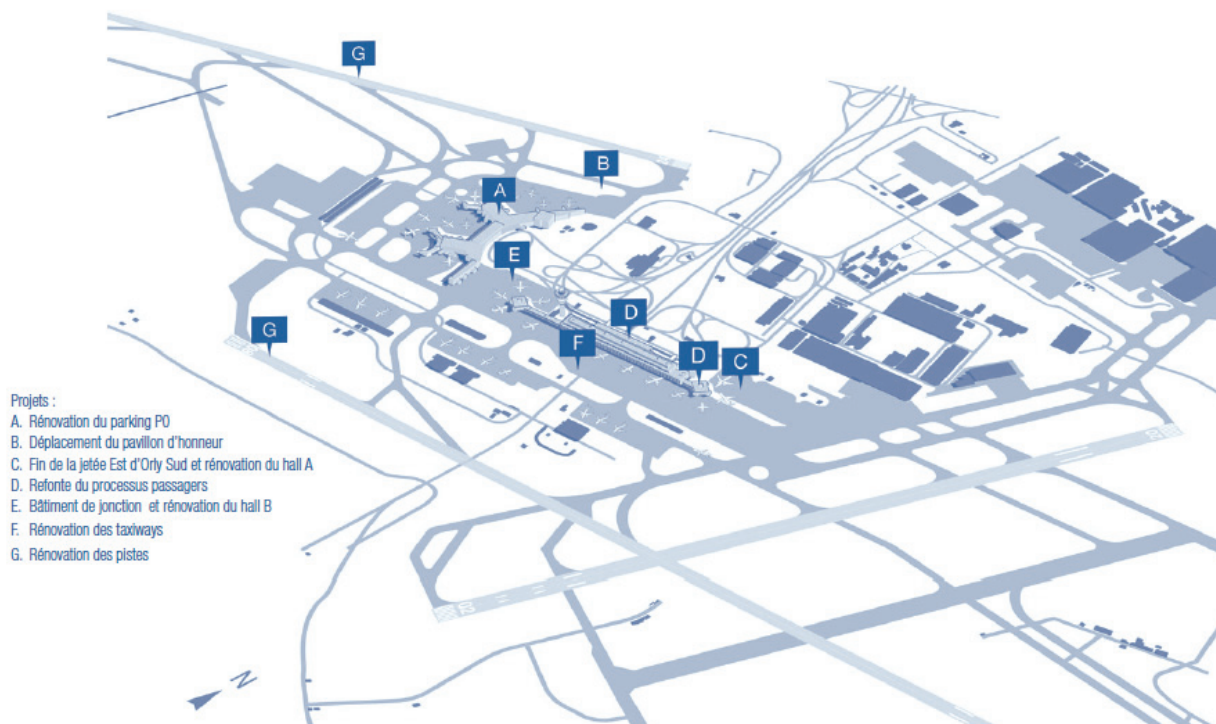
Les investissements réalisés en 2018 sur la plate-forme de Paris-Orly sont décrits au chapitre 5¹ avec notamment la poursuite des travaux de construction de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest et la mise en conformité réglementaire du tri bagages Est du terminal Sud.

Le programme prévisionnel d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 5². 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 clients et de développement durable.

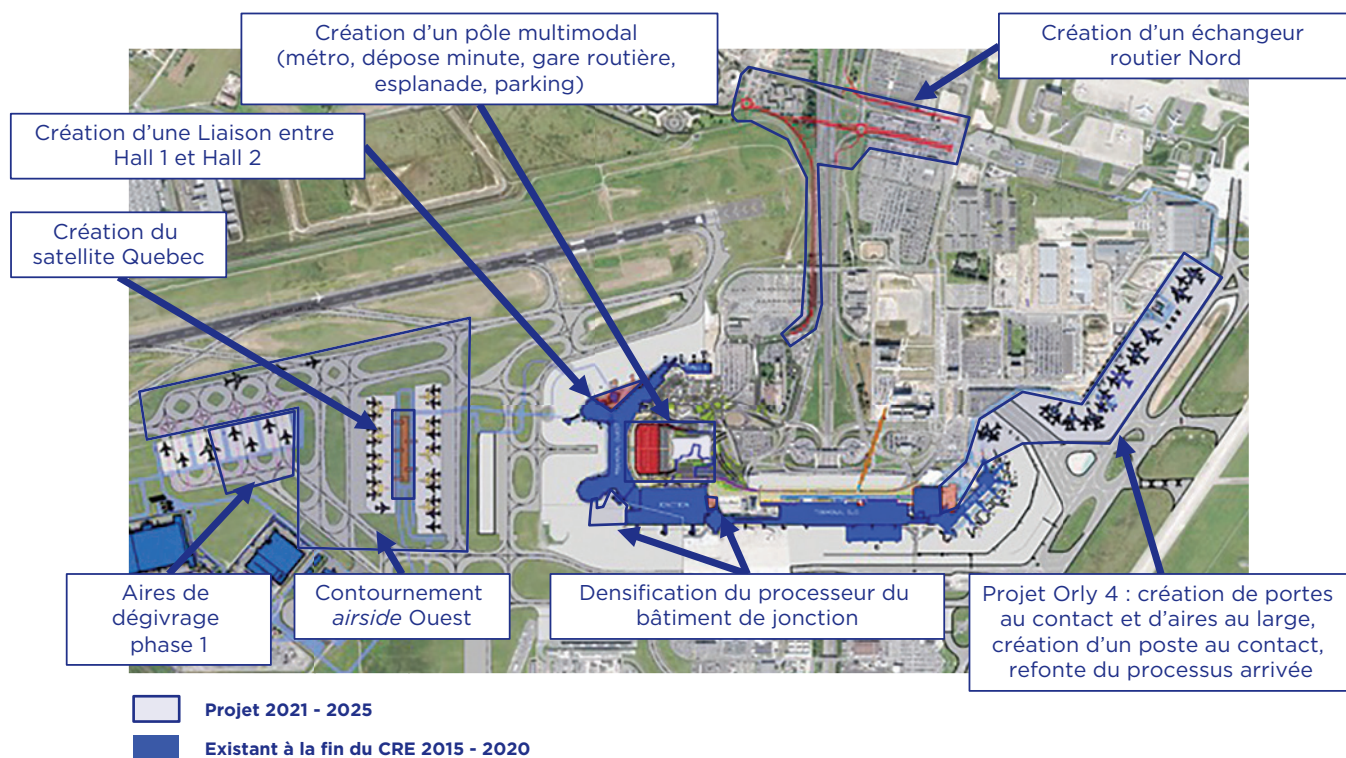
Les principaux projets du programme prévisionnel d'investissements 2016-2020 sont présentés dans la cartographie ci-dessous :



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

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

Dans le cadre de la préparation du Contrat de Régulation Economique 2021-2025, ADP a publié le 2 avril 2019 un Dossier Public de Consultation dans lequel figure notamment un projet de plan d'investissements sur le périmètre régulé sur la période considérée. S'agissant de la plate-forme de Paris-Orly, les projets proposés sont résumés dans la cartographie ci-dessous :



Les principaux projets proposés seraient les suivants :

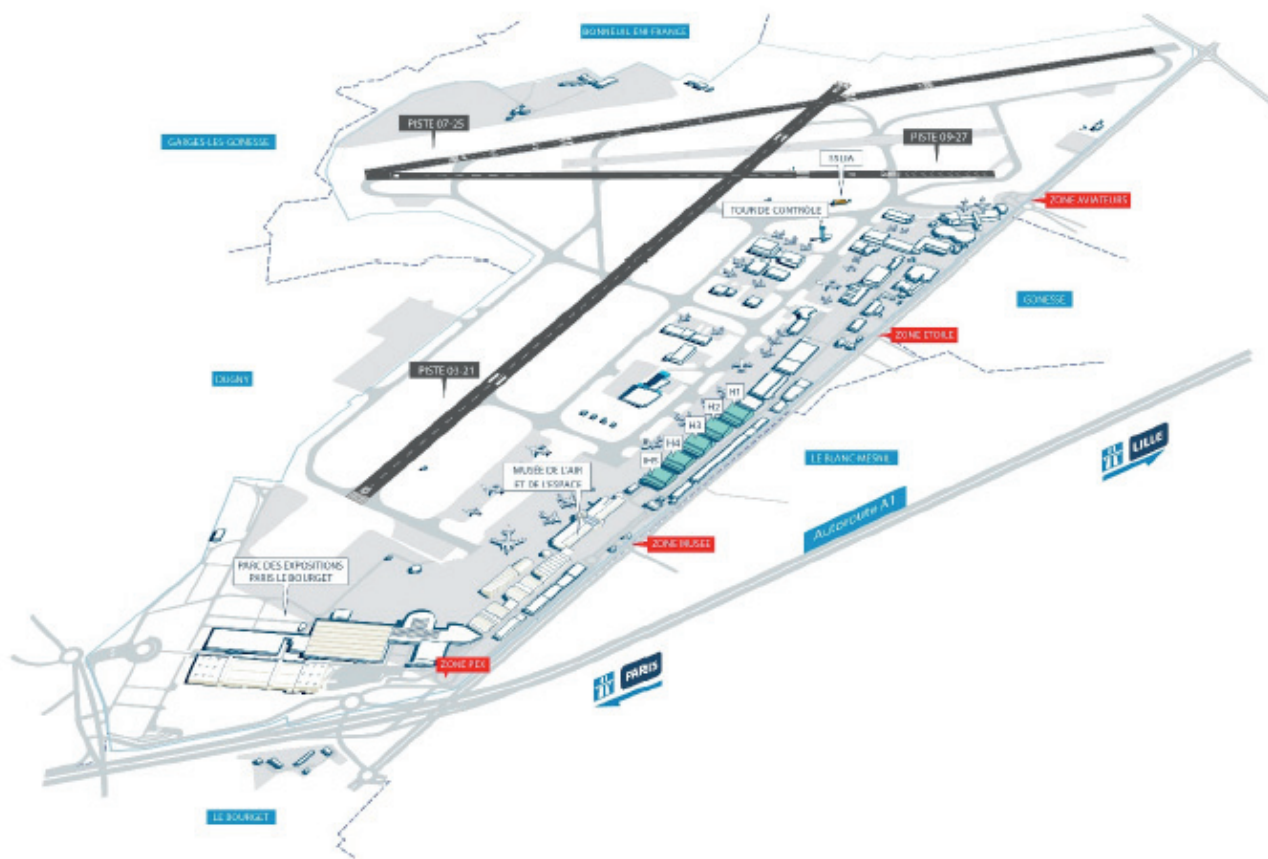
- ◇ **la reconfiguration des infrastructures Ouest côté piste** par la création de taxiways de contournement, l'extension des aires avions et la création de premières aires de dégivrage ;
- ◇ **la création d'une salle d'embarquement sur les aires Québec**, à l'ouest de la plate-forme, entièrement connectée aux terminaux par une voie dédiée et innovante ;
- ◇ **la fusion des Halls 1 et 2** par l'agrandissement de la surface des salles d'embarquement ;
- ◇ **la refonte du Hall 4 (salle large et processus arrivée)** par la mise à niveau des capacités d'embarquement, de livraison bagages et d'espace

arrivées, la création de capacités de stationnement avions au contact (création d'un poste MI8) et au large (création et reconfiguration des aires Golf).

Concernant les accès, le réseau routier serait entièrement repensé après l'ouverture de la gare du Grand Paris, de manière à faciliter l'accès aux halls 1, 2, 3 et 4. Un parking à étages prendrait place dans cette gare. Un grand parvis serait construit pour améliorer le fonctionnement des dépose-minutes, les mettre en adéquation avec le trafic de ces halls et pour créer une gare routière au cœur du pôle intermodal. Enfin, un nouvel échangeur serait réalisé au Nord de la plate-forme, en arrivant de Paris, afin de fluidifier le trafic.



Paris-Le Bourget



06

Description de la plate-forme

Implanté sur 553 hectares à 7 kilomètres au nord de Paris, l'aéroport de Paris-Le Bourget est le 1er aéroport d'affaires en Europe. Avec ses trois pistes et ses aires de stationnement, il peut accueillir tous types d'avions, jusqu'à l'Airbus A380. Paris-Le Bourget est également un pôle important de l'industrie aéronautique : une trentaine de bâtiments accueillent près de 100 entreprises de maintenance, équipement et aménagements d'avions et services aéroportuaires. Les 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. Après une progression de 2,2 % entre 2016 et 2017, le nombre de mouvements d'avions s'est élevé à 60 325 en 2018, en augmentation de + 3,6 % par rapport à 2017.

Engagée depuis plusieurs années dans un vaste plan de modernisation et de développement, la plate-forme aéroportuaire a vu, en 2018, la poursuite de son programme de développement, avec notamment :

- ◆ le lancement des travaux 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 ;
- ◆ la cession en 2018 des actifs concernés par les travaux d'aménagements du Grand Paris (notamment une partie du bâtiment Parking Silo) et le relogement des locataires ;
- ◆ le début de la construction 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 et portant notamment en 2018 sur la mise en conformité des clôtures d'accès, des aires d'attentes et des aides visuelles sur les aires de mouvement.

De nombreux projets de rénovation ont également été poursuivis, rénovation de bâtiments, modernisation des systèmes d'énergie et de réseaux des eaux usés.

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 dont les travaux d'aménagement de la parcelle ont été achevés en 2018.

Dans le cadre de la préparation de la 53^{ème} édition du Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace qui aura lieu en 2019 a également été installée une aire d'accueil pour les militaires chargés d'en assurer la sécurité.

En 2018 Paris-Le Bourget a accueilli pour la première fois le salon France AIR EXPO

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 embarqu岸ements et débarqu岸ements 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 2018 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). À noter que suite à la liquidation en 2018 du groupe Segur, les sociétés Advanced Air Support (devenue depuis Advanced Air Support International) et Jet Home ont été reprises par le Groupe Europe Handling et R&O par La Baule Aviation tandis que l'hôtel AC Hôtels Marriott a été racheté par le Groupe Westmond. Le Groupe CLAIR a repris fin 2018 le Terminal d'Affaires 2 de Signature.

De même, les grands constructeurs internationaux (Dassault Falcon, Cessna, Embraer et TAG, complétés en 2018 par Bombardier et Gulfstream) ont implanté des centres de maintenance à vocation européenne 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 m² 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 m² 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.

Propositions pour 2021-2025

La plate-forme de Paris-Le Bourget bénéficiera de l'arrivée certaine de la ligne de métro 17 qui renforcera l'attractivité et l'accessibilité de la plate-forme, motivant ainsi des opérations d'entretien des infrastructures et de valorisation de la zone.

Ainsi, dans le cadre de la préparation du Contrat de Régulation Économique 2021-2025, ADP a rendu public le 2 avril 2019 des projets d'investissements prévisionnels pour la plate-forme de Paris-Le Bourget.

ADP prévoit des réinvestissements progressifs sur cette plate-forme : maîtrise des aires de stationnement avions, qui se matérialisera à moyen terme par l'augmentation de la capacité des aires avions, réinvestissement des bâtiments historiques et développement de la zone Nord et de la zone Ouest (Dugny), pour y développer l'activité de maintenance avions.

De plus, ADP a proposé dans le Dossier Public de Consultation un plan de développement *via* la rénovation de hangars et la construction d'aires de stationnement autour de la zone centrale, permettant de maintenir entre autres des avions de catégorie C.

Aérodromes d'aviation générale

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

- ◇ Meaux-Esbly, sur une superficie de 103 hectares ;
- ◇ Pontoise-Cormeilles-en-Vexin, sur une superficie de 237 hectares ;
- ◇ 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 de Paris-Issy-les-Moulineaux.

En 2018, près de 2.0 millions d'euros ont été investis pour la rénovation des infrastructures et des bâtiments des AAG.



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)	2018	2017	2018/2017
Chiffre d'affaires	1 890	1 813	+ 4,3 %
Redevances aéronautiques	1 115	1 055	+ 5,6 %
Redevances spécialisées	239	230	+ 3,6 %
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	499	487	+ 2,3 %
Autres produits	38	40	- 3,4 %
EBITDA	603	551	+ 9,4 %
Résultat opérationnel courant	307	272	+ 12,8 %

Définition du périmètre régulé

L'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes modifié 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).

En 2018, le ROCE (return on capital employed, ou retour sur capitaux employés) du périmètre régulé s'est élevé à 5,73 %. Le résultat opérationnel de régulation pour l'exercice 2018 s'élève à 467 millions d'euros, 306 millions d'euros après impôts (taux d'imposition utilisé en 2018 à 34,43 %) et la base d'actifs régulés au 31 décembre 2018 s'élève à 5 341 millions d'euros.

Ce périmètre d'activité et de services, dit « périmètre régulé », comprend depuis le 1^{er} 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)¹ ;
- ◇ 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 riverains² ;
- ◇ des activités d'assistance en escale entrant dans le champ concurrentiel³ ;
- ◇ des autres activités réalisées par les filiales.

Périmètre régulé au 31 décembre 2018

(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat opérationnel de régulation	467	424
Base d'actifs régulés ¹	5 341	5 083
ROCE RÉGULÉ	5,73 %	5,05 %

¹ Y compris subventions.

¹ Voir également le paragraphe du chapitre 6 « La sûreté ».

² Voir également le paragraphe du chapitre 17 « Données environnementales ».

³ Voir le paragraphe du chapitre 6 « Activité d'assistance en escale ».

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. Il s'agit du cahier des charges approuvé par le décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris. Cette activité de service public est également régie, en matière de redevances, par le code des transports et 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 695 millions d'euros en 2018 contre 653 millions d'euros en 2017 ;
- ◇ 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 254 millions d'euros en 2018 contre 243 millions d'euros en 2017 ;
- ◇ 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 165 millions en 2018 contre 159 millions d'euros en 2017.

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 2018 à 1 115 millions d'euros (1 055 millions d'euros en 2017), ce qui représente 24,9 % du chiffre d'affaires du Groupe ¹.

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 ou de bornes libre-service utilisées, et une partie variable, assise sur le nombre de passagers à l'embarquement hors correspondance et dont le tarif varie en fonction du type de destination. Son produit s'est élevé à 90 millions d'euros en 2018 ;
- ◇ la redevance pour mise à disposition des installations de traitement des bagages en correspondance est assise sur le nombre de passagers en correspondance. Son produit s'est élevé à 44 millions d'euros en 2018 ;
- ◇ 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 2018 ;
- ◇ la redevance pour mise à disposition des infrastructures fixes de fourniture d'énergie électrique pour les aéronefs est fonction de l'alimentation électrique du poste de stationnement (400 Hz ou 50 Hz) et de la catégorie de besoin énergétique de l'aéronef notamment fonction de ses équipements techniques (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 62 millions d'euros en 2018.

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 2018 à 239 millions d'euros (230 millions d'euros en 2017), ce qui représente 5,3 % du chiffre d'affaires du Groupe ¹.

Contrat de Régulation Économique pour la période 2016-2020

La signature du CRE couvrant la période quinquennale 2016-2020 entre l'État et Aéroports de Paris est intervenue le 31 août 2015 et le document est disponible sur le site www.groupeadp.fr. Le CRE s'applique aux tarifs des redevances à compter du 1^{er} 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, dans un délai d'un mois suivant la réception de la notification. En cas d'opposition, Aéroports de Paris a la faculté, dans un délai d'un mois à compter de la notification de l'opposition de l'Autorité de supervision indépendante, de soumettre une nouvelle proposition. L'Autorité de régulation dispose alors de vingt-et-un jours pour homologuer cette nouvelle proposition ou bien à nouveau refuser l'homologation.

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

Évolution des tarifs des redevances

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

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

En application du CRE 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

¹ Avant éliminations intersegments.



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 d'ajustement 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 à compter de 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 l'évolution annuelle de la Grille Tarifaire Ajustée 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. À contrario, en cas de faible évolution du trafic aérien qui serait inférieure à 98 % de la borne basse de la franchise, Aéroports de Paris pourrait compenser par une baisse des coûts annuels liée à la non réalisation ou le report de certains investissements une partie du déficit de recettes tirées des redevances aéroportuaires en deçà de ce seuil.

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

Aéroports de Paris poursuit, pour la période 2016-2020, sa démarche d'amélioration de la qualité de service en consolidant les succès réalisés au cours des cinq dernières années, par une maîtrise et une amélioration

continue des processus et des installations. Deux catégories d'indicateurs assortis d'incidences financières sont instaurées :

◇ des indicateurs « standard de qualité » correspondants à des services standards rendus par tous les aéroports vis-à-vis de leurs clients compagnies aériennes et passagers. Le système d'incitation associé à ces indicateurs repose uniquement sur une notion de niveau minimum requis, sanctionné le cas échéant par un malus tarifaire, le malus maximum étant de - 0,04 % par indicateur. Sept indicateurs « standard de qualité » ont été retenus dont cinq sont des indicateurs de disponibilité et deux des indicateurs de satisfaction :

- ◆ disponibilité des électromécaniques,
- ◆ disponibilité des tapis de livraison bagages,
- ◆ disponibilité des postes avions,
- ◆ disponibilité des passerelles,
- ◆ disponibilité du 400 Hz,
- ◆ satisfaction vis-à-vis de la propreté,
- ◆ satisfaction vis-à-vis de l'orientation ;

◇ des indicateurs d'« excellence » pour lesquels une amélioration significative est attendue et/ou pour lesquels le niveau visé est un niveau d'excellence en comparaison avec les autres aéroports européens. Le système d'incitation associé à ces indicateurs repose à la fois sur une notion de niveau minimum requis sanctionné par un malus et sur une notion de niveau élevé d'ambition alors récompensé par un bonus. L'amplitude des bonus-malus est de +/- 0,08 % par indicateur. Trois indicateurs d'excellence sont ainsi retenus :

- ◆ satisfaction vis-à-vis de la correspondance,
- ◆ satisfaction globale au départ,
- ◆ satisfaction globale aux arrivées ;

◇ l'incitation financière associée à l'ensemble de ces indicateurs repose sur un système de bonus-malus, pouvant représenter jusqu'à environ + 0,24 % / - 0,52 % du produit des redevances chaque année.

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

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

Objectifs prévus dans le CRE 2016-2020 :

- ◇ extension de la Jetée Est de Paris-Orly : 2^{ème} trimestre 2016 ;
- ◇ réfection de la piste 4 de Paris-Orly : 4^{ème} trimestre 2017¹ ;
- ◇ jonction « Paris-Orly Nouvel Envol » : 1^{er} trimestre 2018 ;
- ◇ trieur bagages Hall L (TDS3) de Paris-Charles de Gaulle : 2^{ème} trimestre 2018 ;
- ◇ première phase de réfection de la piste 3 de Paris-Orly : 4^{ème} trimestre 2019² ;
- ◇ jonction des terminaux B et D de Paris-Charles de Gaulle : 2^{ème} trimestre 2019 ;
- ◇ jonction des satellites du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle : 2^{ème} trimestre 2019.

Les résultats de cet indicateur induisent l'application du facteur d'ajustement du plafond tarifaire, dénommé INV1(n). Il repose sur un système de bonus et de malus, selon que les opérations concernées

06

¹ La réfection de la piste 4 de Paris-Orly avait un objectif d'ouverture au cours du 4^{ème} 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^{ème} trimestre 2017.

² La première phase de réfection de la piste 3 de Paris-Orly avait comme échéance le 3^{ème} trimestre 2018. Un report apparaissant comme préférable pour l'ensemble des parties prenantes, l'échéance a été reportée au 4^{ème} trimestre 2019 après concertation avec les acteurs concernés et avec l'accord de l'État.

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 atterrie et une évolution différenciée de la part fixe et de la part

variable de cette même redevance respectivement de + 49,5 % et de - 38,9 %¹.

Avec effet au 1^{er} 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 signalement 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.

¹ Voir les communiqués de presse concernant l'homologation de tarifs 2016 par l'ASI repris au chapitre 12.1 de la présente actualisation.



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

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

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

Par ailleurs, est également mise en œuvre la modulation de la redevance d'assistance aux passagers handicapés ou à mobilité réduite en fonction du taux de signalement avec un préavis d'au moins 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 ;
- ◆ 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.

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.

Pour la période tarifaire 2019

Le taux plafond de base correspond à une progression des tarifs de référence 2019 de + 3,231 % (variation de l'inflation entre août 2017 et août 2018 majorée de 1,25 point) à laquelle sont appliqués les ajustements relatifs aux facteurs :

- ◆ trafic (facteur TRAF) : déterminé à - 0,2785 %, le trafic réalisé étant au-dessus de la zone de franchise du trafic de référence du CRE ;
- ◆ qualité de service (facteur QDS) : correspondant à un bonus de + 0,02 % ;
- ◆ investissements (facteur INVI) établi à 0 %, lié à la réalisation dans les temps ou en avance par rapport aux objectifs assignés dans le CRE des trois opérations à considérer pour la période tarifaire 2019 à savoir la réfection de la piste 4 de Paris-Orly, le trieur bagages du Hall L (TDS3) et la jonction Orly Nouvel Envol.

Le plafond d'évolution des tarifs 2019 est donc de + 2,964 % par rapport aux tarifs de référence 2018, soit de + 3,52 % par rapport aux tarifs effectifs 2018.

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

- ◆ 2,957 % sur les Aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- ◆ 2,957 % sur l'aéroport de Paris-Le Bourget.

À la suite de ces consultations, Aéroports de Paris a soumis à l'homologation de l'ASI, des évolutions tarifaires annuelles des redevances suivantes légèrement inférieures :

- ◆ 2,944 % à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- ◆ 2,944 % à Paris-Le Bourget.

Par décision n° 1810-D1 du 11 janvier 2019, l'ASI a refusé d'homologuer les tarifs de redevances aéroportuaires notifiés à l'Autorité le 14 décembre 2018, à l'exception des tarifs de la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite. À la suite de cette décision de refus, Aéroports de Paris a soumis à l'ASI, le 22 janvier 2019, une seconde proposition tarifaire. Cette seconde proposition retenait une hausse de + 1,00 % pour les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et de + 3,52 % pour l'aéroport de Paris-Le Bourget. Par décision n° 1810-D2 du 6 février 2019, l'ASI a homologué cette seconde proposition dans son ensemble¹.

Aéroports de Paris a retenu pour la période tarifaire 2019 une évolution homogène en pourcentage des redevances par passager, d'atterrissage et de stationnement.

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 2018 des mesures incitatives au développement du trafic et à une meilleure utilisation des infrastructures. Le plafond 2019 de chacune des trois mesures incitatives s'établit à 5,21 millions d'euros par application de l'indexation de 1,00 % au plafond des mesures considéré en 2018.

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^{er} 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.

¹ Voir les communiqués de presse concernant l'homologation de tarifs 2019 par l'ASI disponible sur www.groupeadp.fr.

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^{er} 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, le ministre chargé de l'Aviation civile prescrit une révision du contrat ou y met 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.

Préparation du Contrat de Régulation Économique 2021-2025

Après avoir engagé dans le courant de l'année 2018 une concertation approfondie avec les transporteurs aériens et entendu leurs attentes et priorités, Aéroports de Paris a présenté à ces derniers et à leurs représentants membres de la Commission consultative économique (Cocoéco), au cours du mois de mars 2019, le détail de sa proposition concernant les principaux axes du prochain Contrat de Régulation Économique (CRE) dont les cinq périodes tarifaires afférentes couvrent la période allant du 1^{er} avril 2021 au 31 mars 2026.

Aéroports de Paris a rendu public le 2 avril le dossier public de consultation du Contrat de Régulation Économique qui couvre la période 2021-2025,

disponible sur www.aeroportsdeparis.fr, qui présente la proposition détaillée pour le CRE 2021-2025.

Fondée sur une hypothèse de croissance du trafic de 2,6 % en moyenne par an, la proposition d'Aéroports de Paris pour le CRE 2021-2025 s'articule autour :

- ◇ d'un programme d'investissements prévisionnel du périmètre régulé¹ ambitieux d'environ 6 milliards d'euros, répondant aux besoins du court et du moyen terme, avec une priorité donnée à l'accessibilité et la fluidité, mais également aux besoins du long terme à travers le lancement des travaux liés au futur Terminal 4 de Paris - Charles de Gaulle ;
- ◇ d'un trafic en progression sur l'ensemble des faisceaux, notamment l'international, qui traduit l'attractivité de la place parisienne en termes d'infrastructures, de qualité de service et de positionnement tarifaire ;
- ◇ d'une compétitivité renforcée grâce à une politique de maîtrise des charges courantes² du périmètre régulé (croissance limitée à + 2,4 %, y compris inflation, en moyenne par an, en dépit de nombreuses livraisons d'infrastructures), au service de la modération tarifaire avec une proposition d'évolution tarifaire annuelle de IPC³ + 1,35 % ; et
- ◇ d'un objectif de convergence de la rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé au niveau du CMPC⁴ apprécié aux bornes du contrat de régulation (estimé à 5,6 %) en moyenne sur la durée du contrat.

Afin de pouvoir poursuivre les échanges avec les transporteurs aériens sur cette proposition du Contrat de Régulation, le Groupe ADP a souhaité prolonger la phase de concertation en organisation plusieurs séances de Cocoéco dans le courant des mois d'avril, mai, juin 2019. D'autres réunions sous l'égide de IATA sont également prévues.

Conformément à la procédure réglementaire, Aéroports de Paris est désormais entré, avec la publication du dossier public de consultation, dans une période de consultation publique sur sa proposition pour le Contrat de Régulation Économique 2021-2025. Conformément à la réglementation, cette phase durera un mois et peut être étendue de 15 jours supplémentaires par le ministre chargé de l'Aviation civile, à l'issue de cette consultation, il est prévu que le ministre chargé de l'Aviation civile saisisse la Commission Consultative Aéroportuaire, qui dispose ensuite de deux mois pour rendre un avis motivé. Cet avis est rendu public. Le ministre chargé de l'Aviation civile doit ensuite saisir l'autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires, afin que celle-ci rende un avis conforme sur le projet de Contrat de Régulation Économique. L'ASI dispose de deux mois pour rendre son avis et ce délai peut être prolongé de deux mois supplémentaires dans des cas exceptionnels et dûment motivés.

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^{er} 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 ;

¹ Le périmètre régulé est défini par l'article 1 de l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes.

² Charges régulées internes et charges régulées externes hors dotations aux amortissements et impôts et taxes.

³ Indice des prix à la consommation.

⁴ Coût Moyen Pondéré du Capital.



- ◇ 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 ceux de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle qui ont été approuvés le 28 mars 2018.

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

OBJET DE LA TAXE

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 prévue à l'article 1609 quaterdecies du Code général des impôts, et perçue sur chaque passager au départ et sur chaque tonne de fret et de courrier embarqués.

MONTANT ET ABATTEMENT

Le montant de la taxe est fixé par arrêté pris par les ministres chargés du budget et de l'aviation civile.

Depuis 1er janvier 2011 jusqu'au 31 mars 2019, la taxe d'aéroport s'élevait à 11,50 euros par passager au départ et à 1,00 euro par tonne de fret ou de courrier. En outre, afin de renforcer la compétitivité du hub de Paris-Charles de Gaulle, depuis le 1er avril 2013, la taxe d'aéroport s'élevait à 6,90 euros pour les passagers en correspondance, en application d'un abattement de 40 % du montant de la taxe.

L'article 179 de la loi de finances pour 2019 modifie l'article 1609 quaterdecies du Code général des impôts à compter du 1er avril 2019. Le montant de la taxe d'aéroport est plafonné à compter de cette date à 10,80 euros par passager au départ. Par arrêté du 25 mars 2019, applicable à compter du 1er avril 2019, le tarif de la taxe pour Aéroports de Paris est fixé à 10,80 euros par passager au départ et à 3,78 euros pour les passagers en correspondance.

En outre, s'agissant de l'abattement pour les passagers en correspondance, l'article 1609 quaterdecies du Code général des impôts dans sa version applicable jusqu'au 31 décembre 2018, prévoyait que le taux de l'abattement était fixé par arrêté des ministres chargés du budget et de l'aviation civile dans la limite de 40 %. Le taux de l'abattement appliqué aux passagers en correspondance était par un arrêté du 23 mars 2018, fixé à 40 %. L'article 180 de la loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019, est venu modifier le taux de l'abattement, en indiquant que ce taux doit être compris entre 40 % et 65 %, à compter du 1er janvier 2019. Par un arrêté du 25 mars 2019, le taux d'abattement appliqué aux passagers en correspondance est fixé à 65 % à compter du 1er avril 2019.

MAJORATION POUR SYSTÈME DE PÉRÉQUATION

Enfin, une majoration 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. Cette majoration est prévue à l'alinéa IV bis de l'article 1609 quaterdecies qui dispose que : « À compter du 1er janvier 2010, le tarif par passager de la taxe d'aéroport fait l'objet d'une majoration fixée, dans la limite d'un montant de 1,25 euro, par arrêté conjoint du ministre chargé du budget et du ministre chargé de l'Aviation civile. Les limites supérieures des tarifs mentionnés au IV ne prennent pas en compte cette majoration ».

Le tarif de la majoration de la taxe d'aéroport sur les aérodromes d'Aéroports de Paris (Paris-Orly, Paris-CDG, Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale) a été fixé à 0,90 euro par passager, à compter du 1er avril 2018, par arrêté du 23 mars 2018 fixant la liste des aérodromes et groupements d'aérodromes et le tarif de la taxe d'aéroport applicable sur chacun d'entre eux ainsi que le tarif de la majoration de la taxe d'aéroport.

Depuis la loi de finances rectificative pour 2013 (loi n° 2013-1279 du 29 décembre 2013 modifiant l'article 1609 quaterdecies 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.

TICKET MODÉRATEUR

L'article 179 de la loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019 a modifié l'article 1609 quaterdecies du Code général des impôts, qui régit la taxe aéroport, en prévoyant que pour chaque aérodrome et groupement d'aérodromes des classes 1 et 2 dont les coûts annuels par passager embarqué éligibles au financement par la taxe sont supérieurs ou égaux à 9 euros en moyenne sur les trois dernières années civiles connues, le tarif de la taxe aéroport est fixé de manière à couvrir 94 % des coûts éligibles supportés par son exploitant, à compter du 1er avril 2019.

Aéroports de Paris entre dans le champ d'application de cette disposition. La société exploite un groupement d'aérodromes de classe 1 dont les coûts annuels par passager embarqué éligibles au financement par la taxe sont supérieurs à 9 euros en moyenne sur les trois dernières années civiles connues. Par conséquent, à compter du 1er avril 2019, 6 % des coûts imputables aux missions couvertes par la taxe d'aéroport, restent à la charge d'Aéroports de Paris.

Sur une base de coûts de sûreté d'Aéroports de Paris SA se situant entre 500M€ et 600M€ par an dans les années qui viennent, l'impact de ce ticket modérateur sur le résultat opérationnel de l'entreprise s'élève environ 30 à 35M€ par an.



Après une plan d'investissements de l'ordre de 0,5 milliards d'euros sur la période 2016-2020, le groupe ADP pourrait à nouveau investir environ 0,5 milliards d'euros sur les plateformes parisiennes en matière de sûreté/sécurité (soit environ 900 millions d'euros au total sur la période 2019 à 2025) en lien notamment avec le déploiement des équipements de détection EDS au standard 3 qui doit être finalisé d'ici fin 2022.

Ces projections communiquées par le groupe début avril 2019 à l'occasion d'une journée investisseurs, ne sont pas des objectifs mais constituent une vision préliminaire à moyen terme qui vient en complément des objectifs du plan Connect 2020 inchangés en matière de sûreté/sécurité. Sur une base de coûts de sûreté d'Aéroports de Paris SA se situant entre 500M€ et 600M€ par an dans les années qui viennent, l'impact de ce ticket modérateur sur le résultat opérationnel de l'entreprise s'élève environ 30 à 35M€ par an.

Commerces et services

Ce segment regroupe l'ensemble des activités commerciales (boutiques, bars et restaurants, parcs de stationnement, locations en aéroports notamment) du Groupe ADP ainsi que les activités de publicité (Media Aéroports de Paris¹ et les activités des co-entreprises de distribution commerciale en aéroports (Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP) et de restauration (EPIGO). Le résultat de ces dernières est comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence.

À compter du deuxième trimestre 2019, dans le cadre et du renforcement de la gouvernance des co-entreprises commerciales, ces deux co-entreprises (Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP) seront consolidées par intégration globale dans les comptes du Groupe.

Après une plan d'investissements de l'ordre de 0,5 milliards d'euros sur la période 2016-2020, le groupe ADP pourrait à nouveau investir environ 0,5 milliards d'euros sur les plateformes parisiennes en matière de sûreté/sécurité (soit environ 900 millions d'euros au total sur la période 2019 à 2025) en lien notamment avec le déploiement des équipements de détection EDS au standard 3 qui doit être finalisé d'ici fin 2022.

Ces projections communiquées par le groupe début avril 2019 à l'occasion d'une journée investisseurs, ne sont pas des objectifs mais constituent une vision préliminaire à moyen terme qui vient en complément des objectifs du plan Connect 2020 inchangés en matière de sûreté/sécurité.

Description générale de l'activité commerciale

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

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

(en millions d'euros)	2018	2017	2018/2017
Chiffre d'affaires	1 000	953	+ 4,9 %
EBITDA	580	533	+ 8,9 %
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles	2	3	- 9,6 %
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	458	404	+ 13,3 %

Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2018	2017	2018/2017
Chiffre d'affaires	1 000	953	+ 4,9 %
Activités commerciales	490	459	+ 6,8 %
Parcs et accès	173	171	+ 1,1 %
Prestations industrielles	129	134	- 3,7 %
Recettes locatives	149	147	+ 1,7 %
Autres produits	58	42	+ 37,5 %

Loyers perçus par les activités commerciales

(en millions d'euros)	2018	2017	2018/2017
Activités commerciales (loyers)	490	459	+ 6,8 %
Boutiques en zone côté piste	318	303	+ 4,8 %
Boutiques en zone côté ville	20	19	+ 9,0 %
Bars et restaurants	48	42	+ 13,4 %
Publicité	55	50	+ 10,0 %
Banques et change	20	19	+ 3,1 %
Loueurs	16	14	+ 9,9 %
Autres	14	11	+ 21,0 %

¹ Media Aéroports de Paris, qui gère la publicité en aéroport, est intégré globalement depuis 2016.



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 382 points de vente en aérogares, y compris co-entreprises, sur une surface de 58,1 km².

Boutiques côté pistes et boutiques côté ville

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

- ◆ les activités stratégiques, qui incarnent le positionnement « The ultimate parisian shopping & dining experience », et qui représentent les meilleures rentabilités surfaciques à savoir, la Beauté (parfums et cosmétiques), la Mode et 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 qui est codétenue 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 et Accessoires ;

- ◆ les activités de loisirs et de commodité : Presse, Librairie, Photo-Vidéo-Son, Souvenirs, Convenience et Cadeaux, Jouets et 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 (52,6 millions de passagers pour l'année 2018).

Les récentes renégociations avec SDA et Relay fixent les nouvelles échéances contractuelles au 31/12/2022.

(en euros)	2018	2017	2018/2017
Duty Free	32,3	33,0	- 2,1 %
Duty Paid	7,4	7,1	- 4,2 %
TOTAL	18,4	18,2	+ 0,6 %

06

En 2018, le chiffre d'affaires par passager côté piste (Boutiques & Bars et restaurants) s'établit à 20,9 euros, dont 18,4 euros pour les boutiques. À noter que la Chine représente 2 % du trafic total du Groupe, mais 14 % du chiffre d'affaires Boutiques côté piste.

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 1er février 2016, une co-entreprise, EPIGO, détenue à 50 % par Aéroports de Paris et à 50 % par Select Service Partner (SSP) est devenue opératrice de restauration rapide sur plusieurs terminaux de Paris-Charles de Gaulle. À Paris-Orly et à Paris-Charles de Gaulle, l'activité des bars et restaurants est gérée par plusieurs opérateurs.

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 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 jusqu'à fin 2022.

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 4 piliers :

- ◆ 2 piliers sur l'offre :

- ◆ un positionnement marketing autour de l'*ultimate Parisian shopping and dining experience*, qui se décline sur l'offre (centrée sur 3 familles de produits iconiques du savoir-faire français : Parfums et cosmétiques, Mode luxe et Art de vivre à la française), 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),

- ◆ 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 ;
- ◇ 2 piliers sur la demande reposant sur :
 - ◆ la stimulation de la demande, en particulier par la création de notoriété en amont de l'arrivée à l'aéroport, notamment les marchés les plus porteurs (Chine tout particulièrement),
 - ◆ l'impact de la croissance du trafic.

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 % (fortement pénalisée par une décroissance forte du tabac liée à la mise en place du paquet neutre en France). En 2018, le CA pax continue de croître légèrement, malgré d'importants travaux dans certains terminaux. Cette croissance est notamment soutenue par les magasins Relay, et par l'offre Luxe.

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 2020¹, 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). En 2018, les principales évolutions réalisées ont été la continuité des travaux sur le Hall K, la refonte du Hall L et la finalisation des travaux préparatoires à la jonction d'Orly ;

- ◆ 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 2018, plusieurs marques nouvelles ont enrichi notre portefeuille aussi bien dans le retail (Louis Vuitton) que dans la restauration (Teppan avec Thierry Marx et un nouveau restaurant avec Guy Martin : le French Taste,...).

De plus, 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.

Enfin, le groupe a publié en avril 2019 un certain nombre d'éclairages et projections à moyen terme en matière de chiffre d'affaires par passager des activités commerciales à Paris.

Le CA/Pax côté piste des Boutiques et Bars & Restaurants (intégrant la restauration en zone réservée) pourrait s'élever à 27€ en 2025, avec une estimation intermédiaire de 25,5€ en 2021, première année pleine suivant la livraison des infrastructures prévues dans le cadre du Contrat de Régulation Economique 2016-2020. Ces projections ne constituent pas en revanche de nouveaux objectifs, mais traduisent simplement une vision qui vient en complément du plan Connect 2020, et qui repose sur les propositions d'Aéroports de Paris pour le prochain Contrat de Régulation Economique 2021-2025, dont le contenu est susceptible d'évoluer jusqu'à sa signature.

Évolution de la surface totale dédiée aux commerces :

(en milliers de m ²)	2017	2018
Boutiques en zone côté piste	30	29
<i>Dont en zone internationale</i>	23	22
<i>Dont en zone Schengen</i>	6	6
Boutiques en zone côté ville	6	6
Bars et restaurants	22	23
TOTAL	58	58

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 exerçait en 2018 un contrôle conjoint à la fois opérationnel et comptable.

¹ Voir la partie Stratégie du présent chapitre.



(en millions d'euros)	2018	2017	2018/2017
Chiffre d'affaires des co-entreprises (100 %)	906	866	+ 4,6 %
<i>Société de Distribution Aéroportuaire</i>	742	721	+ 2,8 %
<i>Relay@ADP</i>	96	83	+ 15,0 %
<i>EPIGO</i>	69	61	+ 11,9 %
Résultat net des co-entreprises (100 %)	5	5	- 4,9 %
<i>Société de Distribution Aéroportuaire</i>	1	5	- 80,2 %
<i>Relay@ADP</i>	7	6	+ 24,1 %
<i>EPIGO</i>	(4)	(6)	- 35,8 %

À compter du deuxième trimestre 2019, dans le cadre du renforcement de la gouvernance des co-entreprises commerciales, ces deux co-entreprises (Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP) seront consolidées par intégration globale dans les comptes du Groupe.

Société de Distribution Aéroportuaire (SDA)

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 & Accessoire), 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 2018, Société de Distribution Aéroportuaire gère 146 boutiques sur une surface totale de 22 960 m² sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

À compter du deuxième trimestre 2019, suite au renforcement de la gouvernance des co-entreprises commerciales, la société SDA sera consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe.

Le contrat avec SDA est prolongé jusqu'à fin 2022.

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 jusqu'à fin 2022.

À fin 2018, Relay@ADP gère 72 points de vente sur une surface totale de 8 394 m² sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Stratégie

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

- ◆ l'ouverture de magasins de grande taille sous enseigne Relay permettant la mise en place de plusieurs axes de différenciation d'offre autour de l'univers du voyageur ;
- ◆ 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) et de la montée en gamme de l'alimentaire.

À compter du deuxième trimestre 2019, suite au renforcement de la gouvernance des co-entreprises commerciales, la société Relay@Paris sera consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe.

Le contrat avec Relay@Paris est prolongé jusqu'à fin 2022.

06

EPIGO

Présentation

Le Groupe ADP et Select Service Partner ont créé en décembre 2015 EPIGO, SAS de droit français et co-entreprise destinée à aménager, exploiter et développer des points de vente de restauration rapide. Cette nouvelle entité a commencé à opérer le 1er février 2016 et exploite pour une durée de 9 ans, plus de 35 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 2018, EPIGO gère 36 restaurants sur une surface totale de 4 592 m² 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

Constant dans sa volonté d'améliorer l'expérience et la satisfaction des passagers tout en enrichissant l'éventail des prestations proposées aux voyageurs, Paris Aéroport a su développer une large offre de services qui évolue pour suivre la transformation des besoins de ses clients.

Assurer la bonne information des voyageurs

Les passagers au départ et/ou à l'arrivée des plates-formes de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle 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.

Au vu du besoin grandissant et permanent de connexion des voyageurs, le Groupe ADP, en s'appuyant sur sa filiale Hub One, a mis en place un large réseau Wifi de qualité qui garantit à l'ensemble des passagers et leurs accompagnants de se connecter gratuitement à Internet. Par ailleurs, plus de cent bornes d'information tactiles ont été déployées sur nos deux plates-formes parisiennes, au départ comme à l'arrivée, afin que les voyageurs aient accès à de très nombreuses informations (localisation de services, hôtels, commerces, accès et transports à proximité...) de façon interactive et dans 11 langues. Sur ces mêmes bornes, les passagers pourront scanner leur carte d'embarquement pour suivre le statut de leur vol en temps réel.

La très grande majorité des voyageurs étant aujourd'hui équipés de smartphones, le Groupe ADP a mis en place de nombreux outils digitaux en mobilité et à distance pour garantir un accès rapide et efficace à l'information. Le site web officiel www.parisaeroport.fr est disponible au format mobile et dans 11 langues. Une application, Paris Aéroport, est également téléchargeable *via* Apple Store (iPhone) et Google Play Store (Android). Cette application, qui compte à date plus de 1,5 million de téléchargements, fait l'objet de mises à jour constantes pour mieux guider les passagers en amont, pendant et après leur voyage :

- ◆ accompagner l'organisation de leur voyage et de leur séjour, en gagnant du temps : dès la page d'accueil, une fonctionnalité « Mon Assistant de voyage » permet au passager de personnaliser son expérience en un clic, en accédant aux détails de son vol et en obtenant toutes les informations essentielles pour son parcours jusqu'à la porte d'embarquement : statut du vol, terminal de départ, zone d'enregistrement, porte d'embarquement... L'Assistant lui permet également de comparer les différents moyens d'accès à l'aéroport avec une estimation du temps de trajet, les tarifs correspondants, et d'accéder ainsi à une sélection d'offres commerciales et de services accessibles depuis son terminal de départ. Réserver son parking à l'aéroport, son billet d'avion, son hôtel, la protection de son bagage ou une place pour son bagage en consigne, est possible *via* l'application ;
- ◆ être informé en temps réel : le passager peut accéder aux dernières informations relatives à son vol *via* un système de notifications sur son smartphone (porte d'embarquement, statut du vol...) mais aussi visualiser directement sur l'écran, le code d'accès de sa réservation parking associée à l'Assistant de voyage. De la même façon, le voyageur peut retrouver sur son Apple Watch l'essentiel des informations nécessaires à son voyage. À leur arrivée dans nos aéroports, les voyageurs peuvent enfin obtenir la traduction quasi-instantanée des panneaux de signalétique grâce au traducteur intégré à l'application Paris Aéroport (du français / anglais vers 9 autres langues). Au-delà des voyageurs eux-mêmes, ces fonctionnalités permettent également aux personnes qui les accompagnent de suivre le statut de leur vol en temps réel.

Récompenser nos clients fidèles

Depuis 2016, le Groupe ADP a créé et développé son programme de fidélité « My Paris Aéroport », accessible depuis son application et son site Internet. Il compte à ce jour près de 440 000 membres. Gratuit, accessible à tous et 100 % digital, il permet de mieux connaître nos clients les plus fréquents, afin de leur garantir une expérience personnalisée et de les récompenser. Le programme offre notamment de nombreux avantages pour enrichir le parcours de ses membres dans nos aéroports : accès gratuit au Wifi très haut débit, réductions permanentes et points convertibles en bons d'achat utilisables dans les boutiques partenaires et sur les parkings réservés en ligne, ainsi que des offres dédiées chez nos partenaires (change de devises, service de protection bagages).



La carte de fidélité dématérialisée est accessible depuis l'application Paris Aéroport et peut être ajoutée au wallet du passager (Apple). My Paris Aéroport est également associé au programme de fidélité Flying Blue d'Air France-KLM, permettant ainsi la conversion de points gagnés en miles Flying Blue.

Offrir une large gamme de services en ligne

Paris Aéroport met à disposition de ses voyageurs un très grand nombre de services réservables en ligne, depuis son site officiel et son application, faisant du Groupe ADP l'un des acteurs les plus innovants en la matière.

Pour les voyageurs au départ de Paris : ces derniers ont la possibilité de réserver leur vol, leur hôtel et leur location de voiture partout dans le monde, en amont de leur voyage depuis le site www.parisaeroport.fr, ou l'application Paris Aéroport, grâce à notre partenariat avec la plate-forme MisterFly. Les passagers peuvent également réserver plusieurs options pour leurs bagages (protection simple du bagage, suivi de ce dernier via une puce RFID grâce à SafeBag, Consigne avec Bagages du Monde à Paris-Charles de Gaulle...), réserver leur place de parking s'ils viennent jusqu'à nos plates-formes avec leur véhicule...

Pour les voyageurs qui arrivent à Paris : via notre boutique en ligne, les services au départ précédemment cités sont disponibles, tout comme l'achat de titres de transport (Le Bus Direct, bus RATP, RER...) pour quitter nos aéroports ainsi que la réservation de bon nombre d'activités pour profiter pleinement de la capitale. Par exemple, l'achat du Paris Museum Pass (donnant accès à près d'une cinquantaine de musées ou de monuments), des billets pour le Château de Versailles et des croisières sur la Seine ou en bus touristique, est réalisable en quelques clics via notre site et notre application mobile.

Enfin, les voyageurs qui souhaitent voir leurs bagages pris en charge de l'aéroport jusqu'à leur lieu de résidence (hôtel, domicile...) - et inversement - pourront réserver en ligne le service de livraison bagage.

Accueillir l'ensemble de nos clients

Le Groupe ADP a commencé à déployer son programme d'accueil et d'information « Bienvenue à Paris ». Dès leur arrivée à Paris-Orly ou Paris-Charles de Gaulle, les voyageurs pourront être renseignés par de nombreux agents présents tout au long de leur parcours, avant et après les contrôles, qui viennent de façon proactive à leur rencontre pour faire de leur passage dans nos aéroports une expérience plus sereine.

Des comptoirs d'accueil et d'information dédiés sont également présents sur l'ensemble de nos terminaux pour les personnes handicapées ou à mobilité réduite afin de leur proposer un accompagnement personnalisé jusqu'à leur porte d'embarquement.

Par ailleurs, depuis 2017, de nombreuses actions et initiatives ont été déployées afin d'améliorer les prestations d'accueil de nos personnels, de diffuser la culture client à l'ensemble de la communauté aéroportuaire, afin de mobiliser tous les acteurs autour d'objectifs communs de qualité (associant personnel de sûreté, compagnies, assistants, Police aux Frontières,...). C'est le cas du projet « Attitude Clients » qui vise à permettre à chaque collaborateur d'incarner vis-à-vis de tous les passagers notre promesse « Paris vous aime » au travers de gestes, mots et attitudes en cohérence avec les valeurs de service (chaleur, audace, élégance et attention).

Afin d'offrir un accompagnement personnalisé « à la carte » à nos voyageurs, Paris Aéroport propose le service My Conciergerie, pour les départs, les arrivées ou les correspondances. Ce service premium propose un accompagnement personnalisé de nos passagers jusqu'à la porte de l'avion (assistance pour les bagages, la détente, le passage des contrôles...) et inversement, dans la langue de passager (y compris les langues rares comme le cantonais, le mandarin, le russe, le japonais...). Des demandes d'information et de devis sont possibles depuis le site Internet de Paris Aéroport.

Enfin, des comptoirs d'information entièrement dédiés à l'information touristique et culturelle en partenariat avec le Comité régional du tourisme d'Ile-de-France accueillent les voyageurs pour partager de nombreux conseils quant à leur séjour dans la capitale.

Garantir la meilleure expérience à nos voyageurs

Paris Aéroport met tout en œuvre pour faciliter l'accès à ses deux plates-formes, que ce soit de ou vers Paris. Au-delà du Roissybus et de l'Orlybus, le Bus Direct est un exemple de service premium proposé en association avec Keolis : bus climatisés, wifi et prises USB à bord, service de bagagistes en station, information en temps réel sur les temps d'attente et les éventuelles perturbations accessibles sur www.lebusdirect.com et à chaque arrêt, la possibilité de télécharger le titre de transport sur smartphone.

Dès leur arrivée dans nos aéroports, les voyageurs peuvent trouver une large gamme de services pratiques :

- ◆ des bureaux de La Poste spécifiquement créés pour les besoins des passagers : des automates d'affranchissement disponibles 7 jours sur 7 et 24h/24 pour les lettres et colis, un assortiment d'accessoires pour téléphones mobiles, des objets souvenirs iconiques de la POSTE pour des cadeaux de dernière minute et même une possibilité de location de petites salles de réunion privatives ;
- ◆ SAFE BAG : le spécialiste de la protection bagages implanté dans toutes les zones publiques au plus près des comptoirs d'enregistrement ;
- ◆ une consigne sécurisée située au-dessus de la gare TGV de Paris-Charles de Gaulle : toute l'équipe de vente est à la disposition des passagers pour prendre en garde leurs bagages mais aussi leurs vêtements ou encore les conseiller pour l'achat d'un bagage ou d'une cage homologuée pour le transport des animaux. Les parents de jeunes enfants pourront même louer des poussettes ou des sièges auto pour leur séjour en France ;
- ◆ des cabines Photomaton permettant l'impression de documents depuis le smartphone des passagers et bien d'autres services photo.

Dans chaque salle d'embarquement, les voyageurs, quels que soient leurs envies et le temps dont ils disposent, peuvent se détendre gratuitement grâce à un large éventail de services et d'espaces de divertissement - avec une attention toute particulière pour les familles voyageant avec des enfants. Après avoir passé les contrôles de sûreté, ils ont accès de façon gratuite :

- ◆ à des espaces de jeux adaptés aux 4-8 ans, aux couleurs des squares parisiens ou autour des thématiques aéroportuaires ;
- ◆ à des consoles PlayStation4, en partenariat avec Sony, où petits et grands peuvent retrouver un large choix de jeux vidéo ;
- ◆ à des espaces Arcade Gaming pour les passagers les plus nostalgiques, qui font honneur aux héros des premiers jeux vidéo iconiques des années 80 ;
- ◆ à de nombreux pianos, où les musiciens débutants ou confirmés pourront s'improviser concertistes.

Pour les passagers les plus connectés, des bornes de rechargement mobile chargebox sont disponibles gratuitement sur l'ensemble des salles d'embarquement, permettant aux voyageurs dont les appareils électroniques (smartphones, tablettes...) sont déchargés de leur donner un second souffle avant d'embarquer.

Pour les familles voyageant avec des enfants âgés de 0 à 3 ans, un premier « salon bébé » de 42 m² est en libre accès depuis le terminal Sud de Paris-Orly ; il leur permet faire dormir leurs enfants (berceaux), les nourrir (chauffe-biberon) et de se détendre. À terme, il pourrait être déployé dans d'autres terminaux.

En 2018, les passagers ont pu vivre les grands événements sportifs et vibrer à l'occasion de la Coupe du Monde de football, Roland Garros, le Tour de France ou encore la Ryder Cup sur les 11 écrans des Corners Sport et l'écran géant du salon gratuit *Instant Paris* accessible aux voyageurs en correspondance longue sur Paris-Charles de Gaulle. Les 1 000 m² de ce salon, situé dans le hall L du terminal 2E, offrent par ailleurs un accès gratuit à une bibliothèque, un espace de jeu KAPLA, une grande table de travail, des écrans multimédias pour lire la presse, regarder des films ou des documentaires, écouter de la musique, une ChargeBox pour recharger leurs appareils électroniques en toute sécurité dans une ambiance Haussmannienne de calme, de confort et d'élégance. Par ailleurs, dans

ce même espace, un hôtel « YOTELA/R » doté de 80 chambres dont des chambres familiales et des chambres spécifiquement conçues pour les PHMR, leur permet de dormir dans un vrai lit quelques heures ou toute une nuit ou simplement de prendre une douche, sans oublier un espace de restauration.

Pour les voyageurs en quête d'une expérience culturelle de qualité, un Espace Musées est accessible gratuitement depuis les Portes M du terminal 2E à Paris-Charles de Gaulle. Ils pourront y contempler des œuvres originales prêtées par les plus grands musées français, avec des expositions exceptionnelles tout au long de l'année, en partenariat, notamment, avec le Musée du Louvre, le Musée d'Orsay et le Château de Versailles. Entre autres, l'Espace Musées a accueilli dès octobre 2018 une exposition intitulée « Dina Vierny - un éclectisme électrique », qui illustre la vie et la collection d'une personnalité hors du commun, à qui Paris doit la création du Musée Maillol.

Assurer la fluidité des parcours

Paris Aéroport fait de la réduction des temps d'attente l'un de ses engagements majeurs au quotidien. Cette année encore, la durée d'attente avant les contrôles de sûreté sur Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly n'excède pas 10 minutes dans 90 % des cas.

Immobilier

(en millions d'euros)

	2018	2017	2018/2017
Chiffre d'affaires	265	250	+ 6 %
<i>Chiffre d'affaires externe</i>	217	208	+ 4,8 %
<i>Chiffre d'affaires interne</i>	47	42	+ 11,9 %
EBITDA	148	209	- 61 M€
Résultat opérationnel courant	101	161	- 60 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 (355 hectares), 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 son 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, gestion de la maintenance et des réparations) et offre des services complémentaires aux locataires (dépannage, gardiennage, nettoyage).

Informers les passagers en temps réel de leur temps d'attente estimé est essentiel : cela se fait par un dispositif d'affichage, déployé dans la majorité des postes d'inspection filtrage sur les deux plates-formes, afin de permettre aux voyageurs de visualiser à tout moment leur temps de passage sur les écrans en amont de ces zones.

Pour accompagner au mieux les familles voyageant avec des enfants, des postes d'inspection filtrage dédiés aux familles avec accès facilité ont été renouvelés lors des vacances scolaires. Certaines animations y ont été proposées, notamment *via* la distribution de livrets de jeux inédits aux enfants ainsi que la présence ponctuelle de mascottes.

Pour réduire autant que possible l'attente aux contrôles de police qui reste une problématique centrale, de nombreux sas PARAFE (Passage Automatisé Rapide des Frontières Extérieures) continuent à être déployés dans l'ensemble des terminaux, avec la mise en service de PARAFE II à reconnaissance faciale, validée par le Ministère de l'Intérieur. 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, entièrement gratuite et sans enrôlement préalable, à l'aide de sas automatiques, grâce au passeport électronique et la reconnaissance faciale entre le passager et son passeport. Le recours à cette technologie a pour objectifs d'assurer une meilleure fluidité des passages aux contrôles frontières tout en garantissant un niveau très élevé de fiabilité.

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 stations 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^{er} 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, Volkswagen, Accor, La Poste, Bolloré Logistics, Kuehne+Nagel, DHL, Panalpina, groupe Auchan, Casino, FNAC, Dassault, Servair... Les dix premiers clients représentent plus de 59 % du chiffre d'affaires externe en 2018. Les baux sont principalement de longue durée, limitant ainsi les risques locatifs. Ainsi, au 31 décembre 2018, 48 % 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 4 624 hectares réservés pour les activités aéronautiques, 820 hectares de surface non exploitables et 1 242 hectares dédiés aux activités immobilières.

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

(en hectares)	Aéronautique	Diversification	Total
Surfaces dédiées à l'immobilier	436	806	1 242
Réserves foncières	51	304	355
Terrains d'emprise des bâtiments ADP	208	261	469
Terrains loués à des tiers	177	241	418

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 355 hectares et sont directement disponibles (62 %) 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 et de terrains sous contraintes de servitudes aériennes ou radio-électriques qui en limitent l'usage (16 %).

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 56 hectares à fin 2018 et s'établissent à 355 hectares comparés à 411 hectares en 2017 en raison principalement de la sortie des parcelles réservée au titre de la biodiversité (46 hectares) et les préemptions de surfaces pour les activités aéronautiques (9 hectares). Le potentiel constructible est estimé à fin 2018 à environ 1 543 millions de m².

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 2018, le patrimoine dédié à l'activité immobilière est valorisé à 3 048 millions d'euros, dont 2 624 millions d'euros en immeubles de placement comme détaillé dans la note 6.3.2 des comptes consolidés du

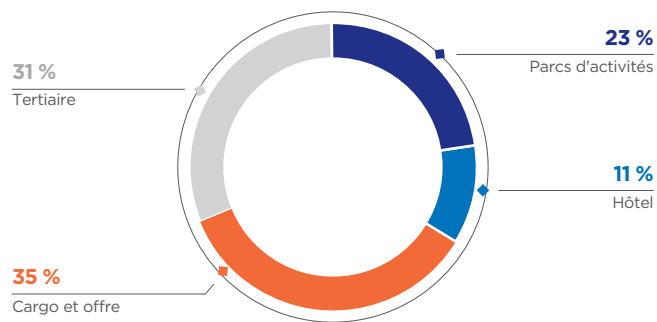
groupe¹. Cette valorisation intègre pour plus de 423 millions d'euros les immeubles occupés par Groupe ADP pour ses besoins propres, les actifs portés par les filiales mises en équivalence et les actifs retraités selon les normes IFRS en contrat de location financement.

La valeur des réserves foncières constructibles (355 hectares) s'élève à 307 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Selon les estimations du Groupe :

- ◇ D'ici 2025, les projets de développement pourraient porter sur environ 450 000 m² de surfaces constructibles
- ◇ Près de 70% du potentiel constructible à fin 2018 sera encore disponible d'ici 2025.

Ces estimations en matière de développement immobilier à l'horizon 2025 ne constituent en rien des objectifs. Il s'agit seulement d'éclairages sur la vision du groupe à moyen terme, qui viennent compléter les objectifs du plan Connect 2020 demeurant inchangés.



¹ Surface bâtie.

	Orly	CDG	LBG & AAG	Total	%
Rappel des réserves foncières (ha)	164	138	53	355	
Potentiel constructible ('000 m ²)	758	564	221	2	100%
Projets signés/en construction à fin 2018 ¹	32	123	25	180	12%
Projets identifiés d'ici fin 2025 ¹	158	118	-	276	18%
Potentiel constructible restant	568	323	196	1	70%

¹ Surface bâtie.

¹ Voir chapitre 20.

Bâtiments loués

La surface utile commercialisable à fin 2018 se monte à 985 500 m². Le taux d'occupation moyen s'élève à plus de 90 % et le taux d'occupation financier à hauteur de 94 %.

Les surfaces se décomposent comme suit :

(en milliers de m ²)	Aéronautique	Diversification	Total
Surfaces louées	488	498	986
Bâtiments de fret	199	6	205
Hangars de maintenance	232	0	232
Locaux d'activité et logistique	16	93	109
Bureaux	24	166	190
Locations internes	6	152	158
Autres bâtiments	11	81	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 : répartis sur trois plates-formes complémentaires au sein de villes aéroportuaires, les actifs du Groupe ADP sont développés dans une optique durable (éco-conception, éco-construction) et avec des objectifs de labellisation élevés (HQE « Excellent », BREEAM « Very Good »...);
- ◆ 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, de la ligne 17 à Paris-Le Bourget en 2024 et à Paris-CDG en 2030, la ligne 14 à Paris-Orly en 2024 et de la ligne 18 en 2018.

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 stations cargo ;
- ◆ la politique de gestion d'actif 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.

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 si l'actif envisagé est trop spécifique.

L'année 2018 a été marquée par la concrétisation de sept projets en tant qu'investisseur. Il s'agit :

- ◆ sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle : de la livraison de l'immeuble de bureaux Baïkal (12 900 m²) dans le quartier RoissyPôle Est, de la poursuite de la construction d'un hôtel 4 étoiles Innsby Melia de 267 chambres (2019) et du lancement d'un complexe hôtelier Courtyard / Residence Inn by Marriott de 323 chambres (2021) à RoissyPôle Ouest et du lancement de la Station Cargo SC4 de 22 000 m² (2020) dans la Cargo City ;
- ◆ sur l'aéroport Paris-Orly : de la livraison du parc d'activité Roméo (22 000 m²) dans la zone cargo, du lancement de l'immeuble de bureaux Belaiïa de 23 500 m² (2020) en co-investissement avec Covivio (ex Foncière des Régions) ;
- ◆ sur l'aéroport Paris-Le Bourget du projet de construction en co-investissement avec André Chenue SA (Groupe Horus Finance) d'un centre de conservation d'œuvres d'art de 24 800 m² (2020) implanté sur la partie Est de l'aéroport.

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 améliorera l'attractivité du territoire et la valorisation des terrains.

L'enjeu durant les 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 ou non à l'aéroportuaire, afin d'élargir notre 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. De plus, le Groupe ADP dispose d'ici à 2045 d'un potentiel d'upside locatif à rentabilité élevée



à l'issue des contrats historiques sur les terrains. En effet, le Groupe a la possibilité comme le prévoit les contrats de location de terrain en vigueur de demander à leur terminaison, soit la déconstruction des actifs pour envisager un nouveau programme soit d'en reprendre la propriété et de percevoir des loyers bâtis supérieurs aux loyers fonciers antérieurs. À horizon 2045, l'upside de loyer estimé est de l'ordre de 54 millions d'euros pour des investissements à prévoir de l'ordre de 192 millions d'euros.

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, la reprise en propriété d'actifs en fin de contrat et la renégociation de contrats existants. En parallèle, la mutation du parc existant mobilisera 160 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 600 millions d'euros au total, dont 300 millions d'euros (y compris filiales et dettes) en position d'investisseur, 185 millions d'euros dans le cadre de la maintenance et l'entretien du patrimoine et de la politique d'*asset management*, et 100 millions d'euros en tant qu'aménageur.

Perspectives

Le groupe ADP a publié le 4 avril dernier, en amont d'une journée investisseurs, des éclairages sur son ambition en matière immobilière à l'horizon 2025 et au-delà.

À cet horizon, le Groupe estime pouvoir investir environ 735 M€ pour la création ou la reprise d'actifs qui devraient générer environ 74 M€/an de loyers supplémentaire selon les estimations du Groupe :

1 Cargo : 185 M€ d'investissements et 24 M€ de loyer annuel supplémentaire

Entre 2018 et 2025, le Groupe envisagerait une augmentation de 100 000 m² des surfaces dédiées à l'activité Cargo (+15% du parc) systématiquement en mode "ADP investisseur", à l'exception de l'extension du hub FedEx

De plus, sur la période 2010 à 2025, une augmentation des loyers de +51% est attendue, nettement supérieure à celle des surfaces créées (+28%) notamment grâce à ce nouveau positionnement "ADP Investisseur".

2 Hôtel : 184 M€ d'investissements et 16 M€ de loyer annuel supplémentaire

À l'horizon 2025, le Groupe souhaite maintenir un positionnement systématique comme investisseur sur les projets hôteliers. En effet, d'ici 2025, l'ambition d'ADP serait d'être propriétaire de plus de 1 580 chambres, soit environ 24% de l'offre hôtelière en service sur les plateformes parisiennes.

3 Parcs d'activités : 64 M€ d'investissements et 11 M€ de loyer annuel supplémentaire

D'ici 2025, le Groupe devrait faire face à un besoin structurel de surfaces d'activités directement lié au développement des fonctions support induites par le dynamisme du trafic aérien. Ainsi, entre 2019 et 2025, l'augmentation attendue serait de l'ordre de 60 000 m², systématiquement en mode « ADP investisseur ».

4 Bureaux : 292 M€ d'investissements et 21 M€ de loyer annuel supplémentaire

L'offre tertiaire du Groupe devrait principalement se développer sur Orly d'ici 2025, notamment grâce à l'arrivée certaine de la ligne 14. D'autres projets sont également attendus comme la programmation d'un campus tertiaire de 70 000 m² sur le Nord d'Orly d'ici 2024, à proximité directe d'une gare du Grand Paris Express

5 Offre industrielle aéronautique : 11 M€ d'investissements et 2 M€ de loyer annuel supplémentaire

À l'horizon 2025, le Groupe devrait faire face à une stagnation de la demande en hangars, compensée toutefois par le dynamisme de l'activité de maintenance des moteurs et équipements

Toutes ces perspectives à l'horizon 2025 ne constituent pas de nouvelles prévisions et objectifs. Il s'agit de la vision préliminaire du groupe à moyen terme en matière immobilière, qui vient compléter les objectifs inchangés du plan Connect 2020.

06

Détail des projets au 31 décembre 2018

Plate-forme	Produit	Rôle ADP	Client	Projet	Mise en service	Surface (en m ²)
CDG	Diversification	Aménageur	Sogafro/SDV	Bureaux et entrepôts	2016	37 500
CDG	Aéroportuaire	Investisseur	Aerolima	Centre de maintenance engins (tranche 1)	2016	4 300
CDG	Aéroportuaire	Aménageur	Aérostructure	Maintenance	2016	19 000
ORY	Diversification	Aménageur	Accor	Hôtels	2016	7 700
CDG	Aéroportuaire	Investisseur	TCR	Centre de maintenance engins (tranche 2)	2017	1 300
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	7 100
ORY	Diversification	Aménageur	RSF	Résidence sociale	2017	3 700
CDG	Diversification	Investisseur	Divers	Dôme properties	2017	19 500
CDG	Diversification	Aménageur	Audi	Showroom	2018	4 600
CDG	Diversification	Aménageur	Holiday Inn	Hôtels	2018	10 000
ORY	Diversification	Investisseur	Roméo	Entrepôts et bureaux	2018	22 000
CDG	Diversification	Investisseur	Baïkal	Bureaux	2018	12 900
CDG	Diversification	Aménageur	Aélia	Entrepôt	2018	6 000
CDG	Diversification	Aménageur	VW	Concession	2018	2 200
CDG	Diversification	Investisseur	Divers	Bureaux	2018	700
TOTAL PROJETS MIS EN SERVICE À LA FIN DU 4^{ÈME} TRIMESTRE 2018						205 200

Plate-forme	Produit	Rôle ADP	Client	Projet	Mise en service	Surface (en m ²)
ORY	Diversification	Aménageur	Bio C bon	Entrepôt	2019	12 500
CDG	Diversification	Aménageur	Moxy	Hôtels	2019	7 900
ORY	Diversification	Aménageur	Ibis styles	Hôtels	2019	6 400
CDG	Aéroportuaire	Aménageur	FEDEX	Extension	2019	48 400
ORY	Diversification	Aménageur	Grand frais	Entrepôt	2019	2 000
CDG	Diversification	Investisseur	Innside	Hôtels	2019	11 400
ORY	Diversification	Aménageur	Loxam	Divers	2019	500
LBG	Diversification	Investisseur	HEKA Chenue	Centre de conservation	2019	24 800
ORY	Diversification	Investisseur	B2 Belaïa	Bureaux	2020	23 500
Projets en travaux						137 400
CDG	Aéroportuaire	Aménageur	FEDEX	Aires GSE	2019	42 600
CDG	Aéroportuaire	Investisseur	SC4	Entrepôts et bureaux	2020	21 900
Projets en cours - permis de construire obtenu ou en cours d'instruction (livraison avant 2020)						64 500

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 de 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 plus de 94 % des surfaces d'exploitation cargo au 31 décembre 2018.

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, jusqu'en 2048. L'activité cargo de la plate-forme Paris-Charles de Gaulle a été marquée en 2018 par la signature d'une promesse d'avenant pour la construction des aires de stockage à matériels phase 1 pour 42 600 m² (livrable courant 2019), et la continuité du projet « extension 2 » pour 48 400 m² (mise en service prévue en 2019) ;
- ◆ 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 poursuivant le développement, par le Groupe ADP, d'investissements dans de nouveaux actifs de premier plan dédiés aux opérateurs cargo, avec le lancement en 2018 d'une nouvelle station cargo SC4 de 22 000 m² connectée à la piste et déjà commercialisée à 70 % au 31 décembre 2018. À celle-ci s'ajoute le lancement des études pour trois stations cargo de 22 000 m² (projet Dahlia), 36 000 m² (projet Duo) et 12 000 m² (projet Midi),
 - ◆ la réflexion autour de la reprise en propriété des actifs localisés en premier front cargo ou en accès direct piste à l'approche de l'échéance des contrats,
 - ◆ la rénovation et la densification de la Cargo City et l'optimisation des process opérationnels, notamment un vaste programme, échelonné jusqu'en 2021, de rénovation des voiries constituant les principaux accès et voies de circulation au sein de la Cargo City et d'amélioration des éclairages par le remplacement des candélabres par de nouveaux éclairages LED.

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 Roissy-pôle, première Airport City mondiale (384 000 m² de bureaux, hôtels, commerces et services) qui comprend désormais 260 000 m² de bureaux et 3 181 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 m², l'immeuble Altaï de 13 250 m², la totalité de l'ensemble immobilier Le Dôme pour 39 000 m² et l'ensemble comprenant le nouveau siège du Groupe ADP pour 12 000 m², la maison de l'environnement pour 5 200 m² et l'immeuble Baïkal pour 12 900 m². Avec le lancement du futur terminal 4 au nord de Roissy-pôle, de nouvelles perspectives immobilières s'ouvrent à plus long terme ;
- ◆ l'ouverture en 2018 d'un hôtel Holiday Inn Express (305 chambres) dans le quartier Roissy-pôle Ouest de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, et le lancement 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 d'enseignes hôtelières innovantes.

En outre, conformément à sa nouvelle ambition immobilière, le Groupe ADP, concepteur de « villes aéroportuaires », en plus de son rôle d'aménageur, est investisseur sur un projet hôtelier en zone côté ville avec la construction d'un hôtel 4 étoiles de 267 chambres Innside by Melia (livraison début 2019) et le lancement d'un complexe hôtelier Courtyard / Residence Inn by Marriott de 323 chambres (livraison en 2021), tous deux implantés sur Roissy-pôle Ouest, au cœur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et à proximité immédiate de ses terminaux. Ainsi, avec les hôtels Melia et Moxy, la capacité d'hébergement de l'aéroport passera de plus de 3 100 chambres en 2018 à plus de 3 700 chambres à l'horizon 2019 :

- ◆ le lancement en 2018 d'un Challenge mondial « Play Your Airport » viendra renforcer l'attractivité de Roissy-pôle. À destination des étudiants, entreprises, voyageurs, collaborateurs du groupe et autres salariés de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, ce concours d'innovation va permettre de révolutionner l'expérience des milliers de salariés et de voyageurs du monde entier, en transformant Roissy-pôle en un lieu de vie plus agréable et plus dynamique, doté de nouveaux espaces de services, conformément à la stratégie du Groupe ADP qui vise à améliorer l'expérience utilisateur ;
- ◆ aéroville développé par Unibail-Rodamco est un centre commercial régional de 110 000 m² sur 12 hectares livré en 2013. Destiné en priorité aux salariés de la plate-forme et aux riverains, ce centre de shopping offre un hypermarché Auchan avec Drive, un multiplexe de 12 salles, 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 en 2018 des concessions automobiles Audi / Audi Sport (4 600 m²) et Volkswagen / Volkswagen Véhicules Utilitaires (2 150 m²), à proximité immédiate du centre de shopping Aéroville. Ces implantations qualitatives prouvent la capacité du groupe à capter de nouveaux acteurs sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle et confirment 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 : la ligne 14 (2024) et la ligne 18 (2027). 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 important, 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 m² dont la livraison est intervenue en 2016-2017, développé par AccorHotels comprenant un Novotel, un Ibis Budget et une extension de l'Ibis existant (410 chambres supplémentaires au global). La finalisation des travaux de réhabilitation de l'hôtel Mercure et la création d'un nouvel Ibis Styles dans le quartier Orlytech (200 chambres) livrables en 2019 permettront de répondre à la demande de développement hôtelier autour de l'aéroport Paris-Orly. Par ailleurs, le Groupe ADP en tant qu'investisseur a lancé en 2018 un appel à projets auprès des promoteurs et exploitants hôteliers sur la parcelle A4 dans Cœur d'Orly, au pied de la passerelle pour un complexe hôtelier diversifié d'environ 700 chambres (2022). Le Groupe ADP est également co-investisseur à 50 % du projet de bureaux et commerces Cœur d'Orly, aux côtés de Covivio (ex Foncière des Régions). Conçu par l'architecte Jean-Michel Wilmotte, le premier immeuble de bureaux, Askia (19 500 m²), a été livré en 2015. Il répond aux normes NF-Bâtiments tertiaires HQE® « Excellent » et BREEAM® « Very Good ». Il est raccordé au réseau existant de géothermie utilisé par l'aéroport. À la suite de la commercialisation d'Askia, le lancement d'un deuxième immeuble de bureaux sur Cœur d'Orly, Belaïa (23 500 m²) a été effectué, avec une livraison prévisionnelle en 2020. La passerelle Cœur d'Orly, mise en service en 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 accueillera le métro du Grand Paris. En outre, au nord de Cœur d'Orly, après la déconstruction lancée en 2018 du hangar HN6, à proximité immédiate de la station « Pont de Rungis » du Grand Paris Express (2024), ce sont 6,5 hectares qui seront libérés permettant au Groupe ADP d'envisager, après étude, un campus tertiaire de l'ordre de 80 000 m².

Afin d'accompagner la croissance du trafic de l'aéroport Paris-Orly, la 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 offre 22 000 m² de surface de plancher dont 17 500 m² d'entrepôt et magasin d'activité et 4 500 m² de bureaux associés ainsi que 224 places de parking. La partie Cargo, divisée en 9 modules, dispose d'une connexion directe à la zone côté pistes par le biais d'un corridor. Un bâtiment traversant (*cross-dock*) avec des quais camions côté ville et un accès direct et de plain-pied permet 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 2017 d'un bâtiment de logistique froide (10 800 m²) pour le groupe Auchan et le lancement d'un bâtiment industriel et de stockage (12 500 m²) 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 m², construits dans les années 1990. À fin 2018, six bâtiments ont été totalement rénovés. 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. 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 au Hall 3 qui sera démolé et reconstruit pour l'occasion.

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. Une première tranche d'aménagement et de commercialisation, portant sur une première phase de 1 à 2 ha est prévue en 2019.

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 SA (filiale d'Horus Finance), en tant que co-investisseur et co-exploitant, ont signé un bail à construction, un contrat de promotion immobilière avec la société GSE 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 m² implanté sur la partie Est de la plate-forme aéroportuaire Paris-Le Bourget. Les travaux ont démarré en septembre 2018 pour une livraison prévue au 1^{er} trimestre 2020. 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 Ile-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). Afin d'accélérer la réalisation de ce projet, le Groupe ADP prévoit pour 2019 la cession à un opérateur des 3 hectares de terrain objet du projet. 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. Une première phase de développement, consistant en l'aménagement d'un parc de petite activité sur 3 hectares de terrains immédiatement disponibles, fait l'objet de manifestations d'intérêt de la part de plusieurs promoteurs.

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.

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires		EBITDA		Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	
	2018	2018/2017	2018	2018/2017	2018	2018/2017
ADP International	188	+ 173 M€	37	+ 49 M€	3	- 41 M€
dont AIG	175	+ 175 M€	54	+ 54 M€	10	+ 10 M€
ADP Ingénierie	58	+ 7 M€	1	+ 11 M€	0	- 13 M€
TAV Airports 1	1 166	+ 550 M€	548	+ 268 M€	320	+ 101 M€
TAV Construction 2 3	-	N/A	-	N/A	(0)	+ 12 M€
Schiphol Group 2	-	N/A	-	N/A	18	- 8,1 %
Autres	-	N/A	(54)	- 50 M€	(11)	- 8 M€
TOTAL	1 412	+ 730 M€	585	+ 333 M€	339	+ 153 M€

¹ Consolidation de TAV Airports en date du 1^{er} juillet 2017 - voir chapitre 9 « Faits marquants de l'exercice 2017 ».

² Société mise en équivalence.

³ Cession de la participation dans TAV Construction le 20 juillet 2017.

Un pilotage des activités internationales avec ADP International

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 281 millions de passagers en 2018¹ et de 25 aéroports dans le monde (au 31 décembre 2018).

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, à savoir une quote part dans le résultat opérationnel courant du groupe de 14 % à 18 %.

En 2018, grâce à l'effet de l'intégration globale de TAV Airports et d'AIG (aéroport d'Aman en Jordanie), cette contribution au ROC du Groupe s'élève à environ 27%.

Une réflexion stratégique menée en fin d'année et finalisée début 2019 a permis de réaffirmer l'ambition du groupe ADP d'être un leader mondial en matière de gestion aéroportuaire avec 35 à 40 aéroports gérés dans le monde à l'horizon 2025 (vs. 25 aéroports au 31 décembre 2018) et

une projection de 400 à 450 millions de passagers à cette échéance (vs. 281 millions de passagers en 2018). Cette ambition porterait la quote-part des activités internationales du groupe à environ 35 à 40 % du résultat opérationnel courant (ROC) à l'horizon 2025. Enfin tous les aéroports internationaux du groupe atteindraient en 2025 une notation ASQ (Airport Service Quality) supérieure ou égale à 4.0.

Cette vision à moyen terme, sur laquelle le groupe a communiqué à l'occasion d'une journée investisseurs début avril 2019 ne constitue pas des objectifs en tant que tels, mais vient compléter le plan Connect 2020 dont les objectifs sont confirmés.

Cette ambition repose sur les 5 axes stratégiques suivants :

- ♦ offrir une proposition de valeur unique fondée sur les synergies avec le Groupe en termes d'expertise et d'innovation ;
- ♦ capitaliser sur ADP Ingénierie et les sociétés de services pour renforcer la création de valeur ;
- ♦ focaliser sur des zones géographiques identifiées pour accélérer l'expansion internationale du Groupe ;
- ♦ acquérir des groupes aéroportuaires pour accélérer la croissance ;
- ♦ gérer le portefeuille d'actifs en termes de risque/rendement.

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, 7^{ème} aéroport européen pour le trafic de fret. ADP International y dispose de droits

¹ Les données du trafic passager des aéroports gérés par TAV Airports sont prises en compte intégralement conformément aux pratiques de communication financière de TAV Airports. Cependant, à la suite de la prise de participation par TAV Airports dans Antalya à hauteur de 49 %, le trafic de cette plateforme est intégré à 100 % depuis janvier 2017 pour les besoins de cette analyse alors que TAV Airports l'intègre uniquement depuis mai 2018.



spécifiques 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 (SOGÉAC) assortie d'un contrat d'assistance technique courant jusqu'en novembre 2019 pour la gestion de l'aéroport. ADP International accompagne notamment la SOGÉAC dans les travaux de modernisation de ses installations. L'aéroport a accueilli 0,5 million de passagers en 2018, en augmentation de 7,9 % ;
- ◇ 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 2018 pour une durée d'1 an jusqu'au 31 décembre 2019. Le terminal Hajj a accueilli 7,3 millions de passagers en 2018, en baisse de 8,8 % par rapport à 2017 ;
- ◇ Jordanie : participation majoritaire de 51 % depuis avril 2018 dans la société jordanienne AIG, société concessionnaire de l'aéroport Queen Alia International Airport à Amman. Avant cette date, ADP International détenait depuis 2007 une participation de 9,5 % dans AIG. 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^{re} phase des travaux (7 millions de passagers) a été achevée en février 2013. La 2^{de} 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 8,4 millions de passagers en 2018, en hausse de + 6,4 % ;
- ◇ République de Maurice : participation depuis 2008 de 10 % dans la société ATOL (Airport Terminal Operations Limited), Société concessionnaire du nouveau terminal de l'aéroport International de la République de Maurice. D'une durée de 15 ans, le contrat de concession prévoit la construction et la gestion d'un nouveau terminal d'une capacité de 4,5 millions de passagers qui a été mis en service en septembre 2013. 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 3,9 millions de passagers en 2018, en hausse de 3,5 % par rapport à 2017 ;
- ◇ Croatie : le consortium ZAIC-A Ltd, actionnaire à 100 % de la Société concessionnaire MZLZ (Medunarodna Zračna Luka Zagreb d.d.), réunissant ADP International (à hauteur de 20,8 % du capital), TAV Airports (à hauteur de 15,0 %), Bouygues Bâtiments International, l'entreprise croate Viadukt, le Fonds Marguerite et IFC (membre du groupe de la Banque Mondiale), a été désigné en avril 2012 par le gouvernement croate comme attributaire du contrat de concession de l'aéroport de Zagreb. Les accords de financement ont été signés le 4 décembre 2013. Ce projet porte sur la réalisation d'un nouveau terminal de 65 000 m² destiné à accueillir 5 millions de passagers en remplacement du terminal actuel. La livraison du nouveau terminal a eu lieu en décembre 2016 et son ouverture a eu lieu en mars 2017. 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 3,3 millions de passagers en 2018, en hausse de 7,9 % ;
- ◇ 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^{er} octobre 2015 et doit assurer le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal de

175 000 m², qui portera la capacité de l'aéroport à 30 millions de passagers, extensible au-delà de 45 millions. 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 23,3 millions de passagers en 2018, en hausse de 8,8 % par rapport à 2017, 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 Ravalina Airports, concessionnaire des aéroports d'Antananarivo et de Nosy Be. Ces aéroports ont accueilli 1,2 million de passagers en 2018, en hausse de 13,8 % par rapport à 2017.

Développement récent

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'ACN¹ que les autorités cubaines l'avaient sélectionné pour entrer en discussions exclusives concernant le projet de développement de l'aéroport international José Martí de La Havane, 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 2021 une capacité d'accueil, à La Havane, supérieure à 10 millions de passagers par an, alors que le trafic actuel est supérieur à 6 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.

ADP Ingénierie

Présentation

Filiale à 100 % d'ADP International, ADP Ingénierie est un leader mondial de la conception et du conseil aéroportuaires. Sa mission est de conseiller et d'accompagner les acteurs de l'aéroportuaire tout au long du cycle de vie de l'aéroport, de concevoir et de mener à bien des projets de développement ou de transformations d'infrastructures à l'international. Ses équipes d'experts peuvent accompagner un projet de la conception initiale aux phases opérationnelles et regroupent des compétences multiples, de l'ingénierie à l'architecture, les études et la supervision des travaux, dans une approche à 360° du cycle de vie de l'aéroport dans les phases suivantes :

- ◇ 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) pour les investisseurs, qu'ils soient publics ou privés ;
- ◇ 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) ;
- ◇ 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) ;
- ◇ 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 ;

¹ *Agencias Cubanas de Noticias.*

- ◇ phase 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 s'inscrit dans un partenariat de long-terme avec ses clients, cherchant à anticiper leurs besoins. Forte de plus de 700 références dans plus de 130 pays, durant 18 ans d'existence, l'entreprise gère actuellement plus de 130 projets.

L'entreprise intervient principalement à l'international : près de 85 % de la prise de commande 2018 est réalisée à l'étranger. Elle y intervient au travers d'implantations au Moyen-Orient, en Afrique, en Amérique latine et en Asie. La réorganisation de l'entreprise réalisée en 2017 a renforcé la présence en Asie avec la création d'une Business Unit Asie et Océanie qui se développe depuis le bureau de 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 2018, environ 400 collaborateurs, de 46 nationalités différentes, sont déployés dans 20 pays.

À fin 2018, le carnet de commandes d'ADP Ingénierie s'élève à 75 millions d'euros. Les prises de commandes se sont accélérées depuis 2017. L'Asie, le Moyen-Orient et l'Afrique concentrent l'essentiel de cette augmentation.

En complément, ADP Ingénierie assure la coordination et le contrôle de l'activité réalisée par Merchant Aviation, société américaine de conseil aéroportuaire, dont l'acquisition a été portée par ADP International. Plusieurs collaborateurs d'ADP Ingénierie vont ainsi renforcer l'équipe américaine de Merchant Aviation pour répondre à plusieurs appels d'offres et développer l'activité d'ingénierie et de consulting en Amérique du Nord.

Principaux projets en cours en 2018

ARCHITECTURE ET TERMINAUX

◇ Asie-Océanie :

- ◆ Népal : aéroport international Tribhuvan de Katmandou : fin du contrat de conception du nouveau terminal international (95 000 m², 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^e piste et des voies de circulation et équipements associés ;
- ◆ Vietnam : ADP Ingénierie remporte un contrat pour la conception du nouvel aéroport international Long Thanh (LTIA) à Ho Chi Minh. Ce contrat a été gagné dans le cadre d'un appel d'offres international lancé par l'opérateur national vietnamien ACV (Airports Corporation of Vietnam), auquel ADP Ingénierie a répondu en association avec des partenaires vietnamiens et japonais, dont Japan Airport Consultants, leader. Ce nouveau contrat porte sur la première phase du développement de l'aéroport dont l'objectif est d'accueillir 25 millions de passagers par an, avec la construction d'une piste, d'un premier module de terminal passagers, de la tour de contrôle et de toutes les installations support requises au bon fonctionnement de l'aéroport ;
- ◆ Philippines : ADP Ingénierie est en charge du master plan et de la conception d'un aéroport Greenfield. Ni l'acteur pour lequel ADP Ingénierie est en sous-traitance, ni le nom de la localité ne peuvent à ce stade être communiqués compte tenu d'autres appels d'offres en cours pour le même projet.

◇ Asie centrale – Afrique de l'est – Moyen-Orient :

- ◆ Sharjah : Au moment du Dubaï Airport Show, au printemps, ADP Ingénierie s'est vue confier la conception de la rénovation du terminal passager de l'aéroport international de Sharjah (EAU) et de son extension. Cet aéroport accueille notamment l'activité en pleine croissance de Fly Dubaï, la compagnie *low-cost* d'Emirates ;

- ◆ 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 10,3M avec le 1A non rénové) ;
- ◆ Tanzanie : ADP Ingénierie a signé avec les autorités aéroportuaires de Zanzibar la reprise de la supervision du chantier du nouveau terminal passager de l'aéroport international Abeid Amani Karume ;
- ◆ Sénégal : ADP Ingénierie et l'aéroport international Blaise Diagne ont signé un contrat pour les études de nouveaux hangars de maintenance aéronautique (MRO) ;
- ◆ Inde : ADP Ingénierie signe un premier contrat dans ce pays, avec les autorités de l'État d'Andhra Pradesh. ADP Ingénierie intervient sur deux aspects : conseil en design et opérations & maintenance.

◇ Europe – Maghreb – Afrique francophone - Amériques :

- ◆ Bénin : nouvel aéroport de Cotonou à Glo Djigbe. Maîtrise d'ouvrage déléguée. Capacité prévue de 2,5M de passagers ;
- ◆ 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 Ho Chi Minh Ville. Étude de capacité pour l'extension de l'aéroport existant. Son trafic actuel d'environ 36 MPax connaît une croissance supérieure à 20 % ;
- ◆ Macau : Un nouveau contrat a été signé avec les autorités de l'aviation civile de Macau (CAAM) : ADP Ingénierie s'est vu confier la révision du plan masse de l'aéroport international de Macau ;
- ◆ Chine : aéroport International Capital de Pékin. Après une étude réussie de simulation des flux de toutes natures, l'aéroport faisant face à une saturation grandissante, ADP Ingénierie se voit confier une étude de même type pour les flux en approche et au départ, baptisée Airspace simulation.

◇ Asie centrale – Afrique de l'est – Moyen-Orient :

- ◆ Bahreïn : aéroport international de Manama. Outre sa mission de supervision de la construction en cours des nouvelles infrastructures, ADP Ingénierie se voit confier l'étude du passage de la piste de l'aéroport en catégorie III ;
- ◆ Mozambique. ADP Ingénierie a reçu l'attribution d'ADM (Aéroports du Mozambique) de la réalisation des schémas directeurs des 3 premiers aéroports du pays (Maputo, Beira et Pemba) suite un appel d'offres international très concurrentiel.

◇ Europe – Maghreb – Afrique francophone :

- ◆ 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.



LES SYNERGIES AVEC LE GROUPE ADP

- ◆ À Paris-Orly : en 2018, ADP Ingénierie a exercé une mission au côté de DIA pour la supervision du chantier d'extension du hall 1 d'Orly ouest, mise en service au début de l'été.
- ◆ À Paris-Charles de Gaulle :
 - ◆ poursuite de la supervision du déploiement des systèmes tri bagages des satellites S3 et S4, la partie S3 ayant été mise en service à mi-année ;
 - ◆ passage en phase supervision de travaux pour la rénovation du terminal 2B et création de la liaison BD.
- ◆ Building Information Modeling (BIM) : prestations d'assistance technique et de modélisation de bâtiments futurs ou existants.
- ◆ Innovation : poursuite des échanges et de la coopération des équipes innovation d'ADP Ingénierie avec l'Innovation Hub du Groupe ADP. Signature d'un partenariat exclusif avec Safetyline. Coopération avec InnovATM dans le cadre de la prise de participation du Groupe dans cette start-up spécialisée en navigation aérienne.
- ◆ Organisation : bascule de la comptabilité d'ADP Ingénierie au sein d'un centre comptable unique du Groupe ADP.
- ◆ Éthique : mise en œuvre commune de la nouvelle politique de compliance d'ADP International : diffusion, formation, accompagnement et mise en place du dispositif d'alerte Éthique et Compliance.

Stratégie

IMPACTS DU PROJET DE DÉVELOPPEMENT ET DE LA RÉORGANISATION DÉCIDÉS EN 2017

2018 est la première année pleine de mise en œuvre du projet de développement et la réorganisation de l'entreprise décidés en 2017.

La montée en puissance des 3 business units (BU), s'est poursuivie, avec un effort marqué pour renforcer la BU implantée à Hong-Kong. Les trois BU ont ainsi étoffé leur équipe de développement commercial et leurs équipes d'experts dans une approche 360°, c'est-à-dire toutes les expertises, tout au long du cycle de vie de l'aéroport.

Au niveau Corporate, ont été mises en place la Direction générale adjointe en charge de la Stratégie et du Développement Commercial, la Direction de la Transformation Innovation & Risques et la Direction de la Communication. Ces directions ont développé des outils appuyant la stratégie de développement mise en œuvre : CRM, évolution de l'ERP, nouveaux outils et produits digitaux en ressources humaines et en communication, nouvelle collection de brochures...

Plus globalement, a eu lieu la refonte d'un nombre conséquent de processus, le renforcement des politiques Risques, Compliance, Qualité et Communication, comme un ajustement dans le pilotage de l'activité et des projets.

Toutes ces actions ont contribué à une amélioration du service rendu aux clients.

UNE PRISE DE COMMANDES QUASIMENT DOUBLÉE PAR RAPPORT À 2016

En effet, la prise de commandes en 2018 s'élève quasiment au double de l'année 2016. Ce mouvement devrait s'amplifier en 2019.

Tandis que l'entreprise semblait connaître fin 2017 un ralentissement de son activité au Moyen-Orient, la signature de contrats majeurs traduit une reprise de l'activité : contrat avec l'émirat de Sharjah et avec le royaume de Bahreïn (passage de la piste de l'aéroport international de Manama en catégorie III) à titre d'exemples.

La présence d'ADP Ingénierie en Afrique a permis de remporter des contrats avec l'Éthiopie et le Kenya. ADP Ingénierie a également signé avec Zanzibar la reprise de la supervision du chantier du nouveau terminal, avec le Mozambique pour du master planning et surtout avec le Bénin pour le nouvel aéroport de Cotonou.

Si un certain nombre de projets en Chine et en Asie se poursuivent (Daxing, Chengdu, Bangkok, Taipei...), l'important contrat signé aux

Philippines pour concevoir un nouvel aéroport est venu élargir la zone d'engagement d'ADP Ingénierie en zone Asie-Pacifique. Des contacts prometteurs ont été enregistrés en Australie et en Nouvelle-Zélande. L'entreprise a surtout remporté deux succès majeurs au Vietnam, au profit de l'aéroport existant Tanh Son Nhat d'Ho Chi Minh Ville et du futur second aéroport de cette capitale. ADP Ingénierie remporte un beau succès dans cette zone en plein développement pour l'entreprise. S'ajoute la signature d'un premier contrat pour l'aéroport de Nellore en Inde qui marque le début du déploiement dans ce pays.

Merchant Aviation et ADP Ingénierie ont été retenues pour plusieurs contrats au profit d'aéroports américains. Ils consacrent pour le Groupe ADP l'ouverture du marché américain qui présente de nombreuses opportunités.

Enfin, au côté de ces importants contrats relevant souvent de l'ingénierie, ADP Ingénierie a signé un nombre important de contrats d'importance variable, partout dans le monde, relevant du Planning stratégique, concrétisant son ambition d'accompagner les aéroports tout au long de leur cycle de vie.

L'IMPORTANCE CROISSANTE DU CONSEIL AUPRÈS DE L'AÉROPORT TOUT AU LONG DE SON EXISTENCE

L'offre de services, dont le renouvellement a débuté en 2017, propose en effet des agrégats d'expertises permettant, non seulement d'apporter les réponses les plus adaptées et plus fines possibles aux clients mais de mettre à disposition des clients des compétences relevant du Planning stratégique et plus largement du Conseil.

Cette importance croissante du conseil au regard des problématiques actuelles et à venir des aéroports conduit ADP Ingénierie à développer de nouvelles compétences, par exemple dans les domaines énergétique et environnemental et à considérer l'acquisition de nouveaux outils logiciels permettant de traiter des données de masse (big data).

PLUS DE PROXIMITÉ GÉOGRAPHIQUE ET CULTURELLE AVEC LES CLIENTS

Cette double ambition de partenariat de long terme et d'accompagnement à toutes les étapes de la vie de l'aéroport se sont traduites par la poursuite de la politique de proximité géographique et culturelle d'ADP Ingénierie avec les clients, actuels et potentiels.

Outre l'apport déterminant de Merchant Aviation sur le marché nord-américain, ADP Ingénierie a ouvert un établissement à Cotonou au Bénin et entrepris les démarches administratives et juridiques pour en ouvrir également en Espagne, en Thaïlande, au Vietnam et aux Philippines et pour créer une filiale en Inde.

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.S. (« 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 dans les comptes du Groupe ADP depuis le 7 juillet 2017.

Description de TAV Airports

TAV Airports est un opérateur aéroportuaire de premier plan en Turquie, et gère au 31 décembre 2018 directement 14 aéroports dans le monde :

- ◆ Istanbul Atatürk (dont les vols commerciaux ont été exploités par TAV Airports jusqu'au 6 avril 2019, date du transfert vers le nouvel aéroport d'Istanbul), Ankara Esenboga, Izmir Adnan Menderes, Antalya Gazipasa ;
- ◆ Milas-Bodrum depuis 2014 pour le terminal domestique et octobre 2015 pour le terminal international ;
- ◆ Antalya en co-contrôle avec Fraport depuis mai 2018 ;
- ◆ 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.

Avec 152 millions de passagers accueillis en 2018, le trafic de TAV Airports a connu une croissance de 31,4 % en 2018, notamment grâce à l'acquisition d'Antalya. La croissance du trafic du groupe est de 10,4 % par rapport à 2017 en prenant en compte Antalya à compter de janvier 2017.

Principal aéroport de TAV Airports et 5^{ème} aéroport européen, Istanbul Atatürk a accueilli 68 millions de passagers en 2018, en hausse de 6 % par rapport à 2017. 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. TAV Airports exploite par exemple les commerces et services de l'aéroport de Riga en Lettonie. En étant présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur des services proposés en aéroport, le modèle économique intégré du groupe est un élément primordial de sa performance et de sa réussite économique.

Le groupe TAV Airports est composé de :

- ◇ 10 principales filiales dans les activités de gestion aéroportuaire : TAV Istanbul, TAV Ankara, TAV Izmir, TAV Gazipasa, TAV Bodrum et

TAV Macedonia détenus à 100 %, TAV Georgia détenue à 80 %, TAV Medinah détenue à 33 %, TAV Tunisia à 67 % et MZLZ en Croatie détenue indirectement à 15 % ;

- ◇ 6 principales filiales dans les services :
 - ◆ ATU, spécialisée dans le duty free (détenue à 50 %),
 - ◆ BTA, spécialisée dans la restauration (détenue à 100 % depuis novembre 2017) 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 %),
 - ◆ TAV O & S qui gère notamment des salons et des services VIP en aéroports (détenue à 100 %),
 - ◆ TAV Technologies qui gère le système informatique des aéroports (détenue à 100 %),
 - ◆ TAV Security qui assure des prestations de sûreté (détenue à 100 %) ;
- ◇ le chiffre d'affaires du groupe TAV Airports s'est élevé à 1 166 millions d'euros en 2018, son EBITDA à 548 millions d'euros et son résultat net part du Groupe à 75 millions d'euros (vision dans les comptes du Groupe ADP 2018).

Gouvernance

Au 31 décembre 2018, l'actionnariat de TAV Airports est le suivant :

Actionnaire	% du capital
Groupe Aéroports de Paris 1	46,1 %
Tepe Insaat Sanayi A.Ş.	5,1 %
Sera Yapı Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.	1,3 %
Autres titres hors flottant	3,2 %
Flottant	44,3 %

¹ À travers Tank ÖWA alpha GmbH, filiale à 100 % d'Aéroports de Paris.

Le conseil d'administration de TAV Airports est composé de 11 membres, dont 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.



Modèles de concession

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 \$ + TVA
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€ + TVA
Gazipasa Alanya	Concession (mai 2034)	100 %	Aéroport	10 € 1	7,5 TRY 2	-	50 000 US \$ + TVA
Milas-Bodrum	Concession (déc. 2035)	100 %	Terminal	15 €	3 €	-	28,7 M€ + TVA ³
Antalya	Concession (déc. 2024)	49 % 4	Terminal	15 € 2,5 € (Correspondance)	3 €	-	100,5 M€ + TVA
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 5
Médine	BOT + Concession (2037)	33 %	Aéroport	87 SAR 6	-	-	54,5 % 7
Zagreb	BOT + Concession (avril 2042)	15 %	Aéroport	15 € 8 4 € (Correspondance)	7 €	-	Fixe : 2,0 € - 11,5 M€ Variable 0,5 % (2016) - 61 % (2042)

¹ Tarifs par passager ont été révisés au 1er janvier 2015.

² 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.

³ 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.

⁴ Les 49 % de TAV Airports dans l'aéroport d'Antalya donnent droit aux mêmes droits de gouvernance que le partenaire Fraport ainsi qu'à 50 % des dividendes.

⁵ 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.

⁶ Quand le nombre de passagers excédera un million, ce ratio évoluera entre 2 % et 4 % en fonction du nombre de passagers.

⁷ 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.

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

⁹ La redevance de service par passager international, domestique, en correspondance est respectivement de 10,4 €, 4 € et 4 €, avant avril 2014.

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 devrait disposer d'une capacité initiale de 70 millions de passagers par an et de 150 millions à terme.

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. Le transfert des vols commerciaux de l'aéroport d'Atatürk vers le nouvel aéroport a eu lieu le 6 avril 2019. La compensation de perte de bénéfice pour cause d'arrêt prématuré des activités de l'aéroport d'Atatürk est actuellement en cours d'évaluation par DHMI et TAV. Des entreprises indépendantes sont également consultées

dans le cadre de ces évaluations. TAV s'attend à recevoir une notification formelle de cette compensation de la part de DHMI.

Développements récents

CONCESSIONS FOOD & BEVERAGES DE L'AÉROPORT DE MUSCAT ET ORLY

BTA a été sélectionné pour la concession Restauration du nouvel aéroport international de Muscat en Oman, et a commencé ses opérations en mars 2018. La concession pour une durée de 10 ans comprend l'exploitation de plus de 15 points de vente (2 735 m²).

En 2018, BTA a également gagné l'appel d'offre pour la concession Restauration de la jonction d'Orly. Les opérations commenceront en 2019. Il s'agit d'un contrat de 10 ans pour 2 200 m².

CONCESSIONS DE LOUNGES DES AÉROPORTS DE MUSCAT, COPENHAGUE, FRANCFORT, ZURICH, JFK, SAN DIEGO, ET PRÉSENTATION DE L'ACQUISITION DE GIS

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 m² du nouvel aéroport international de Muscat en Oman pour une durée de 10 ans. Ces salons ont ouvert en 2018. Ils viennent s'ajouter aux salons également ouverts dans les aéroports internationaux de Copenhague, Francfort, et Zurich. En 2019, TAV Operations services ouvrira des salons aux États-Unis à JFK et à San Diego.

En parallèle, TAV Operations services a signé en novembre 2018 le contrat d'acquisition de 70 % de GIS. L'opérateur GIS opère 17 salons d'aéroports, et est très implanté en Europe (notamment en Espagne) et en Amérique latine (10 salons en Espagne, et présence à Paris, Francfort, Rome, Mexico, Sao Paulo, Bogota, Buenos Aires). Cette opération permet à TAV OS de consolider sa position parmi les grands opérateurs de salons d'aéroport.

CONTRATS DE SERVICES SUR LE NOUVEL AÉROPORT D'ISTANBUL, ET NOUVEAU SIÈGE SOCIAL

En juin 2018, TAV Airports a signé avec Turkish Airlines un contrat de 3 ans visant à reconduire le partenariat pour TGS (Turkish Ground Services). TGS, société détenue à 50 % par HAVAŞ (société elle-même détenue à 100 % par TAV) reconduira donc sa position de leader sur le marché d'assistance en escale sur le nouvel aéroport d'Istanbul.

La société ATÜ spécialisée en Retail & Duty Free et détenue à 50 % par le groupe TAV, a signé deux contrats pour s'implanter sur le nouvel aéroport d'Istanbul : un contrat de 10 ans pour l'opération de tous les magasins de mode sur 1 679m², et un contrat de 10 ans pour la vente de produits locaux (Bazaar) sur 2 800m².

Enfin, BTA a signé en juillet 2018 un contrat de 13 ans pour opérer plus de 4 000m² de surfaces dédiées à la restauration sur le nouvel aéroport d'Istanbul.

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. Aux côtés de TAV qui détient 66,6 % de TAV Tunisie, l'IFC et le fonds d'investissement sud-africain PAIDF sont respectivement actionnaires à hauteur de 18,4 % et 15,0 %.

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, 1,7 million de passagers en 2017 contre 3,3 millions de passagers en 2014. En 2018 le trafic aura été de 2,5 millions de passagers (+ 48 %), se redressant notamment grâce aux recommandations aux voyageurs qui ont été revues de manière favorable par le Royaume Uni, la Belgique, la Scandinavie et les Pays-Bas depuis l'été 2017.

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

SITUATION EN TURQUIE

En 2018, la situation en matière de sécurité a été très bonne et le trafic total dans le pays a atteint 210 millions de passagers soit une augmentation de 9 %. 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.

L'année 2018 a en revanche été marquée par une crise de l'économie turque liée à la situation géopolitique (notamment la détérioration des

relations avec les États-Unis). Cela a entraîné une forte volatilité de la monnaie turque qui s'est dépréciée en moyenne de 33 % en 2018 par rapport à 2017.

Le Groupe TAV, grâce à la résilience de son business model et grâce à la mitigation des effets de change, n'a pas été significativement impacté.

Le contexte conduit néanmoins à un ralentissement du trafic national turc (perte du pouvoir d'achat), et à l'inverse un regain d'attractivité pour les touristes internationaux.

ACQUISITION DE 50 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ CONCESSIONNAIRE DE L'AÉROPORT D'ANTALYA.

Le groupe TAV Airports a conclu en mai 2018 l'acquisition de 49 % de la société ICF, concessionnaire de l'aéroport international d'Antalya. TAV Airports et Fraport partagent à égalité le contrôle d'ICF, et le contrat donne droit à 50 % des dividendes. L'aéroport, qui a accueilli plus de 31 millions de passagers en 2018, 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.

Airport International Group (AIG)

Le Groupe ADP, via sa filiale à 100 % ADP International, a finalisé au mois d'avril 2018 la transaction lui permettant de détenir 51 % du capital et lui donnant le contrôle exclusif d'Airport International Group (« AIG »), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia (QAIA) à Amman, en Jordanie. Les nouveaux co-actionnaires avec lesquels le Groupe ADP investit sont les fonds d'investissement en infrastructures Meridiam et IDB Infrastructure Fund II. Edgo, déjà présent, reste co-actionnaire. Depuis cette opération, le Groupe ADP, déjà actionnaire à hauteur de 9,5 % d'AIG depuis 2007, consolide les comptes de la société concessionnaire par intégration globale.

D'une durée de 25 ans, le contrat de concession, signé en 2007, prévoit l'exploitation des terminaux existants et la construction et l'exploitation d'une nouvelle aérogare. Les experts du Groupe ADP, forts d'un contrat de management, en assurent depuis les opérations.

La construction du nouveau terminal s'est déroulée en 2 phases. Une première phase de travaux a permis la création de 103 000 m² offrant une capacité de 7 millions de passagers, mis en service en mars 2013. Une vaste extension a été ajoutée à ce terminal en septembre 2016, qui porte la capacité de l'aéroport à 12 millions de passagers par an.

Opérateur de QAIA depuis le début de la concession (25 ans) en 2007, le Groupe ADP a contribué à la performance et à la croissance de l'aéroport sur les dix dernières années. Le trafic a cru en moyenne de 6,5 % par an depuis 2007.

Avec la prise de contrôle d'AIG, le Groupe ADP sera en mesure de déployer son savoir-faire, son expertise et son offre de services. Les objectifs sont de renforcer le réseau aérien au départ d'Amman, d'améliorer la qualité de service offerte aux passagers et la performance des activités aéronautiques et commerciales, et enfin d'assurer un développement pérenne et socialement responsable pendant la durée restante de la concession (jusqu'en 2032).

L'aéroport international Queen Alia est un aéroport de référence au Moyen-Orient, et gère 98 % du trafic jordanien. Il est la base et le hub de la compagnie aérienne Royal Jordanian Airlines et la porte d'entrée vers les sites touristiques du pays, notamment Petra, la Mer Morte et le désert du Wadi Rum.

Cet aéroport a été classé meilleur aéroport de sa catégorie (entre 5 et 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/ACI) 2018, le plus important programme de référence mondial sur la satisfaction des passagers des aéroports. Enfin, il est le premier aéroport au Moyen Orient à obtenir l'accréditation ACI Carbone niveau 3+, c'est-à-dire la neutralité carbone.



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 qui produit des bénéfices réciproques pour les deux sociétés dans plusieurs domaines clés de leur activité. L'alliance a été dénommée « Hublink ».

En 2018, Schiphol Group a réalisé un chiffre d'affaires en hausse de 3,5 %, à 1 509 millions d'euros. Son résultat net par du Groupe s'établit à 278 millions d'euros, en baisse de 0,4 % par rapport à 2017.

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 peuvent dans certains cas adopter 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. M. Dick BENSCHOP, qui est le nouveau *Chief Executive Officer* de Royal Schiphol Group, remplacera prochainement M. NIJHUIS.

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 2018 a vu la poursuite de projets déjà lancés et le développement d'initiatives communes :

- ◆ dans le domaine des achats, des consultations communes peuvent être organisées ; de même, et de façon plus générale, 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 2018, plusieurs missions courtes (3-6 mois) ont été organisées, dans les deux sens (collaborateurs de Schiphol chez Groupe ADP et réciproquement).

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 2019, plusieurs domaines de coopération prioritaires, déjà identifiés comme les plus créateurs de valeur pour Hublink, ont été maintenus : il s'agit notamment des achats, de l'innovation, du développement international et du développement durable.

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'informations et favorise l'échange de bonnes pratiques.

SDA Retail (Zagreb)

Le 1^{er} 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'est effectué en deux temps :

- ◆ depuis le 1^{er} décembre 2014, exploitation de deux magasins dans le terminal existant, un magasin *duty free* en zone côté piste de 600 m² et une boutique de souvenirs en zone côté ville de 47 m² ; puis
- ◆ depuis 2017, exploitation des espaces commerciaux dans le nouveau terminal dont la capacité totale est de 5 millions de passagers (vs. 2 millions de passagers actuellement).

Depuis avril 2017, SDA opère dans le nouveau Terminal une surface commerciale (Walkthrough) de 619 m² dédiée à la vente de parfums/Cosmétiques, alcools, Tabacs, Gastronomie, confiserie et produits locaux.

06

En 2018, SDA a ouvert une nouvelle surface de vente de 184 m² dédiée à la mode baptisée « The Fashion Place » et 2 pop-up stores implantés au plus proche des salles d'embarquement.

Enfin un service de shop & collect a été implanté depuis septembre 2018, permettant aux clients de réserver leurs produits online ou dans le magasin et de les récupérer à leur retour à Zagreb.

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 sa participation TAV Airports), cette acquisition a marqué une étape importante de l'exportation de l'ensemble des savoir-faire du groupe à l'international.

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 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)	Produits		EBITDA		Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	
	2018	2018/2017	2018	2018/2017	2018	2018/2017
Hub One	155	+ 0,8 %	13	- 34,1 %	0	- 94,5 %
Hub Safe ¹	-	- 100,0 %	-	- 100,0 %	-	- 100,0 %
TOTAL	155	- 28,3 %	47	+ 85,1 %	33	+ 252,4 %

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

Hub One

Présentation

Filiale à 100 % du Groupe ADP, le Groupe Hub One est un opérateur de technologies digitales pour les entreprises. Il accompagne les entreprises et organisations publiques et privées en France et à l'international dans leur transformation numérique. Au travers de ses divisions Télécom, Mobility et Cybersécurité, le Groupe Hub One propose des solutions de digitalisation aux opérationnels qui apportent des gains de productivité, d'efficacité, de visibilité et de sécurité de l'information en s'appuyant sur des valeurs de proximité, d'engagement et d'audace.

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 d'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 dispose d'une expertise reconnue sur un large éventail de la chaîne de valeur digitale. Il déploie et opère des infrastructures télécoms ; développe, édite et intègre des logiciels de traçabilité et de mobilité ; installe des flottes de terminaux professionnels qu'il maintient en condition opérationnelle ; effectue des audits ; dispense des formations en sécurité informatique et supervise la sécurité des systèmes d'information.

En 2018, Hub One a acquis la société spécialisée en cyber sécurité Sysdream, et a généré plus de 155 millions d'euros de produits grâce à ses 10 agences en France, 550 collaborateurs et 5000 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.

De plus, le groupe Editions Lefebvre Sarrut (ELS), spécialiste de la formation professionnelle et de l'édition juridique, fiscale et réglementaire, a fait appel à Hub One en septembre 2018, pour optimiser la qualité et la fiabilité de son infrastructure téléphonique.

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 en 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. Il en détient désormais 20 %.

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.

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. Dans cette démarche de développement, Hub Safe s'est vu attribuer en décembre 2018 la sûreté passagers de l'aéroport de Bordeaux Mérignac pour une durée de 6 ans.



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 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° 300/2008 du 11 mars 2008 relatif à l'instauration de règles communes dans le domaine de la sûreté de l'aviation civile, précisé par le règlement d'exécution (UE) 2015/1998 de la Commission du 5 novembre 2015 fixant des mesures détaillées pour la mise en œuvre des normes de base 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 (UE) 2018/1139 du Parlement européen et du Conseil du 4 juillet 2018 concernant des règles communes dans le domaine de l'aviation civile et instituant une Agence de l'Union européenne pour la 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 des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et de ses dix aéroports civils d'aviation générale situés en région Île-de-France. 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 civils d'aviation générale 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 euros font l'objet d'une évaluation comprenant notamment une analyse des conditions et des coûts de construction, et d'exploitation de l'infrastructure, une analyse des conditions de financement et du taux de rentabilité financière, une analyse des incidences de ce choix sur les équipements de transport existant.

La création ou l'extension des pistes d'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.

A compter du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'ADP, le projet de loi Pacte généralise l'autorisation de l'État à toute cession, apport ou création de sûreté, transfert d'activité, relatif à des biens qui seront transférés à l'État au terme du droit d'exploiter.

Par ailleurs, la Société doit communiquer au ministre chargé de l'Aviation civile les opérations d'équipement, représentant une surface bâtie supérieure à 10 000 m², qu'elle compte entreprendre ou dont elle compte autoriser la réalisation par un tiers dans l'emprise ou à proximité immédiate des Aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et qui sont étrangères au service aéroportuaire. Elle doit établir à cette occasion que ces projets n'ont pas d'incidence sur l'exercice du service public et qu'ils sont compatibles avec ses développements prévisibles. A compter du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'ADP, le projet



de loi Pacte prévoit des régimes d'autorisation, notamment pour les opérations qui dépassent un montant ou une superficie substantielle (seuils qui seraient précisés dans le nouveau cahier des charges) (cf. loi PACTE article 131).

Dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome qu'il exploite, décision qui relève de l'État, Aéroports de Paris versera à l'État 70 % de la différence existant entre, d'une part, la valeur vénale des immeubles qui ne sont plus affectés au service public aéroportuaire et, d'autre part, la valeur de ces immeubles telle qu'inscrite au bilan des comptes de la Société au 31 décembre 2004, majorée des coûts liés à leur remise en état et à la fermeture des installations aéroportuaires. La valeur vénale des biens immobiliers sera déterminée par un comité d'experts qui appliquera les méthodes couramment pratiquées en matière d'évaluation des biens immobiliers. La convention concerne uniquement les immeubles qui appartenaient, avant son changement de statut, au domaine public de l'établissement public Aéroports de Paris ou de l'État. A compter du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'ADP, le projet de loi Pacte prévoit un partage de la plus-value de cession s'agissant des biens dont la propriété doit être transférée à l'État à l'issue du droit d'exploiter d'ADP, avec des modalités spécifiques selon les catégories de biens (cf. loi PACTE article 132).

La préservation de l'espace aérien autour et sur les aérodromes est assurée au moyen de servitudes aéronautiques. Ces servitudes sont destinées à assurer la protection d'un aérodrome contre les obstacles, de façon à ce que les avions puissent y atterrir et en décoller dans de bonnes conditions générales de sécurité et de régularité. Les servitudes aéronautiques de dégagement comportent l'interdiction de créer ou l'obligation de supprimer les obstacles susceptibles de constituer un danger pour la circulation aérienne et peuvent entraîner une limitation de hauteur pour les constructions. Les servitudes aéronautiques de balisage comportent l'obligation de pourvoir certains obstacles de dispositifs visuels ou radioélectriques destinés à signaler leur présence aux navigateurs aériens.

Enfin, il existe un espace protégé autour des plates-formes, dans lequel sont établies des restrictions aux droits de construire, prévues notamment par les plans d'exposition au bruit destinés à limiter à terme le nombre de riverains soumis aux nuisances sonores par l'institution d'une maîtrise de l'urbanisation¹.

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 une *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^{er} avril 2018 sont fixés comme suit :

- ◆ 2,10 euros par atterrissage pour l'exploitant de l'aéronef ;
- ◆ 2,10 euros par atterrissage pour l'exploitant d'aérodrome².

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

¹ Voir également le chapitre 17 « Données environnementales ».

² 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.



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 aéroports et des règles de stationnement sur les aéroports et doit également procéder aux aménagements propres à renforcer la sécurité, qu'il s'agisse de l'éclairage ou des dispositifs de vidéosurveillance ;
- ◇ assure, à la demande du ministre chargé de la Santé, l'application de certaines réglementations sanitaires et fournit, dans les mêmes conditions, une information adaptée aux passagers à destination ou revenant de zones géographiques temporairement touchées par une épidémie ;
- ◇ assure l'application de la réglementation environnementale et est chargé à ce titre de la réalisation des mesures de bruit et des mesures relatives aux polluants atmosphériques, aux rejets d'eaux pluviales et d'assainissement ;
- ◇ délivre les autorisations d'activité sur les aéroports aux prestataires d'assistance en escale, aux transporteurs aériens qui s'auto-assistent, ainsi qu'aux autres entreprises qui exercent une activité industrielle, commerciale ou artisanale.

Le cahier des charges donne à l'État les moyens d'être informé sur la situation économique et financière de l'entreprise, notamment pour assurer le suivi de l'exécution du Contrat de Régulation Économique. L'État exerce également un contrôle de l'usage que fait la Société des terrains et immeubles dont elle a la propriété, afin notamment de garantir la bonne exécution des missions de service public qui lui sont confiées ¹.

Le projet de loi PACTE définitivement adopté par le Parlement le 11 avril 2019 prévoit l'entrée en vigueur d'un nouveau cahier des charges à compter de l'éventuel transfert au secteur privé de la majorité du capital d'ADP, tel qu'évoqué dans le projet de loi PACTE (cf. loi Pacte article 131).

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 443 000 euros pour les marchés de fournitures et de services et 5 548 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.



¹ Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Propriété des actifs ».

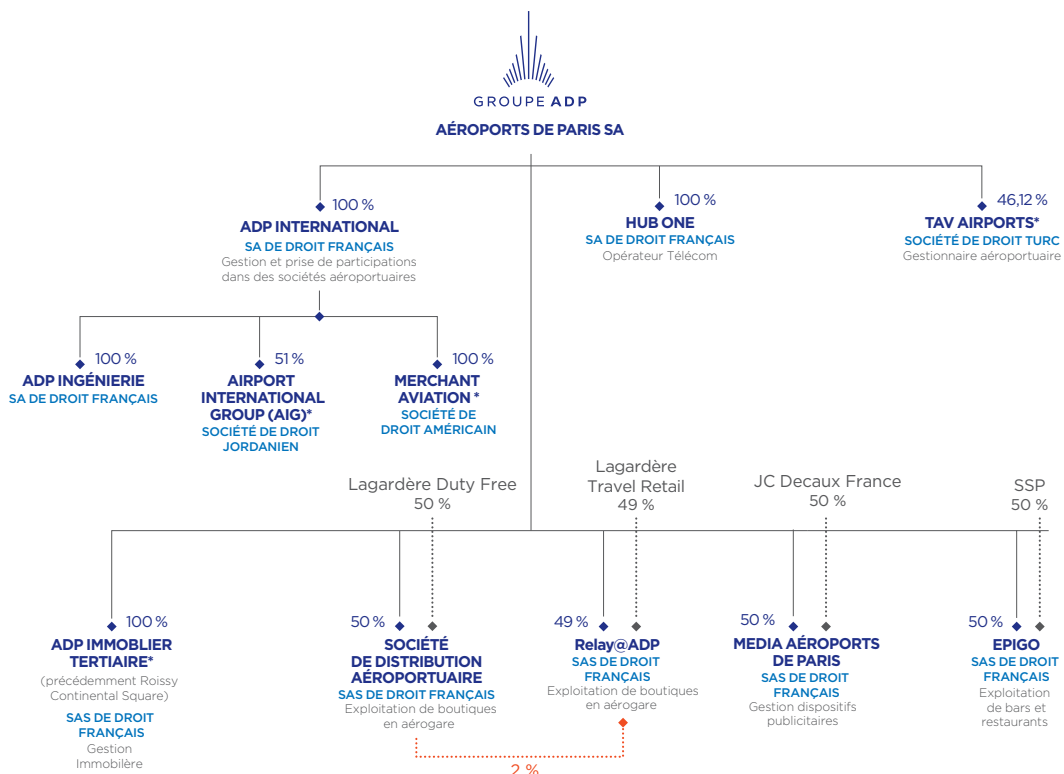


ORGANIGRAMME

7.1 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2018

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

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



* Détention indirecte.
Les pourcentages indiqués représentent les pourcentages de détention et de droits de vote au 31 décembre 2018.
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 2018, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie au bénéfice de divers clients de cette filiale. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan ¹.

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

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

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



PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS

8.1 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS

101

Actifs immobiliers et mobiliers dont Aéroports de Paris est propriétaire ou utilisateur	101
Rétrocession d'une partie de la plus-value dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome exploité par Aéroports de Paris	102

8.2 CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES 102

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 charges¹. 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

¹ Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Propriété des actifs d'Aéroports de Paris ».

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.

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des terrains et aménagements (immeubles de placement compris) s'élevait à 117 millions d'euros, les constructions (immeubles de placement compris) à 5 879 millions d'euros, les installations techniques et autres (immeubles de placement compris) à 436 millions d'euros et les immobilisations en cours (immeubles de placement compris) à 1 349 millions d'euros. Les immobilisations corporelles et les immeubles de placement sont décrits à la note 6 de l'annexe aux comptes consolidés.

Rétrocession d'une partie de la plus-value dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome exploité par Aéroports de Paris

La convention conclue le 30 mars 2006 entre l'État et Aéroports de Paris par application de l'article 3 de la loi du 20 avril 2005 prévoit que, pendant une durée de 70 ans, dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome qu'elle exploite, Aéroports de Paris versera à l'État 70 % de la différence existant entre, d'une part, la valeur vénale à cette date des immeubles qui ne sont plus affectés au service public aéroportuaire et, d'autre part, la valeur de référence de ces immeubles correspondant à la valeur inscrite à l'actif du bilan du 31 décembre 2004 tel que celui-ci a été approuvé par l'assemblée générale d'Aéroports de Paris le 23 décembre 2005, majorée des coûts liés à leur remise en état et à la fermeture des installations aéroportuaires. Le périmètre des actifs soumis à cette disposition sera alors déterminé par un comité d'experts, qui sera également chargé de vérifier sa correcte valorisation.

8.2 CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES

Des contraintes environnementales peuvent résulter des législations et réglementations mondiales (OACI), européennes ou nationales. À la date du dépôt du présent document de référence, ces contraintes sont compatibles avec l'utilisation actuelle et future des installations d'Aéroports de Paris. Seules des réglementations plus restrictives pourraient limiter les capacités d'utilisation des plates-formes d'Aéroports de Paris au-delà de ce qui est déjà le cas.¹

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

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT ^{RFA}

9.1 CHIFFRES CLÉS	104	9.3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2018	110
9.2 ANALYSE DES RÉSULTATS 2018	104	Évolution du trafic	110
Analyse du compte de résultat du Groupe ADP	104	Révision des prévisions 2018 du Groupe ADP	111
Analyse par segment	107	Évolution des redevances aéroportuaires	112
		Nominations au sein du Groupe ADP	112
		Acquisition du contrôle exclusif d'Airport International Group, concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia à Amman en Jordanie	112
		Dividende voté par l'assemblée générale	112
		Nomination au sein du Groupe ADP	112
		Projet de loi PACTE contenant des dispositions relatives au Groupe ADP	112
		TAV Airports	112
		ROCE ² régulé pour 2018	112
		Émission d'un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros à 20 ans	113
		Versement d'un acompte sur le dividende 2018	113

Les comptes consolidés d'Aéroports de Paris au titre des exercices clos le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2017 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 2018 aux données de l'exercice 2017¹.

¹ Voir les notes des annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

9.1 CHIFFRES CLÉS

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

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

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

9.2 ANALYSE DES RÉSULTATS 2018

Analyse du compte de résultat du Groupe ADP

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2018	2017	2018/2017
CHIFFRE D'AFFAIRES¹	4 478	3 617	+ 861M€
Activités aéronautiques	1 890	1 813	+ 4,3 %
Commerces et services	1 000	953	+ 4,9 %
Immobilier	265	250	+ 6,0 %
International et développements aéroportuaires	1 412	682	+ 730M€
dont TAV Airports ¹	1 166	616	+ 550M€
dont AIG ¹	175	-	+ 175M€
Autres activités	155	217	- 28,3 %
Éliminations inter-segments	(245)	(298)	- 18,0 %

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

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

- ◇ l'intégration globale de TAV Airports depuis le 2nd semestre 2017, et d'AIG en avril 2018 qui contribuent respectivement au chiffre d'affaires à hauteur de 1 166 millions d'euros et de 175 millions d'euros. Hors intégration globale de ces deux entités, le chiffre d'affaires du Groupe ADP est en croissance de 4,6 %, à 3 137 millions d'euros ;
- ◇ la croissance du produit des redevances aéronautiques à Paris Aéroport (+ 5,6 %, à 1 115 millions d'euros), portée par la dynamique du trafic passagers (+ 3,8 %) et la hausse des tarifs au 1^{er} avril 2018 (+ 2,125 %) malgré les grèves du premier semestre 2018 ;

- ◇ la progression du segment commerces et services en hausse de 4,9 %, à 1 000 millions d'euros, portée par la performance des activités commerciales (+ 6,8 % à 490 millions d'euros) ;

- ◇ la hausse de 6,0 % du chiffre d'affaires du segment immobilier, à 265 millions d'euros, notamment du fait de l'effet positif de l'acquisition de l'immeuble « Dôme », à Paris-Charles de Gaulle en décembre 2017.

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

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

EBITDA

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

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

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

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

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

Les charges courantes du groupe se répartissent ainsi :

- ◇ les **achats consommés** s'établissent à 200 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, les achats consommés sont en hausse de 4,2 %, à 125 millions d'euros, du fait des mauvaises conditions climatiques du 1^{er} trimestre 2018 (hausse des besoins en produits hivernaux) et des travaux engagés pour le compte de la Société du Grand Paris (SGP), faisant l'objet d'une indemnisation (neutre en EBITDA) ;

- ◇ les **charges liées aux services externes** s'élèvent à 1 178 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, ces charges progressent de 9,6 %, à 795 millions d'euros, du fait d'une augmentation du recours à des prestataires de service liée notamment à la cession de 80 % du capital social d'Hub Safe ;

- ◇ les **charges de personnel** s'établissent à 890 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, les charges de personnel sont en baisse de 5,2 %, et s'établissent à 653 millions d'euros, en raison notamment de la cession de la participation d'Hub Safe en octobre 2017. Les charges de personnel de la Maison-mère, Aéroports de Paris, sont stables et s'élèvent à 556 millions d'euros en 2018. Au 31 décembre 2018, les effectifs moyens du groupe (équivalents temps plein) s'élèvent à 25 819 employés ^{1/2} ;

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

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

09

(en millions d'euros)	2018 ¹	2017	2018/2017
Charges de personnel	(890)	(814)	+ 9,4 %
Aéroports de Paris	(556)	(555)	-
Filiales (y compris TAV Airports et AIG)	(335)	(258)	+ 29,5 %
Effectifs moyens groupe (équivalents temps plein)	25 819	17 422	8 397
Aéroports de Paris	6 349	6 435	- 1,3 %
Filiales	19 470	10 987	8 483
dont TAV Airports	14 644	8 418	6 226
dont AIG ²	328	-	328

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

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

- ◇ le montant des **impôts et taxes** s'établit à 275 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, le montant des impôts et taxes est en hausse de 2,2 % ;

- ◇ les **autres charges d'exploitation** s'élèvent à 86 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, le montant des autres charges d'exploitation est en hausse de 23 millions d'euros suite à la comptabilisation de pertes sur créances irrécouvrables liées à l'international (impact neutre sur l'EBITDA) ;

◆ les **autres charges et produits** représentent un produit net de 110 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, ce poste s'élève à 96 millions d'euros, stable par rapport à 2017 (96 millions d'euros), sous l'effet combiné de :

- ◆ reprises de provisions de créances irrécouvrables à l'international (neutre en EBITDA),

- ◆ la non reconduction de la plus-value liée à la location longue durée des bâtiments du *hub* cargo pour 63 millions d'euros,

- ◆ le remboursement d'études et travaux réalisés pour le projet CDG express pour 30 millions d'euros (38 millions en 2018 contre 8 millions d'euros en 2017).

Sur l'année 2018, l'EBITDA consolidé du groupe s'élève à 1 961 millions d'euros. Le taux de marge brute ¹ associé est de 43,8 %, en

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

Résultat net part du groupe

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

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

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

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

Pour mémoire, deux éléments exceptionnels sont intervenus en 2017 :

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

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

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

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

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

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

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

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

¹ EBITDA / Chiffre d'affaires.

Analyse par segment

Activités aéronautiques

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

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

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

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

Les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire sont en hausse de 2,3 %, à 239 millions d'euros.

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

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

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

Commerces et services

(en millions d'euros)	2018	2017	2018/2017
Chiffre d'affaires	1 000	953	+ 4,9 %
<i>Activités commerciales</i>	490	459	+ 6,8 %
<i>Boutiques côté pistes</i>	318	303	+ 4,8 %
<i>Boutiques côté ville</i>	20	19	+ 9,0 %
<i>Bars et restaurants</i>	48	42	+ 13,4 %
<i>Publicité</i>	55	50	+ 10,0 %
<i>Autres produits</i>	49	45	+ 9,8 %
<i>Parcs et accès</i>	173	171	+ 1,1 %
<i>Prestations industrielles</i>	129	134	- 3,7 %
<i>Recettes locatives</i>	149	147	+ 1,7 %
<i>Autres produits</i>	58	42	+ 37,5 %
EBITDA	580	533	+ 8,9 %
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	2	3	- 9,6 %
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	458	404	+ 13,3 %
<i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i>	58,0 %	55,9 %	+ 2,1pt
<i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i>	45,8 %	42,4 %	+ 3,4pt

¹ Personnes handicapées ou à mobilité réduite.

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

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

- ◇ au sein de cet ensemble, les loyers issus des boutiques côté pistes s'établissent à 318 millions d'euros en hausse de 4,8 %, grâce au dynamisme du trafic et au mix trafic positif, malgré l'impact négatif de l'euro fort au premier semestre et de la fermeture temporaire de boutiques en raison de travaux importants dans les halls K et L du terminal 2E. Le chiffre d'affaires par passager¹ est en légère hausse (+ 0,6 %), à 18,4 euros ;
- ◇ les loyers issus des boutiques côté ville augmentent de 9,0 %, à 20 millions d'euros.
- ◇ Les loyers relatifs aux bars et restaurants continuent d'afficher une forte croissance, + 13,4 %, à 48 millions d'euros, liée notamment aux performances de la co-entreprise EPIGO. Le chiffre d'affaires publicité s'élève à 55 millions d'euros, en hausse de 10,0 %, du fait des bons résultats de Média Aéroports de Paris, qui voit son chiffre d'affaires augmenter de 11,3 % à 59,2 millions d'euros, suite à une

progression notable des supports digitaux (+ 7 %). L'EBITDA de Média Aéroports de Paris est en hausse de 17,6 % à 9,7 millions d'euros et son résultat net est en hausse de 12,2 % à 2,5 millions d'euros.

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

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

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

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

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

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

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

Immobilier

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

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

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

L'EBITDA du segment s'établit en baisse de 29,4 %, à 148 millions d'euros, du fait de la plus-value liée aux bâtiments du *hub cargo*² comptabilisée au 1^{er} semestre 2017 en « Autres charges et produits » pour un montant de 63 millions d'euros.

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

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

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

¹ Réalisé avec des tiers (hors groupe).

² Voir communiqué financier du 24 juillet 2017.

International et développements aéroportuaires

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- ◇ 544 millions d'euros liés à l'effet de l'intégration globale au 1^{er} semestre 2018 ;

- ◇ 6 millions d'euros correspondant à la variation entre le 2nd semestre 2018 et le 2nd semestre 2017, l'effet de la hausse du trafic étant quasi intégralement compensé par l'effet négatif sur le chiffre d'affaires de la dépréciation de - 49 % de la livre turque en moyenne sur le 2nd semestre 2018 (vs. 2nd semestre 2017).

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

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

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

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

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

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

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

09

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

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

Autres activités

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

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

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

Pour rappel, depuis le 29 septembre 2017, date de la cession par Aéroports de Paris de 80 % de sa participation dans le capital social de Hub Safe, la participation d'Hub Safe est consolidée par mise en équivalence. 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 2018, **Hub One** voit le produit de ses activités légèrement augmenter de 0,8 % à 155 millions d'euros. L'EBITDA d'Hub One est en baisse

de 34,1 %, à 13,4 millions d'euros sous l'effet de la renégociation de contrats intragroupe, sans impact sur les comptes du groupe.

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

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

9.3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2018

Évolution du trafic

Trafic groupe pondéré des taux de participation ¹

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

¹ Directe ou indirecte.

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

³ Variation du trafic 2018 par rapport à 2017. Pour TAV Airports, la variation 2018 vs 2017 est calculée sur une base comparable (comme si TAV Airports était intégré globalement au 1er janvier 2017) et intègre, à compter du 1er janvier 2017, le trafic de l'aéroport d'Antalya dans lequel TAV Airports a pris une participation en mai 2018.

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

¹ Directe ou indirecte.

Trafic à Paris Aéroport

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

◇ le trafic international (hors Europe) est en progression (+ 6,0 %) avec une croissance sur les faisceaux suivants : Amérique du Nord (+ 8,7 %),

DOM-COM (+ 8,6 %), Moyen-Orient (+ 5,8 %), Asie-Pacifique (+ 5,8 %), Afrique (+ 4,2 %) et Amérique Latine (+ 1,2 %) ;

◇ le trafic Europe (hors France) est en progression (+ 3,8 %) ;

◇ le trafic France est en décroissance (- 1,7 %).

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

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

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

Révision des prévisions 2018 du Groupe ADP

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

	Prévisions 2018 telles que publiées le 22 février 2018	Prévisions révisées au 30 juillet 2018
Trafic groupe	Hypothèse de croissance du trafic de Paris Aéroport comprise entre + 2,5 % et + 3,5 % en 2018 par rapport à 2017 Hypothèse de croissance du trafic de TAV Airports en 2018 comprise entre + 10 % et + 12 % en 2018 par rapport à 2017	Hypothèse de croissance du trafic de Paris Aéroport comprise entre + 2,5 % et + 3,5 % en 2018 par rapport à 2017 – inchangée Révision de l'hypothèse de croissance du trafic de TAV Airports ¹ en 2018 : hausse supérieure à 30 % par rapport à 2017 (vs. entre + 10 % et + 12 %)
EBITDA consolidé	Hausse comprise entre + 10 % et + 15 % en 2018 par rapport à 2017 avec l'effet en année pleine de l'intégration globale de TAV Airports et hors effets de périmètres survenus ou qui pourraient survenir en 2018 : EBITDA consolidé hors intégration globale de TAV Airports : hausse comprise entre + 2,5 % et + 3,5 % en 2018 par rapport à 2017 ; rappel de la prévision d'EBITDA ³ de TAV Airports : hausse comprise entre + 5 % et + 7 % en 2018 par rapport à 2017.	Révision de la prévision d'EBITDA consolidé ² : hausse comprise entre + 17 % et + 22 % en 2018 (vs. entre + 10 % et + 15 %) par rapport à 2017, avec l'effet année pleine de l'intégration globale de TAV Airports et l'effet de l'intégration globale d'AIG depuis avril 2018 : EBITDA consolidé hors intégration globale de TAV Airports : hausse comprise entre + 2,5 % et + 3,5 % en 2018 par rapport à 2017 – inchangé ; révision de la prévision d'EBITDA ³ de TAV Airports : hausse comprise entre + 14 % et + 16 % en 2018 par rapport à 2017 (vs. entre + 5 % et + 7 %).
Dividende au titre de l'exercice 2018	Maintien d'un taux de distribution de 60 % du RNPG 2018	Maintien d'un taux de distribution de 60 % du RNPG 2018

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

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

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

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

Évolution des redevances aéroportuaires

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

Nominations au sein du Groupe ADP

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

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

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

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

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

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

Dividende voté par l'assemblée générale

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

Nomination au sein du Groupe ADP

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

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

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

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

Projet de loi PACTE contenant des dispositions relatives au Groupe ADP

Le projet de loi PACTE relatif à la croissance et la transformation des entreprises (n°1088), qui, dans ses articles 130 à 136, contient des dispositions relatives au Groupe ADP a été définitivement adopté par le Parlement le 11 avril 2019. Le projet de loi prévoit en particulier l'autorisation du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'ADP, et à compter de la date du transfert, adapte les conditions d'exercice de son activité en Ile de France. À ce titre il prévoit de borner dans le temps le droit d'exploiter les aéroports parisiens à une période de 70 ans, au terme de laquelle les biens d'ADP exploités en Ile de France et les titres de capital des entreprises détenues par ADP à l'exception de celles dédiées à une activité exercée hors des aérodromes mentionnés à l'article L6323-2 du code des transports sont transférés en pleine propriété à l'État. Le projet de loi prévoit qu'au titre de ce transfert de biens, l'État verse à ADP une indemnité.

L'évolution du régime juridique d'Aéroports de Paris n'aura aucune incidence comptable en normes françaises (servant à l'établissement des comptes du périmètre régulé); le traitement IFRS reste à expertiser sur la base notamment du futur cahier des charges.

Le projet de loi prévoit que cette indemnité, due et versée par l'État à Aéroports de Paris, est composée de deux éléments :

- ◇ Une première composante, versée lors du transfert de la majorité du capital d'ADP au secteur privé, est définie comme : étant la somme des flux de trésorerie disponibles pris après impôts générés par les biens transférés à l'Etat à l'issue des 70 ans d'exploitation, actualisés au CMPC ² d'ADP, après déduction d'une estimation de la valeur nette comptable actualisée des biens expropriés dans 70 ans au même CMPC. Ce montant est forfaitaire et non révisable, calculé à partir des données publiques disponibles, fixé par décret, sur avis conforme de la Commission des participations et des transferts (après consultation d'une commission composée de 3 personnalités, désignées conjointement, en raison de leurs compétences en matière financière, par (i) le premier président de la Cour des Comptes, (ii) le président de l'AMF et (iii) le président du Conseil Supérieur de l'ordre des experts-comptables).
- ◇ Une seconde composante, versée par l'État à Aéroports de Paris à l'issue des 70 ans, lors du transfert de propriété de ces biens à l'État. Cette seconde composante se définit comme étant la valeur nette comptable des biens transférés à l'État figurant à l'issue des 70 ans dans les sociaux d'ADP. Celle-ci est fixée par décret, versée à l'entreprise au plus tard à la date de transfert de propriété des actifs à l'État.

Le projet de loi PACTE sécurise et conforte le modèle actuel de régulation des aéroports parisiens :

- ◇ Confirmation, par le projet de loi PACTE, de la caisse aménagée d'ADP.
- ◇ Confirmation du principe de juste rémunération des capitaux investis et clarification de la méthode de calcul du coût moyen pondéré du capital (CMPC) aux bornes du périmètre régulé, estimé « à partir du modèle d'évaluation des actifs financiers, des données financières de marché

¹ Personnes handicapées ou à mobilité réduite.

² Calculé selon le modèle d'évaluation des actifs financiers à la date du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'ADP.

disponibles et des paramètres pris en compte pour les entreprises exerçant des activités comparables ».

- ◇ Intangibilité du CMPC aux bornes des activités régulées qui ne peut pas être remis en cause pendant la période couverte par le contrat de régulation économique, y compris pour le contrat de régulation en cours.

Le projet de loi permet également une meilleure visibilité à moyen terme :

- ◇ Le double principe (i) de juste rémunération des capitaux investis et (ii) d'adéquation du produit des redevances aux coûts des services rendus (y compris rémunération des capitaux investis) peut être apprécié globalement et de façon prévisionnelle sur toute la durée du contrat de régulation économique.
- ◇ L'utilisation des normes comptables françaises pour la régulation est confirmée.

Après la promulgation de la loi, des mesures réglementaires d'application seront nécessaires parmi lesquelles figure le cahier des charges de l'entreprise qui serait appliqué en cas du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'ADP. Les impacts sur ADP ne peuvent être appréciés qu'en fonction de l'ensemble de ces éléments juridiques qui feront l'objet de publications officielles dans les conditions habituelles des publications des lois et règlements.

TAV Airports

Au 31 décembre 2018, il n'existe pas d'indice de perte de valeur de l'actif incorporel relatif au contrat d'exploitation de l'aéroport d'Istanbul Atatürk. Suite aux transferts des vols commerciaux de l'aéroport d'Atatürk vers le nouvel aéroport d'Istanbul qui a eu lieu le 6 avril 2019, le groupe ne s'attend pas à avoir d'impact négatif sur ses comptes. En effet, TAV Airports a été officiellement informé par l'autorité de l'Aviation Civile turque (Devlet Hava Meydanları İşletmesi ou DHMI) qu'il sera indemnisé du manque à gagner subi pour la période s'étendant entre le transfert d'activité vers le nouvel aéroport et la fin de la concession initiale (2 janvier 2021 à minuit). Les modalités de détermination de cette indemnité font l'objet d'échanges avec le DHMI.

ROCE¹ régulé pour 2018

Au 31 décembre 2018, le ROCE régulé s'établit à 5,73 %. Le résultat opérationnel pour le périmètre régulé pour 2018 s'élève à 467 millions d'euros. La base d'actifs régulés s'élève à 5 341 millions d'euros.

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

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

- ◇ format : taux fixe ;
- ◇ remboursement : *in fine* ;
- ◇ taux annuel : 2,125 % ;
- ◇ marge au *re-offer* : 65 bp au-dessus du *mid swap* ;
- ◇ taux *re-offer* : 2,174 % ;
- ◇ date de règlement : 11 octobre 2018 ;
- ◇ date d'échéance finale : 11 octobre 2038 ;

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

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

Versement d'un acompte sur le dividende 2018

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé en 2015 la mise en œuvre d'une politique d'acompte sur dividende en numéraire jusqu'à l'exercice se terminant le 31 décembre 2020. Pour l'exercice 2018, cet acompte sur dividende s'élève à 69,28 millions d'euros, soit un montant par action de 0,70 euro. Le détachement du coupon de l'acompte sur dividende est intervenu le 6 décembre 2018 et la mise en paiement de l'acompte sur dividende au titre de 2017 est intervenue le 10 décembre 2018.

¹ Retour sur capitaux employés.

TRÉSORERIE ET CAPITAUX ^{RFA}

10.1 CAPITAUX PROPRES	114	10.3 GESTION DES RISQUES FINANCIERS	116
10.2 FLUX DE TRÉSORERIE	114	10.4 ENGAGEMENTS DU GROUPE	116
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	115	Engagements en matière d'investissements	116
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements	115	Engagements hors bilan	116
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	115	Engagements sociaux	116

10.1 CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres part du groupe s'élèvent à 4 850 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 4 577 millions d'euros au 31 décembre 2017. Les principales variations 2018 proviennent de la hausse du résultat net 2018 de 571 millions d'euros à 610 millions d'euros et de la distribution

de dividende au titre de 2017 à hauteur de 3,46 euros par action, soit 342 millions d'euros, correspondant à un taux de distribution du résultat net part du groupe de 60 %.

10.2 FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)

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

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

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

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Investissements corporels et incorporels	(1 078)	(879)
Investissements financiers, filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	(630)	20
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et participations	1	21
Dividendes reçus	39	42
Autres flux liés aux activités d'investissement	32	(92)
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(1 636)	(888)

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

En 2018, le flux relatif aux investissements financiers, aux acquisitions de filiales et participations s'élève à 630 millions d'euros et s'explique principalement par :

- ◇ l'acquisition additionnelle de 41,5 % des titres AIG pour un montant de 157 millions d'euros net de la trésorerie acquise ;
- ◇ l'acquisition de 49 % par TAV Airports de sa filiale TAV Antalya pour un montant de 360 millions d'euros.

Flux de trésorerie liés aux activités de financement

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

La trésorerie est en hausse de 145 millions d'euros en 2018 par rapport à 2017 et s'élève ainsi à 2 055 millions d'euros (contre 1 910 millions d'euros en 2017).

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles s'élève à 1 551 millions d'euros, en hausse de 281 millions d'euros par rapport à 2017, résultant d'une hausse du résultat opérationnel (y compris mises en Équivalences opérationnelles).

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements sont en nette hausse de 748 millions d'euros par rapport à 2017, à - 1 636 millions

d'euros, du fait d'une augmentation des investissements financiers et aux acquisitions de filiales et participations. Voir note 12.2.2. de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

Les flux de trésorerie provenant des activités de financement s'élèvent à 227 millions d'euros (- 114 millions d'euros en 2017) résultant principalement de l'encaissement d'emprunt pour environ 750 millions d'euros émis par ADP SA, de remboursements d'emprunts à long terme pour 392 millions d'euros, de dividendes versés pour 342 millions d'euros.

L'endettement financier net se décompose comme suit :

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

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

Voir également la note 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

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

- ◇ format : taux fixe ;
- ◇ remboursement : *in fine* ;
- ◇ taux annuel : 2,125 % ;
- ◇ marge au *re-offer* : 65 bp au-dessus du *mid swap* ;
- ◇ taux *re-offer* : 2,174 % ;
- ◇ date de règlement : 11 octobre 2018 ;
- ◇ date d'échéance finale : 11 octobre 2038.

10.3 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.

10.4 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.



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 près de deux cents marques dans le monde qui déclinent ses différents métiers.

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 des aéroports. 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 en dehors des sites.

Certaines filiales du Groupe ADP utilisent une marque qui leur est propre, dont Hub One.

Par ailleurs, Aéroports de Paris détient, à la date de dépôt du présent document de référence, un portefeuille d'environ 200 noms de domaine dont notamment « adp.fr », « aeroportsparis.fr », « groupeadp.fr », « parisaeroport.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 mais il ne s'agit pas de demande de brevet structurante eu égard aux activités du groupe.



William Klein
VERTICAL DIAMONDS, 1962
Collection Musée d'Art Moderne, Paris



William Klein
2 WHITE & ONE YELLOW PASTILLE + MOVING BLACK BALLS, 1952-53
Collection Musée d'Art Moderne, Paris

12

INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

12.1 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Refus d'homologation des tarifs des redevances aéroportuaires (ASI) portant refus d'homologation des tarifs des redevances aéroportuaires, applicables à compter du 1 ^{er} avril 2019, sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget	118
Homologation des tarifs des redevances 2019 d'Aéroports de Paris par l'ASI (6 février 2019)	118
Groupe ADP contribue au projet de liaison CDG Express	118

Trafic des mois de janvier et février 2019	119
Contrat de Régulation Economique 2021-2025 - Mise à disposition du Dossier Public de Consultation	119
Transfert des vols commerciaux de l'aéroport d'Atatürk vers le nouvel aéroport d'Istanbul	119
12.2 Perspectives	119
Politique de distribution de dividendes	119

12.1 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

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

Le 15 janvier 2019, Aéroports de Paris SA a pris acte de la décision n° 1810-D1 de l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI) portant refus d'homologation des tarifs des redevances aéroportuaires, applicables à compter du 1^{er} avril 2019, sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget

ainsi que leurs modulations, à l'exception des redevances d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite. L'ASI estime que le produit global des redevances de service public aéroportuaire sur le système d'aéroports, après prise en compte de la hausse tarifaire proposée, dépasse le coût des prestations de services rendus.

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

Le 8 février 2019, Aéroports de Paris SA a pris acte de la décision n° 1810-D2 du 6 février 2019 de l'Autorité de supervision indépendante d'homologuer les tarifs des redevances aéroportuaires applicables pour la période tarifaire 2019-2020¹. Ces tarifs entreront en vigueur

au 1^{er} avril 2019 et seront en hausse de 1,0 % pour les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et de 3,52 % pour l'aéroport de Paris-Le Bourget.

Groupe ADP contribue au projet de liaison CDG Express

Le gestionnaire d'infrastructures CDG Express (« GI CDG Express »), détenu à parts égales par Groupe ADP, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et

Consignations, a signé le 11 février 2019 avec l'État français le contrat de concession de travaux relatif au projet de liaison CDG Express. Au titre de

¹ Hors redevances d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite déjà homologuées dans le cadre de la décision n° 1810-D1 du 11 janvier 2019.

ce contrat, GI CDG Express est chargé de financer, concevoir, construire puis entretenir pendant 50 ans la liaison CDG Express. Celle-ci permettra de relier la gare de l'Est à Paris à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle en 20

minutes. Groupe ADP sera engagé à financer le projet par le biais d'apport en fonds propres pour 134 millions d'euros et une avance remboursable non renouvelable pour un montant maximum de 150 millions d'euros.

Trafic des mois de janvier, février et mars 2019

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

Le trafic de TAV Airports, dont le Groupe ADP détient 46,1 % du capital, est en hausse de 3,4 % à 9,7 millions de passagers au mois de janvier 2019.

En février 2019, le trafic de Paris Aéroport est en hausse de 5,2 % par rapport au mois de février 2018 avec 7,3 millions de passagers accueillis, dont 5,1 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 7,1 %) et 2,2 millions à Paris-Orly (+ 1,1 %).

Le trafic de TAV Airports, dont le Groupe ADP détient 46,1 % du capital, est en hausse de 6,4 % au mois de février 2019 par rapport à 2018.

En mars 2019, le trafic de Paris Aéroport est en hausse de 5,2 % par rapport au mois de mars 2018 avec 8,7 millions de passagers accueillis, dont 6,0 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 7,2 %) et 2,7 millions à Paris-Orly (+ 1,0 %).

Le trafic de TAV Airports, dont le Groupe ADP détient 46,1 % du capital, est en hausse de 5,4 % sur le mois de mars 2019 par rapport à 2018.

Contrat de Régulation Economique 2021-2025 - Mise à disposition du Dossier Public de Consultation

Le Groupe ADP a rendu public, le 2 avril 2019, le dossier qui contient les propositions détaillées de l'entreprise pour le contrat de régulation économique 2021-2025, en faveur du développement des plates-formes franciliennes. Ce dossier est disponible à l'adresse suivante : <http://finance.groupeadp.fr/>. Les usagers et les autres parties intéressées peuvent adresser leurs observations sur ce dossier au ministre des transports et à la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes dans un délai d'un mois à compter du 2 avril 2019, délai susceptible d'être étendu de quinze jours par décision du ministre des transports.

Pour mémoire, le contrat de régulation économique quinquennal, conclu avec l'Etat, constitue le cadre fondamental de régulation des plates-formes aéroportuaires parisiennes, fixant la nature et le montant des investissements, le niveau de qualité de service attendu et l'augmentation des redevances aéroportuaires pour cinq ans.

Ce dossier traduit l'ambition du Groupe ADP pour les plates-formes parisiennes et la conviction que la qualité des investissements qu'il réalise au profit des passagers, des compagnies aériennes et des partenaires fonde la compétitivité de la place aéroportuaire francilienne. Ainsi, la politique d'investissements proposée aujourd'hui marque une nouvelle étape, tant en termes de montants qu'en termes d'horizons de développement. Elle permettra non seulement de faire face aux besoins de la période 2021-2025, mais aussi d'entamer des opérations structurantes contribuant au développement à long terme des trois plates-formes franciliennes.

Pour cela, le Groupe ADP se propose de réaliser un plan d'investissements sur le périmètre d'activités régulés d'un montant de 6 milliards d'euros sur la période 2021-2025 (pour rappel, le contrat de régulation économique pour la période 2016-2020 a retenu un montant d'investissements de 3 milliards d'euros).

Transfert des vols commerciaux de l'aéroport d'Atatürk vers le nouvel aéroport d'Istanbul

TAV Istanbul avait le droit d'exploiter l'aéroport national et international d'Atatürk, le parc de stationnement et le terminal d'aviation générale pour 15 ans et demi, du 03/07/2005 à 00h01 au 02/01/2021 à 24h00, conformément au contrat conclu avec l'Autorité Nationale des Aéroports («DHMI»). Or, par décision des autorités turques, tous les vols commerciaux ont été transférés vers le nouvel aéroport d'Istanbul, à compter du 6 avril 2019 à 02h00. Suite à ce transfert, TAV remettra au DHMI l'ensemble des ouvrages qu'il a construits sur l'aéroport.

Dans le communiqué de presse de TAV Airports du 22 janvier 2013, TAV Airports annonçait que dans la lettre officielle que lui avait adressée l'Autorité Nationale des Aéroports (DHMI), DHMI avait déclaré qu'elle

rembourserait à TAV Airports les pertes de bénéfice que pourrait causer l'ouverture du nouvel aéroport d'Istanbul avant la fin de la période de location de TAV Istanbul prévue le 3 janvier 2021 et que des entreprises indépendantes pourraient être consultées pour le calcul du montant total de la perte de bénéfice.

La compensation de perte de bénéfice pour cause d'arrêt prématuré des activités de l'aéroport d'Atatürk est actuellement en cours d'évaluation par DHMI et TAV. Des entreprises indépendantes sont également consultées dans le cadre de ces évaluations. TAV s'attend à recevoir une notification formelle de cette compensation de la part de DHMI.

12.2 PERSPECTIVES

Politique de distribution de dividendes

Le conseil d'administration du 14 février 2019 a arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2018. Lors de cette séance, il a décidé de soumettre au vote de la prochaine assemblée générale annuelle, devant se réunir le 20 mai 2019, la distribution d'un dividende de 3,70 euros par action, au titre de l'exercice 2018 minoré des 0,7 €

par action d'acompte sur le dividende 2018, versé le 10 décembre 2018. Sous réserve du vote en assemblée générale annuelle, la date de mise en paiement interviendrait le 11 juin 2019, avec un détachement du coupon prévu le 7 juin 2019. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du groupe de l'exercice 2018.



13

PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE

13.1 PRÉVISIONS SUR LA PÉRIODE 2016-2020 120

13.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES
AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS
DE BÉNÉFICE

13.2 PRÉVISIONS DU GROUPE EN 2019 121

122

13.1 PRÉVISIONS SUR LA PÉRIODE 2016-2020

Les objectifs 2016-2020 du Groupe ADP tels qu'annoncés le 13 octobre 2015 sont partiellement modifiés et s'entendent indépendamment de l'effet de l'intégration globale de TAV Airports et d'AIG. Le Groupe ADP

continuera de présenter en sus un EBITDA consolidé indépendamment de l'effet de l'intégration globale de TAV Airports et d'AIG afin de permettre le suivi de l'objectif d'EBITDA.

	Objectifs 2016-2020 tels que publiés le 15 octobre 2015	Objectifs révisés au 14 février 2019
Trafic	+ 2,5 % en moyenne par an entre 2016 et 2020 dont trafic international : + 3,6 %	Révision : Hausse comprise entre 2,8 % et 3,2 % en moyenne par an entre 2016 et 2020, dont trafic international entre + 3,6 % et 4 %
EBITDA consolidé 2020 entre 2014 et 2020e	Hausse comprise entre + 30 % et + 40 %	Hausse comprise entre + 30 % et + 40 % (inchangé)
ROCE du périmètre régulé ¹	5,4 % en 2020e	Révision : fourchette de 5,6 % et 5,8 %
Charges opérationnelles par passager sur le périmètre régulé (en euros constant)	Baisse de 8 % entre 2015 et 2020	Révision : Baisse comprise entre - 10 % et - 15 % entre 2015 et 2020
Charges courantes de la Maison-mère ²	Progression limitée à un niveau inférieur ou égal à 2,2 % en moyenne par an entre 2015 et 2020	Progression limitée à un niveau inférieur ou égal à 2,2 % en moyenne par an entre 2015 et 2020 (inchangé)
Dividende	Maintien d'un taux de distribution de 60 % du RNPG pour le dividende	Maintien d'un taux de distribution de 60 % du RNPG pour le dividende (inchangé)
CA/PAX	23 euros en année pleine après livraison des projets d'infrastructure	23 euros en année pleine après livraison des projets d'infrastructure (inchangé)



	Objectifs 2016-2020 tels que publiés le 15 octobre 2015	Objectifs révisés au 14 février 2019
Immobilier	Croissance des loyers externes (hors refacturations et indexation) des activités immobilières comprises entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020e	Croissance des loyers externes (hors refacturations et indexation) des activités immobilières comprises entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020e (inchangé)
Qualité de service	Note globale ACI/ASQ de 4 en 2020e	Précision de la prévision de qualité de service : Note globale ACI/ASQ 4 en année pleine après livraison des projets d'infrastructure
Notation extra-financière ³	Hypothèse de notation à 83/100 en 2020	Révision : 86/100

13

¹ Retour sur capitaux engagés calculé comme le résultat opérationnel du périmètre régulé après impôt normatif sur les sociétés par rapport à la base d'actifs régulés.

² Hors SGP.

³ Périmètre de la notation extra-financière : ADP et ses filiales à 100 %.

13.2 PRÉVISIONS DU GROUPE EN 2019

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

Prévisions 2019

Trafic groupe	Hypothèse de croissance du trafic de Paris Aéroport comprise entre + 2 % et + 2,5 % en 2019 par rapport à 2018 Hypothèse de trafic ⁵ du groupe TAV Airports hors Istanbul Atatürk en 2019 : baisse comprise entre - 38 % et - 42 %
EBITDA consolidé ^{1 2 3}	Baisse comprise entre - 8 % et - 13 % en 2019 par rapport à 2018 tenant compte de la fermeture de l'aéroport d'Istanbul Atatürk ³ EBITDA consolidé retraité de la contribution d'Istanbul Atatürk en 2018 (pro forma) et en 2019 : hausse comprise entre 1 % et 5 % par rapport à 2018 dont EBITDA consolidé hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG : hausse comprise entre + 1 % et + 2 % Rappel de la prévision d'EBITDA ⁴ de TAV Airports : baisse de - 38 % à - 42 % par rapport à 2018
Dividende au titre de l'exercice 2019	Maintien d'un taux de distribution de 60 % du RNPG 2019⁶

¹ La prévision d'EBITDA de TAV Airports, sous-jacente à la prévision d'EBITDA groupe, est construite sur les hypothèses change suivantes EUR/TRY = 6,7 ; EUR/USD = 1,17.

² Prend en compte l'instauration du dispositif mettant à la charge d'Aéroports de Paris 6 % des coûts jusqu'alors couverts intégralement par la taxe d'aéroport, conformément à l'article 179 de la loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019.

³ L'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk ayant été arrêtée le 6 avril 2019 suite au transfert des vols commerciaux d'Istanbul Atatürk vers le nouvel aéroport d'Istanbul (voir communiqué de presse du 8 avril 2019), les dispositions de la norme IFRS 5 relatives aux activités arrêtées doivent s'appliquer à TAV Istanbul à compter de cette date. Ainsi, pour les comptes semestriels et annuels 2019, l'intégralité du chiffre d'affaires et des charges de TAV Istanbul au titre de l'année 2019 seront présentés sur une ligne distincte « résultat net des activités non poursuivies » au compte de résultat.

Le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat opérationnel consolidés du Groupe ne prendront donc plus en compte l'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk.

⁴ L'EBITDA publié par TAV Airports intègre le revenu passager garanti pour Ankara (net du produit de désactualisation de la créance financière associée) et la quote-part des sociétés mises en équivalence opérationnelles.

⁵ Trafic de TAV à 100 %.

⁶ Résultat net part du groupe.

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.

Le transfert des vols commerciaux de l'aéroport d'Atatürk vers le nouvel aéroport d'Istanbul a eu lieu le 6 avril 2019. Dès lors, s'agissant d'une activité abandonnée au sens d'IFRS 5, la contribution de cet aéroport en

2019 ne sera pas intégrée dans l'EBITDA, mais intégralement en résultat des activités abandonnées (en résultat non opérationnel).

En 2018, la contribution de TAV Istanbul, entité titulaire du contrat d'exploitation d'Atatürk est de 471 millions d'euros de chiffre d'affaires, 263 millions d'euros d'EBITDA, 97 millions d'euros de ROC (après impacts du PPA).

13.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE RELATIVES À L'EXERCICE 2019

Au Président-Directeur Général,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du règlement (CE) N° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les prévisions d'« EBITDA consolidé » de la société Aéroports de Paris incluses dans la partie 13.2 « Prévisions du Groupe en 2019 » du document de référence 2018. Ces prévisions et les hypothèses significatives qui les sous-tendent ont été établies sous votre responsabilité, en application des dispositions du règlement (CE) N° 809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux prévisions.

Il nous appartient sur la base de nos travaux d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe I, point 13.2, du règlement (CE) N° 809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement de ces prévisions.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont comporté une appréciation des procédures mises en place par la direction pour l'établissement des prévisions ainsi que la mise en œuvre de diligences permettant de s'assurer de la conformité des méthodes comptables utilisées avec celles suivies pour l'établissement des informations financières historiques de la société Aéroports de Paris. Elles ont également consisté à collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les prévisions sont adéquatement établies sur la base des hypothèses qui sont énoncées.

Nous rappelons que, s'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative des prévisions présentées et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la possibilité de réalisation de ces prévisions.

À notre avis :

- ◆ les prévisions ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;
- ◆ la base comptable utilisée aux fins de ces prévisions est conforme aux méthodes comptables appliquées par la société Aéroports de Paris.

Ce rapport est émis aux seules fins :

- ◆ du dépôt du document de référence 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.

Paris-La Défense, le 2 avril 2019

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Christophe Patrier

Olivier Broissand

ERNST & YOUNG Audit

Alain Perroux

Alban de Claverie



14

ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE

14.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION ^(RFA)

123

Composition du conseil d'administration à la date du dépôt du présent document de référence	123
Présentation synthétique du conseil d'administration	125
Proposition de nomination de candidats administrateurs et censeurs à l'assemblée générale prévue le 20 mai 2019	127
Direction générale	127

14.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

128

Liens familiaux, condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations	128
Conflits d'intérêts	128
Arrangements ou accords sur la désignation des membres du conseil d'administration	128
Restrictions concernant la cession des actions	128

14.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION ^(RFA)

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

Composition du conseil d'administration 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 secteur public et à l'article 13 des statuts d'Aéroports de Paris. Depuis le 11 mai 2017, la société est régie par l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

Le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres selon l'article 13 des statuts de la société. À ce jour, il comprend six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, un administrateur représentant l'État, 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 et Jos Nijhuis et ont également désigné la société Vinci, représentée par Xavier Huillard, et la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, représentée par Françoise Debrus. La cooptation de Jacoba van der Meijs, par le conseil d'administration du 23 mai 2017, a été ratifiée par l'assemblée générale du 4 mai 2018.

En application de l'ordonnance précitée, l'administrateur représentant l'État est Solenne Lepage, nommée par arrêté du 11 mai 2017, antérieurement nommée par décret du 11 juillet 2014. L'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 a désigné, sur proposition de l'État : Michel Massoni, Geneviève Chauv Deby et Christophe Mirmand (en remplacement de Denis Robin, démissionnaire à compter du 30 octobre 2018). 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. La cooptation de Christophe Mirmand, par le

conseil d'administration du 24 janvier 2019 sera soumise à ratification de l'assemblée générale du 20 mai 2019.

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

En application de l'article 13 des statuts, les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative. Bernard Irion et Christine Janodet ont été nommés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014. Anne Hidalgo a été nommée censeur lors de la séance du conseil d'administration du 8 juillet 2015 ; sa nomination a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016. Gilles Leblanc, désigné censeur par l'assemblée générale du 11 mai 2017, a démissionné à compter du 12 avril 2018.

Aux termes de l'article 13 des statuts de la Société, le mandat des administrateurs et des censeurs est d'une durée de cinq ans.

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

Béatrice Mathieu de Lavergne, Contrôleur général Économique et Financier, et Pascal Papaux, nommé Secrétaire du comité d'entreprise, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

Présentation synthétique du conseil d'administration

Informations personnelles						Position au sein du conseil d'administration						
Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions 31/12/2018	Nombre mandats dans des sociétés cotées	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF		Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Membres des comités		
					Non indépendant	Indépendant				Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL												
♦ Prise d'effet de l'actuel mandat le 15 juillet 2014 pour une durée de cinq ans												
Augustin de Romanet	57	Masculin	Française	300	2	Président-directeur général		29/11/2012	20/05/2019	6 ans	Président	X
ADMINISTRATEURS DÉSIGNÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE												
♦ Prise d'effet du mandat le 15 juillet 2014 pour une durée de cinq ans												
Jacques Gounon	65	Masculin	Française	300	2	Administrateur indépendant		02/07/2008	20/05/2019	10 ans	Président	X
Jacoba van der Meijs	52	Féminin	Néerlandaise	1	1	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP		23/05/2017	20/05/2019	1 an		
Jos Nijhuis	61	Masculin	Néerlandaise	1	1	Ancien mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP		28/05/2009	20/05/2019	9 ans	X	
Société Vinci représentée par Xavier Huillard	64	Masculin	Française	7 916 848	2	Relation d'affaires significatives		15/07/2014	20/05/2019	4 ans		X
Société Predica représentée par Françoise Debrus	58	Féminin	Française	5 051 791	3	Administrateur indépendant		15/07/2014	20/05/2019	4 ans	X	Présidente X
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT L'ÉTAT, NOMMÉ PAR ARRÊTÉ DU 11 MAI 2017												
♦ Prise d'effet du mandat le 11 mai 2017 pour une durée de cinq ans												
Solenne Lepage	46	Féminin	Française	0 ¹	2	Actionnaire majoritaire		24/09/2012	AG 2022	6 ans	X	X X
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												

14

Informations personnelles						Position au sein du conseil d'administration							
Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions 31/12/2018	Nombre mandats dans des sociétés cotées	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF		Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Membres des comités			
					Non indépendant	Indépendant				Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance	
Geneviève Chauv Debray	60	Féminin	Française	0 ¹	1	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire		15/07/2014	AG 2022	4 ans		X	
Michel Massoni	68	Masculin	Française	0 ¹	1	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire		26/04/2013	AG 2022	5 ans			
Christophe Mirmand, en remplacement de Denis Robin	59	Masculin	Française	0 ¹	1	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire		24/01/2019	AG 2022	< 1 an			
Perrine Vidalenche	62	Féminin	Française	0 ¹	1	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire		11/05/2017	AG 2022	1 an			
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT DES SALARIÉS													
♦ Prise d'effet du mandat le 15 juillet 2014 pour une durée de cinq ans													
Brigitte Blanc (CGT)	56	Féminin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		15/07/2014	15/07/2019	4 ans			
Laurence Arrieu (CFE/CGC)	58	Féminin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		23/02/2018	15/07/2019	1 an		X	
Christelle Martin, en remplacement de Serge Gentili (FO)	45	Féminin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		01/02/2019	15/07/2019	< 1 an			
Frédéric Gillet (CFE/CGC)	46	Masculin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		15/07/2014	15/07/2019	4 ans	X		
Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP)	57	Masculin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		18/12/2008	15/07/2019	10 ans			X
Joël Vidy (CGT)	58	Masculin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		01/03/2018	15/07/2019	1 an		X	

¹ Les administrateurs représentant les intérêts de l'Etat, en sa qualité d'actionnaire, sont disposés d'être propriétaire du nombre minimal d'actions de la société déterminé par les statuts (articles 5 et 6 de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014).

² Les administrateurs représentant les salariés sont dispensés d'être propriétaire du nombre minimal d'actions de la société déterminé par les statuts (article 21 de la loi 83-675 du 26 juillet 1983). La dérogation à la recommandation au Code AFEP-MEDEF sur la règle d'au moins un tiers d'administrateurs indépendants dans les sociétés contrôlées et justifiée ci-après.

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 2018 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^{er} février 2019, les modifications suivantes ont été apportées. À l'issue du conseil d'administration du 24 janvier 2019, Christophe Mirmand remplace Denis Robin en tant qu'administrateur désigné sur proposition de l'État, Au 1^{er} février 2019, Christelle Martin remplace Serge Gentili en tant qu'administrateur représentant des salariés.

// CHRISTOPHE MIRMAND

DATE DE NAISSANCE :

22 juillet 1961

NATIONALITÉ :

Française

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◇ Secrétaire général du ministère de l'Intérieur
- ◇ Préfet hors classe

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

24 janvier 2019, en remplacement de M. Denis Robin

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

11 mai 2017

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

- ◇ Préfet de la région Bretagne, préfet de la zone de défense Ouest, préfet d'Ille-et-Vilaine, d'avril 2016 à novembre 2018
- ◇ Préfet de Corse, préfet de la Corse-du-Sud, de juin 2013 à avril 2016

// CHRISTELLE MARTIN

DATE DE NAISSANCE :

11 juin 1973

NATIONALITÉ :

Française

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◇ Coordonnateur bagages

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

1^{er} février 2019, en remplacement de M. Serge Gentili

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

15 juillet 2014 (élection du 20 mai 2014)

PARRAINÉ PAR LE SYNDICAT :

FO

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

- ◇ Agent commercial
- ◇ Néant

14

Proposition de nomination de candidats administrateurs et censeurs à l'assemblée générale prévue le 20 mai 2019

Le Conseil d'administration du 27 mars 2019 propose de soumettre à l'assemblée générale des actionnaires prévue le 20 mai 2019 les candidats suivants

- ◇ en qualité d'administrateurs : Augustin de Romanet, Jacques Gounon, Dick Benshop, Jacoba van der Meijs, Fanny Letier, la société Vinci et la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, ;
- ◇ en qualité de censeurs : Anne Hidalgo, Valérie Pecresse, Christine Janodet et Patrick Renaud.

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 s'est assuré de la mise en place d'un plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et de la mise en place de mesures de continuité de gestion de la société. Ces mesures s'appuient notamment sur les dispositions de l'article 21 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en cas de vacance du mandat du Président-directeur général et sur les délégations du Président-directeur général accordées aux membres du Comex.

Le Président-directeur général n'exerce pas plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. L'avis préalable du conseil a en outre été recueilli pour accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. Les mandats exercés par le Président-directeur général sont décrits ci-avant.

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, (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, il n'existe pas à la date de dépôt du présent document de référence 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 actuelles ou passées au sein de Schiphol Group, et de ceux de la société Vinci, administrateur, ainsi que son représentant permanent Xavier Huillard, en raison du caractère significatif de la relation d'affaires de Vinci avec la Société ainsi que du fait qu'elle puisse être en situation concurrentielle avec la Société sur certains projets. En outre, Solenne Lepage, en sa double qualité de membre des conseils d'administration d'Aéroports de Paris et d'Air France-KLM ne participe pas au vote sur l'adoption des redevances aéroportuaires au sein du conseil d'administration d'Aéroports de Paris. De même, les administrateurs représentants de l'État peuvent avoir des conflits d'intérêts potentiels dans la relation de la Société avec l'État ou les entreprises ou entités publiques auxquels ils participent. Outre les dispositions du Code de commerce applicables en matière de conventions réglementées, le règlement intérieur du conseil d'administration précise les règles de prévention des risques de conflits des intérêts des membres du conseil d'administration avec Aéroports de Paris ou toute société de son groupe et les règles de transmission des données sensibles aux membres du conseil.

Arrangements ou accords sur la désignation des membres du conseil d'administration

Les mandats d'administrateurs d'Aéroports de Paris de Jos Nijhuis, Président-directeur général de Schiphol Group et 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'État et le Fonds Stratégique d'Investissements (FSI) d'actions d'Aéroports de Paris, en application duquel chacune de ces sociétés s'est engagée, dans certaines conditions, à démissionner de son poste d'administrateur dans le cas où elle viendrait à détenir moins de 4,5 % du capital de la Société.

Outre ces accords et sous réserve des dispositions légales et réglementaires particulières applicables à la composition du conseil d'administration de la Société (voir le paragraphe du chapitre 14 « Composition du conseil d'administration »), il n'existe à la connaissance de la Société aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un membre du conseil d'administration a été nommé en cette qualité.

Restrictions concernant la cession des actions

À la connaissance de la Société, il n'existe à la date de dépôt du présent document de référence aucune restriction acceptée par un membre du conseil d'administration concernant la cession de leur éventuelle participation dans le capital social d'Aéroports de Paris, à l'exception :

- ◇ des obligations d'abstention du code d'éthique annexé au règlement intérieur et relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française sur le délit d'initié, le manquement d'initié et les manipulations de marché ;
- ◇ des règles de blocage ou d'incessibilité résultant des dispositions applicables aux administrateurs représentant les salariés qui détiendraient des actions de la Société à travers le fond commun de placement du Plan d'Épargne du groupe investis en actions de la Société ;
- ◇ des 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

129

Politique de rémunération 2019 du mandataire social exécutif

129

Montant des rémunérations dues et versées au mandataire social au cours de l'exercice 2018

130

15.2 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX ADMINISTRATEURS ET CENSEURS

132

Rémunérations versées aux administrateurs 132

Rémunérations versées aux censeurs 132

15.3 ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LES ADMINISTRATEURS ET CENSEURS

133

15.4 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

133

15.1 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Politique de rémunération 2019 du mandataire social exécutif

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

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

Si l'assemblée générale du 20 mai 2019 n'approuvait pas la résolution portant sur la rémunération 2019 du mandataire social exécutif, les principes et critères précédemment approuvés par l'assemblée générale

du 4 mai 2018 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 2019 a été fixé, sans changement, à 350 000 euros.

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

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

◇ quatre objectifs qualitatifs :

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

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

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

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

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

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

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

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

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 euros¹ 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 au mandataire social au cours de l'exercice 2018

Augustin de Romanet – Président-directeur général

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

Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Président-directeur général a été 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 (20 %), taux de satisfaction au départ des passagers (10 %) et trois objectifs qualitatifs : la politique d'attractivité et d'accueil d'Aéroports de Paris en faveur des compagnies et des passagers, notamment par la poursuite du projet CDG Express (10 %), la responsabilité sociétale de l'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (10 %), la stratégie et le pilotage des filiales et participations, notamment à l'international (25 %).

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

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

Les objectifs ont été atteints respectivement à hauteur de : 110 % pour les objectifs quantitatifs (dont EBITDA groupe = 110 %, ROCE groupe = 110 %, Satisfaction clients au départ = 110 %) et 109 % pour les objectifs qualitatifs (dont politique d'accueil et d'attractivité = 110 %, Responsabilité sociétale d'entreprise = 80 %, Stratégie et pilotage des filiales et participations = 120 %).

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

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

Le conseil d'administration a pris acte de la renonciation 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.

¹ 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 :

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
Augustin de Romanet Président-directeur général Début de mandat : 15/07/2014 Fin de mandat prévue : à l'assemblée générale annuelle 2019, d'approbation des comptes de l'exercice 2018		x		x		x		x

Augustin de Romanet

(en euros)

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

(en euros)	2018		2017	
	Montants dus ¹	Montants versés ²	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	350 000	350 000	350 000	350 000
Rémunération variable annuelle	100 000	100 000	100 000	95 500
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	6 165	6 165	6 165	6 165
TOTAL	456 165	456 165	456 165	451 665

¹ Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la société du 20 mai 2019.

² Approbation par l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2018.

15

15.2 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX ADMINISTRATEURS ET CENSEURS

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

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

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

Il est précisé que la rémunération est versée :

- ◇ au budget de l'État pour l'administrateur désigné par arrêté 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'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017, ayant la qualité d'agent public de l'État (article 6 V de l'ordonnance précitée) ;

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

Rémunérations versées aux administrateurs

Le barème de répartition des jetons de présence revenant, par séance du conseil d'administration et de ses comités, 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 : 1 700 € ;
- ◇ Président : 2 500 €.

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

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

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

Rémunérations versées aux censeurs

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

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

Les censeurs, désignés par l'assemblée générale des actionnaires, ont perçu des jetons de présence au titre des exercices 2017 et 2018, versés respectivement en 2018 et 2019 :

Montant brut (en euros)	2018	2019
Anne Hidalgo	-	-
Bernard Irion	7 650	7 960
Christine Janodet	5 950	7 110
Gilles Leblanc (du 11 mai 2017 au 12 avril 2018)	850	2 550

15.3 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 : 5 051 791 ;
- ◇ Anne Hidalgo : 0 ;

- ◇ Bernard Irion : 300 ;
- ◇ Christine Janodet : 50 ;
- ◇ 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

15.4 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Le montant brut global (hors charges patronales) des rémunérations et avantages (rémunération fixe et variable, intéressement, participation, abondement, avantage en nature) des dirigeants membres du comité exécutif, non mandataires sociaux, y compris ceux arrivés ou partis en cours d'année, s'élève au total à 3,685 millions d'euros en 2018 pour douze membres présents au 31 décembre contre 4,069 millions d'euros en 2017

pour douze membres présents au 31 décembre. Cette évolution comprend le départ et l'arrivée de nouveaux membres du COMEX et des éléments de solde de tout compte pour les membres partis courant 2018. Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place par la Société au profit de ses dirigeants non mandataires sociaux.



16

FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16.1 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION ^{RFA}

Le conseil d'administration	134
La Direction générale	136
Le comité exécutif	137

16.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS ASSOCIÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le comité d'audit et des risques	139
Le comité de la stratégie et des investissements	140
Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance	141
Le comité <i>ad hoc</i> - Projet du terminal 4	141

16.3 RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - ADHÉSION AUX PRINCIPES DE GOUVERNANCE 142

16.1 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION ^{RFA}

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe collégial de la Société qui détermine les orientations stratégiques de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre, comme précisé à l'article 16 de ses statuts. Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il propose, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune. Il a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et répond de l'exercice de cette mission devant l'assemblée générale des actionnaires.

Le fonctionnement du conseil d'administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par un règlement intérieur adopté par le conseil d'administration dans sa séance du 9 septembre 2005, modifié le 19 février 2014, et dont les dernières modifications datent du 24 janvier 2019 (le « règlement intérieur »).

Le règlement intérieur est consultable sur le site www.groupeadp.fr. Il précise les attributions du conseil d'administration et de ses membres, son mode de fonctionnement ainsi que celui de ses comités spécialisés : le comité d'audit et des risques, le comité de la stratégie et des investissements et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.



Il comporte une charte des membres du conseil d'administration qui édicte les règles à respecter, ainsi qu'un code d'éthique relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française et européenne sur le délit d'initié, le manquement d'initié et les manipulations de marché. Chaque membre du conseil d'administration doit être soucieux de l'intérêt social. Il doit avoir une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur son expérience. Il doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques. Chaque membre du conseil d'administration s'engage, au travers de la charte, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine, et ce en toutes circonstances (art.6 de la charte).

Le règlement intérieur prévoit que le conseil débata, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son règlement intérieur. L'évaluation ainsi établie répond aux trois objectifs et aux modalités énoncées par le Code AFEP-MEDEF en la matière. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la direction du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

En 2016, une évaluation a été menée par un prestataire externe. En 2017 et en 2018, le conseil d'administration a décidé de réaliser une évaluation interne dont les conclusions ont été restituées lors des séances du conseil d'administration du 20 décembre 2017 et du 12 décembre 2018. Les membres du conseil d'administration portent une 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 renforcer le suivi des filiales et des participations et de développer l'axe RSE, au-delà de la conformité réglementaire. Afin de répondre aux recommandations faisant suite à l'évaluation interne de 2017, il s'est attaché plus particulièrement à la mise en place d'un suivi de la participation TAV compte tenu de son intégration globale.

Réunions du conseil d'administration

Il appartient au Président-directeur de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent. La convocation au conseil d'administration est adressée, par tous moyens appropriés, aux membres du conseil d'administration au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, et fixe le lieu de la réunion. Les membres du conseil se réunissent hors la présence du Président-directeur général notamment lors de l'examen de sa rémunération.

Attributions du conseil d'administration

Le conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Le conseil d'administration contrôle la gestion de l'entreprise et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes, notamment sur les titres de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par délibérations les affaires qui la concernent ainsi que les matières dont il s'est réservé la compétence. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En raison du régime particulier auquel est soumise la société Aéroports de Paris, le conseil d'administration dispose également de pouvoirs propres en vertu du code de l'aviation civile. Enfin, le conseil d'administration a décidé, par délibération du 9 septembre 2005, modifiée le 24 janvier 2019, 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.

Information des membres du conseil d'administration

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

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

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

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

Enfin, chaque membre du conseil d'administration peut bénéficier de la part de la société, à sa nomination ou tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la société, ses filiales, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale. Aéroports de Paris propose notamment à tous les administrateurs de les inscrire à l'Institut français des administrateurs (IFA).

16

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, chaque membre du conseil d'administration doit déclarer au Président-directeur général s'il existe des conflits d'intérêts potentiels entre ses devoirs à l'égard d'Aéroports de Paris et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs ou obligations à l'égard d'autres personnes physiques ou morales et, le cas échéant, en donner le détail en réponse à un questionnaire qui leur sera soumis chaque année, en précisant notamment les fonctions et mandats en cours et les fonctions et mandats révolus.

Le conseil d'administration a défini une procédure de traitement des difficultés liées au conflit d'intérêts et a désigné un administrateur référent en la matière, dans le respect des principes d'objectivité et de transparence. Son rôle, confié au Président du comité d'audit et des risques, un administrateur indépendant, est de veiller au respect de la procédure, de conseiller sur les moyens de prévenir lesdits conflits et de proposer les moyens de résoudre les situations de potentiels conflits d'intérêts. En cas de situation de conflit constatée, le membre du conseil d'administration doit s'abstenir de participer au débat et au vote de la délibération concernée.

Activité du conseil d'administration en 2018

En 2018, le conseil d'administration s'est réuni huit fois, avec un taux de présence de ses membres de 90 %, pour examiner en particulier les dossiers concernant :

- ◇ la gouvernance, avec notamment :
 - ◆ la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code AFEP-MEDEF, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration,
 - ◆ l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration,
 - ◆ la rémunération du Président-directeur général, avec l'examen de :
 - ◆ l'atteinte des objectifs et la fixation du montant associé de la part variable relative à l'exercice 2017,
 - ◆ la rémunération 2019 : montant des parts fixe et variable et objectifs associés,
 - ◆ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs,
 - ◆ la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2018,
 - ◆ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration,
 - ◆ l'approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2017,
 - ◆ les autorisations préalables de signature de conventions réglementées, le réexamen des conventions réglementées autorisées antérieurement et en cours en 2018,
 - ◆ le compte-rendu du Président du comité d'audit et des risques sur sa mission de prévention des conflits d'intérêts ;
- ◇ la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2017 et des états financiers semestriels 2018, l'adoption du rapport de gestion 2017, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la re-prévision budgétaire consolidée 2018 du groupe, le budget de l'exercice 2019 du groupe, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1^{er} avril 2019 au 30 mars 2020, l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, le versement d'un acompte sur dividende en numéraire sur l'exercice 2018 ;
- ◇ la stratégie du groupe et l'examen des risques avec notamment un point d'avancement au 31 décembre 2017 du plan stratégique « Connect 2020 », le programme d'investissements 2019-2023 et le plan de financement associé, la réponse du Conseil d'administration à l'avis du comité d'entreprise, l'examen des principaux projets d'investissement (projet CDG Express, etc.), la présentation des grandes problématiques du projet de terminal 4, et l'état de la cartographie des risques du Groupe ADP en 2018 ;
- ◇ le développement à l'international, avec notamment :
 - ◆ le point d'information régulier sur TAV Airports,
 - ◆ la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◇ la contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires (FCNA) ;
- ◇ le domaine de la RSE, avec notamment la politique de la société Aéroports de Paris en matière de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et en matière d'égalité professionnelle et salariale, la sécurité au travail, l'étude de matérialité 2017 : les enjeux RSE les plus significatifs et le programme Éthique et Compliance.

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 s'est assuré de la mise en place d'un plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et de la mise en place de mesures de continuité de gestion de la société. Ces mesures s'appuient notamment sur les dispositions de l'article 21 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en cas de vacance du mandat du Président-directeur général et sur les délégations du Président-directeur général accordées aux membres du Comex.

Le Président-directeur général n'exerce pas plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. L'avis préalable du conseil a en outre été recueilli pour accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. Les mandats exercés par le Président-directeur général sont décrits ci-avant.

Limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général

Le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Les limitations des pouvoirs du Président-directeur général d'Aéroports de Paris ont été fixées par délibération du conseil d'administration du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 2009 et le 24 janvier 2019.

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 ; approbation des projets d'investissement, d'acquisition ou de cession d'actifs corporels, incorporels ou financiers, réalisés par Aéroports de Paris ou toute société qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233- 3 du Code de commerce :
 - ◆ en France - d'un montant supérieur à 60 millions d'euros,
 - ◆ à l'étranger - d'un montant supérieur à 50 millions d'euros ;
- ◇ principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ou entre aérogares ; approbation des contrats prévus aux articles 2 et 3 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports ;



- ◇ tarification : approbation du contrat pluriannuel de régulation économique ; fixation du taux des redevances visées au 1° de l'article R. 224-2 du Code de l'aviation civile ;
- ◇ en matière financière : approbation des transactions et renoncements de créances d'un montant supérieur ou égal à 15 millions d'euros hors taxes.

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.

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 avec la Société ou 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 : Edward ARKWRIGHT ;
- ◇ Directeur général adjoint, Secrétaire général du groupe : 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 Clients : Mathieu DAUBERT ;
- ◇ Directeur en charge de l'International : Fernando ECHEGARAY ;
- ◇ Directeur de l'Immobilier : Serge GRZYBOWSKI ;
- ◇ Directeur de la communication : Élise HERMANT ;
- ◇ Directeur de l'aéroport Paris-Orly : Régis LACOTE ;
- ◇ Directeur des Systèmes d'Information : Gilles LEVEQUE ;
- ◇ Directeur Ingénierie et Aménagement : Guillaume SAUVE ;
- ◇ Directeur des Ressources Humaines : Hervé WATTECAMPS.

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 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, Président du Conseil d'administration de l'établissement public du domaine national de Chambord (France), membre du Conseil d'administration d'Atout France, agence de développement touristique de la France. Depuis juin 2018, Augustin de ROMANET est administrateur au Fonds de dotation dénommé « Institut pour l'Innovation Économique et Sociale » (2IES) et Président du Conseil d'administration de Paris EUROPLACE, association. 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^{er} septembre 2013. Depuis le 26 mai 2016, Edward ARKWRIGHT est Directeur général exécutif. Au sein du Groupe ADP, il est Président du Conseil d'administration d'ADP International SA (ex Aéroports de Paris Management), depuis le 29 juin 2017, et Président du conseil d'administration de Hub One SA. 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 détient une participation majoritaire, 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.

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. Il est également nommé secrétaire général du groupe à compter du 1^{er} juillet 2018. 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 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. Il est nommé Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle le 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. Depuis le 12 mars 2018, il est membre du Conseil d'administration de Média Aéroports de Paris (SAS, co-entreprise avec JC Decaux) et membre du Conseil de Société de Distribution Aéroportuaire (SAS, co-entreprise avec Lagardère). Marc HOUALLA est également membre du comité de direction de CCS France SAS, depuis le 12 août 2018. 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 membre du Conseil d'administration d'ADP International SA (ex Aéroports de Paris Management), membre du conseil de direction d'EPIGO (SAS, co-entreprise avec SSP), membre du conseil d'administration de Média Aéroports de Paris (SAS, co-entreprise avec JC Decaux). Concernant le groupe TAV (soumis au droit turc), dont Aéroports de Paris est le principal actionnaire, Philippe PASCAL est et membre du Conseil d'administration et du comité des risques de TAV Havalimanlari Holding A.S (« TAV Airports »).

Mathieu DAUBERT, né le 23 juillet 1971, est diplômé d'HEC. Il a commencé sa carrière à Londres en 1995 dans le conseil en stratégie. En 1996, il rejoint le Bon Marché où il occupe successivement des postes dans les services de vente, d'achat et d'organisation. De 2002 à 2007, il travaille au sein de la centrale d'achat du Printemps en tant que responsable de collection. En avril 2007, Mathieu DAUBERT rejoint Groupe ADP comme responsable du pôle offre produits de la Direction des Commerces. En juillet 2010, il est nommé Directeur des commerces, puis, à compter du 7 mai 2018, Directeur Client. Depuis 2012, il est co-gérant d'ADPLS

Présidence (SARL, co-entreprise avec Lagardère Travel Retail - société qui assure la Présidence des sociétés Relay@ADP et Société de Distribution Aéroportuaire). Il est membre du Conseil d'administration de Média Aéroports de Paris (SAS, co-entreprise avec JC Decaux) et du Fonds de Dotation de l'Espace Musées.

Fernando ECHEGARAY, né le 25 novembre 1959, est ingénieur industriel de l'Université Polytechnique de Barcelone et titulaire d'un diplôme d'ingénieur en informatique de l'Université des îles Baléares. Il est également diplômé en gestion et administration des entreprises de l'IESE Business School. De 1985 à mai 2017, Fernando ECHEGARAY a occupé différents postes à responsabilité au sein du gestionnaire aéroportuaire espagnol AENA. Après avoir occupé le poste de Directeur adjoint de l'aéroport de Palma de Majorque, il devient en 2000, Directeur des opérations du Grupo Aeroportuario del Pacífico au Mexique. De 2003 à 2004, il est Directeur général de l'aéroport de Tenerife-Sud puis, de 2004 à 2006, il devient Directeur général des aéroports des îles Canaries. Entre 2006 et mars 2012, il occupe le poste de Directeur général de l'aéroport international de Barcelone - El Prat, puis d'avril 2012 à juin 2017, il est Directeur de l'ensemble du réseau espagnol du groupe AENA. Fernando ECHEGARAY rejoint Groupe ADP en juillet 2017. Depuis le 1^{er} mai 2018, il est Directeur général d'ADP International SA et Directeur en charge de l'international du groupe. Il est également Président du Conseil d'administration d'ADP Ingénierie SA (filiale d'ADP International) et Président de Philippines Airport Management Company SAS (filiale d'ADP International). Il est Président du conseil de surveillance de MZLZ (société concessionnaire de l'aéroport de Zagreb), membre du Conseil d'administration de ZAIC-A limited (actionnaire à 100 % de la société concessionnaire de l'aéroport de Zagreb), membre du Conseil d'administration de Nuevo Pudahuel (société concessionnaire de l'aéroport de Santiago du Chili), membre du Conseil d'administration d'ALG dont Aéroports de Paris détient une participation majoritaire. Fernando ECHEGARAY est membre, depuis juillet 2017, du Conseil d'administration de TAV Airports dont il devient Vice-Président le 27 avril 2018. Fernando ECHEGARAY a été décoré de la Médaille blanche du mérite civil par la Garde civile espagnole (2007), de l'Ordre du mérite civil par S. M. le Roi Juan Carlos d'Espagne (2010) et de la Médaille d'argent de la Chambre de commerce de Barcelone (2012).

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 Hélin, 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 des SAS ADP IMMOBILIER TERTIAIRE et ADP IMMOBILIER INDUSTRIEL, ses deux pôles fonciers spécialisés. Il est par ailleurs Président de la SAS Coeur d'Orly Investissement et administrateur d'ADP International SA, 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. Depuis octobre 2018, il est membre du conseil de surveillance d'OGIC SA. Il est également administrateur suppléant à l'Unedic depuis janvier 2018. Serge GRZYBOWSKI est Chevalier de l'Ordre National du Mérite et Chevalier 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 du pôle médias et réputation. Le 1^{er} 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). Il rejoint 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, de 2008 à mai 2010, Directeur des Opérations Aéroportuaires de l'aéroport Paris-Orly, de juin 2010 à 2011, Directeur des Aires Aéronautiques de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, de 2012 à février 2018. Régis LACOTE a été nommé Directeur de l'aéroport Paris-Orly le 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 escale. 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 Technologies SAS.

Guillaume SAUVÉ, 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 SAUVÉ, suite à différents postes tant en entreprise que dans l'administration a rejoint Aéroports de Paris en 2002. Après une expatriation à Dubai en tant que Directeur de projets pour ADP Ingénierie (ADPI), il a occupé le poste de Directeur de la maîtrise d'ouvrage déléguée. À ce titre il a notamment conduit la réhabilitation du terminal 1, la réalisation du hall M du terminal 2 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et le projet « HUB 2012 ». Entre 2011 et 2015, il a occupé les fonctions de Président-directeur général d'ADPI (filiale d'Aéroports de Paris). Depuis le 26 mai 2016, Guillaume SAUVÉ est Directeur Ingénierie et Aménagement. Au sein du Groupe ADP, il est également administrateur de Hub One (société anonyme, filiale d'Aéroports de Paris). En mai 2018, Guillaume SAUVÉ a été nommé chevalier de l'ordre national du Mérite.

Hervé WATTECAMPS, né le 18 janvier 1959, est diplômé de l'École spéciale militaire de Saint Cyr et de l'École de Guerre. Il a débuté sa carrière par vingt ans d'expérience opérationnelle et de management au sein des chasseurs alpins. Il a commandé la 27ème brigade d'infanterie de montagne de 2010 à 2012. Hervé WATTECAMPS a développé également une expertise dans le domaine des ressources humaines pendant quinze ans. En 2012, il prend la direction des écoles de formation des officiers et des sous-officiers de l'infanterie et de l'artillerie. De 2015 à juin 2018, il est directeur des ressources humaines de l'armée de Terre, membre du comité exécutif, et a conçu et conduit la transformation de la gestion des ressources humaines de l'institution. Hervé WATTECAMPS rejoint le Groupe ADP le 9 juillet 2018 en qualité de Directeur des Ressources Humaines. Hervé WATTECAMPS est commandeur de la Légion d'honneur.

16.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS ASSOCIÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration a constitué quatre comités : un comité d'audit et des risques, un comité de la stratégie et des investissements, un comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et un comité *ad hoc* en charge du projet du terminal 4. La mission des comités est de concourir à la préparation des décisions du conseil d'administration en émettant des avis qui sont ensuite exposés au conseil. Les Présidents des comités, ou un membre qu'ils auront désigné, rendent compte au conseil d'administration des débats et des avis des comités. Leurs attributions et modalités particulières de fonctionnement sont décrites dans le règlement intérieur consultable sur le site www.groupeadp.fr. Leur composition ainsi que leur activité au cours de l'exercice 2018 sont décrites ci-dessous.

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

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

Le contrôleur général et le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint peuvent assister avec voix consultative à toutes les réunions des comités. Il convient d'éviter la présence d'administrateurs croisés, entre Aéroports de Paris et toutes autres sociétés, dans des comités analogues.

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les

documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions de la société et du groupe ou également recourir à des experts ou conseils extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

Le 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, Frédéric Gillet, Solenne Lepage et Françoise Debrus représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant.

Le conseil d'administration a constaté que les membres du comité d'audit et des risques satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur.

L'exposé des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

Missions et fonctionnement

Le règlement intérieur du comité d'audit et des risques s'appuie sur le Code de commerce et les recommandations de l'AMF. Le comité d'audit et des risques est également soumis à l'ordonnance n° 2016/315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes.

Le comité d'audit et des risques, sous la responsabilité du conseil d'administration, assure le suivi de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés et suit le processus d'élaboration de l'information financière et extra-financière. Il suit la réalisation par les commissaires aux comptes de leurs missions et s'assure de l'indépendance de ces derniers. Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, y compris de nature sociale et environnementale, ainsi que de l'audit interne. Il examine la pertinence de la politique financière du groupe. Il éclaire le conseil d'administration sur la fiabilité et la qualité des informations qui lui sont délivrées. Le comité d'audit et des risques veille à la compétence, l'indépendance et l'objectivité des experts extérieurs auxquels il peut avoir recours.

Le comité peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux dans les conditions qu'il détermine. Il auditionne le Directeur général adjoint finances, stratégie et administration, le Directeur général adjoint en charge de l'international, le secrétaire général du groupe (notamment en charge des sujets RSE), le directeur des comptabilités, le directeur de l'audit interne, le directeur de la sûreté, du management des risques et de la conformité et les commissaires aux comptes.

L'activité du comité d'audit et des risques en 2018

Le comité d'audit et des risques se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2018, il s'est réuni six fois avec un taux de présence de ses membres de 83 %. Les commissaires aux comptes ont participé à toutes les séances du comité.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les dossiers portant sur :

- ◆ l'arrêté des comptes sociaux et consolidés 2017 et des comptes semestriels 2018, l'adoption du rapport de gestion 2017, la prévision budgétaire consolidée 2018, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget consolidé 2019, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1^{er} avril 2019 au 30 mars 2020, l'affectation du résultat 2017, la fixation du dividende, la distribution d'acomptes sur dividende, délégations financières ;
- ◆ le rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2017 ;
- ◆ l'état de la cartographie des risques du groupe 2018 et des filiales, le bilan d'activité d'audit interne 2017 et le programme d'audit 2018 de la Direction de l'audit ;
- ◆ le plan d'actions Éthique et Compliance ;
- ◆ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration ;
- ◆ le suivi des engagements hors bilan par le suivi des cautions, avals et garanties ;
- ◆ l'autorisation de recours à des emprunts obligataires 2019 ;
- ◆ le suivi des principaux projets d'investissement (projet CDG Express, etc.) ;

◆ le développement à l'international, avec notamment :

- ◆ le point d'information régulier sur TAV Airports,
- ◆ le renforcement de la participation au capital d'Airport International Group (AIG) en Jordanie, portant la part du Groupe ADP à 51 % du capital,
- ◆ la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◆ la procédure d'approbation par le comité d'audit et des risques des services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes en application de l'article L. 823-19 du Code de commerce.

Le 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 six membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Geneviève Chauv Debry, Laurence Arrieu, Solenne Lepage, Joël Vidy et Jos Nijhuis.

Missions et fonctionnement

Le comité de la stratégie et des investissements a notamment pour mission de formuler au conseil d'administration des avis sur :

- ◆ la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe ADP ;
- ◆ les orientations stratégiques de la société ;
- ◆ les orientations du Groupe ADP en matière d'opérations de diversification ou d'opérations de croissance.

Il examine la doctrine économique de l'entreprise et toute question relative à la définition et la mise en œuvre de la stratégie du groupe que le conseil d'administration veut bien lui soumettre.

L'activité du comité de la stratégie et des investissements en 2018

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2018, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 77 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 21 novembre 2018.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- ◆ la stratégie du groupe et les investissements illustrés par un point d'avancement au 31 décembre 2017 du plan stratégique « Connect 2020 », par le programme d'investissements 2019-2023 et par le plan de financement associé, l'examen des principaux projets d'investissement (projet CDG Express, etc.) ;
- ◆ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration ;
- ◆ le développement à l'international, avec notamment :
 - ◆ le point d'information régulier sur TAV Airports,
 - ◆ la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux.



Le 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 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 d'étudier et de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale (et de chacun de ces éléments) des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF. Le comité donne son avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la société et propose au conseil d'administration un montant global et la règle de répartition pour les jetons de présence des administrateurs, en tenant compte de leur assiduité aux séances, et de la rémunération des censeurs. Il propose au conseil d'administration une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction d'administrateur.

Ce comité a la charge de faire des propositions au conseil après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, pour parvenir à une composition équilibrée du conseil : représentation entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc. En particulier, il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers. Il doit débattre de la qualification des administrateurs indépendants et mettre en œuvre l'évaluation formalisée du fonctionnement du conseil d'administration.

Le comité établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

L'activité du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance en 2018

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si les deux-tiers de ses membres sont présents. En 2018, il s'est réuni deux fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur :

- ◇ la gouvernance, avec notamment :
 - ◆ la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code AFEP-MEDEF, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration,
 - ◆ l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration,
 - ◆ la rémunération du Président-directeur général avec :
 - ◆ la rémunération variable 2017 - atteinte des objectifs et montant de la part variable,
 - ◆ les rémunérations 2018 : montant de la part fixe et estimation de la réalisation des objectifs de la part variable,
 - ◆ la rémunération 2019 : fixation du montant de la part fixe et du montant et des objectifs de la part variable,
 - ◆ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération du Président-directeur général,
 - ◆ l'examen du plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et de la continuité de gestion,
- ◇ les jetons de présence : montants définitifs et répartition pour l'exercice 2017 et estimation du montant pour 2018 ;
- ◇ synthèse des frais engagés par les membres du conseil d'administration en 2018 ;
- ◇ la politique de rémunération des membres du COMEX.

16

Le comité *ad hoc* – Projet du terminal 4

Composition

Le 21 novembre 2018, le conseil d'administration a créé un comité *ad hoc* – Projet du terminal 4.

À la date du dépôt du présent document de référence, le comité est composé de sept membres : Jos Nijhuis, son Président, Laurence Arrieu, Françoise Debrus, représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant, Jean-Paul Jouvent, Solenne Lepage, Michel Massoni et Bernard Irion, censeur.

Missions et fonctionnement

Le comité *ad hoc* – Projet du terminal 4 a pour mission d'examiner, en tant que de besoin, les aspects liés au projet du terminal 4 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, sans préjudice des missions du comité de la stratégie et des investissements et du comité d'audit et des risques.

L'activité du comité *ad hoc* en 2018

Le comité *ad hoc* se réunit autant de fois par an que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. Il s'est réuni une fois en fin d'année 2018, avec un taux de présence de 71 %, et une fois début d'année 2019, avec un taux de présence de 86 %.

Au cours de ses réunions, le comité a examiné les objectifs, le cadre et les modalités de la concertation préalable sur le projet du terminal 4.

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 <http://consultation.codeafepmedef.fr>) écartées et les raisons pour lesquelles elles le sont figurent au paragraphe «Dérologations 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 LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) D'AÉROPORTS DE PARIS	144	17.5 POLITIQUE ENVERS LES TERRITOIRES	165
Dialogue avec les parties prenantes : étude de matérialité des enjeux RSE	144	La riveraineté	165
Les objectifs de développement durable	144	Le développement économique	165
La lutte contre l'évasion fiscale	144	Les achats durables	166
La gouvernance et l'éthique	144	La Fondation Groupe ADP	166
Mesure et amélioration continue de la performance : notations et indices	147	Mesures pour les consommateurs	167
17.2 INFORMATIONS SOCIALES	147	17.6 NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL, SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL	167
Analyse des risques et étude de matérialité	147	Domaine social	167
Politiques et résultats	147	Domaine environnemental	168
Répartition géographique	148	Variation de périmètre	168
17.3 INDICATEURS SOCIAUX DU GROUPE	155	Méthodologie de reporting	168
17.4 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	157	Pertinence et choix des indicateurs	168
La politique environnementale et énergétique 2016-2020	157	Limites méthodologiques et spécificités	168
La lutte contre le changement climatique	158	Consolidation et contrôle interne	169
La qualité de l'air	159	Contrôles externes	169
La gestion des déchets et l'économie circulaire	160	Table de concordance entre la Déclaration de Performance Extra-Financière et les dispositions des articles L. 2 25-102/ R. 225-105 du Code de commerce qui régissent le contenu du rapport de gestion en matière de RSE	170
La gestion de l'eau et des sols	161	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉS ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES FIGURANT DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018	171
La limitation des nuisances sonores et lumineuses	162	I. Rapport prévu par l'article L.225-102-1 du code de commerce	171
La préservation de la biodiversité	162	II. Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations incluses dans la Déclaration	172
L'aménagement et la construction durable	163		
Indicateurs environnementaux du groupe	163		

17.1 LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) D'AÉROPORTS DE PARIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les objectifs de développement durable

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

- ◇ l'éducation de qualité (objectif 4 de l'ONU) ;

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

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

La lutte contre l'évasion fiscale

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

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

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

La gouvernance et l'éthique

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

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

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

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

Le plan de vigilance

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

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

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

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

Mesures applicables aux sites en France

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

Cette cartographie a permis :

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

Mesures pour les filiales

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

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

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

Mesures applicables aux fournisseurs

LA CHARTE RSE FOURNISSEURS (PÉRIMÈTRE AÉROPORTS DE PARIS)

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

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

LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ACHATS SUR LE VOLET SOCIAL

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

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

En phase d'exécution, certains marchés présentant un risque social et un risque d'image forts sont soumis à des audits sociaux pour minimiser les risques. En place depuis 2014, ces audits sont menés par un cabinet externe indépendant spécialisé. Ils permettent de challenger les fournisseurs et de les faire progresser pendant la durée du contrat sur les facteurs importants pour Aéroports de Paris. Ils donnent lieu à des restitutions aux fournisseurs, qui doivent proposer un plan d'actions correctives pour résorber les problèmes identifiés et progresser. L'avancée des plans d'action est analysée en lien avec les prescripteurs. Ces audits couvraient plus de 60 % du chiffre d'affaires des marchés de service d'exploitation (sûreté, nettoyage, sécurité, espaces verts, etc.) et des marchés de maintenance et plus de 88 % des marchés de travaux VRD en 2018.

LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ACHATS SUR LE VOLET ENVIRONNEMENTAL

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

Cette nouvelle cartographie s'appuie sur une méthodologie robuste :

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

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

L'APPROCHE CYCLE DE VIE ET UN CRITÈRE DE PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE INTÉGRÉS AUX ACHATS

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

De plus, la Direction des achats et la Direction environnement, RSE et territoires ont ciblé les familles d'achats à plus fort risque par leur impact sur la consommation énergétique et sensibilisé les prescripteurs et acheteurs afin d'intégrer un critère spécifique reposant sur la performance énergétique. Un guide a été déployé pour identifier les critères pertinents par grands segments « énergivores ». Pour ces derniers, le critère de performance énergétique est intégré aux consultations lors des notations des offres, il est distinct du critère RSE.

UN DISPOSITIF D'ALERTE ÉLARGI AUX COLLABORATEURS DES FOURNISSEURS

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

Les droits de l'homme

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

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

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

La lutte contre la corruption

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

Résolu à asseoir son développement sur des principes témoignant de son engagement éthique, le Groupe ADP a formalisé fin 2016 ses règles de déontologie dans une charte de Lobbying responsable, disponible sur son site Internet. De plus, il est inscrit, depuis 2017, sur le Répertoire des représentants d'intérêts tenu par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique conformément à la loi Sapin 2.

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

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

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

- ◇ l'exemplarité du management : En 2018, l'ensemble des membres du COMEX (intégrant ADP International) ont pris l'engagement écrit de déployer le plan d'actions Éthique et *compliance* sur leurs périmètres de responsabilité. Ces engagements écrits ont été dupliqués pour les filiales TAV Airport, AIG, ADP Ingénierie et Hub One. De plus, *via* une lettre adressée au top management, le Président-directeur général du groupe a lancé la procédure Cadeaux et Invitations ;
- ◇ la cartographie des risques : Le risque Éthique et *compliance* a été jugé significatif pour le groupe compte tenu de ses expositions groupe

à l'international. La direction de l'Éthique a initié, avec la direction Sécurités et maîtrise des risques, un travail pour renforcer la pédagogie sur la cartographie des tiers et des risques corruption en 2019 ;

- ◇ une gouvernance dédiée : La direction de l'Éthique a été créée en 2018. Sa directrice est rattachée au Président-directeur général ce qui garantit son indépendance notamment pour le traitement des alertes. La direction de l'Éthique définit et pilote le plan d'actions Éthique et *compliance* avec la Direction juridique et des assurances. Pour décliner le plan dans les filiales du groupe, ces directions s'appuient sur les référents Éthique & *compliance* d'ADP International, d'ADP Ingénierie, de TAV Airport, d'AIG et de Hub One ainsi que sur les relais Éthique et *compliance* nommés dans les directions d'Aéroports de Paris. Le programme est suivi dans les différentes instances du groupe : comité exécutif, comité d'entreprise, conseil d'administration (et son comité d'audit et des risques) ;
- ◇ la définition et la diffusion de politiques, règles et méthodes :
 - ◆ intégré au règlement intérieur, le code de déontologie d'Aéroports de Paris SA a été diffusé, *via* les sites Intranet et internet, sous forme d'un document de communication intitulé « Code de conduite Éthique et *compliance* groupe ». Il intègre des bonnes pratiques, des zones de vigilance et des interdictions ainsi que des exemples de cas concrets. Début 2019, il sera diffusé de façon personnalisée aux collaborateurs d'Aéroports de Paris SA. Les filiales françaises disposent d'un code de conduite propre. Pour le périmètre international, un code de conduite traduit en sept langues a été diffusé au sein des filiales,
 - ◆ au niveau du groupe, les procédures Embargos, Cadeaux et invitations, Conflits d'intérêts ont fait l'objet d'une première diffusion. Ce corpus sera renforcé en 2019,
 - ◆ en 2018, les 13 procédures définies pour l'international, traitant notamment d'évaluation des tiers, de facilitation de paiement, de politique d'embargo, etc., ont été déployées dans les filiales internationales contrôlées par le groupe ;
- ◇ un dispositif d'alerte : Accessible depuis le 1^{er} octobre 2018 aux collaborateurs du groupe et à ceux de ses fournisseurs, la plate-forme d'alerte (<https://report.whistleb.com/fr/adp>) répond aux exigences de la loi Potier (devoir de vigilance) et de la loi Sapin 2 (lutte contre la corruption). Intégrée à la plate-forme, une charte encadre les critères de recevabilité des alertes et définit la protection des lanceurs d'alerte. Elle a fait l'objet d'un audit aux côtés de Transparency International. L'accessibilité de la plate-forme et la protection des lanceurs d'alerte ont été valorisées par une communication groupe au niveau de la France et des filiales TAV, AIG, ADP Ingénierie, Hub One ;
- ◇ la formation et la sensibilisation : Un site Intranet et un site Internet (parisaeroport.fr/groupe/groupe-strategie/ethique-et-compliance) dédiés au plan d'actions Éthique et *compliance* ont été lancés en décembre 2018. S'y ajoute, un e-learning en cours de réalisation. Il intégrera plusieurs modules portant en priorité sur les enjeux de l'éthique et de la *compliance*, la lutte contre la corruption, les conflits d'intérêts, les cadeaux et invitations ;
- ◇ le contrôle du dispositif Éthique et *compliance* : Un baromètre du climat éthique a été réalisé en 2018 pour la première fois afin de mesurer la perception des collaborateurs à l'égard de l'éthique, en particulier du conflit d'intérêts et de la corruption. Il sert aussi à mesurer le niveau de notoriété et de confiance dans le système d'alerte.

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

Cartographie des fournisseurs à risque sur les aspects éthique et corruption

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

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

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

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

Mesure et amélioration continue de la performance : notations et indices

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

La performance est évaluée par une agence de notation extra-financière sollicitée depuis 2005 pour Aéroports de Paris et depuis 2014 pour les

principales filiales du groupe. En 2018, l'agence Ethifinance a réalisé la notation d'Aéroports de Paris et des filiales ADP Ingénierie, ADP International et Hub One, sur les domaines de la gouvernance d'entreprise, l'éthique des affaires, l'environnement, l'engagement sociétal, le capital humain, les clients et les achats. En hausse de 4 points entre 2016 et 2018, la notation du groupe s'établit à 86 sur 100, niveau « excellence » du barème d'Ethifinance. Les scores d'Aéroports de Paris et des filiales progressent.

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

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

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

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

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

17.2 INFORMATIONS SOCIALES



Analyse des risques et étude de matérialité

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

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

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

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

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

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

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

Politiques et résultats

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

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

¹ Voir chapitre 4 « Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ».

Répartition géographique

Répartition géographique des salariés du Groupe (hors TAV Airports)

Répartition géographique groupe	2018	2017 pro forma
France	7 076	7 143
Union européenne hors France	2	3
Reste de l'Europe	0	0
Amérique du nord	4	2
Amérique du sud	9	9
Moyen-Orient	686	157
Asie du sud-est, Inde, Chine	19	10
Afrique	24	18
TOTAL (HORS TAV AIRPORTS)	7 820	7 342
EFFECTIFS TAV AIRPORTS	18 097	16 836
EFFECTIF TOTAL GROUPE	25 917	24 178

Les politiques et actions se déclinent ainsi :

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

1 Politique générale

La politique de ressources humaines a pour objectif de développer l'efficacité collective de l'entreprise et sa responsabilité sociale, tout en maintenant un dialogue social soutenu indispensable au développement de ses projets et à la qualité de vie des salariés. Elle s'élargit progressivement à l'échelle du groupe : gestion de la mobilité, des parcours professionnels et des compétences, cohérence des rémunérations.

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

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

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

2 L'adéquation des ressources humaines

Le Groupe ADP élabore sa politique de l'emploi afin d'anticiper et de piloter les évolutions des métiers, des parcours professionnels et du développement des compétences, pour attirer et retenir les talents. Il accompagne les salariés pour une meilleure adaptation à ces évolutions dans le respect des engagements sociaux de l'entreprise.

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

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

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

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

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

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

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

La gestion des talents

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

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

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

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

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

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

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

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

GRADUATE PROGRAM

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

Pour 2017 et 2018, 30 jeunes diplômés ont été recrutés au sein de ce programme.

FORMATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DÉVELOPPEMENT MANAGÉRIAL

La politique de développement managérial contribue au déploiement d'une culture de management et de leadership, qui incarne nos valeurs et notre ambition stratégique et qui permette de répondre aux enjeux d'agilité, de coopération et de confiance pour agir dans les transformations. En travaillant sur l'axe managérial, c'est la qualité des relations de travail au quotidien qui est concernée. Le modèle managérial est fondé sur les quatre valeurs du groupe (confiance, engagement, audace, ouverture) et les quatre axes de leadership issus de celles-ci (développer une meilleure connaissance et conscience de soi, mobiliser autour d'une vision inspirante, développer l'autonomie et la responsabilisation, s'engager concrètement dans la coopération).

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

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

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

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

L'attractivité

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

MARQUE EMPLOYEUR

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

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

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

Aéroports de Paris développe ainsi des relations étroites avec des écoles : partenariats (notamment, Sciences Po, ESSEC, ESTP, ENAC...), forums,

découverte des métiers aéroportuaires, et renforce sa présence sur les canaux de communication, notamment les réseaux sociaux.

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

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

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

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

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

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

RÉMUNÉRATION

Salaires

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

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

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

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

Intéressement et participation

Un nouvel accord d'intéressement pour la société Aéroports de Paris SA a été signé le 29 juin 2018 pour les années 2018 à 2020. Il prévoit qu'une prime d'intéressement peut être versée en fonction de l'atteinte de deux critères principaux : la performance économique et la satisfaction clients. Un bonus peut être versé, dépendant du nombre de critères remplis annuellement parmi les trois suivants : taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, chiffre d'affaires par passager au départ en zone côté piste, maîtrise des charges courantes par passager.

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

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

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

Plans d'épargne groupe et politique d'actionnariat salarié

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

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

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

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

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

ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

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

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

Un deuxième avenant à l'accord ARTT a été signé le 7 décembre 2018, dans le cadre de l'évolution de l'organisation des plates-formes ; il introduit une organisation du travail en horaire continu ou semi continu pour des cadres opérationnels manquant les équipes au sein des APOC (Airport Operations Center). Ces derniers bénéficieront des mêmes droits à repos que les personnels ETAM qu'ils encadreront.

Des avenants régissent les situations propres à certains salariés, notamment ceux du Service de Sauvetage et de Lutte contre l'Incendie des Aéronefs sur les Aéroports (SSLIA, accord du 6 avril 2001, modifié par l'accord du 28 décembre 2006), ceux des Services Médicaux d'Urgence (SMU, accord du 30 janvier 2002 et avenant du 22 décembre 2008) et ceux des standards téléphoniques (accord du 24 juillet 2001). Un accord du 3 janvier 2018 permet d'augmenter la durée journalière de travail pour certains salariés concernés par les campagnes hivernales ou le Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace.

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

3) La politique de diversité

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

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

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

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

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Le cinquième accord triennal, 2018-2020, d'Aéroports de Paris SA a été signé le 29 novembre 2017. L'entreprise confirme sa détermination à promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, marque sa volonté d'aller plus loin dans cet engagement, poursuit et complète ses actions concrètes et volontaristes :

- ◇ l'égalité salariale, notamment par l'analyse des écarts de rémunération, le rattrapage en cas d'écarts non justifiés et les avancements automatiques en cas de congés maternité, d'adoption ou parental, la rémunération intégrale lors d'un congé paternité, le complément familial de salaire ;

- ◇ l'objectif d'atteindre 40 % de femmes dans l'encadrement et 50 % dans le recrutement du *Graduate program* ;
- ◇ le dispositif CESU (Chèque Emploi Service Universel) et l'accès aux places en crèche ;
- ◇ le développement du partenariat avec le réseau de femmes « Elles bougent ».

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

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

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

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

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

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

Répartition effectifs par sexe	2018		2017	
	Homme	Femme	Homme	Femme
Aéroports de Paris	62,4 %	37,6 %	62,1 %	37,9 %
ADP Ingénierie	71,8 %	28,2 %	74,0 %	26,0 %
ADP International	76,1 %	23,9 %	80,0 %	20,0 %
Hub One	72,9 %	27,1 %	72,5 %	27,5 %

Maintien dans l'emploi des seniors

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

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

En 2018, le taux de recrutement a été de 7,1 % des CDI (5,1 % en 2017, 4,4 % en 2016) et la part des plus de 55 ans dans l'effectif moyen de 23 % (22 % en 2017, 21 % en 2016). 35 salariés bénéficiaient au 31 décembre

2018 d'un temps partiel de fin de carrière (sur la période de l'accord, 65 en ont bénéficié au total).

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

Emploi des jeunes

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

La direction s'est engagée en faveur de l'intégration des jeunes, notamment en confirmant l'objectif d'un taux de recrutement de 30 % de salariés jeunes en contrat à durée indéterminée (CDI) sur la durée de l'accord. En 2018, ce taux a été de 39,0 % (48,9 % en 2017, 45,9 % en

2016). Des parcours d'accueil et des référents sont mis en place et une attention particulière est portée à leur formation. L'entreprise confirme également sa volonté de développer le recours à l'alternance comme moyen privilégié d'intégration des jeunes en CDI, en cohérence avec les

besoins identifiés. Le taux de recrutement de CDI issu de l'alternance est de 6,5 % en 2018 (6,3 % en 2017, 11 % en 2016 pour un objectif de 15 % sur la durée de l'accord). Le taux d'emploi d'alternants est de 3,1 % de l'effectif (objectif : 3 %).

Répartition effectifs ADP SA par âge

	2018	2017
Moins de 25 ans	1 %	1 %
De 25 ans à 49 ans	53 %	55 %
De 50 ans à 60 ans	43 %	40 %
Plus de 60 ans	3 %	4 %

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

Emploi et insertion des personnes handicapées

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

L'objectif d'achats de prestations est de 0,8 million d'euros par an : 0,747 million réalisé en 2018, 2,517 millions sur la période soit 0,839 en moyenne). Il permet de plus de mieux accompagner l'intégration d'un travailleur handicapé, par l'engagement d'adapter son environnement de travail selon les besoins et de valoriser les actions des salariés qui sont leur tuteur.

Dans le cadre du développement des relations écoles et de l'accueil d'étudiants en situation de handicap, Aéroports de Paris est partenaire depuis 2013 de l'Institut National des Jeunes Sourds.

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

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

Diversité dans les filiales

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

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

Secteur du travail protégé et adapté

En 2018, Aéroports de Paris a confié 747 000 euros de prestations à 16 fournisseurs issus du secteur adapté et protégé, en ligne avec l'objectif annuel fixé par l'accord sur l'emploi des personnes handicapées (0,8 millions d'euros par an en moyenne, pour un réalisé de 2,517 millions d'euros sur les 3 ans. Les prestations sont très diverses (nettoyage de véhicules, ramassage de déchets légers, traitements d'espaces verts, petits travaux de bâtiments, mise à jour de plans, gestion du courrier, intérim

administratif, traiteurs et plateaux repas,...) et couvertes à 89 % par des contrats pluriannuels.

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

4) Le dialogue et le climat social

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

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

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

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

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

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

L'ensemble de ces dispositions s'appliqueront jusqu'au 1^{er} janvier 2020, date à laquelle l'entreprise devra se conformer aux nouvelles dispositions prévues par l'Ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017, relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales. Les différentes instances existantes devront alors fusionner, pour faire place au comité social économique, nouvelle instance unique de représentation du personnel.

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

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

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

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

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

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

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

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

Prévention des risques professionnels

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Prévention des risques psychosociaux (RPS)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Principes du Pacte Mondial et de l'OIT	Actions engagées
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 conduite Groupe ADP, charte RSE groupe Fournisseurs intégrée dans les process achats (envoyée pour signature aux candidats aux procédures de passation des marchés lancées par Aéroports de Paris). Code de conduite Aéroports de Paris et plan de vigilance en cours de formalisation notamment en collaboration avec nos filiales sur le périmètre international. Aéroports de Paris veille au respect de la conformité de ses fournisseurs aux 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, les démarches RSE des candidats, et notamment les pratiques déclarées en matière de respect des droits humains, sont prises en compte. 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.
2. S'assurer que les sociétés du groupe ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme	
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. Intégration de critères RSE dans la sélection des fournisseurs/sous-traitants. Au titre des pièces contractuelles des marchés, figurent la charte RSE Fournisseurs et les cahiers des clauses administratives générales d'ADP prévoient l'application par les fournisseurs et prestataires des règles nationales de protection de la main-d'œuvre et le respect des conventions de l'OIT.
4. Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	

Principes du Pacte Mondial et 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'ADP en faveur de la lutte contre la discrimination à travers la signature de quatre accords : l'emploi des personnes en situation de handicap (2016-2018), l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2017-2019), la diversité (2017-2019), les dispositions « jeunes » et « seniors » de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (2016-2018).

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. Création d'une direction de l'éthique directement rattachée au Président - directeur général, chargée du pilotage transversal de l'éthique et de la « compliance » avec la Direction juridique et des Assurances pour Aéroports de Paris ses filiales.

Mise en place d'un plan d'actions éthique et compliance validé en COMEX et présenté en conseil d'administration ainsi qu'à son comité d'audit et des risques.

Lettre d'engagement des membres du COMEX et des directeurs généraux de TAV Airports et AIG.

Mise en place d'une plate-forme d'alerte accessible à tous les collaborateurs du groupe et à ceux de nos fournisseurs.

Révision du code de déontologie pour Aéroports de Paris annexé au Règlement Intérieur.

Signataire de la déclaration en faveur du lobbying responsable de Transparency France.

17

17.3 INDICATEURS SOCIAUX DU GROUPE

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

	Périmètre	2018	2017	Évolution
Effectif moyen en ETP				
Aéroports de Paris	2	6 349	6 435	- 1,3 %
Filiales dont		19 568	17 743	+ 10,3 %
TAV Airports		18 097	16 836	+ 7,5 %
Groupe ADP Ingénierie		373	392	- 4,8 %
Groupe ADP International		613	59	N/A
dont AIG		536	-	-
groupe Hub One		485	456	+ 6,4 %
TOTAL GROUPE	0	25 917	24 178	+ 7,2 %
Taux de féminisation (<i>en %</i>)	2	37,6 %	37,9 %	- 0,8 %
Embauches/Départs				
Embauches	1	364	336	+ 8,3 %
en CDI	1	300	285	+ 5,3 %
en CDD	1	64	51	+ 25,5 %

	Périmètre	2018	2017	Évolution
Départs	1	497	349	+ 42,4 %
<i>dont licenciements pour invalidité</i>	1	32	19	+ 68,4 %
<i>dont licenciements pour motif économique</i>	1	-	-	-
<i>dont licenciements pour motifs personnels</i>	1	16	18	- 11,1 %
Taux de promotion (en %)	2	4,5	3,7	+ 21,6 %
Rémunérations				
Rémunération moyenne mensuelle brute (en €)	2	4 739	4 679	+ 1,3 %
Masse salariale brute (en M€)	1	541	379	+ 42,7 %
Charges sociales (en M€)	1	258	216	+ 19,4 %
Intéressement et participation (en M€)	1	42	35	+ 20,0 %
Organisation du temps de travail				
Salariés à temps plein	2	5 863	5 882	- 0,3 %
Salariés à temps partiel	2	486	553	- 12,1 %
Taux d'absentéisme Aéroports de Paris	2	6,9 %	6,9 %	- 0,0pt
<i>dont maladie</i>	2	5,2 %	5,3 %	- 0,1pt
<i>dont maternité - paternité</i>	2	0,3 %	0,4 %	- 0,1pt
<i>dont congés autorisés</i>	2	0,7 %	0,4 %	+ 0,3pt
<i>dont accidents du travail et de trajet</i>	2	0,7 %	0,7 %	- 0,0pt
Taux d'absentéisme ADP International		1,0 %	-	-
Heures supplémentaires	2	10 322	11 213	- 7,9 %
Conditions d'hygiène et de sécurité				
Taux de fréquence Aéroports de Paris	2	(✓)14,62	13,64	7,2 %
Taux de fréquence ADP International		-	-	-
Taux de gravité	2	0,99	0,95	+ 4,2 %
Nombre d'accidents du travail avec arrêt ¹	1	145	135	+ 7,4 %
Maladies professionnelles déclarées dans l'année	2	6	5	
Formation				
Sommes versées pour la formation professionnelle (en M€)	2	17	17	- 2,9 %
Nombre d'heures total de formation	1	143 596	144 076	- 0,3 %
Nombre d'heures moyen de formation par salarié Aéroports de Paris	2	20	19	+ 2,6 %
Nombre d'heures moyen de formation par salarié ADP Ingénierie		14	-	-
Nombre d'heures moyen de formation par salarié ADP International		14	-	-
Nombre d'heures moyen de formation par salarié Hub One		25	-	-
Proportion de salariés formés Aéroports de Paris	2	78 %	-	-
Proportion de salariés formés ADP Ingénierie		51 %	-	-
Proportion de salariés formés ADP International		61 %	-	-
Proportion de salariés formés Hub One		91 %	-	-
Emploi et insertion des travailleurs handicapés				
Nombre de travailleurs handicapés	2	451	441	2,3 %
Nombre de travailleurs handicapés embauchés en CDI	2	1	5	- 80 %

Périmètre 0 : Groupe ADP

Périmètre 1 : Groupe ADP hors TAV Airports, AIG

Périmètre 2 : Société Aéroports de Paris.

(✓) donnée 2018 vérifiée par Deloitte à un niveau d'assurance raisonnable
Hors ADP Ingénierie contrats locaux.

17.4 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

La politique environnementale et énergétique 2016-2020

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

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

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

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

Des systèmes certifiés

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

Les directions des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont adopté un système de management intégré (SMI) portant sur le respect de trois normes internationales : ISO 9001 (gestion de la qualité), ISO 14001 (gestion de l'environnement) et OHSAS 18001 (management de la santé et de la sécurité au travail). En 2018, ces certificats ont été renouvelés.

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

La certification des systèmes de management environnemental porte sur :

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

De plus, Aéroports de Paris est certifié ISO 50001 pour son système de management de l'énergie (SMÉ) appliqué à ses activités d'exploitation et de développement des aéroports franciliens. Le SMÉ inclut entre autres le développement des énergies renouvelables (biomasse, géothermie,

photovoltaïque) et l'efficacité énergétique. En 2018, cette certification lui a été renouvelée.

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

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

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

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

Des salariés sensibilisés

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

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

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

Les dépenses pour l'environnement

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

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

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

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

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

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

La lutte contre le changement climatique

Politique

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

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

Objectifs

La baisse des émissions de CO₂

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

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

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

L'amélioration de l'efficacité énergétique

Autre engagement d'Aéroports de Paris : améliorer son efficacité énergétique de 1,5 % par an¹ sur la période 2016-2020 (soit 7 % au total sur cinq ans). Ses initiatives s'organisent autour de deux axes : l'optimisation énergétique de l'exploitation et de la maintenance, l'amélioration du bâti et des équipements.

Un recours accru aux énergies renouvelables

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

Réalisations

La baisse des émissions de CO₂

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

- ◇ des émissions internes d'Aéroports de Paris (scopes 1 et 2) ;
- ◇ des émissions de ses partenaires sur les plates-formes aéroportuaires (scope 3) : émissions dues aux avions, moteurs auxiliaires de puissance (APU), véhicules d'assistance en escale mais

aussi aux déplacements professionnels et domicile-travail des salariés des plates-formes, aux déplacements des passagers pour accéder aux plates-formes et les quitter, aux autres sources d'émissions (gestion des déchets internes, électricité tiers).

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

En baisse de 9 % par rapport à la moyenne de 2014-2016, les émissions internes de CO₂ (scopes 1 et 2) des trois plates-formes parisiennes s'établissaient en 2017³ à 65 445 tonnes. La réduction s'explique principalement par les actions menées sur le déploiement des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, détaillées ci-dessous dans les rubriques « L'amélioration de l'efficacité énergétique » et « Le recours aux énergies renouvelables ».

Les émissions externes de CO₂ (scope 3) des trois aéroports parisiens ont été estimées à environ 1 920 000 tonnes en 2017⁴, elles restent stables par rapport à la moyenne de 2014-2016 (légère hausse de 1 % due principalement à l'augmentation des émissions liées à l'accès des passagers). Ces émissions du scope 3 prennent en compte :

- ◇ les avions, dont les émissions sont déterminées à partir des différentes phases du cycle LTO (Landing Take-Off) : approche, circulation au sol, décollage, montée ;
- ◇ les moteurs auxiliaires de puissance (APU), qui fournissent l'énergie à bord des appareils et pour la climatisation de l'avion au sol, et dont l'utilisation dépend des conditions climatiques et de la puissance nécessaire au bon fonctionnement de l'avion ;
- ◇ les véhicules d'assistance en escale exploités par des sociétés externes et nécessaires à toute la logistique de l'avion au sol ;
- ◇ les déplacements domicile-travail de l'ensemble des salariés des plates-formes ;
- ◇ les déplacements professionnels des salariés d'Aéroports de Paris ;
- ◇ les déplacements des passagers pour se rendre aux plates-formes et les quitter ;
- ◇ d'autres sources (gestion des déchets internes, électricité tierce) ;
- ◇ les calculs de ces émissions du scope 3 pour 2018 seront réalisés au cours du premier semestre 2019.

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

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

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

¹ Consommation d'énergie des plates-formes Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget, hors externes/m² de bâtiment, en MWh Ep/m² SHON Hors externes, bornes de recharge pour véhicules, prises 400 Hz, PCA, PCI25A, chargeurs d'engins pistes dans la mesure du possible en fonction des comptages existants.

² Production d'énergie renouvelables sur les trois plates-formes parisiennes / consommation d'énergie finale interne.

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

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

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

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

Les émissions de la filiale TAV Airport (émissions des 3 principales plates-formes : Ankara (niveau ACA 3+), Izmir (ACA 3+) et Istanbul (ACA 3), consolidée à 100 % dans les indicateurs environnementaux du Groupe ADP, se sont élevées en 2017¹ à 79 000 tonnes de CO₂ pour le scope 1&2 et 1 201 500 tonnes de CO₂ pour le scope 3.

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

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

Au global, les émissions scope 1 et 2 du Groupe ADP pour 2017¹ s'élèvent à environ 145 000 tonnes de CO₂ (dont 45 % proviennent des plates-formes parisiennes et 55 % des plates-formes de TAV) et les émissions du scope 3 à 3 140 000 tonnes de CO₂ (dont 61 % proviennent des plates-formes parisiennes, 38 % des principales plates-formes de TAV et 1 % des autres filiales).

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

L'amélioration de l'efficacité énergétique

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

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

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

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

Aéroports de Paris exploite des unités de production énergétique supérieures à 20 MW et il est donc soumis à la directive 2003/87/CE du 13 octobre 2003 sur les quotas d'émission de gaz à effet de serre.

Au titre du Plan national d'allocation des quotas d'émission de gaz à effet de serre (PNAQ), des quotas annuels lui sont alloués et ses rejets de CO₂ font l'objet d'une surveillance stricte. Grâce à l'amélioration de son efficacité énergétique et aux investissements réalisés en équipements de production thermique bas carbone (biomasse, géothermie, photovoltaïque), Aéroports de Paris ne dépasse pas les quotas qui lui sont alloués et n'en achète donc pas sur les marchés. Conformément à l'article L. 229-25 du Code de l'environnement, Aéroports de Paris réalise chaque année le bilan de ses émissions de gaz à effet de serre. Les données d'émissions de CO₂ de ses centrales en 2018 sont présentées dans le tableau des indicateurs environnement et elles seront ensuite vérifiées par un tiers dans le cadre du PNAQ.

Le recours aux énergies renouvelables

Du 1^{er} octobre 2017 au 1^{er} octobre 2018³, les unités de production d'énergies renouvelables des aéroports (centrales géothermiques de Paris-Orly et de Paris-Le Bourget, système de thermo-frigo-pompe à haut rendement et centrale biomasse de Paris-Charles de Gaulle, panneaux solaires photovoltaïques de Paris-Le Bourget) ont couvert 15,3 % de la consommation interne d'énergie d'Aéroports de Paris (15,7 % fin 2017).

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

Pour réduire son empreinte carbone, Aéroports de Paris a souscrit l'offre d'électricité d'origine renouvelable engageant son fournisseur à lui livrer en 2018 une électricité à 60 % d'origine renouvelable (50 % en 2015). L'énergéticien fournit des attestations certifiées par un tiers, garantissant que ce quota de 60 % a été produit par des barrages hydroélectriques, des parcs éoliens ou des fermes solaires. À Paris-Le Bourget, 100 % de l'électricité achetée est d'origine renouvelable. Décision a été prise de passer à une électricité de 80 % à 100 % d'origine renouvelable pour les plates-formes Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly en 2020.

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

La qualité de l'air

Politique

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

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

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

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

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

³ La valeur concernant le quatrième trimestre 2018 (et donc l'année civile) sera publiée dans l'information RSE 2018.

Objectifs

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

- ◇ compter 25 % de véhicules propres¹ dans sa flotte de véhicules légers², réduire les émissions des autres véhicules, développer des bornes de recharge de véhicules électriques dans ses aéroports ;
- ◇ poursuivre son plan de mobilité et contribuer activement aux plans de mobilité interentreprises des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ;
- ◇ limiter et réduire les émissions des avions au sol (roulage et stationnement) et des véhicules d'assistance en escale, GSE³ ;
- ◇ réduire les émissions liées à l'accès aux aéroports et aux circulations internes.

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

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

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

Réalisations

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

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

Le Groupe ADP poursuit depuis plusieurs années son plan de mobilité⁴ (PDM) avec des mesures concrètes pour optimiser les déplacements de ses collaborateurs et de ses visiteurs. Le plan 2016-2018 a notamment abouti à la signature d'un accord de télétravail, au développement d'outils collaboratifs (skype/visioconférences), à l'expérimentation d'un véhicule électrique autonome et au lancement d'une application de covoiturage en lien avec le plan de mobilité interentreprises de Paris-Charles de Gaulle.

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

¹ Véhicules électriques, hybrides ou à très faible émission de CO₂.

² Citadines, véhicules de direction et fourgonnettes.

³ Ground Support Equipments, véhicules d'assistance en escale.

⁴ Evolution du Plan de déplacement entreprise (PDE).

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

La gestion des déchets et l'économie circulaire

Politique

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

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

Objectifs

Des mesures sont prises pour :

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

Réalisations

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

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

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

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

- ◇ organisant des conférences (dans le cadre de la semaine européenne du développement durable) sur le sujet ;

- ◇ organisant une gratiféria (brocante gratuite pour sensibiliser à l'économie circulaire et au don) ;
- ◇ réalisant une plaquette de communication sur le traitement des reliefs de repas.

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

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

La gestion de l'eau et des sols

Politique

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

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

Objectifs

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

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

Réalisations

La baisse des consommations d'eau

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

Pour parvenir à réduire de 5 % ses consommations internes d'eau potable par passager en 2020 par rapport à 2014, le Groupe ADP recycle les eaux pluviales pour différents usages, alimentation des tours aéro-

réfrigérantes de Paris-Orly ou de blocs sanitaires par exemple, et installe des équipements économes en eau dans les zones sanitaires de ses aéroports :

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

Le traitement des eaux pluviales et usées

Dans ses plates-formes Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle, Aéroports de Paris dispose, en complément des bassins de rétention et d'isolement des pollutions, de stations de traitement des eaux pluviales qui permettent de satisfaire les exigences réglementaires de rejet dans le milieu naturel imposées par un arrêté inter préfectoral spécifique à chaque aéroport. Cet arrêté a été renouvelé en 2018 pour Paris-Charles de Gaulle. En outre, la restructuration du réseau de collecte et traitement des eaux pluviales a été réalisée sur Paris-Charles de Gaulle.

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

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

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

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

Le suivi de la qualité des sols

Le stockage et la distribution du kérosène des avions sont assurés par des sociétés extérieures qui maintiennent et exploitent les cuves et l'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).

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

La limitation des nuisances sonores et lumineuses

Politique

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

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

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

Dans le cadre de cette procédure, Aéroports de Paris gère les dossiers d'aide à l'insonorisation présentés par les riverains des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget dont le logement est construit dans le périmètre d'un plan de gêne sonore (PGS). Aéroports de Paris réceptionne les nouvelles demandes d'aides, les instruit, les présente aux commissions locales consultées sur l'octroi des aides et verse aux riverains les aides financières qui leur sont attribuées pour des diagnostics et des travaux d'insonorisation.

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

Réalisations

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

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

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

De plus, Aéroports de Paris met à la disposition du public l'outil Vitrail pour visualiser les trajectoires des avions et accéder à des informations en ligne. Vitrail est disponible dans les Maisons de l'environnement et du

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

La préservation de la biodiversité

Politique

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

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

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

Objectifs

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

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

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

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

Réalisations

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

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

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

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

L'aménagement et la construction durable

Politique

Le Groupe ADP s'impose des normes strictes pour limiter la consommation d'énergie primaire (réglementation thermique RT 2012) de ses bâtiments et développe une politique d'aménagement et de construction durable en vue d'obtenir des certifications haute qualité environnementale (HQE® française et BREEAM¹ britannique). Il fait sien l'objectif de développement durable n° 11 de l'ONU relatif aux villes et communautés durables.

Objectifs

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

Réalisations

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

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

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

Indicateurs environnementaux du groupe

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

	Périmètre	2018	2017
Consommation d'eau potable (en m³)		4 521 233	
Aéroports de Paris	1	3 209 564	2 980 772
TAV Airport	1	1 311 669	nd
Consommation interne d'eau potable (en m³)		2 590 854	
Aéroports de Paris	2	1 514 156	1 397 877
TAV Airport	2	1 076 698	nd
Consommation de gaz (en MWh PCS)		678 649	
Aéroports de Paris	1	244 880	263 155
TAV Airport	1	433 768	nd
Achat d'électricité totale (interne + externe) (en MWh)		535 380	
Aéroports de Paris	1	475 338	476 177
TAV Airport	1	60 041	nd
Consommation d'électricité interne		(✓) 512 148	
Aéroports de Paris	2	369 393	370 986
TAV Airport	2	142 755	nd
Production thermique (en MWh)		393 513	
Aéroports de Paris	1	323 700	350 527
TAV Airport	1	69 813	nd
Production frigorifique (en MWh)		233 296	
Aéroports de Paris	1	154 426	148 375
TAV Airport	1	78 871	nd
Émissions de CO₂ des centrales ^{(1) (2)} (en tonnes)		118 574	
Aéroports de Paris	1	45 011	44 600
TAV Airport	1	73 563	nd
Émissions de NOx des centrales ^{(2) (3)} (en tonnes)			
Aéroports de Paris	1	33	38
TAV Airport	1	nd	nd

¹ Building Research Establishment Environmental Assessment Method.

	Périmètre	2018	2017
Émissions de CO₂⁽²⁾ des véhicules (en tonnes)			
		4 228	
Aéroports de Paris	2	2 581	2 421
TAV Airports	2	1 647	nd
Part d'énergie renouvelable dans la consommation interne d'énergie finale (en %)			
Aéroports de Paris	2	15,3	15,7
TAV Airports	2	nd	nd
Gain en efficacité énergétique par rapport à 2015 en énergie primaire consommée/m² (en %)			
Aéroports de Paris SA	2	4,4	1,8
TAV Airports	2	nd	nd
Volume Déchets Non Dangereux (DND) collectés (en tonnes)			
		57 632	
Aéroports de Paris	2	45 565	39 784
TAV Airports	2	12 067	nd
Volume des DND internes collectés (en tonnes)			
Aéroports de Paris	1	17 047	16 259
TAV Airports	1	nd	nd
Répartition des DND internes par filière de traitement (ADP SA uniquement) (en%)			
Valorisés	2	36,7	33,1
Incinérés	2	61,3	65,4
Enfouis	2	1,9	1,5
Volume des Déchets Dangereux internes collectés (en tonnes)			
		2 817	
Aéroports de Paris	2	2 729	2 996
TAV Airports	2	88	nd
Aide à l'insonorisation des riverains (Aéroports de Paris uniquement)			
Nombre de dossiers traités en CCAR travaux			
Aéroports de Paris	2	1 737	2 198
TAV Airports	2	nd	nd
Montants engagés (en M€)			
Aéroports de Paris	2	31,31	38,21
TAV Airports	2	nd	nd

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

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

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

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

² Données calculées sur l'année civile.

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

17.5 POLITIQUE ENVERS LES TERRITOIRES

La riveraineté

Politique

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

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

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

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

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

Réalisations

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

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

Le développement économique

Politique

Dans le cadre de sa politique de développement durable, le Groupe ADP entend faire bénéficier les territoires de sa croissance et promeut la coopération économique et sociale avec les collectivités territoriales. Il entretient un dialogue suivi avec les riverains *via* de nombreux partenariats et la mise à disposition d'outils, services en ligne principalement. Les modes de dialogue sont décrits dans le rapport de Responsabilité sociétale du Groupe ADP¹. Le groupe intervient *via* des structures partenariales dédiées à l'emploi et au développement du tissu économique.

Selon l'étude Utopies de 2017, 122 040 personnes travaillaient dans les plates-formes aéroportuaires en 2016 (90 190 à Paris-Charles de Gaulle, 28 360 à Paris-Orly et 3 490 à Paris-Le Bourget). Les aéroports parisiens ont soutenu 2,2 % de l'emploi en France et contribué à une création de richesse pour l'économie nationale à hauteur de 30,3 milliards d'euros

en 2016. Au plan régional, l'activité économique globale générée par le système aéroportuaire francilien représentait ainsi 3,9 % du PIB de l'Île-de-France et 7,9 % de l'emploi en Île-de-France en totalisant 570 860 emplois.

Réalisations

L'insertion professionnelle et l'employabilité

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

Depuis 2017, l'ONG PlanèteAIRport fédère les structures associatives créées par le Groupe ADP en partenariat avec les collectivités territoriales et les entreprises. Témoignant de l'engagement du Groupe ADP envers les territoires riverains de ses plates-formes, il déploie le programme FILM (formation, insertion, logement, mobilité) porté par quatre associations : PlanèteAIRport, 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 deux délégations territoriales d'Aéroports de Paris participent également à des forums d'information sur les métiers aéroportuaires, organisés par les établissements scolaires et les communes riveraines des aéroports. En particulier, elles organisent, avec Pôle Emploi et les prescripteurs de leur territoire, des forums de recrutement pour les entreprises dans les filières en demande.

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

L'accompagnement des entreprises

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

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

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

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

Les achats durables

Politique

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

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

- ◇ la qualité au meilleur prix et dans les meilleurs délais ;
- ◇ la relation avec les fournisseurs ;
- ◇ les achats responsables.

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

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

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

Des programmes de formation et de sensibilisation aux achats responsables sont dispensés depuis 2007 aux acheteurs : ils rappellent les enjeux RSE du Groupe ADP, précisent la contribution de la Direction des achats à sa performance RSE et, à partir d'exemples concrets, explicitent les modalités concrètes de la démarche achats responsables. En 2018, tous les collaborateurs de la Direction des achats ont été formés aux risques afférents aux pratiques et comportements liés à la loi Sapin 2.

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

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

Objectifs

En 2018, la Direction des achats s'est fixée pour 2020 comme objectifs :

- ◇ d'intégrer à 80 % des marchés contractualisés un critère de jugement basé sur la RSE (aspects environnementaux, sociaux ou sociétaux selon la nature du marché) ;
- ◇ d'intégrer à 70 % des marchés dits « énergivores » des critères de performance énergétique ;
- ◇ de réaliser 1 million d'euros de chiffre d'affaires avec les entreprises du secteur protégé et adapté : nettoyage de véhicules, ramassage de déchets légers, traitements d'espaces verts, petits travaux de bâtiments,

mise à jour de plans, gestion du courrier, intérim administratif, traiteurs et plateaux repas, etc. ;

- ◇ d'intégrer aux projets de travaux structurants des clauses d'insertion sociales pour 5 % de la main d'œuvre travaillée.

Réalisations

Fin novembre 2018 :

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

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

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

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

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

La Fondation d'entreprise du Groupe ADP

Politique

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

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

salarié de l'entreprise qui assure l'interface entre l'association porteuse du projet et la Fondation.

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

Réalisations

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

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

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

Mesures pour les consommateurs

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

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

La sécurité aéroportuaire

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

La protection des personnes et des biens

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

Les mesures en faveur des personnes handicapées et à mobilité réduite

Politique

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

Réalisations

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

Une modulation de la redevance PHMR facturée aux compagnies aériennes a été mise en place pour les inciter à mieux signaler leurs PHMR au départ, à l'arrivée ou en correspondance (avec un préavis de 36 heures avant l'heure de départ ou d'arrivée du vol) et permettre ainsi aux prestataires de mieux dimensionner leur prestation d'assistance.

17

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 2018 est fondée sur une année calendaire (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises.

La période de *reporting* environnemental est fondée sur une année glissante du 1^{er} octobre 2017 au 30 septembre 2018, à l'exception des émissions de CO₂ et des NOx des centrales qui sont sur l'année calendaire 2018 et le bilan des émissions de CO₂ scopes 1-2-3 qui est reporté sur l'année calendaire 2017.

Le périmètre du *reporting* a pour objectif d'être représentatif des activités significatives du groupe.

Domaine social

Le *reporting* social d'Aéroports de Paris est réalisé, depuis 2006, selon les exigences du Code de commerce, et prend comme base les effectifs inscrits et rémunérés au cours de l'année civile et exprimés en équivalent temps plein. Le périmètre des effectifs couvre Aéroports de Paris et les sociétés (contrôlées) du groupe et des filiales détenues à 50 % ou plus consolidées par intégration globale : ADP Ingénierie, ADP International, Hub One, TAV Airports et AIG à l'exception de Média Aéroports de Paris qui représentent moins de 1 % des effectifs du groupe.

Certains indicateurs et données ne portent que sur le périmètre d'Aéroports de Paris. Le périmètre est précisé pour chaque indicateur dans le tableau des indicateurs sociaux du document de référence. Il est élargi progressivement à l'ensemble de Groupe ADP pour tous les indicateurs sociaux.

Domaine environnemental

Le *reporting* environnemental et sociétal est réalisé sur le périmètre des activités d'Aéroports de Paris à l'exception des cas particuliers indiqués ci-dessous.

Les données environnementales quantitatives des filiales détenues ne sont pas intégrées au document de référence, sauf TAV Airports, au vu des impacts et de la représentativité des données par rapport à Aéroports de Paris et du caractère non significatif des données à l'exception des émissions de CO₂. Aéroports de Paris regroupe les trois plates-formes aéroportuaires Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. TAV Airports regroupe, pour ce *reporting*, ses 3 principales plates-formes : Istanbul Atatürk, Izmir Adnan Menderes et Ankara Esenboğa. Les actions environnementales et sociétales des filiales d'Aéroports de Paris sont néanmoins intégrées dans les paragraphes opportuns du document de référence 2018.

Le périmètre des émissions de CO₂ du scope 3 recouvre les émissions externes de CO₂ des plates-formes aéroportuaires (les 3 plates-formes parisiennes et les 3 plates-formes de TAV Airport) liées aux avions, aux accès des passagers et des salariés, aux déplacements professionnels de l'ensemble des salariés, aux véhicules d'assistance en escale (GSE), aux groupes auxiliaires de puissance des avions (APU), au traitement des déchets internes et consommations des bâtiments tiers ainsi que les émissions des filiales dont Aéroports de Paris n'a pas le contrôle opérationnel.

Variation de périmètre

Les variations de périmètre sont prises en compte à la date de leur mise en service effective.

- ◇ périmètre social : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N ;
- ◇ périmètre environnemental : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N+1.

Toutefois, il est toléré que des acquisitions, cessions, créations ou gains de contrats soient pris en compte uniquement après une pleine année d'exploitation selon l'activité exercée.

Lorsque les données sont jugées pertinentes, la consolidation peut être effectuée selon le nouveau périmètre pour les années antérieures afin de faciliter les comparaisons (*pro forma*).

Une variation de périmètre a eu lieu entre le *reporting* de 2017 et celui de 2018 : Aéroports de Paris a renforcé sa position dans le capital d'Airport International Group (AIG) (51 % du capital) et intègre globalement depuis le 2nd semestre 2018 les résultats d'AIG. Pour l'exercice 2018, il a été décidé de ne pas intégrer AIG dans le *reporting* social (à l'exception de l'effectif moyen annuel publié sur le périmètre groupe incluant AIG), environnemental et sociétal. Cette intégration est néanmoins prévue en 2019 au terme d'une année complète d'exploitation.

Méthodologie de reporting

La collecte et les méthodes de calcul et de consolidation sont définies par des procédures rassemblées dans les protocoles de *reporting* social et environnemental. La diffusion de ces protocoles est réalisée auprès des personnes impliquées à tous niveaux dans l'élaboration du *reporting*.

Pertinence et choix des indicateurs

Les indicateurs publiés par Aéroports de Paris visent à rendre compte, en toute transparence, des résultats annuels du groupe en matière de responsabilité sociétale et, le cas échéant, des attentes des parties prenantes. Le choix des indicateurs s'effectue au regard des impacts

sociaux, environnementaux et sociétaux de l'activité des sociétés du groupe et des risques associés aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

Les données choisies reposent sur un socle commun répondant :

- ◇ aux engagements et à la politique de responsabilité sociétale d'Aéroports de Paris ;
- ◇ aux obligations réglementaires fixées par le gouvernement français ;
- ◇ aux performances et impacts du groupe relatifs aux principaux enjeux.

Les **indicateurs sociaux** publiés par Aéroport de Paris se basent sur trois niveaux d'indicateurs :

- ◇ les thématiques de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce français ;
- ◇ les indicateurs du bilan social tels que prévus par la législation française ;
- ◇ les indicateurs spécifiques de la politique des ressources humaines du groupe.

La complémentarité de ces trois niveaux d'indicateurs permet de mesurer les résultats de la politique de ressources humaines et les engagements du groupe en matière sociale.

Les **indicateurs environnementaux** cohérents avec les thématiques de l'article R. 225-102-1 du Code de commerce français, comportent :

- ◇ la politique environnementale et énergétique ;
- ◇ la lutte contre le changement climatique ;
- ◇ la qualité de l'air ;
- ◇ la gestion des déchets et l'économie circulaire ;
- ◇ la gestion de l'eau et des sols ;
- ◇ la limitation des nuisances sonores et lumineuses ;
- ◇ la préservation de la biodiversité ;
- ◇ l'aménagement et la construction durable.

Le choix des indicateurs environnementaux a été réalisé selon une approche pertinente facilitant la compréhension des enjeux réels du groupe (grâce à l'étude de matérialité menée en 2017) et la comparaison avec des entreprises du même secteur. Ce choix tient compte également de la disponibilité des données au moment de la rédaction du document de référence, 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 document de référence 2018 fait état des données connues par le groupe à la date de dépôt du document. Ces données pourraient toutefois faire l'objet de corrections au cours de l'année suivante si une anomalie significative était avérée et sous réserve d'une justification détaillée.

Depuis 2014, la consolidation des données de consommation d'électricité interne est calculée selon la méthodologie de l'*Airport Carbon Accreditation*. Il est à noter que pour les plates-formes de TAV Airports,

les achats en électricité sont inférieurs à la consommation d'électricité interne de par la production d'électricité réalisée sur les plates-formes *via* du gaz naturel, l'usine de tri génération ou les panneaux solaires.

L'indicateur consommation d'eau potable (interne + externe) inclut un pourcentage pertes réseaux d'environ 13 %. Ces pertes réseaux ne sont en revanche pas prises en compte dans le calcul de l'indicateur consommation interne d'eau potable.

Pour les indicateurs déchets :

- ◇ une partie des déchets de chantier est prise en compte par les prestataires chargés de la construction et n'est pas comptabilisée dans le volume total de déchets non dangereux (DND) collectés ;
- ◇ Paris-Charles de Gaulle : l'indicateur volume des déchets industriels dangereux internes collectés inclut une part non-significative de déchets dangereux produits par des acteurs externes ;
- ◇ dans la répartition des DND internes par filière de traitement (présentée au tableau des indicateurs environnementaux), le pourcentage de déchets valorisés recouvre la part de déchets générés en interne, y compris les déchets générés en aéroport (passagers, commerces), faisant l'objet d'une valorisation matière. Le pourcentage de déchets incinérés recouvre la part de déchets faisant l'objet d'une valorisation énergétique. Le pourcentage de déchets enfouis recouvre la part de déchets faisant l'objet d'un enfouissement.

Pour les indicateurs sociaux :

- ◇ l'effectif moyen est calculé en ETP sur la base de l'effectif inscrit CDI et CDD et contrats particuliers (contrats de professionnalisation, d'apprentissage, d'accompagnement dans l'emploi, emplois d'avenir), hors Président-directeur général ; pour TAV, l'effectif moyen n'est pas reporté en ETP mais en nombre de personnes ;
- ◇ l'effectif géré comprend l'effectif présent et les suspensions de contrat au 31 décembre ;
- ◇ le taux de féminisation est calculé sur l'effectif géré CDI et CDD au 31 décembre ;
- ◇ les salariés dont le contrat se termine le 31 décembre sont comptabilisés dans les effectifs présents au 31 décembre 2018 ainsi que dans les départs de l'année 2018 ;
- ◇ le nombre d'heures de formation est calculé pour les salariés en CDI ou CDD. Le nombre d'heures moyen de formation par salarié est calculé en divisant le nombre d'heures total de formation par l'effectif moyen en nombre de personnes (et non en ETP) ;
- ◇ la proportion de salariés formés est calculée en divisant le nombre de salariés formés (comptés une seule fois) par l'effectif moyen en nombre de personnes ;

- ◇ en 2018, les données complètes relatives aux indicateurs d'absentéisme et de taux de fréquence des accidents du travail ne sont disponibles que pour Aéroports de Paris et ADP International.

Consolidation et contrôle interne

Chaque entité est responsable des données qu'elle fournit, tout comme la direction en charge de la consolidation de l'indicateur publié :

- ◇ les données sociales sont collectées par la Direction des ressources humaines. La source principale en est le système d'information des ressources humaines d'Aéroports de Paris, alimenté par l'application de gestion SAP-HR. Les autres systèmes utilisés sont SAP FI- comptes sociaux et comptes consolidés et les applications spécifiques à la sécurité du travail. Les filiales ont leurs propres systèmes d'information RH. Le contrôle et la consolidation de ces données sont réalisés par chaque entité (Aéroports de Paris et filiales) et ensuite par la Direction des ressources humaines groupe ;
- ◇ les données environnementales sont collectées, contrôlées, consolidées et validées au niveau de chaque direction d'aéroport par le responsable environnement et consolidées ensuite par la direction Environnement, RSE et Territoires.

Lors des consolidations, des contrôles de cohérence sur les données sont effectués. Des comparaisons avec les résultats des années précédentes sont effectuées. Les écarts jugés significatifs font l'objet d'une analyse et d'un traitement approfondi.

Les données les plus sensibles et les plus pertinentes font l'objet de contrôle interne et de surveillance en comité exécutif pour d'éventuelles prises de décisions.

Tout écart à ces méthodes est explicité par le protocole de *reporting* et lors de l'exercice de *reporting*.

17

Contrôles externes

Les travaux de vérification de la sincérité des informations sociales et environnementales publiées dans la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) 2018 d'Aéroports de Paris en application de l'article L. 225-102-1 alinéa 7 du Code de commerce ont été menés par Deloitte.

Des indicateurs tels que les émissions de CO₂ des centrales de production d'énergie font l'objet d'une vérification annuelle par des tiers externes.

Table de concordance entre la Déclaration de Performance Extra-Financière et les dispositions des articles L. 225-102/R. 225-105 du Code de commerce qui régissent le contenu du rapport de gestion en matière de RSE

Thématiques	Références paragraphes
Description des principaux risques relatifs à la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	chap. 4.3
Présentation des politiques, objectifs et résultats relatifs au :	
Effets de l'activité de la société quant au respect des droits de l'homme	chap. 17.1
Effets de l'activité de la société quant à la lutte contre la corruption	chap. 17.1
Effets de l'activité de la société quant à la lutte contre l'évasion fiscale	chap. 17.1
Conséquences sociales de l'activité	chap. 17.2, 17.3 et 17.5
Conséquences environnementales de l'activité	chap. 17.4 et 17.5
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	chap. 17.2
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités	chap. 17.2
Mesures prises en faveur des personnes handicapées	chap. 17.2
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	chap. 17.4
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	chap. 17.4 et 17.5
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	chap. 17.4
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	chap. 17.4
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal, d'une alimentation responsable, équitable et durable	Les thématiques relatives à la lutte contre la précarité alimentaire, au respect du bien-être animal, à une alimentation responsable, équitable et durable sont identifiées comme non pertinentes

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉS ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES FIGURANT DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

À l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Aéroports de Paris, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Nous présentons également notre rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations incluses dans la Déclaration (Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt Aéroports de Paris, Consommation d'électricité interne) sur lesquelles nous avons mené des travaux spécifiques à votre demande et hors champ de notre accréditation.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ◇ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- ◇ la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de la société et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société (Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt Aéroports de Paris, Consommation d'électricité interne) ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- ◇ le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- ◇ la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

I. Rapport prévu par l'article L.225-102-1 du code de commerce

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations

- ◇ Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats.
- ◇ Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- ◇ Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- ◇ Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- ◇ Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
- ◇ Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105.
- ◇ Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques.
- ◇ Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.
- ◇ Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés.
- ◇ Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- ◇ Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.

- ◆ Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs ¹ que nous avons considérés les plus importants :
 - ◆ des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - ◆ des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ² et couvrent entre 24% et 70% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- ◆ Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ³ ;
- ◆ Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes entre décembre 2018 et février 2019.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Les indicateurs sociaux autres que l'effectif moyen ne couvrent pas TAV Airports, par manque de fiabilité des données disponibles, le dispositif de contrôle interne étant considéré insuffisant.

Sur la base de nos travaux, à l'exception des éléments décrits ci-dessus, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- ◆ Comme indiqué dans la note méthodologique de la Déclaration :

Paris-La Défense, le 4 mars 2019

L'un des commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Olivier BROISSAND

- ◆ le périmètre des indicateurs sociaux (à l'exception de l'effectif moyen) est limité pour certains indicateurs à la société Aéroports de Paris, couvrant 24% de l'effectif moyen publié du Groupe ADP, et pour d'autres indicateurs au Groupe ADP hors TAV Airports et hors AIG, couvrant 30% de l'effectif moyen publié du Groupe ADP ;
 - ◆ l'effectif moyen de TAV Airports est publié en nombre de personnes et non en équivalent temps plein (ETP) comme c'est le cas pour le reste du Groupe ADP, la donnée en ETP n'étant pas disponible pour TAV Airports ;
 - ◆ certains indicateurs environnementaux couvrent uniquement les trois plateformes aéroportuaires d'Aéroports de Paris qui représentent 38% des émissions de CO₂ des centrales consolidées des trois plateformes parisiennes d'Aéroports de Paris et des trois plateformes turques de TAV Airports
- ◆ Les objectifs définis par la politique environnementale et énergétique présentée dans la Déclaration couvrent uniquement la société Aéroports de Paris.

II. Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations incluses dans la Déclaration

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt Aéroports de Paris, Consommation d'électricité interne, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans la partie 1 ci-dessus, mais de manière plus approfondie, s'agissant en particulier :

- ◆ des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- ◆ des tests de détail réalisés sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon sélectionné représente entre 62% et 99% de ces informations.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur ces informations.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par la société Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt Aéroports de Paris, Consommation d'électricité interne sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel.

¹ Indicateurs sociaux : Effectif moyen, Embauches, Départs, Proportion de salariés formés, Taux d'absentéisme, Nombre d'accidents du travail avec arrêt, Taux de fréquence, Taux de gravité ; Indicateurs environnementaux : Consommation d'eau, Consommation de gaz, Achat total et consommation interne d'électricité, Production thermique et frigorifique, Emissions de CO₂ des centrales et des véhicules, Emissions de NOx des centrales, Part d'énergie renouvelable dans la consommation interne d'énergie finale, Gain en efficacité énergétique par rapport à 2015 (année de référence) en énergie primaire consommée par m², Volume de déchets non dangereux collectés (total et interne), Répartition des déchets non dangereux internes par filière de traitement, Volume de déchets dangereux internes

² TAV Airports pour l'effectif moyen, Aéroports de Paris SA pour les autres indicateurs sociaux ; Aéroport Izmir Adnan Menderes et Aéroport Paris-Charles de Gaulle pour les indicateurs environnementaux

³ Gestion des talents, Bilan 2017 des émissions de CO₂ (scopes 1-2-3) et actions de réduction des émissions, Actions de développement économique des territoires



18

PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ ^(RFA) 173

Répartition du capital en pourcentage du capital et des droits de vote 174

18.2 CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ ^(RFA) 175

Actionnariat du personnel 175
Droit de vote double 175

18.3 PACTES D'ACTIONNAIRES 175

Alliance avec Schiphol Group 175

18.1 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ ^(RFA)

En application de l'article L. 6323-1 du Code des transports, l'État français doit détenir la majorité du capital. Au 31 décembre 2018, il détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société. La Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle par l'Etat soit exercé de manière abusive. Il n'existe pas de titre non représentatif du capital.

Ainsi que rappelé au chapitre 9, dans le paragraphe « Projet de loi PACTE contenant des dispositions relatives au Groupe ADP », il est précisé que le projet de loi PACTE définitivement adopté par le Parlement contient des dispositions visant à permettre à l'Etat de détenir moins de 50 % du capital et des droits de vote de la Société.

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

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

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

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

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

³ En application de l'article L 225-123 du Code de commerces, les actionnaires détenant des actions au nominatif depuis plus de 2 ans au 31 décembre 2016 bénéficient de droits de vote double. L'allocation des droits de vote entre les actionnaires institutionnels et les actionnaires individuels n'est pas disponible.

18.2 CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ ^{RFA}

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société. L'article L. 6323-1, alinéa 2, du Code des transports dispose que la majorité du capital de la Société est détenue par l'État et, aux termes de l'article 7 des statuts de la Société, « les modifications du capital ne peuvent avoir pour effet de faire perdre à l'État la majorité du capital social ».

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^{er} décembre 2008, la détention de l'État étant de 60,4 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 1^{er} décembre 2008, la détention de NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) étant de 8 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par la Caisse des Dépôts et Consignations du seuil légal de 5 % du capital le 15 juillet 2009, la détention directe et indirecte de la Caisse des Dépôts et Consignations étant de 8,63 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par l'État français et le 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.

Actionnariat du personnel

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

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 ¹.

18

18.3 PACTES D'ACTIONNAIRES

Alliance avec Schiphol Group

Dans le cadre de la mise en place d'un accord de coopération industrielle, conclu le 14 novembre 2008 et d'une durée de 12 ans à compter du 1^{er} décembre 2008, entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (« l'Accord de coopération »), prévoyant des participations croisées entre Aéroports de Paris et Schiphol Group ², 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

¹ Voir à ce sujet le chapitre 21.2.

² Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Partenariat avec Schiphol Group ».

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 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, exercable, 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 tel que prévu dans le pacte d'actionnaires Schiphol Group ;
- ◇ la dilution excessive de Schiphol Group ; ou
- ◇ la conclusion soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group d'une coopération industrielle avec une société aéroportuaire européenne ayant substantiellement les mêmes objectifs que ceux décrits dans l'Accord de coopération et qui met significativement en cause l'atteinte des objectifs prévus par cet Accord de coopération.

Principes généraux de la sortie

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

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

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

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

OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

19.1 RELATIONS AVEC L'ÉTAT ET LES AUTORITÉS ADMINISTRATIVES 177

Contrôle économique et financier	177
Cour des comptes	177
Inspection générale des finances	177
Conseil général de l'environnement et du développement durable	177

19.2 RELATIONS AVEC DES APPARENTÉS 178

19.1 RELATIONS AVEC L'ÉTAT ET LES AUTORITÉS ADMINISTRATIVES

Les pouvoirs publics exercent sur Aéroports de Paris une tutelle au titre de son statut d'entreprise publique et au titre de ses activités, notamment de service public. Ce dernier aspect des relations entre Aéroports de Paris et les autorités administratives est décrit au chapitre 6 « Environnement législatif et réglementaire ».

Contrôle économique et financier

L'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié relatif au contrôle de l'État sur les entreprises nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique et social définit les modalités de contrôle de l'État sur les éléments de rémunération des mandataires sociaux ; les autres dispositions de ce décret ne sont pas applicables à Aéroports de Paris.

Par ailleurs, le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié relatif au contrôle économique et financier de l'État est applicable à la Société.

Cour des comptes

Outre le contrôle exercé par les deux commissaires aux comptes, les comptes et la gestion de la Société et, le cas échéant, ceux de ses filiales majoritaires directes relèvent du contrôle de la Cour des comptes

conformément aux articles L. 133-1 et L. 133-2 du Code des juridictions financières. Ainsi, après vérification des comptes, la Cour des comptes peut également demander communication de tous documents nécessaires à l'accomplissement de sa mission de contrôle, et entendre toute personne de son choix.

Inspection générale des finances

Le décret-loi du 30 octobre 1935 organisant le contrôle de l'État sur les sociétés, syndicats et associations ou entreprises de toute nature ayant fait appel au concours financier de l'État, permet au ministre chargé de l'Économie de soumettre Aéroports de Paris aux vérifications de l'inspection générale des finances.

Conseil général de l'environnement et du développement durable

En application du décret n° 2008-679 du 9 juillet 2008 relatif au Conseil général de l'environnement et du développement durable, le Conseil général de l'environnement et du développement durable peut effectuer les études et enquêtes prescrites par le ministre chargé de l'Équipement.

19.2 RELATIONS AVEC DES APPARENTÉS

Aéroports de Paris a conclu :

- ◇ le 31 août 2015, le Contrat de Régulation Économique avec l'État, portant sur la période tarifaire 2016-2020 (voir le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ») ;
- ◇ le 30 mars 2006, une convention avec l'État fixant les modalités de rétrocession par Aéroports de Paris à l'État d'une partie de la plus-value immobilière dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome exploité par Aéroports de Paris (voir le paragraphe du chapitre 8 « Propriétés immobilières et équipements ») ;
- ◇ quatre conventions financières avec l'État en 2006 en application de l'article 2 de la loi du 20 avril 2005 qui déterminent les montants et les modalités de versement des sommes dues par l'État en contrepartie de la reprise à son profit des biens nécessaires à l'exercice de ses missions de service public (voir le paragraphe du chapitre 8 « Propriétés immobilières et équipements »).

D'autre part, deux conventions ont été conclues entre Aéroports de Paris et l'État français relatives à l'organisation du secours incendie et du secours à personne : la première en février 2012 concernant l'aéroport de Paris-Orly, et la seconde en novembre 2018 concernant l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. 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 cessera durant l'année 2019 compte tenu de l'achèvement de ses missions et du contenu de l'Ordonnance n° 2016-157 du 18 février 2016 relative à la réalisation d'une infrastructure ferroviaire entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

En application de cette ordonnance, la société GI CDG Express, détenue par Aéroports de Paris, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations a été constituée le 10 octobre 2018.

L'État a confié à cette société le 11 février 2019, un contrat de concession ayant pour objet la conception, le financement, la réalisation ou l'aménagement, l'exploitation ainsi que la maintenance, comprenant l'entretien et le renouvellement, d'une infrastructure ferroviaire destinée à l'exploitation d'un service de transport de personnes entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle pour une durée de 50 ans.

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.

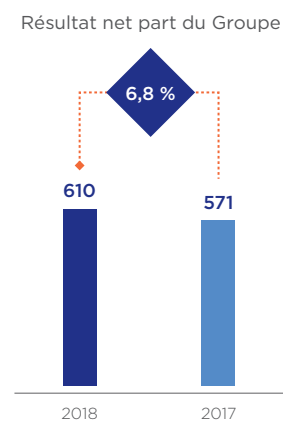
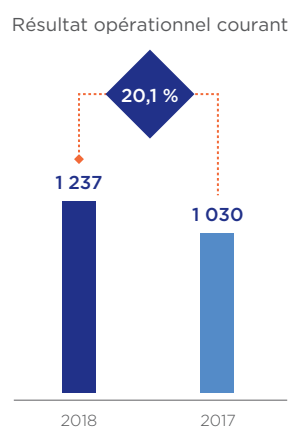
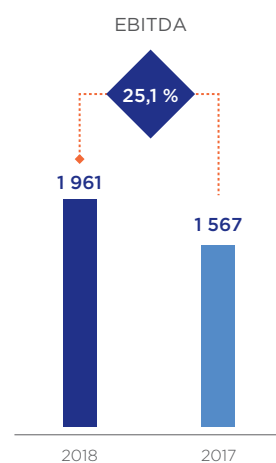
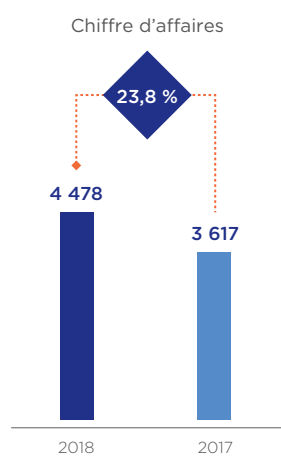
INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS ^{RFA}

20.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE ADP AU 31 DÉCEMBRE 2018	180	20.6 INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES	290
Chiffres clés	180	20.7 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES	290
Glossaire	181	Dividendes versés au cours des trois derniers exercices	290
Compte de résultat consolidé	182	Politique de distribution	290
État du résultat global	183	Délai de prescription	290
État consolidé de la situation financière	184	20.8 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	290
Tableau des flux de trésorerie consolidés	185	JSC Investissements	290
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	186	Terminal 2E	291
Annexe aux comptes consolidés	187	Nouveau siège social	291
20.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	253	Requêtes en matière de redevances	291
20.3 COMPTES ANNUELS ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS S.A. AU 31 DÉCEMBRE 2018	257	20.9 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2018	291
20.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	287		
20.5 INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA	290		

20.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE ADP AU 31 DÉCEMBRE 2018

Chiffres clés

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017
Chiffre d'affaires	4	4 478	3 617
EBITDA		1 961	1 567
<i>Ratio EBITDA / Chiffre d'affaires</i>		43,8 %	43,3 %
Résultat opérationnel courant		1 237	1 030
Résultat opérationnel		1 235	1 052
Résultat net part du groupe		610	571
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt		1 835	1 470
Investissements corporels et incorporels	12	(1 078)	(879)
Capitaux propres	7	5 801	5 434
Endettement financier net	9	4 942	3 797
<i>Gearing</i>		85 %	70 %



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, de la quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles, ainsi que du résultat de cession d'actifs du secteur immobilier.
- ◆ **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.
- ◆ **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 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.
- ◆ **Les investissements corporels** correspondent à l'acquisition ou à la construction d'actifs corporels dont le groupe s'attend à ce qu'ils soient utilisés sur plus d'un an et respectant les deux critères suivants : il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au groupe et leur coût peut être évalué de manière fiable.
- ◆ **Les investissements incorporels** correspondent à l'acquisition d'actifs non monétaires identifiables sans substance physique, identifiables, contrôlés par l'entité et porteurs d'avantages économiques futurs.
- ◆ **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 du 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

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2018	2017
Chiffre d'affaires	4	4 478	3 617
Autres produits opérationnels courants	4	58	92
Achats consommés	4	(200)	(165)
Charges de personnel	5	(890)	(814)
Autres charges opérationnelles courantes	4	(1 538)	(1 164)
Dotations aux provisions et dépréciations de créances nettes de reprises	4 & 8	53	1
EBITDA		1 961	1 567
Ratio EBITDA / Chiffre d'affaires		43,8 %	43,3 %
Dotations aux amortissements et dépréciation d'actifs corporels et incorporels	6	(804)	(615)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	4	80	78
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		1 237	1 030
Autres produits et charges opérationnels	10	(2)	22
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		1 235	1 052
Produits financiers		100	47
Charges financières		(306)	(226)
RÉSULTAT FINANCIER	9	(206)	(179)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	-	1	1
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		1 030	874
Impôts sur les résultats	11	(335)	(260)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		695	614
RÉSULTAT NET		695	614
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		610	571
Résultat net part des intérêts minoritaires		85	43
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	7	6,16	5,77
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	7	6,16	5,77
RÉSULTATS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION PART DU GROUPE			
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	7	6,16	5,77
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	7	6,16	5,77

État du résultat global

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Résultat net	695	614
◇ Écarts de conversion	8	(21)
◇ Variations de juste valeur des instruments de couvertures de flux futurs	8	1
◇ Éléments de résultat global afférents aux entreprises associées, nets d'impôt	6	(15)
Éléments recyclables en résultat	22	(35)
◇ Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite, afférents aux entités intégrées globalement	(15)	11
◇ Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite, afférents aux entreprises associées	-	(1)
Éléments non recyclables en résultat	(15)	10
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL POUR LA PÉRIODE	702	589
◇ Part des intérêts minoritaires	81	30
◇ Part du groupe	621	559

État consolidé de la situation financière

Actifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Immobilisations incorporelles	6	3 560	2 808
Immobilisations corporelles	6	7 272	6 793
Immeubles de placement	6	509	476
Participations dans les entreprises mises en équivalence	4	1 146	686
Autres actifs financiers non courants	9	403	376
Actifs d'impôt différé	11	-	1
ACTIFS NON COURANTS		12 890	11 139
Stocks		38	33
Actifs sur contrats		9	-
Clients et comptes rattachés	4	628	641
Autres créances et charges constatées d'avance	4	239	243
Autres actifs financiers courants	9	201	248
Actifs d'impôt exigible	11	6	59
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	12	2 056	1 912
Actifs courants		3 177	3 137
TOTAL DES ACTIFS		16 067	14 276

Capitaux propres et passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Capital		297	297
Primes liées au capital		543	543
Résultats non distribués		4 096	3 834
Autres éléments de capitaux propres		(86)	(97)
Capitaux propres - part du groupe		4 850	4 577
Intérêts minoritaires		951	857
Total des capitaux propres	7	5 801	5 434
Emprunts et dettes financières à long terme	9	5 970	5 320
Provisions pour engagements sociaux - part à plus d'un an	5	484	458
Autres provisions non courantes	8	39	56
Passifs d'impôt différé	11	383	369
Autres passifs non courants	8	780	780
Passifs non courants		7 656	6 983
PASSIFS SUR CONTRATS		6	-
Fournisseurs et comptes rattachés	4	590	422
Autres dettes et produits constatés d'avance	4	793	724
Emprunts et dettes financières à court terme	9	1 159	645
Provisions pour engagements sociaux - part à moins d'un an	5	9	10
Autres provisions courantes	8	16	33
Passifs d'impôt exigible	11	37	25
PASSIFS COURANTS		2 610	1 859
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		16 067	14 276

Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2018	2017
Résultat opérationnel		1 235	1 052
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	12	644	460
Produits financiers nets hors coût de l'endettement		(44)	(42)
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt		1 835	1 470
Variation du besoin en fonds de roulement	12	(3)	113
Impôts sur le résultat payés		(281)	(313)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		1 551	1 270
Investissements corporels et incorporels	12	(1 078)	(879)
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		50	(52)
Investissements financiers, filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	12	(630)	20
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et participations	12	1	21
Variation des autres actifs financiers		(20)	(46)
Produits provenant des cessions d'immobilisations corporelles		2	6
Dividendes reçus	12	39	42
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		(1 636)	(888)
Subventions reçues au cours de la période		3	6
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	7	(342)	(261)
Dividendes versés aux minoritaires dans les filiales		(65)	(10)
Encaissements provenant des emprunts à long terme		1 064	561
Remboursement des emprunts à long terme		(392)	(253)
Variation des autres passifs financiers		115	(38)
Intérêts payés		(180)	(139)
Intérêts reçus		24	20
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		227	(114)
Incidences des variations de cours des devises		3	(14)
VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		145	254
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période		1 910	1 656
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	12	2 055	1 910
<i>Dont Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>		2 056	1 912
<i>Dont Concours bancaires courants</i>		(1)	(2)

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 du résultat global	Part groupe	Intérêts minoritaires	Total
98 960 600	Situation au 01/01/2018	297	543	-	3 834	(97)	4 577	857	5 434
	Impact IFRS 9 et IFRS 15 ¹				(10)		(10)	(2)	(12)
	Situation au 01/01/2018 retraitée ¹				3 824		4 567	855	5 422
	Résultat net				610		610	85	695
	Autres éléments du résultat global					11	11	(4)	7
	Résultat global - 2018	-	-	-	610	11	621	81	702
	Dividendes				(342)		(342)	(65)	(407)
	Variation de périmètre				4		4	80	84
98 960 600	Situation au 31/12/2018	297	543	-	4 096	(86)	4 850	951	5 801
98 960 600	Situation au 01/01/2017	297	543	(12)	3 541	(85)	4 284	7	4 291
	Résultat net				571		571	43	614
	Autres éléments de capitaux propres				-	(12)	(12)	(13)	(25)
	Résultat global - 2017	-	-	-	571	(12)	559	30	589
	Dividendes				(261)		(261)	(10)	(271)
	Variation de périmètre				(5)		(5)	830	825
	Autres variations			12	(12)		-	-	-
98 960 600	Situation au 31/12/2017	297	543	-	3 834	(97)	4 577	857	5 434

¹ La méthode retenue par le groupe pour l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 est la méthode rétrospective avec effets cumulés au 1^{er} janvier 2018. Les impacts sont détaillés en note 1.3. 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

NOTE 1	PRINCIPES GÉNÉRAUX	185	NOTE 10	AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	234
NOTE 2	FAITS MARQUANTS	188	NOTE 11	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	234
NOTE 3	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	190	NOTE 12	TRÉSORERIE ET FLUX DE TRÉSORERIE	236
NOTE 4	ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE	191	NOTE 13	INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES	239
NOTE 5	EFFECTIFS ET AVANTAGES AU PERSONNEL	203	NOTE 14	ENGAGEMENTS HORS BILAN	241
NOTE 6	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET DE PLACEMENT	208	NOTE 15	PASSIFS ÉVENTUELS	242
NOTE 7	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	215	NOTE 16	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	243
NOTE 8	AUTRES PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS	217	NOTE 17	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	243
NOTE 9	INFORMATIONS RELATIVES À LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS	219	NOTE 18	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES	244

NOTE 1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

1.1 Bases de préparation des comptes

Les comptes consolidés du Groupe ADP de l'exercice 2018 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 14 février 2019. Ces comptes seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale qui se tiendra le 20 mai 2019.

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 :

- ◇ 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'information donnée en annexe sur la juste valeur des immeubles de placement (cf. note 6.3.2) ;
- ◇ 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. note 4.9.2) ;
- ◇ les provisions pour risques et litiges (cf. note 8).

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 2018.

Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante :

http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_en.htm

Ces principes ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où les textes publiés par l'IASB mais non encore adoptés par l'Union européenne n'ont pas d'incidence significative pour le Groupe ADP.

Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoires aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018

Les textes d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018 et non appliqués par anticipation sont les suivants :

- ◇ IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients (publiée en mai 2014) et amendements à la norme IFRS 15 (publiés en septembre 2015). Cette norme remplace les normes IAS 18, Produits des activités ordinaires et IAS 11, Contrats de construction ainsi que les interprétations liées : IFRIC 13, IFRIC 15, IFRIC 18 et SIC-31. Cette norme a été homologuée par le règlement (UE) du 22 septembre 2016 ;
- ◇ 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 le règlement (UE) du 31 octobre 2017 ;
- ◇ 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 remplace la norme IAS 39, Instruments financiers et a été homologuée par le règlement (UE) du 22 novembre 2016 ;
- ◇ interprétation IFRIC 22 - Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée (publiée en décembre 2016) ;
- ◇ amendements IAS 40 - Transferts des immeubles de placement (publiés en décembre 2016) ;

- ◇ 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).

L'analyse des impacts des normes IFRS 9 et IFRS 15 sur les comptes consolidés du groupe au 1^{er} janvier 2018 est présentée en note 1.3.

S'agissant des autres textes mentionnés ci-avant, ils n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du groupe.

Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoires aux exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2018 et non anticipés par le Groupe ADP

Le groupe n'applique pas les textes suivants qui ne sont pas applicables de manière obligatoire en 2018 car non adoptés par l'Europe ou qui devraient l'être de manière obligatoire ultérieurement :

- ◇ IFRS 16 - Contrats de location (publié en janvier 2016). Cette norme remplacera la norme IAS 17 ainsi que les interprétations correspondantes IFRIC 4, SIC15 et SIC 27. Elle sera d'application obligatoire pour les exercices 2019 et suivants ;
- ◇ IFRIC 23 - Incertitude relative aux traitements fiscaux (publié en juin 2017). Cette interprétation clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » concernant la comptabilisation et l'évaluation, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat. Elle sera d'application obligatoire pour les exercices 2019 et suivants suite à son adoption par l'Europe le 23 octobre 2018 ;
- ◇ amendements IAS 28 - Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des co-entreprises. Ces amendements devraient être d'application obligatoire pour les exercices 2019 et suivants sous réserve de leur adoption par l'Europe ;
- ◇ amendements au titre des améliorations annuelles des IFRS cycle 2015-2017 (publiées en décembre 2017) ;
- ◇ amendements IAS 19 intitulés Modification, réduction ou liquidation d'un régime (publié en février 2018). Ces amendements devraient être d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2019 sous réserve de leur adoption par l'Europe ;
- ◇ amendements au cadre conceptuel IFRS (publiés en mars 2018). Ces amendements devraient être d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2020 sous réserve de leur adoption par l'Europe ;
- ◇ amendements à IFRS 9 - clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative (publié en octobre 2017). Ces amendements seront d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2019 ;
- ◇ amendement à IFRS 3 - regroupement d'entreprises, définition d'un « business », (publié le 22 octobre 2018). Il devrait être d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2020 sous réserve de son adoption par l'Europe ;
- ◇ amendements à IAS 1 et IAS 8 : définition de la matérialité (publié en octobre 2018). Ces amendements devraient être d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2020 sous réserve de leur adoption par l'Europe.

Impacts estimés des normes entrant en application en 2019

La norme IFRS 16 « contrats de location » sera appliquée par le groupe à compter du 1^{er} janvier 2019. Cette norme modifie le traitement comptable des contrats de location, principalement pour les preneurs, en entraînant la comptabilisation d'un actif (droit d'utilisation) et d'un passif (dette de location) pour tous les contrats de location, sauf exceptions. Cette norme remplacera la norme IAS 17 et ses interprétations connexes.

Au cours de l'année 2018, le groupe a procédé à l'analyse de l'ensemble des contrats de location et a décidé d'appliquer la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective dite « modifiée ». L'impact de l'application de cette norme telle que décrit ci-après porte essentiellement sur les contrats pour

lesquels le groupe est preneur, les effets de l'application de la norme étant limités pour les contrats de location où le groupe est bailleur.

Les travaux à ce stade ont permis d'identifier les principaux contrats de location du groupe lesquels correspondent à des locations de véhicules et à des locations immobilières. Les travaux en cours concernent essentiellement la détermination des modalités pratiques de suivi des contrats après application de la norme.

Il ressort de l'analyse menée par le groupe à ce stade que les impacts provisoires de l'application d'IFRS 16 sont relativement limités :

- ◇ sur le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019, l'impact estimé conduirait à :
 - ◆ une augmentation de l'actif de l'ordre de 70 millions d'euros (soit un impact estimé inférieur à 1 % des actifs du groupe), et
 - ◆ la constatation d'une dette de location du même montant (soit environ 1,5 % des emprunts et dettes financières du groupe) ;
- ◇ l'impact au niveau du compte de résultat 2019 devrait se traduire par :
 - ◆ une amélioration de l'EBITDA groupe d'environ 10 à 30 millions d'euros (annulation des loyers inclus dans les « services et charges externes »),
 - ◆ l'enregistrement d'un amortissement des droits d'utilisation entre 11 et 20 millions d'euros, et
 - ◆ des charges financières entre 1 et 10 millions d'euros.

Conformément aux dispositions de la norme, le groupe a choisi de recourir aux deux simplifications pratiques offertes par la norme à savoir ne pas appliquer les dispositions de la norme aux contrats de location dont :

- ◇ l'actif sous-jacent est de faible valeur ; le groupe a retenu comme seuil pour cette catégorie une valeur à neuf de 5 000 euros ;
- ◇ la durée initiale du contrat est inférieure ou égale à 12 mois.

S'agissant de la détermination du taux d'actualisation, le groupe tient compte de la durée résiduelle des contrats à compter du 1^{er} janvier 2019.

L'impact du retraitement à la date d'application de la norme est sans effet sur le tableau de flux de trésorerie, s'agissant d'éléments n'ayant pas d'impact sur la trésorerie.

Les paiements minimaux futurs non actualisés au titre des contrats de location simple, fournis en application d'IAS 17 (en note 14.1) constituent une bonne indication de la dette de location qui sera comptabilisée en application de la norme IFRS 16, les principaux écarts résultant de l'application des exemptions prévues par la norme, et de l'effet de l'actualisation.

Enfin, s'agissant des autres textes mentionnés ci-avant, ils ne devraient pas avoir d'incidence significative sur les comptes consolidés du groupe.

1.3 Impacts liés à la première application des normes IFRS 9 et IFRS 15

Les impacts liés à la première application des normes IFRS 9 et IFRS 15 sont présentés ci-après :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2017 publié	IFRS 9	IFRS 15	Au 1/01/2018
Actifs non courants	11 139	-	-	11 139
Actifs courants	3 137	(4)	(12)	3 121
TOTAL DES ACTIFS	14 276	(4)	(12)	14 260

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2017 publié	IFRS 9	IFRS 15	Au 1/01/2018
Capitaux propres - part du groupe	4 577	-	(10)	4 567
Intérêts minoritaires	857		(2)	855
Total des capitaux propres	5 434	-	(12)	5 422
Passifs non courants	6 983	(4)	-	6 979
Passifs courants	1 859	-	-	1 859
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	14 276	(4)	(12)	14 260

Le groupe applique la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » depuis le 1^{er} janvier 2018 en utilisant la méthode du rattrapage cumulatif pour les contrats en cours à la date d'application initiale. Les périodes comparatives présentées ne sont donc pas retraitées conformément à ce choix de méthode.

Les impacts, jugés non significatifs, sont essentiellement générés par des contrats long terme portés par :

- ◇ ADP International : Les revenus des contrats de Technical Services Agreement (TSA) sont désormais comptabilisés selon un rythme linéaire compte tenu du transfert en continu de la prestation (« obligation de se tenir prêt sur la durée du contrat ») et sont limités, pour la part variable, aux montants hautement probables.

À noter que la méthode de comptabilisation du chiffre d'affaires est inchangée pour :

- ◇ les redevances aéroportuaires : les services sont 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 sont comptabilisés au fur et à mesure des coûts estimés éligibles au remboursement par la DGAC qu'elle finance par le biais de la taxe d'aéroport prélevée auprès des compagnies aériennes. Le chiffre d'affaires de cette prestation est comptabilisé pour son montant brut, la responsabilité première de l'exécution des missions incombant à Aéroports de Paris SA (cf. note 4.2.1) ;

- ◇ les redevances commerciales, les recettes locatives et les recettes parcs et accès : celles-ci relèvent de la norme IAS 17 « contrats de location » ;

- ◇ les revenus liés à la construction et les autres prestations de services du sous-groupe TAV Airports.

Si le chiffre d'affaires avait été comptabilisé au 31 décembre 2018 selon les normes IAS 11 et IAS 18, l'impact aurait été inférieur à 1 million d'euros.

Le carnet de commandes tel que requis par la norme IFRS 15 est présenté dans la note 14.2.

S'agissant de la norme IFRS 9 « Instruments financiers », Le groupe applique les nouvelles dispositions relatives au classement, à l'évaluation

et à la dépréciation des instruments financiers à compter du 1^{er} janvier 2018 de manière rétrospective, sans ajustement des comparatifs lors de la première application.

Les principaux retraitements, non significatifs, résultant de l'application de cette norme concernent :

- ◇ 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 implique de modifier la méthode de dépréciation des créances. Celle-ci est 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 ;

- ◇ le classement des titres non consolidés : ce classement est présenté en note 18. Par ailleurs, le tableau qui suit présente au 1^{er} janvier 2018 le reclassement des instruments financiers classés en « Actifs disponibles à la vente » au 31 décembre 2017.

Ventilation par catégories d'instruments financiers - IAS 39

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017 publié	Juste valeur		Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances
		Option JV	Trading		
Autres actifs financiers non courants	376	-	23	29	324

Ventilation par catégories d'instruments financiers - IFRS 9

(en millions d'euros)	Au 1 ^{er} Janvier 2018	Juste valeur				Coût amorti
		Option JV	Trading	Instr. de cap. propres - JV par résultat	Instr. de cap. propres - JV par OCI	
Autres actifs financiers non courants	376	-	23	28	1	324

NOTE 2 FAITS MARQUANTS

2.1 Renforcement du Groupe ADP au capital d'AIG

Le 18 avril 2018, le Groupe ADP, via sa filiale ADP International à 100 %, a finalisé la transaction lui permettant de détenir 51 % du capital et lui conférant le contrôle exclusif d'Airport International Group (« AIG »), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia (QAIA) à Amman, en Jordanie. L'investissement du Groupe ADP s'élève à 265 millions de dollars américains.

Le groupe était actionnaire d'AIG à hauteur de 9,5 % du capital depuis 2007 et comptabilisait ainsi sa participation selon la méthode de la mise en équivalence ; compte tenu de la prise de contrôle au 18 avril 2018, la société est consolidée par intégration globale à partir de cette même date.

AIG est un opérateur aéroportuaire de référence au Moyen-Orient dont l'activité principale est l'opération, l'entretien et la réhabilitation du terminal existant, ainsi que la construction du nouveau terminal de l'aéroport international Queen Alia, qui gère 98 % du trafic jordanien avec 7,9 millions

de passagers en 2017.

Avec la prise de contrôle d'AIG, le Groupe ADP sera en mesure de déployer son savoir-faire, son expertise et son offre de services. Les objectifs sont de renforcer le réseau aérien au départ d'Amman, d'améliorer la qualité de service offerte aux passagers et la performance des activités aéronautiques et commerciales, et enfin d'assurer un développement pérenne et socialement responsable pendant la durée restante de la concession (jusqu'en 2032).

Conformément à la norme IFRS 3 « regroupement d'entreprises », les titres antérieurement détenus ont été réévalués à la juste valeur à la date de prise de contrôle, en contrepartie du résultat. Cette ré-estimation, effectuée selon la méthode du *goodwill* partiel (cf. note 3.1), a un impact de 23 millions d'euros sur le résultat de l'exercice 2018, comme détaillé dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)

Juste valeur des titres AIG à 9,5 %	A	24
Valeur des prêts et titres mis en équivalence d'AIG au 18 avril 2018	B	(3)
Réserve de conversion	C	4
Plus-value de revalorisation des 9,5 % de participations déjà détenues ¹	(A-B-C)	23

¹ Présentée en Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles.

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 et qui prévalaient à la date d'acquisition, c'est-à-dire dans les douze

mois suivant l'acquisition. Le Groupe ADP procède à l'identification et à l'évaluation des actifs et passifs identifiables d'AIG afin d'allouer la juste valeur de la contrepartie payée (265 millions de dollars américains au titre des 41,5 % de titres et prêts équivalent à 215 millions d'euros et 24 millions d'euros au titre de la juste valeur des 9,5 % de titres et prêts antérieurement détenus) entre ces différents éléments. Sur la base de ces travaux, au 31 décembre, les réévaluations du bilan d'ouverture portent principalement sur les immobilisations incorporelles, notamment la rubrique « Droits d'opérer des aéroports en concession » pour 196 millions d'euros (cf. note 6.1.1). Le *goodwill* provisoire s'élève à 43 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, AIG a contribué au chiffre d'affaires consolidé à hauteur de 175 millions d'euros, au résultat opérationnel courant à hauteur de 10 millions et au résultat net consolidé par une perte de 13 millions d'euros.

2.2 Acquisition de TAV Antalya par TAV Airports

Le 27 Février 2018, TAV Airports, dont le capital est détenu à 46,12 % par Groupe ADP *via* sa filiale Tank OWA Alpha, avait signé un accord de souscription d'actions pour l'acquisition de 49 % des parts de Fraport IC İçtaş Havalimanı İşletme A.Ş. et 48,99 % des parts de Fraport IC İçtaş Antalya Havalimanı terminal Yatırım ve İşletmeciliği A.Ş. (« TAV Antalya »).

Le transfert des parts a été effectué le 8 mai 2018, pour un montant de 360 millions d'euros. TAV Airports partage le contrôle de TAV Antalya à égalité avec son co-actionnaire et la comptabilise selon la méthode de la mise en équivalence. TAV Airports ayant le droit de recevoir 50 % des dividendes versés selon l'accord de souscription d'actions, le pourcentage de détention aux bornes du groupe est déterminé à 23 %.

TAV Antalya opère l'aéroport international d'Antalya dont le trafic total en 2017 s'élevait à 26 millions de passagers. Cette opération s'inscrit dans la continuité du développement du Groupe ADP et de TAV Airports. TAV Airports consolide ainsi sa position de 1^{er} opérateur turc aéroportuaire en exploitant quatre des cinq aéroports de la Riviera turque.

Le Groupe ADP procède à l'identification et à l'évaluation des actifs et passifs identifiables de TAV Antalya afin d'allouer la juste valeur de la contrepartie payée (360 millions d'euros) entre ces différents éléments. Sur la base de ces travaux, le *goodwill* provisoire s'élève à 23 millions d'euros, comptabilisé sur la ligne « Titres mis en équivalence ».

Au 31 décembre 2018, TAV Antalya a contribué au résultat net consolidé par un gain de 21 millions d'euros, comptabilisé sur la ligne « Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles ».

2.3 Projet de loi PACTE contenant des dispositions relatives au Groupe ADP

Le projet de loi PACTE relatif à la croissance et la transformation des entreprises (n°1088), qui, dans ses articles 130 à 136, contient des dispositions relatives au Groupe ADP a été définitivement adopté par le Parlement le 11 avril 2019. Le projet de loi prévoit en particulier l'autorisation du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'ADP, et à compter de la date du transfert, adapte les conditions d'exercice de son activité en Ile de France. À ce titre il prévoit de borner dans le temps le droit d'exploiter les aéroports parisiens à une période de 70 ans, au terme de laquelle les biens d'ADP exploités en Ile de France et les titres de capital des entreprises détenues par ADP à l'exception de celles dédiées à une activité exercée hors des aérodromes mentionnés à l'article L6323-2 du code des transports sont transférés en pleine propriété à l'État. Le projet de loi prévoit qu'au titre de ce transfert de biens, l'État verse à ADP une indemnité.

L'évolution du régime juridique d'Aéroports de Paris n'aura aucune incidence comptable en normes françaises (servant à l'établissement des comptes du périmètre régulé); le traitement IFRS reste à expertiser sur la base notamment du futur cahier des charges.

Le projet de loi prévoit que cette indemnité, due et versée par l'État à Aéroports de Paris, est composée de deux éléments :

- ◇ Une première composante, versée lors du transfert de la majorité du capital d'ADP au secteur privé, est définie comme : étant la somme des flux de trésorerie disponibles pris après impôts générés par les biens transférés à l'Etat à l'issue des 70 ans d'exploitation, actualisés au CMPC¹ d'ADP, après déduction d'une estimation de la valeur nette comptable actualisée des biens expropriés dans 70 ans au même CMPC. Ce montant est forfaitaire et non révisable, calculé à partir des données publiques disponibles, fixé par décret, sur avis conforme de la Commission des participations et des transferts (après consultation d'une commission composée de 3 personnalités, désignées conjointement, en raison de leurs compétences en matière financière, par (i) le premier président de la Cour des Comptes, (ii) le président de l'AMF et (iii) le président du Conseil Supérieur de l'ordre des experts-comptables).
- ◇ Une seconde composante, versée par l'État à Aéroports de Paris à l'issue des 70 ans, lors du transfert de propriété de ces biens à l'État. Cette seconde composante se définit comme étant la valeur nette comptable des biens transférés à l'État figurant à l'issue des 70 ans dans les sociaux d'ADP. Celle-ci est fixée par décret, versée à l'entreprise au plus tard à la date de transfert de propriété des actifs à l'État.

Le projet de loi PACTE sécurise et conforte le modèle actuel de régulation des aéroports parisiens :

- ◇ Confirmation, par le projet de loi PACTE, de la caisse aménagée d'ADP.
- ◇ Confirmation du principe de juste rémunération des capitaux investis et clarification de la méthode de calcul du coût moyen pondéré du capital (CMPC) aux bornes du périmètre régulé, estimé « à partir du modèle d'évaluation des actifs financiers, des données financières de marché disponibles et des paramètres pris en compte pour les entreprises exerçant des activités comparables ».
- ◇ Intangibilité du CMPC aux bornes des activités régulées qui ne peut pas être remis en cause pendant la période couverte par le contrat de régulation économique, y compris pour le contrat de régulation en cours.

Le projet de loi permet également une meilleure visibilité à moyen terme :

- ◇ Le double principe (i) de juste rémunération des capitaux investis et (ii) d'adéquation du produit des redevances aux coûts des services rendus (y compris rémunération des capitaux investis) peut être apprécié globalement et de façon prévisionnelle sur toute la durée du contrat de régulation économique.
- ◇ L'utilisation des normes comptables françaises pour la régulation est confirmée.

Après la promulgation de la loi, des mesures réglementaires d'application seront nécessaires parmi lesquelles figure le cahier des charges de l'entreprise qui serait appliqué en cas du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'ADP. Les impacts sur ADP ne peuvent être appréciés qu'en fonction de l'ensemble de ces éléments juridiques qui feront l'objet de publications officielles dans les conditions habituelles des publications des lois et règlements.

¹ Calculé selon le modèle d'évaluation des actifs financiers à la date du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'ADP.

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 11, 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 passifs 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) détenues par les minoritaires, les intérêts minoritaires sont reclassés en dettes. La dette liée au put est évaluée à la valeur actuelle du prix d'exercice. Les variations ultérieures d'estimation de cette dette sont comptabilisées :

- ◇ en capitaux propres part du groupe pour le changement estimé du prix d'exercice du put ;
- ◇ en charges financières à hauteur de l'effet de désactualisation.

Toute variation de pourcentage d'intérêts ultérieurs ne modifiant pas le contrôle, réalisée après le regroupement d'entreprises, est considérée comme une transaction entre actionnaires et doit être comptabilisée directement en capitaux propres.

3.2 Évolution du périmètre de consolidation

3.2.1 Principales modifications en 2018

Les mouvements de périmètre de l'année sont les suivants :

- ◇ en avril 2018, acquisition complémentaire de 41,5 % de la société AIG par ADP International, portant le pourcentage de détention à 51 %. Comptabilisée jusqu'à cette date selon la méthode de la mise en équivalence, AIG est depuis avril 2018 consolidée par intégration globale (cf. note 2.1) ;
- ◇ en avril 2018, acquisition supplémentaire de 30 % des parts de la société BTA Erus par TAV Airports, portant le pourcentage de détention à 100 % suivie de la liquidation de la société en juin 2018 ;
- ◇ en mai 2018, acquisition de 49 % des parts de la société turque TAV Antalya par TAV Airports (cf. note 2.2). TAV Antalya est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence ;
- ◇ en juin 2018, acquisition de 100 % des parts de la société Sysdream. Elle est consolidée par intégration globale à partir du second semestre 2018 ;
- ◇ en juillet 2018, acquisition de 100 % des parts de la société Merchant Aviation LLC. Elle est consolidée par intégration globale depuis cette date ;

- ◇ en septembre 2018, acquisition de 17 % des parts la société Innov'ATM, comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence ;
- ◇ en octobre 2018, création de la société BTA France SAS, détenue à 100 % par TAV Airports ;
- ◇ en octobre 2018, création de la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express, détenue à 33 % et comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence ;
- ◇ en octobre 2018, liquidation de la société BTA Danışmanlık.

3.2.2 Rappel des mouvements de périmètre 2017

L'exercice 2017 avait enregistré les mouvements de périmètre suivants :

- ◇ 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 ;
- ◇ cession de la société TAV Construction et acquisition complémentaire de 8,12 % de TAV Airports portant le pourcentage de détention à 46,12 % ;
- ◇ cession par Aéroports de Paris SA de 80 % de sa filiale Hub Safe ;
- ◇ acquisition complémentaire par TAV Airports de 33 % de BTA portant le pourcentage de détention à 100 %.

NOTE 4 ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

4.1 Information sectorielle

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 du Groupe ADP se répartissent en cinq activités :

Activités aéronautiques – ce secteur regroupe l'ensemble des produits et des services fournis par Aéroports de Paris SA 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 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 ADP International et ses filiales, notamment AIG en intégration globale depuis le 18 avril 2018 (cf. note 2.1), ainsi que TAV Airports en intégration globale depuis le 7 juillet 2017, le sous-Groupe ADP Ingénierie (y compris Merchant Aviation LLC depuis juillet 2018) et Schiphol Group.

Autres activités – ce secteur comprend les activités réalisées par les filiales d'Aéroports de Paris SA qui opèrent dans des domaines aussi variés que la téléphonie (Hub One), la sûreté (Hub Safe jusqu'à fin septembre 2017), et les services de cybersécurité (Sysdream). 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, ainsi que la société de projet Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express créée en octobre 2018. Ce secteur rassemble également les activités dédiées à l'innovation du groupe via la société ADP Invest.

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	
	2018	dont produits inter-secteur	2017	dont produits inter-secteur	2018	2017
Activités aéronautiques	1 890	1	1 813	1	603	551
Commerces et services	1 000	142	953	146	580	533
Immobilier	265	48	250	42	148	209
International et développements aéroportuaires	1 412	14	682	16	585	252
Dont TAV ¹	1 166	-	616	-	548	280
Dont AIG	175	-	-	-	54	-
Autres activités	156	40	217	93	46	24
Éliminations et résultats internes	(245)	(245)	(298)	(298)	(1)	(2)
TOTAL	4 478	-	3 617	-	1 961	1 567

(en millions d'euros)	Dotations aux amortissements		Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles		Résultat opérationnel courant	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Activités aéronautiques	(295)	(279)	-	-	307	272
Commerces et services	(124)	(131)	2	3	458	404
Immobilier	(49)	(46)	2	(2)	101	161
International et développements aéroportuaires	(323)	(143)	76	77	339	186
Dont TAV ¹	(277)	(143)	49	74	320	211
Dont AIG	(43)	-	23	-	33	-
Autres activités	(13)	(16)	-	-	33	9
Élimination et résultats internes	-	-	-	-	(1)	(2)
TOTAL	(804)	(615)	80	78	1 237	1 030

¹ Au 31 décembre 2018, TAV Istanbul, gestionnaire de l'aéroport Istanbul Atatürk dont le transfert d'activité est attendu en 2019 (cf. note 6.1), a contribué au chiffre d'affaires consolidé à hauteur de 471 millions d'euros, à l'EBITDA consolidé à hauteur de 263 millions d'euros, aux dotations aux amortissements consolidées par une perte de 166 millions d'euros, et au résultat opérationnel courant à hauteur de 97 millions d'euros.

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

- ◇ l'intégration globale de TAV Airports depuis le second semestre 2017, et d'AIG en avril 2018 qui contribuent respectivement au chiffre d'affaires à hauteur de 1 166 millions d'euros et de 175 millions d'euros. Hors intégration globale de ces deux entités, le chiffre d'affaires du Groupe ADP est en croissance de 4,6 %, à 3 137 millions d'euros ;
- ◇ la croissance du produit des redevances aéronautiques à Paris Aéroport (+ 5,6 %, à 1 115 millions d'euros), portée par la dynamique du trafic passagers¹ (+ 3,8 %) et la hausse des tarifs au 1^{er} avril 2018 (+ 2,125 %) malgré les grèves du premier semestre 2018 ;
- ◇ la progression du segment commerces et services en hausse de 4,9 %, à 1 000 millions d'euros, portée par les performances des activités commerciales (+ 6,8 % à 490 millions d'euros) ;

- ◇ la hausse du chiffre d'affaires du segment immobilier, de 6 %, à 265 millions d'euros, notamment du fait de l'effet positif de l'acquisition de l'immeuble « Dôme », à Paris-Charles de Gaulle en décembre 2017.

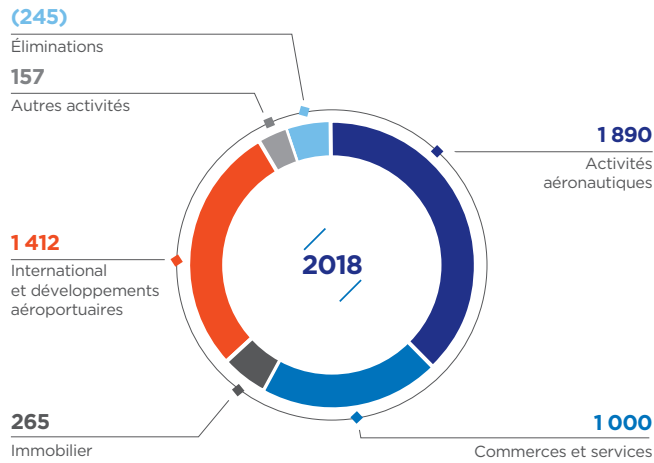
Le segment autres activités et les éliminations inter-segments sont impactés par la cession de 80 % du capital social d'Hub Safe qui a entraîné un changement de méthode de consolidation des résultats de la société à partir du 4^{ème} trimestre 2017. Les résultats d'Hub Safe sont désormais comptabilisés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

Le montant des éliminations inter-segments s'élève à 245 millions d'euros en 2018, en baisse de 18 %, du fait du changement de méthode de consolidation d'Hub Safe dont l'activité était principalement réalisée au sein du groupe.

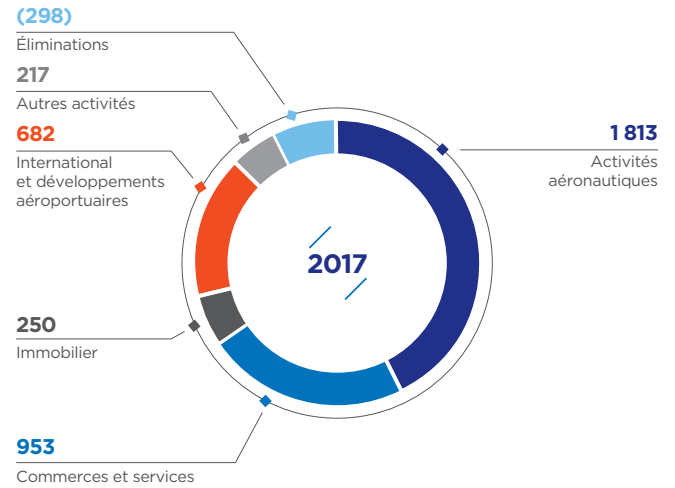
¹ Trafic du Groupe ADP : + 7,6 % à 281,3 millions de passagers.

Trafic de Paris Aéroport : + 3,8 % à 105,4 millions de passagers. Trafic de Paris Aéroport : + 3,8 % à 105,4 millions de passagers.

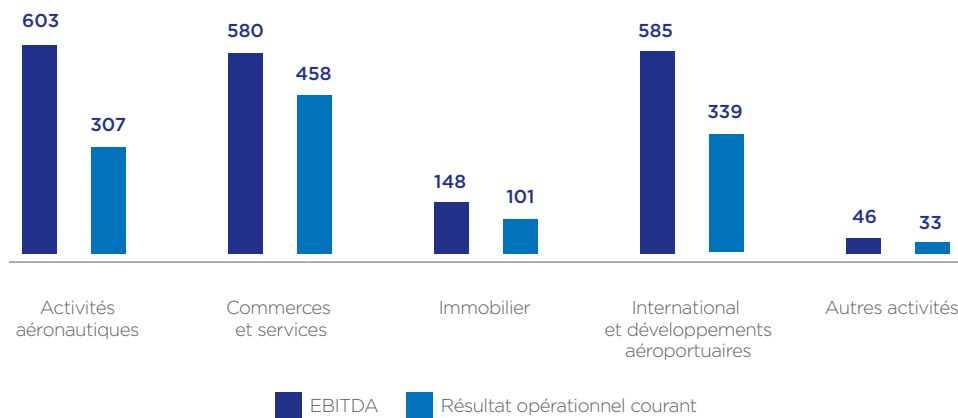
Chiffres d'affaires 2018



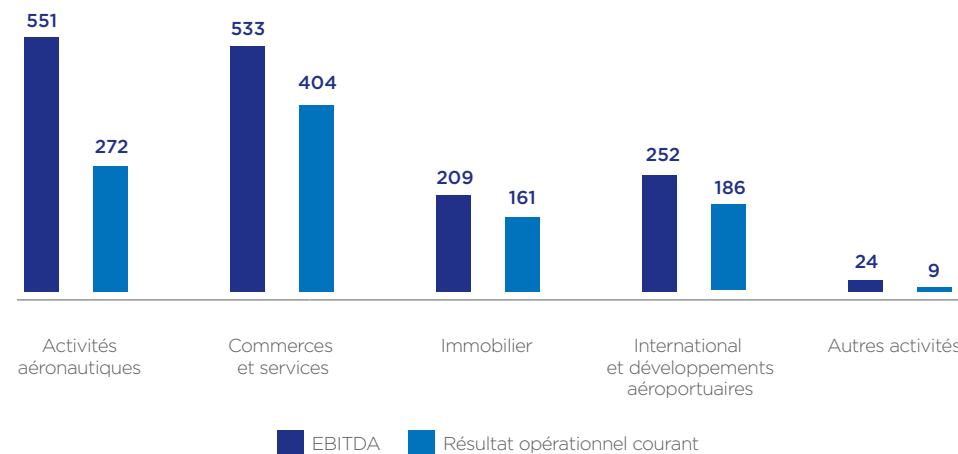
Chiffres d'affaires 2017



EBITDA et Résultat opérationnel courant 2018



EBITDA et Résultat opérationnel courant 2017



4.2 Chiffre d'affaires

Le Groupe ADP applique la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » depuis le 1^{er} janvier 2018. Cette norme :

- ◆ remplace les normes IAS 18 « produits des activités ordinaires » et IAS 11 « Contrats de construction » et les interprétations connexes ;
- ◆ introduit un modèle unique de comptabilisation du chiffre d'affaires pour tous les types de contrats ;
- ◆ repose sur le principe de comptabiliser le chiffre d'affaires résultant de contrats avec les clients au moment où le transfert du contrôle du bien ou du service audit client intervient, et ce pour le montant auquel l'entité s'attend à avoir droit ;
- ◆ impose que les revenus variables soient inclus dans le prix de transaction uniquement lorsqu'il est hautement probable qu'il n'y aura pas un ajustement significatif à la baisse des revenus comptabilisés ;
- ◆ fournit des précisions sur la comptabilisation des prestations pour un montant de chiffre d'affaires soit brut soit net de charges selon que l'entreprise agit en tant que principal ou en tant qu'agent.

À l'exception de quelques contrats non matériels pour le groupe, les nouveaux principes de la norme IFRS 15 n'ont pas eu pour effet de remettre en cause les principes appliqués jusqu'à présent.

Les principes de comptabilisation pour les différentes natures des revenus du Groupe ADP sont présentés ci-après en fonction de ses cinq secteurs :

1. Secteur Activités aéronautiques

a) 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, du poids de l'aéronef et de la durée de stationnement. Ces redevances sont comptabilisées en chiffre d'affaires lors de l'utilisation des services correspondants par la compagnie aérienne.

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. Ces redevances sont comptabilisées en chiffre d'affaires lors de l'utilisation des services correspondants par la compagnie aérienne.

b) 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 locatives, certaines charges d'amortissements et de maintenance et les impôts et taxes.

2. Secteur Commerces et services

a) 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 conformément aux dispositions de la norme IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients. 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.

b) 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.

c) 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 tirés des activités commerciales de ce segment 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

a) 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 facturées 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 financés en tant que bailleur.

4. Secteur International et développements aéroportuaires

Le chiffre d'affaires de ce segment regroupe le chiffre d'affaires d'**ADP International** et de ses filiales notamment **AIG** depuis le 18 avril 2018 ainsi que le sous-Groupe **ADP Ingénierie** et **TAV Airports** depuis le 7 juillet 2017.

◇ Le chiffre d'affaires de **TAV Airports** se décompose de la manière suivante :

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 avions 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 locations relatifs à l'occupation de surfaces dans les terminaux ;

revenus liés aux services de restauration : présentés en revenus tirés des activités commerciales, 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 2 à 3 jours ;

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 et la contrepartie au bilan en actif incorporel ou financier. 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 ;

les autres revenus de TAV Airports (Assistance en escale, services de bus, parking, services de taxi aux compagnies aériennes, ventes de systèmes informatiques et logiciels) 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).

◇ Le chiffre d'affaires d'**AIG** se décompose de la manière suivante :

revenus aéronautiques : ils comprennent les redevances passagers, les redevances de circulation des avions, les revenus liés à la mise à disposition des équipements communs des terminaux (CUTE), ainsi que les autres revenus (assistance en escale, redevance de fuel). Ces revenus sont reconnus dès lors qu'il est probable que les avantages économiques soient perçus par le groupe et qu'ils peuvent être quantifiés de façon fiable ;

redevances commerciales : elles sont calculées au début de chaque trimestre sur la base des projections de trafic et d'une commission par passager, le Chiffre d'affaires Trimestriel Minimum Garanti (CTMG). Chaque mois AIG comptabilise le montant le plus élevé entre le CTMG et 30 % des ventes réalisées au cours du mois ;

revenus locatifs : ils sont comptabilisés de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

◇ Les revenus d'**ADP Ingénierie** 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 pour la majorité des contrats comptabilisés selon la méthode de l'avancement par les coûts.

◇ Le chiffre d'affaires d'**ADP International**, présenté en « autres revenus », 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 du sous-groupe Hub One, le sous-groupe Hubsafe ayant été cédé en septembre 2017. Il est décrit 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. Son chiffre d'affaires est présenté en autres revenus ;

◇ **Hub Safe** exerçait des prestations de services dans la sûreté aéroportuaire. 80 % de la participation ayant été cédée au 30 septembre 2017, aucun chiffre d'affaires n'est constaté sur l'exercice 2018.

La ventilation du chiffre d'affaires par secteur d'activité après éliminations inter-secteurs s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2018					Total
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	
Redevances aéronautiques	1 114	-	-	529	-	1 643
Redevances spécialisées	239	10	-	6	-	255
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	499	-	-	-	-	499
Activités commerciales	-	490	2	449	-	941
Parcs et accès	-	173	-	33	-	206
Prestations industrielles	-	41	-	5	-	46
Revenus locatifs	14	109	198	53	-	374
Revenus tirés des contrats à long terme	-	20	-	28	-	48
Autres revenus	23	15	3	288	116	445
Produits financiers liés aux activités ordinaires	-	-	14	7	-	21
TOTAL	1 889	858	217	1 398	116	4 478

(en millions d'euros)	2017					Total
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	
Redevances aéronautiques	1 055	-	-	203	-	1 258
Redevances spécialisées	230	7	-	4	-	241
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	487	-	-	-	-	487
Activités commerciales	-	459	2	225	-	686
Parcs et accès	-	171	-	15	-	186
Prestations industrielles	-	40	-	3	-	43
Revenus locatifs	14	107	197	22	-	340
Autres revenus	26	23	-	190	124	363
Produits financiers liés aux activités ordinaires	-	-	9	4	-	13
TOTAL	1 812	807	208	666	124	3 617

La ventilation du chiffre d'affaires par client s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017
Chiffre d'affaires	4 478	3 617
Air France	777	756
Turkish Airlines ¹	280	153
Easy Jet	75	68
Autres compagnies aériennes ¹	1 030	831
TOTAL COMPAGNIES AÉRIENNES	2 162	1 808
Direction Générale de l'Aviation Civile	517	504
Société de Distribution Aéroportuaire	285	273
ATU ¹	253	144
Autres clients ¹	1 261	888
TOTAL AUTRES CLIENTS	2 316	1 809

¹ La hausse du chiffre d'affaires réalisé avec Turkish Airlines, ATU, les autres compagnies aériennes et les autres clients est principalement due à l'intégration globale de TAV Airports depuis le 7 juillet 2017.

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)	2018	2017
Subventions d'investissement réintégrées au compte de résultat	2	2
Plus-values nettes de cession d'actifs immobilisés	3	64
Autres produits	53	26
TOTAL	58	92

Les autres produits sont principalement constitués des indemnités comptabilisées pour 42 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.

Pour rappel, en 2017 une plus-value liée aux bâtiments Hub Cargo (Fedex) de 63 millions d'euros a été constatée.

4.4 Clients et comptes rattachés

Les clients et comptes rattachés se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Créances clients	645	637
Créances financières rattachées aux aéroports en concessions < 1 an ¹	-	20
Clients douteux	46	54
Cumul des dépréciations	(63)	(70)
MONTANT NET	628	641

¹ Les créances financières rattachées aux aéroports en concessions < 1 ans ont été reclassées en Autres actifs financiers courants au 1er janvier 2018 (cf. note 9.5.1).

Le Groupe ADP applique la norme IFRS 9 « Instruments financiers » entrée en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2018. Cette norme impose une évolution des modalités de dépréciation des actifs financiers. Cette nouvelle méthode consiste à constater des pertes de crédit attendues sur une créance dès sa naissance, et non lorsque la perte est avérée.

Les premières analyses de l'historique des pertes sur créances par catégorie de client ont conduit le groupe à comptabiliser une dépréciation complémentaire de 3 millions d'euros au 1^{er} janvier 2018. Dans le cadre de la première application de la norme IFRS 9, cette dépréciation a été constatée en contrepartie des capitaux propres (cf. note 1.3).

Les dépréciations ont évolué ainsi :

(en millions d'euros)	AU 31/12/2018	Au 31/12/2017
Cumul des dépréciations à l'ouverture	(70)	(57)
Augmentations	(14)	(15)
Diminutions	38	11
Écarts de conversion	-	7
Variation de périmètre	(13)	(15)
Autres variations	(4)	(1)
Cumul des dépréciations à la clôture	(63)	(70)

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)	2018	2017
Achats de marchandises	(67)	(54)
Électricité	(37)	(29)
Ingénierie sous-traitée et autres achats d'études	(17)	(19)
Gaz et autres combustibles	(16)	(12)
Fournitures d'exploitation	(12)	(12)
Produits hivernaux	(10)	(8)
Achats de matériels, équipements et travaux	(12)	(8)
Autres achats	(29)	(23)
TOTAL	(200)	(165)

4.5.2 Autres charges opérationnelles courantes

Le détail des autres charges opérationnelles courantes s'établit comme suit :

// ÉTAT RÉCAPITULATIF

(en millions d'euros)	2018	2017
Services et charges externes	(1 178)	(865)
Impôts et taxes	(275)	(260)
Autres charges d'exploitation	(85)	(39)
TOTAL	(1 538)	(1 164)

L'augmentation des autres charges opérationnelles courantes s'explique principalement par l'intégration globale de TAV Airports depuis le 7 juillet 2017.

// DÉTAIL DES SERVICES ET CHARGES EXTERNES

(en millions d'euros)	2018	2017
Sous-traitance	(528)	(445)
◆ Sûreté	(236)	(177)
◆ Nettoyage	(86)	(81)
◆ PHMR (personne handicapée à mobilité réduite)	(59)	(55)
◆ Transports	(32)	(34)
◆ Recyclage chariots	(13)	(13)
◆ Gardiennage	(17)	(14)
◆ Autres	(85)	(71)
Entretien, réparations & maintenance	(154)	(148)
Loyers et redevances de concessions ¹	(249)	(85)
Études, recherches & rémunérations d'intermédiaires	(68)	(50)
Assurances	(20)	(18)
Missions, déplacements & réceptions	(20)	(16)
Publicité, publications, relations publiques	(28)	(29)
Locations et charges locatives	(54)	(28)
Services extérieurs divers	(8)	(13)
Personnel extérieur	(6)	(7)
Autres charges et services externes	(43)	(26)
TOTAL	(1 178)	(865)

¹ 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). La variation sur ce poste est principalement liée à l'intégration globale de TAV Airports depuis le 7 juillet 2017.

// DÉTAIL DES IMPÔTS ET TAXES

(en millions d'euros)	2018	2017
Contribution économique territoriale	(54)	(53)
Taxe foncière	(97)	(95)
Autres impôts & taxes	(55)	(50)
Taxes non récupérables sur prestations de sûreté	(69)	(62)
TOTAL	(275)	(260)

// 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>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Fournisseurs d'exploitation	289	199
Fournisseurs d'immobilisations	301	223
TOTAL	590	422

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>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Loyers de concessions payés d'avance < 1 an	42	72
Avances et acomptes versés sur commandes	12	4
Créances fiscales (hors impôt sur les sociétés)	74	79
Créances au personnel et charges sociales	2	4
Charges constatées d'avance	34	33
Autres créances	75	51
TOTAL	239	243

Les loyers de concessions payés d'avance concernent uniquement l'aéroport Atatürk exploité par TAV Istanbul. 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>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Avances et acomptes reçus sur commandes	13	13
Dettes sociales	278	249
Dettes fiscales (hors impôt exigible)	64	47
Avoirs à établir	28	22
Autres dettes	144	114
Produits constatés d'avance	138	130
Loyers de concessions exigibles < 1 an	90	117
Dettes liées à l'option de vente des minoritaires	38	32
TOTAL	793	724

Les produits constatés d'avance concernent principalement Aéroports de Paris SA et comprennent :

- ◇ des loyers part fixe, soit 78 millions d'euros au 31 décembre 2018 (81 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;
- ◇ des revenus des parcs de stationnement : abonnement et réservation, soit 14 millions d'euros au 31 décembre 2018 (13 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;

- ◇ la location à Air France du terminal T2G, soit 3 millions d'euros au 31 décembre 2018 (3 millions d'euros au 31 décembre 2017).

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 ;

◇ TAV Milas Bodrum et TAV Ege : les loyers de concession sont fixes, tels que définis dans les contrats de concessions pour l'opération des terminaux domestiques et internationaux des aéroports de Milas Bodrum et Izmir Adnan Menderes (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).

4.9 Entreprises mises en équivalence opérationnelles (et non-opérationnelles)

Conformément au principe exposé à la note 3.1 et dans le glossaire, la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles est classée sur une ligne identifiée du compte de résultat, intégrée au résultat opérationnel.

Les participations sur lesquelles le groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint sont présentées par secteur ci-dessous :

International et développements aéroportuaires

TAV Airports : Les sociétés mises en équivalence de TAV Airports sont principalement des co-entreprises : TAV Antalya dont 50 % des parts ont été acquises en mai 2018 et qui opère l'aéroport international d'Antalya, 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 %.

Royal Schiphol Group N.V (« 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 m².

Société de gestion et d'exploitation de l'aéroport de Conakry (« Sogecac ») : détenue à 28,98 %

Airport Terminal Operations LTD (« ATOL ») : Société ayant pour objet principal la gestion et l'exploitation de l'aéroport international Sir Seewoosagur en île Maurice. Bien que ne détenant que 10 % du capital de cette société, ADP International participe à la gouvernance de la société ainsi qu'aux politiques financières et opérationnelles.

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 ;

◇ 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 de 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)	2018	2017
International et développements aéroportuaires ^{1,2}	75	77
Commerces et services	2	3
Immobilier	2	(2)
Autres activités	-	-
QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE OPÉRATIONNELLES	80	78

¹ Au 31 décembre 2018, ce montant intègre la quote-part de résultat mise en équivalence d'AIG jusqu'au 18 avril 2018 équivalente à une perte inférieure à 1 million d'euros, et la plus-value constatée dans le cadre de la cession des 9,5 % des titres d'AIG pour un montant total de 22 millions d'euros (cf. note 2.1).

² Avant la prise de contrôle au 7 juillet 2017, TAV Airports était comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Suite à la prise de contrôle de la société depuis cette date, elle est désormais consolidée selon la méthode de l'intégration globale. La contribution de TAV Airports dans le résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles jusqu'au 7 juillet 2017 s'élève à 63 millions d'euros.

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 2018, le groupe a comptabilisé une provision pour dépréciation sur participation à l'international de 20 millions d'euros (en 2017, une provision pour dépréciation sur participation à l'international avait été comptabilisée pour 46 millions d'euros).

4.9.3 Détail 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 31/12/2018	Au 31/12/2017
International et développements aéroportuaires	1 091	654
Commerces et services	12	10
Immobilier	29	10
Autres activités	1	1
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE OPÉRATIONNELLES	1 133	675
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE NON OPÉRATIONNELLES	13	11
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	1 146	686

Les écarts d'acquisition comptabilisés et inclus dans les quotes-parts ci-dessus mises en équivalence s'élèvent à :

- ◇ 149 millions d'euros au titre du secteur International et développements aéroportuaires, dont 120 millions d'euros concernant Schiphol, 23 millions d'euros d'écart provisoire au titre de TAV Antalya et 6 millions d'euros au titre de TGS ;
- ◇ 3 millions d'euros au titre du secteur Autres activités.

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 01/01/2018	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 ¹	Montants nets au 31/12/2018
International et développements aéroportuaires	654	75	333	50	(1)	16	(36)	1 091
Commerces et services	10	2	-	-	-	3	(3)	12
Immobilier	10	3	-	15	-	-	1	29
Autres activités	1	-	1	-	-	-	(1)	1
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE OPÉRATIONNELLES	675	80	334	65	(1)	19	(39)	1 133
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE NON OPÉRATIONNELLES	11	1	-	1	-	-	-	13
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	686	81	334	66	(1)	19	(39)	1 146

¹ Y compris remontée des résultats des sociétés immobilières fiscalement transparentes.

4.9.5 Informations financières résumées

Les agrégats financiers du groupe Schiphol et de TAV Antalya présentés ci-dessous ont été établis conformément aux IFRS telles qu'adoptées par l'Europe et homogénéisés des normes groupe.

<i>(en millions d'euros)</i>	Schiphol		TAV Antalya	
	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Immobilisations corporelles, incorporelles et de placement	5 241	4 795	558	641
Participations dans les entreprises mises en équivalence	957	921	-	-
Autres actifs financiers non courants	122	100	1	-
Actifs d'impôt différé	94	144	29	30
Actifs non courants	6 414	5 960	588	672
Stocks			2	2
Clients et comptes rattachés	477	427	10	5
Autres créances et charges constatées d'avance	13	18	12	17
Trésorerie et équivalents de trésorerie	387	170	187	159
Actifs courants	877	615	211	183
TOTAL DES ACTIFS	7 291	6 575	798	855

<i>(en millions d'euros)</i>	Schiphol		TAV Antalya	
	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Capitaux propres - part du groupe	4 024	3 877	78	27
Participations ne donnant pas le contrôle	49	42	-	-
Total des capitaux propres	4 073	3 919	78	27
Emprunts et dettes financières à long terme	2 369	2 075	560	604
Provisions pour engagements sociaux - part à plus d'un an	-		3	2
Autres passifs non courants	197	209	-	-
Passifs non courants	2 566	2 284	563	606
Autres passifs courants	452	35	112	207
Emprunts et dettes financières à court terme	200	337	40	13
Provisions pour engagements sociaux - part à moins d'un an	-		1	-
Autres provisions courantes	-		4	1
Passifs courants	652	372	157	221
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	7 291	6 575	798	855

<i>(en millions d'euros)</i>	Schiphol		TAV Antalya	
	2018	2017	2018	2017
Produit des activités ordinaires	1 510	1 505	324	260
Résultat opérationnel	375	359	277	223
Résultat financier	(93)	(86)	(56)	(69)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	94	73	-	-
Résultat avant impôt	376	346	123	56
Impôts sur les résultats	(95)	(60)	(32)	(16)
Résultat net	281	286	91	40
Résultat net part du groupe	274	280	91	40
Résultat net part des intérêts minoritaires	7	6	-	-
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL POUR LA PÉRIODE	291	267	91	40

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^{er} janvier 2013 « Les avantages au personnel ».

Avantages postérieurs à l'emploi – Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies sont ceux pour lesquels l'engagement du groupe se limite uniquement au versement de cotisations. Les cotisations versées constituent des charges de l'exercice.

Avantages postérieurs à l'emploi – Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies comportent un engagement pour le groupe sur un montant ou un niveau de prestations définies. Cet engagement est provisionné sur la base d'une évaluation actuarielle.

La méthode d'évaluation utilisée est la méthode des unités de crédit projetées. Elle consiste à estimer le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures.

Les estimations sont réalisées au minimum une fois par an par un actuaire indépendant. Elles intègrent des hypothèses de mortalité, de rotation du personnel, et de projection de salaires. Le taux d'actualisation utilisé à la date de clôture est fondé sur les obligations émises par les entreprises de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celles des engagements du groupe. Lorsque ces régimes sont financés par des fonds externes qui répondent à la définition d'actifs du régime, la provision est diminuée de la juste valeur des actifs de régime.

Les éléments d'évolution de la provision comprennent notamment :

- ◇ coûts des services rendus : ils sont présentés en résultat opérationnel avec les autres charges de personnel ;
- ◇ intérêts nets sur le passif net (net des actifs de régime), qui incluent la charge de désactualisation et le produit implicite du rendement des actifs ;

- ◇ réévaluations du passif net (de l'actif net) qui intègrent les écarts actuariels et l'écart entre le rendement réel des actifs de régime et le rendement estimé (inclus dans les intérêts nets) : elles sont constatées immédiatement et en totalité en autres éléments du résultat global, 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 dans la note 5.2.2

5.1 Charges de personnel et effectifs

L'analyse des charges de personnel est la suivante :

(en millions d'euros)	2018	2017
Salaires et traitements	(657)	(581)
Charges sociales	(278)	(261)
Coût salarial immobilisé	69	69
Participation et intéressement	(42)	(36)
Dotations aux provisions pour engagements sociaux, nettes de reprises	18	(5)
TOTAL	(890)	(814)

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 4 millions d'euros, (7 millions d'euros en 2017). Il est présenté en diminution des charges de personnel sur la ligne Salaires et traitements.

L'effectif moyen salarié se ventile comme suit :

	2018	2017
Effectif moyen salarié	22 366	17 422
Aéroports de Paris SA	6 349	6 435
TAV Airports ¹	14 644	8 418
Hub Safe ²	-	1 603
Hub One	500	456
ADP Ingénierie	421	392
Média Aéroports de Paris	57	59
ADP International ³	395	59

¹ Prise de contrôle de TAV Airports le 7 juillet 2017.

² Cession du sous-groupe Hub Safe fin septembre 2017.

³ Effectif moyen depuis la prise de contrôle d'AIG (cf. note 2.1). Si l'opération avait eu lieu le 1er janvier, l'effectif moyen aurait été de 613.

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 faisant valoir leur droit à la retraite. L'indemnité versée est un capital en nombre de mois de salaire dépendant de l'ancienneté groupe à la date du départ en retraite. Des charges patronales sont dues sur ce capital.

Dans le cas de TAV Airports, 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 sont versées aux salariés ayant au moins un an d'ancienneté, dont l'emploi a pris fin sans motif, en cas de retraite, de fin de concession de l'entité en question, d'appel au service militaire ou de décès.

Cette année, la date de fin de concession de TAV Istanbul initialement prévue pour le 2 janvier 2021 a été avancée à mars 2019. Ainsi, plusieurs indemnités légales, considérées en reprise de provision IAS 19, ont été versées sur l'exercice 2018, et se poursuivront jusqu'en mars 2019.

Au-delà de ces indemnités légales comptabilisées en IAS 19, TAV Istanbul a proposé à ces salariés dans le cadre de cette fin de concession d'autres mesures d'accompagnement : paiement du préavis non effectué et congés payés non pris, indemnité de coopération, puis bonus et autre prime à caractère discrétionnaire.

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 actuellement 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. RÉGIMES DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES

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 Anticipée). Cette rente, temporaire, est versée simultanément à la rente PARDA pour les pompiers, et entre la sortie du PARDA et l'âge de 65 ans pour les autres préretraités. Cette rente « différentielle » est calculée comme la différence entre la rente PARDA nette perçue par le bénéficiaire à la sortie du PARDA et ses rentes légales (SS, ARRCO et AGIRC) nettes.

La société Aéroports de Paris SA octroie des rentes supplémentaires et dispose de contrats d'assurance pour la prise en charge du paiement de ces 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^{er} janvier 2013) pour le deuxième régime. 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 ; attendue par voie d'Ordonnance dans un délai de 12 mois à compter de la promulgation de la loi PACTE - conduirait à une hausse significative de l'engagement d'Aéroports de Paris SA.

D. AUTRES RÉGIMES

La société Aéroports de Paris SA octroie d'autres avantages à ses salariés générant un engagement :

- ◇ un régime de préretraite PARDA (Protocole d'Accord de Régime de Départ Anticipée). Ce régime consiste à verser un revenu de remplacement sur une période temporaire précédant le départ à la retraite des pompiers, auquel s'ajoutent des charges sociales patronales et la taxe Fillon de 50 % ;
- ◇ un régime de médailles d'honneur du travail pour ses salariés dépendant de l'ancienneté carrière.

5.2.2 Détail des engagements au titre des différents avantages

Variation, décomposition et réconciliation des engagements, des actifs et des passifs comptabilisés dans le bilan et impacts sur le compte de résultat :

(en millions d'euros)	Avantages postérieurs à l'emploi					Total au 31/12/2018	Total au 31/12/2017
	IFC	Retraites supplémentaires	PARDA	Médailles d'honneur et du travail	Couverture santé		
Provision en début de période	333	74	10	2	49	468	470
Charge comptable sur la période	27	4	1	-	1	33	18
Gain / (Pertes) reconnus en OCI ¹	12	2	3	-	-	17	(15)
Cotisations employeur	-	(3)	-	-	-	(3)	-
Prestations payées directement par l'employeur	(33)	(1)	(1)	-	(3)	(38)	(21)
Acquisition / cession	-	-	-	-	-	-	18
Autres ajustements	33	-	-	-	-	33	(2)
Gains / (Perte) dus au taux de change	(17)	-	-	-	-	(17)	-
(Provision) / Actif à reconnaître en fin de période	355	76	13	2	47	493	468
Engagement à l'ouverture	333	74	10	2	49	468	469
Coût des services rendus	20	3	1	-	-	24	25
Coût d'intérêt sur l'engagement	7	1	-	-	1	9	8
(Gain) / Perte actuariel	12	2	3	-	-	17	(15)
Prestations versées par les actifs de couverture	-	(3)	-	-	-	(3)	-
Prestations versées directement par l'employeur	(33)	(1)	(1)	-	(3)	(38)	(20)
Coût des services passés - Modification de régime	(2)	-	-	-	-	(2)	(15)
Coût des services passés - Réduction d'effectifs	2	-	-	-	-	2	-
Acquisition / cession	-	-	-	-	-	-	18
Autres ajustements	33	-	-	-	-	33	(2)
Gains / (Perte) dus au taux de change	(17)	-	-	-	-	(17)	-
Engagement à la clôture	355	76	13	2	47	493	468

¹ Le total de pertes actuarielles générées sur l'engagement pour 17 millions d'euros est principalement dû aux pertes d'expérience (mise à jour des données individuelles) ; les pertes et gains actuariels générés par ailleurs pour changement d'hypothèses se neutralisent.

Les flux expliquant la variation de la provision sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Dettes actuarielles	Juste valeur des actifs de couverture	Dettes actuarielles nettes
Au 01/01/2017	470	(1)	469
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
Au 31/12/2017	468	-	468
Variation de périmètre	-	-	-
Autres variations	33	-	33
Droits acquis au cours de l'exercice	33	-	33
Effet de l'actualisation	(17)	-	(17)
Écarts actuariels de la période	17	-	17
Réductions / Transferts de régimes	-	-	-
Flux de trésorerie :			
Paiements aux bénéficiaires	(38)	-	(38)
Cotisations versées	(3)	-	(3)
Paiements reçus de tiers	-	-	-
Au 31/12/2018	493	-	493

5.2.3 Hypothèses de calcul

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

<i>Au 31/12/2018</i>	France	Turquie
Taux d'actualisation / Taux de rendement attendu des actifs du régime	1,50 %	18,00 %
Taux d'inflation	1,75 %	10 %
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	1,75 % - 3,55 %	11 %
Hausse future des dépenses de santé	2,50 %	N/A
Age 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>	Hypothèse basse	Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/2018	Hypothèse haute	Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/2018
Dérive des coûts médicaux	- 1,00 %	(5)	1,00 %	5
Taux d'actualisation / Taux de rendement attendu des actifs du régime	- 0,50 %	28	0,50 %	(26)
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 2018, 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Provisions au 1er janvier	468	469
Augmentations	66	56
Dotations d'exploitation	24	25
Dotations financières	9	8
Reconnaissance de gains actuariels nets	17	-
Augmentation liée aux variations de périmètre	-	23
<i>Autres variations</i>	16	-
Diminutions	(41)	(57)
Provisions utilisées	(41)	(20)
Reconnaissance de pertes actuarielles nettes	-	(15)
Réduction de régimes	-	(15)
Diminution liée aux variations de périmètre	-	(5)
<i>Autres variations</i>	-	(2)
Provisions au 31 décembre	493	468
Part non courante	484	458
Part courante	9	10

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 2018 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 2.3 ;
- ◆ 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 reconnues dans le cadre de l'exercice d'identification et d'évaluation des actifs et passifs identifiables du groupe TAV Airports.

Les immobilisations incorporelles sont amorties selon le mode linéaire ou selon le trafic estimé, en fonction des durées d'utilisation estimées :

Logiciels	4 à 10 ans
Brevets et licences	4 à 10 ans
Droits d'usage	15 ans
Droits d'opérer les aéroports en concession ¹	Durée de la concession

¹ Cf. note 6.1.1.

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 le 2 janvier 2021 à minuit, n'entre pas dans le champ d'application de l'interprétation IFRIC 12 « Accords de concession de service ». Le groupe a comptabilisé une immobilisation incorporelle figurant dans la catégorie « autres » du tableau ci-après, 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. Compte tenu de la fermeture anticipée de l'aéroport Atatürk, cet actif est amorti sur en fonction du trafic passager sur la durée restante de la concession estimée en tenant compte de sa valeur résiduelle.

Les immobilisations incorporelles se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Écarts d'acquisition	Droit d'opérer les aéroports en concession ¹	Logiciels	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Valeur brute	139	2 021	315	690	29	3 194
Cumul des amortissements et dépréciations	(7)	(41)	(236)	(102)	-	(386)
Valeur nette au 01/01/2018	132	1 980	79	588	29	2 808
Investissements	-	17	4	-	24	45
Variation des avances et acomptes	-	-	-	-	9	9
Amortissements et dépréciations, net de reprise	-	(123)	(27)	(141)	-	(291)
Variations de périmètre	52	862	-	13	-	927
Écarts de conversion	2	39	-	1	-	42
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	13	(2)	34	-	(25)	20
Valeur nette au 31/12/2018	199	2 773	90	461	37	3 560
Valeur brute	206	2 938	351	700	37	4 232
Cumul des amortissements et dépréciations	(7)	(165)	(261)	(239)	-	(672)

¹ Cf. note 6.1.1.

Les écarts d'acquisition résiduels au 31 décembre 2018 concernent principalement :

- ◇ TAV Airports pour 125 millions d'euros (113 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;
- ◇ AIG pour 43 millions d'euros (montant provisoire - cf. note 2.1) ;
- ◇ Hub One Mobility pour 12 millions d'euros ;
- ◇ ADP Immobilier Tertiaire pour 7 millions d'euros ;
- ◇ Sysdream pour 7 millions d'euros ;
- ◇ Merchant Aviation pour 5 millions d'euros.

L'exercice d'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs de TAV Airports à la date de prise de contrôle a donné lieu en 2018 à une révision des provisions pour risques et charges et engagements sociaux pour un

montant de 26 millions d'euros net d'impôts différés et du *goodwill* de 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 2018, il n'existe pas d'indice de perte de valeur de l'actif incorporel relatif au contrat d'exploitation de l'aéroport d'Istanbul Atatürk. Suite aux transferts des vols commerciaux de l'aéroport d'Atatürk vers le nouvel aéroport d'Istanbul qui a eu lieu le 6 avril 2019, le groupe ne s'attend pas à avoir d'impact négatif sur les résultats futurs de la concession. En effet, TAV Airports a été officiellement informé par l'autorité de l'Aviation Civile turque (Devlet Hava Meydanları İşletmesi ou DHMI) qu'il sera indemnisé du manque à gagner subi pour la période s'étendant entre le transfert d'activité vers le nouvel aéroport et la fin de la concession initiale (2 janvier 2021 à minuit). Les modalités de détermination de cette indemnité font l'objet d'échanges avec le DHMI.

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, au titre desquelles le chiffre d'affaires est comptabilisé conformément à la norme IFRS 15 :

- ◇ 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 comptabilisé à l'avancement ;
- ◇ une activité d'exploitation et de maintenance des ouvrages concédés ;
- ◇ 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 estimés 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 2018, la part courante de cette créance financière s'élève à 21 millions d'euros et la part non courante s'élève à 81 millions d'euros (cf. note 9.5.3).

L'évolution des droits d'opérer les aéroports se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Izmir Adnan Menderes International Airport	Tbilisi et Batumi International Airport	Monastir et Enfidha International Airport	Skopje et Ohrid International Airport	Milas- Bodrum Airport	Queen Alia International Airport	Autres	Total
Date de fin de contrat	Décembre 2032	Février 2027 et Août 2027	Mai 2047	Mars 2030	Décembre 2035	Novembre 2032		
Valeur nette au 31/12/2017	608	361	411	101	438	-	61	1 980
Valeur nette à la date d'acquisition	-	-	-	-	-	862	-	862
Variation	-	-	(2)	-	-	17	-	15
Amortissements et dépréciations, net de reprise	(26)	(29)	(14)	(6)	-	(44)	(4)	(123)
Écarts de conversion	-	1	-	-	-	38	-	39
Valeur nette au 31/12/2018	582	333	395	95	438	873	57	2 773
Valeur brute	619	373	415	105	444	919	63	2 938
Cumul des amortissements et dépréciations	(37)	(40)	(20)	(10)	(6)	(46)	(6)	(165)

Les principales caractéristiques des contrats de concession d'Izmir Adnan Menderes International Airport, de Tbilisi et Batumi International Airport, de Skopje et Ohrid International Airport et de Milas-Bodrum Airport 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 (BOT : Build, Operate and Transfer = Construire, Exploiter et Transférer) opérés par le groupe et relatifs à ces concessions 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** - le groupe 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** - le groupe 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, le groupe loue des espaces dans les terminaux, principalement des bureaux aux compagnies aériennes pour la vente de tickets et aux banques ;
- ◆ **assistance en escale** - le groupe 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 le groupe dans le cadre de ces concessions : sécurité au sein des terminaux domestiques, parkings et services de bus, développement de logiciels et systèmes informatiques, salons, services de taxi aux compagnies...

Les principales caractéristiques du contrat de concession de l'aéroport Queen Alia International Airport exploité par AIG sont les suivantes :

- ◆ la régulation tarifaire applicable au concessionnaire, prévoyant le niveau des redevances aéroportuaires et autres tarifs, est inscrite dans le contrat de concession (Rehabilitation, Expansion and Operation Agreement). Les tarifs aéronautiques ne peuvent être augmentés que de l'inflation, avec les conditions d'ajustement prévues par le contrat de concession ;
- ◆ les usagers et les compagnies aériennes sont à l'origine de la rémunération des contrats ;
- ◆ des subventions ont été accordées par le concédant dans le cadre de mesures d'accélération liées au contrat de construction. Aucune garantie du concédant n'est prévue dans les contrats ;
- ◆ les infrastructures sont rendues au concédant en fin de concession sans indemnité.

Test de perte de valeur des concessions aéroportuaires :

En décembre 2017, suite notamment à la baisse du trafic observée depuis 2016 des aéroports de Milas-Bodrum et Monastir et Enfidha International, des tests de dépréciation ont été réalisés sur ces concessions au 31 décembre 2017 et à nouveau au 31 décembre 2018.

◆ Milas-Bodrum Airport

La valeur d'utilité du droit d'opérer l'aéroport de Milas-Bodrum a été déterminée à partir du business plan sur la durée résiduelle de la concession (décembre 2035) et en tenant compte d'hypothèses de 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 9,1 % sur la période de projection.

Les sous-jacents économiques s'étant largement améliorés au cours de l'année 2018, la valeur recouvrable est supérieure à la valeur comptable et aucune perte de valeur n'a été comptabilisée au 31 décembre 2018. L'analyse de sensibilité montre qu'une hausse du taux d'actualisation de 100 points de base n'induirait pas de perte de valeur.

◆ Monastir et Enfidha International Airport

La valeur d'utilité du droit d'opérer les aéroports de Monastir et Enfidha International été déterminée à partir du business plan sur la durée résiduelle de la concession (mai 2047), et en tenant compte 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 8,4 % sur la période de projection.

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 2018. L'analyse de sensibilité montre qu'une hausse du taux d'actualisation de 100 points de base n'induirait pas de perte de valeur.

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^{er} 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	10 825	482	575	960	12 911
Cumul des amortissements et dépréciations	(17)	(5 466)	(302)	(333)	-	(6 118)
Valeur nette au 01/01/2018	52	5 359	180	242	960	6 793
Investissements	1	23	39	26	929	1 018
Variation des avances et acomptes	-	-	-	-	(1)	(1)
Cessions et mises hors service	-	-	(2)	-	-	(2)
Amortissements et dépréciations	(1)	(400)	(35)	(58)	-	(494)
Écarts de conversion	-	-	-	4	(2)	2
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	5	532	-	40	(620)	(43)
Valeur nette au 31/12/2018	57	5 514	182	254	1 265	7 272
Valeur brute	74	11 329	508	644	1 265	13 820
Cumul des amortissements et dépréciations	(17)	(5 815)	(326)	(390)	-	(6 548)

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 trieur bagages départ sous le Hall L de CDG 2 (TDS3) ;
- ◆ l'immeuble de bureaux Baïkal à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ l'extension du Hall 1 d'Orly Ouest ;
- ◆ des travaux préparatoires à la rénovation du terminal 2B et à sa jonction avec le terminal 2D à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ le déplacement de la base arrière taxis de Paris-Charles de Gaulle et l'adaptation de ses accès ;
- ◆ la mise en standard de sanitaires sur les deux plates-formes ;
- ◆ des mises en service partielles liées à la refonte des commerces du hall K du terminal 2E de Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ la réhabilitation de voiries et aires aéronautiques en zone cargo de Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ la base arrière taxis de Paris-Orly ;
- ◆ la mise en service partielle de la réhabilitation du bâtiment 5720 à Paris-Charles de Gaulle.

Le montant des coûts d'emprunts capitalisés au 31 décembre 2018 en application de la norme IAS 23 révisée s'élève à 14 millions d'euros, sur la base d'un taux moyen de capitalisation de 2,64 %.

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 le Groupe ADP 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 le Groupe ADP pour ses besoins propres, sont assimilés à des immeubles de placement. Ceux-ci sont essentiellement détenus par Aéroports de Paris SA.

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 à la note 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 99 % 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

100 % 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 cinq catégories selon leur délai de mutabilité (réserves immédiatement disponibles, sous contraintes aéronautiques, d'évolution de PLU, mutables à court terme après démolition/dépollution et projets en cours de réalisation ou négociation). 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 de 15 % correspondant au risque réglementaire et environnemental susceptible d'impacter la valeur du patrimoine foncier d'Aéroports de Paris SA. Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie correspond au coût du capital de la société Aéroports de Paris SA majoré d'une prime de risque afin de prendre en compte le coût de portage des terrains avant leur exploitation.
- ◆ Les contrats de location que le groupe opère sont analysés au regard de la norme IAS 17 « Contrats de location » afin de déterminer s'il s'agit de contrats de location simple ou de contrats de location financement, en analysant séparément les composantes bâti et terrain. Dans le cadre de contrats de location financement, l'actif cédé est alors sorti du bilan ; le résultat de cession de l'actif est constaté en résultat opérationnel courant.

6.3.1 Analyse des immeubles de placement

Les immeubles de placement se détaillent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains, aménagements & infrastructures	Constructions	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Valeur brute	119	563	95	777
Cumul des amortissements et dépréciations	(56)	(245)	-	(301)
Valeur nette au 01/01/2018	63	318	95	476
Investissements et variation des avances et acomptes	-	4	11	15
Amortissements et dépréciations	(2)	(18)	-	(20)
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	(1)	61	(22)	38
Valeur nette au 31/12/2018	60	365	84	509
Valeur brute	118	627	84	829
Cumul des amortissements et dépréciations	(58)	(262)	-	(320)

6.3.2 Juste valeur des immeubles de placement

La juste valeur des immeubles de placement, s'élève à 2 624 millions d'euros au 31 décembre 2018 comparé à 2 433 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit une croissance de près de 8 %.

Le taux de couverture des expertises externes pour la valorisation des bâtiments et des terrains loués aux tiers est proche de 100 % 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.

Quelques autres terrains loués à des tiers sont encore non expertisés ; ceux-ci se situent principalement sur les Aéroports d'Aviation Générale.

La juste valeur des bâtiments IAS 40 (non utilisés pour les besoins propres d'Aéroports de Paris), avec leur terrain d'emprise, s'élève à 1 147 millions d'euros en hausse de 95 millions par rapport à 2017. Cette hausse est principalement due à de nouvelles livraisons de bâtiments telles qu'un parc d'activité sur la plate-forme de Paris-Orly, un immeuble de bureau sur le quartier de Roissy-CDG et aux développements en cours notamment dans le domaine hôtelier et du fret dont les dates de livraison approchent.

Par ailleurs, Les zones les plus liquides (produits banalisés avec un bon taux d'occupation et bénéficiant de durées fermes étendues) continuent à augmenter du fait de la poursuite d'une compression des taux. L'année a été marquée par un fort dynamisme du e-commerce et par une activité hôtelière qui se porte bien, ce qui se traduit au niveau des taux induisant ainsi une croissance mécanique de la juste valeur des actifs entrepôt/logistique, fret et des hôtels (impact + 19 millions d'euros). À l'inverse, le marché de la location tertiaire se tend sur la plate-forme de Paris-

Charles-de-Gaulle combiné à une vacance conjoncturelle d'un de nos principaux clients.

La juste valeur des terrains loués s'élève à 1 171 millions d'euros, soit une baisse de 1,4 %. Cette baisse apparente est principalement due à un changement de présentation opérée en 2018 avec le maintien des terrains d'emprise des projets en cours de construction non encore livrés dans les réserves foncières ainsi qu'à la valorisation en pleine propriété du parc d'activité livré en début d'année 2018 sur la plate-forme de Paris-Orly. À méthode comparable, les terrains progressent de près de 1 % (impact + 8 millions d'euros)

Une mission de revue critique de la méthodologie de valorisation des réserves foncières estimées en interne a été confiée en 2018 à l'un des cabinets d'experts indépendants. La méthode utilisée a été validée avec toutefois des préconisations sur les critères de valorisation pour mieux tenir compte de benchmarks. Ces recommandations ont été intégrées dans l'estimation de la juste valeur des réserves foncières.

La valeur des réserves foncières augmente de 162 millions à 306 millions d'euros, sous l'effet d'un ajustement de la méthode de valorisation mentionné ci-dessus (impact + 81 millions d'euros) et du maintien en réserve des terrains d'emprise des projets en cours de réalisation et de négociation jusqu'à la livraison de l'actif (impact + 60 millions d'euros). Les réserves sans contraintes et immédiatement exploitables représentent près de 66 % des surfaces disponibles hors projet en cours et sont valorisées pour 194 millions d'euros. Ces réserves permettent de répondre à toutes les natures de besoin (tertiaire, hôtels, commerces, logement, activité industrielle, fret, logistique, maintenance, support aéronautique). Elles sont localisées au cœur des plates-formes et en périphérie, bien desservies par le réseau routier et autoroutier, constituées pour l'essentiel de terrains actuellement inutilisés et aisément aménageables, mais également de zones d'activités en cours de restructuration, se prêtant à une densification. Par ailleurs, leur desserte par les transports en commun devrait connaître une substantielle amélioration avec le métro du Grand Paris (ligne 14 et 18 à Orly, ligne 17 à LBG et CDG), et CDG express.

Les zones mutables à court terme représentent quant à elles près de 60 hectares et représentent à date une valeur de 37 millions d'euros avec un potentiel de croissance important à court et moyen terme.

Il ressort des valorisations externes les principaux rendements immédiats de l'immobilier de placement présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017	Taux de rendement immédiat
Bâtiments			
Bureaux Paris-Charles de Gaulle	382	404	6,5 % - 9,0 %
Cargo Paris-Charles de Gaulle	329	272	8,0 % - 10,0 %
Hangars Paris-Charles de Gaulle	91	90	9,0 % - 13,0 %
Hôtels/commerces Paris-Orly et Charles de Gaulle	48	6	4,0 % - 6,5 %
Hangars/fret Paris-Orly	140	129	10,0 % - 20,0 %
Activité Paris-Orly et Charles de Gaulle	28	27	7,0 % - 12,0 %
Paris-Le Bourget	129	124	7,0 % - 13,0 %
TOTAL DES BÂTIMENTS LOUÉS AUX EXTERNES	1 147	1 052	
Terrains loués			
Bureaux Paris-Charles de Gaulle	93	95	6,0 % - 7,5 %
Cargo Paris-Charles de Gaulle	345	339	6,0 % - 8,0 %
Hangars Paris-Charles de Gaulle	115	115	8,0 % - 10,0 %
Hôtels/commerces Paris-Orly et Charles de Gaulle	238	253	4,0 % - 6,5 %
Hangars/fret Paris-Orly	44	58	13,0 % - 16,0 %
Logistique/activité Paris-Orly et Charles de Gaulle	202	218	6,0 % - 9,0 %
Paris-Le Bourget et AAG	134	141	5,0 % - 8,0 %
TOTAL DES TERRAINS LOUÉS AUX EXTERNES	1 171	1 219	
TOTAL DES RÉSERVES FONCIÈRES	306	162	
TOTAL DES IMMEUBLES DE PLACEMENT	2 624	2 433	

HYPOTHÈSES DE VALORISATION ET ANALYSE DE SENSIBILITÉS

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations (i) les états locatifs confidentiels du groupe, (ii) des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de croissance de loyers, ou les taux de capitalisation ; le groupe a considéré la classification en niveau 3 de ses actifs comme la mieux adaptée (cf note 9.5.2 sur la hiérarchie des justes valeurs).

Toute chose égale par ailleurs, une variation combinée de + 25 à + 75 points de base des taux d'actualisation et du taux de rendement à la revente, appliquée sur un échantillon représentant 74 % de la valeur des immeubles de placement (hors réserves foncières), ferait diminuer de 72 millions d'euros (soit - 4 %) à 156 millions d'euros (soit - 9 %) la valeur du patrimoine hors droits de mutation et frais (hors actifs de développement et réserves foncières ou actifs comptabilisés par mise en équivalence).

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.

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 2018 à plus de 191 millions d'euros (184 millions d'euros en 2017).

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 incorporelles (cf. note 6.1), corporelles (cf. note 6.2) et immeubles de placement (cf. note 6.3).

NOTE 7 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

7.1 Capitaux propres

Les capitaux propres se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Capital	Primes liées au capital	Actions propres	Résultats non distribués	Autres éléments de capitaux propres	Part groupe	Intérêts minoritaires	Total
Situation au 31/12/2018	297	543	-	4 096	(86)	4 850	951	5 801

7.1.1 Capital

Le capital d'Aéroports de Paris SA s'élève à 296 881 806 euros. Il est divisé en 98 960 602 actions de 3 euros chacune, entièrement libérées et n'a fait l'objet d'aucune modification au cours de l'exercice 2018.

Ce capital est assorti d'une prime d'émission de 542 747 milliers d'euros résultant de l'augmentation réalisée en 2006.

7.1.2 Actions propres

Les titres auto-détenus par le groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente ou l'annulation de titres auto-détenus sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

Dans le cadre de son contrat de liquidité et conformément à l'autorisation donnée par les actionnaires lors de l'assemblée générale ordinaire du 4 mai 2018, la Société a procédé au cours de la période au rachat et à la vente de 196 596 actions.

Ainsi, le nombre d'actions auto-détenues qui était nul au 31 décembre 2017 est également nul au 31 décembre 2018 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 01/01/2017	Résultat global - 2017	Situation au 31/12/2017	Situation au 01/01/2018	Résultat global - 2018	Situation au 31/12/2018
Écarts de conversion	4	(14)	(10)	(10)	12	2
Écarts actuariels ¹	(94)	10	(84)	(84)	(11)	(95)
Réserve de juste valeur	5	(8)	(3)	(3)	10	7
TOTAL	(85)	(12)	(97)	(97)	11	(86)

¹ Pertes cumulées au titre des écarts actuariels nets d'impôt différé.

7.1.4 Résultats non distribués

Les résultats non distribués s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Réserves de la société mère Aéroports de Paris :		
◇ Réserve légale	30	30
◇ Autres réserves	865	865
◇ Report à nouveau	1 288	1 102
Réserves consolidées	1 303	1 266
Résultat de la période (attribuable aux propriétaires de la société mère)	610	571
TOTAL	4 096	3 834

7.1.5 Dividendes versés

Les dividendes versés se sont élevés à :

- ◇ 342 millions d'euros en 2018, soit 3,46 euros par action, conformément à la 3^{ème} résolution de l'AGO du 4 mai 2018 ;
- ◇ 261 millions d'euros en 2017, soit 2,64 euros par action, conformément à la 3^{ème} résolution de l'AGO du 11 mai 2017.

7.1.6 Dividendes proposés

Il sera proposé à l'assemblée générale du Groupe ADP statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 de verser un dividende unitaire de 3,70 euros par action soit un montant total de 366 millions d'euros sur la base du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2018.

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 2018, 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 2018 et la mise en paiement de l'acompte sur dividende au titre de 2018 est intervenue le 10 décembre 2018.

7.1.7 Résultat par action

Le calcul du résultat par action s'établit ainsi :

	2018	2017
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (hors actions propres)	98 958 460	98 955 790
Résultat net des activités poursuivies attribuable aux propriétaires de la société mère (en millions d'euros)	610	571
Résultat de base par action (en euros)	6,16	5,77
Résultat dilué par action (en euros)	6,16	5,77
Résultat de la période attribuable aux propriétaires de la société mère (en millions d'euros)	610	571
Résultat de base par action (en euros)	6,16	5,77
Résultat dilué par action (en euros)	6,16	5,77

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 2 142 au 31 décembre 2018 et 4 812 au 31 décembre 2017.

Il n'existe aucun instrument de capitaux propres à effet dilutif.

7.2 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Intérêts minoritaires		
TAV Airports (Turquie)	857	849
Airport International groupe (AIG)	87	-
Média Aéroport de Paris	7	6
Autres	-	2
TOTAL	951	857

NOTE 8 AUTRES PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS

8.1 Autres provisions

Les autres provisions constituées par le Groupe ADP concernent essentiellement des litiges commerciaux et sociaux, ainsi que des risques pays, fiscaux et environnementaux. Une provision est constatée dès lors qu'il existe un passif dont l'échéance ou le montant est incertain. Elle est comptabilisée si les trois conditions suivantes sont satisfaites :

- ◇ le groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite résultant d'un événement passé ;
- ◇ il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques soit nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- ◇ le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Les autres provisions ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Litiges	Autres provisions	2018	Litiges	Autres provisions	2017
Provisions au 1^{er} janvier	14	75	89	15	54	69
Augmentations	5	18	23	10	55	65
◇ Dotations	5	6	11	3	13	16
◇ Dotations aux provisions pour éléments non récurrents	-	1	1	-	20	20
◇ Augmentation liée aux variations de périmètre	-	7	7	-	22	22
◇ Autres augmentations	-	4	4	7		7
Diminutions	(5)	(52)	(57)	(11)	(34)	(45)
◇ Provisions utilisées	(1)	(16)	(17)	-	(7)	(7)
◇ Provisions devenues sans objet	(4)	(36)	(40)	(11)	(7)	(18)
◇ Diminution liée aux variations de périmètre	-	-	-	-	(1)	(1)
◇ Autres diminutions	-	-	-	-	(19)	(19)
Provisions à la clôture	14	41	55	14	75	89
Dont						
◇ Part non courante	14	25	39	14	42	56
◇ Part courante	-	16	16	-	33	33

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 31/12/2018	Au 31/12/2017
Loyers de concessions exigibles > 1 an	594	621
Subventions d'investissement	48	49
Dette liée à l'option de vente des minoritaires	53	18
Produits constatés d'avance	83	91
Autres	2	1
TOTAL	780	780

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 2018, les dettes sur loyers de

concession à plus d'un an atteignent respectivement 269 millions d'euros pour Milas Bodrum et 259 millions d'euros pour Ege (vs 280 millions d'euros pour Milas Bodrum et 273 millions pour Ege au 31 décembre 2017).

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 22 millions d'euros au

31 décembre 2018 (25 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;

- ◆ le bail à construction SCI Aéroville, soit 29 millions d'euros au 31 décembre 2018 (29 millions d'euros au 31 décembre 2017).

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 le 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, le risque de crédit est peu significatif en tenant compte des garanties dont le groupe dispose et de son dispositif de suivi du poste client.

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Environ 18 % des produits du groupe se rattachent à des prestations avec son principal client Air France.

Les éléments quantitatifs concernant les créances commerciales ainsi que l'antériorité des créances courantes sont précisés en note 4.4.

Conformément à la norme IFRS 9, le groupe détermine un niveau de dépréciation de ses créances clients en fonction des pertes de crédit attendues. Ce modèle de dépréciation s'appuie sur :

- ◆ chaque type de créances (créances homogènes, créances de montant significatif) ;
- ◆ la probabilité de défaut du client ; et
- ◆ le taux de perte irrécouvrable en cas de défaut.

PLACEMENTS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS

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 bancaires) 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 à la note 9.5.3.

9.2 Gestion du capital

La politique du groupe consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité.

Le Gearing est passé de 70 % fin 2017 à 85 % fin 2018. La hausse du Gearing s'explique par l'augmentation de l'endettement net, principalement dû à l'impact des nouvelles acquisitions réalisées par le groupe.

Durant l'exercice, le groupe n'a pas modifié sa politique en matière de gestion du capital.

Occasionnellement, le groupe achète ses propres actions sur le marché pour animer la liquidité des titres. Le rythme de ces achats dépend des cours sur le marché.

Le conseil d'administration veille au niveau des dividendes versés aux porteurs d'actions ordinaires.

Au 31 décembre 2018, les membres du personnel détiennent 1,64 % des actions ordinaires.

Ni la société, ni ses filiales ne sont soumises, en vertu de règles extérieures, à des exigences spécifiques.

9.3 Résultat financier

Le résultat financier net comprend les intérêts à payer sur les emprunts calculés en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, les intérêts à recevoir sur les placements, les intérêts sur les passifs sociaux résultant des régimes à prestations définies, les profits et pertes de change et les profits et pertes sur les instruments de couverture qui sont comptabilisés

dans le compte de résultat. 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 2018 et 2017 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier 2018
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(180)	(180)
Résultat des dérivés de taux	10	(22)	(12)
Coût de l'endettement financier brut	10	(202)	(192)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	18	(3)	15
Coût de l'endettement financier net	28	(205)	(177)
Produits de participations non consolidées	7	-	7
Gains et pertes nets de change	49	(46)	3
Dépréciations et provisions	2	(9)	(7)
Autres	14	(46)	(32)
Autres produits et charges financiers	72	(101)	(29)
Charges financières nettes	100	(306)	(206)

<i>(en millions d'euros)</i>	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier 2017
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(126)	(126)
Résultat des dérivés de taux	15	(15)	-
Coût de l'endettement financier brut	15	(141)	(126)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	9	(1)	8
Coût de l'endettement financier net	24	(142)	(118)
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)
Autres produits et charges financiers	23	(84)	(61)
Charges financières nettes	47	(226)	(179)

Les gains et pertes par catégories d'instruments financiers se présentent ainsi :

(en millions d'euros)	2018	2017
Produits, charges, profits et pertes sur dettes au coût amorti	(193)	(127)
Charges d'intérêts sur dettes évaluées au coût amorti	(180)	(126)
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(13)	(6)
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	-	4
Variation de valeur des dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	-	(56)
Variation de valeur des dettes financières couvertes en juste valeur	-	57
Profits et pertes sur instruments financiers en juste valeur par le résultat	15	7
Profits sur équivalents de trésorerie (option de juste valeur)	15	7
Résultats réalisés et latents sur les dérivés non qualifiés de couverture (dérivés de transaction)	-	-
Profits et pertes sur actifs disponibles à la vente	1	(9)
Dividendes reçus	1	-
Plus (moins-values) de cessions	-	-
Dotations nettes de reprise	-	(9)
Autres profits et pertes sur prêts, créances et dettes au coût amorti	(20)	(42)
Gains et pertes nets de change	3	(27)
Autres profits nets	(23)	(15)
Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux	(9)	(8)
Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux	(9)	(8)
TOTAL DES GAINS NETS (PERTES NETTES) RECONNUS EN RÉSULTAT	(206)	(179)

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 31/12/2018	Part non courante	Part courante	Au 31/12/2017	Part non courante	Part courante
Emprunts obligataires	4 678	4 379	299	4 179	4 179	-
Emprunts bancaires ¹	2 078	1 350	728	1 623	1 057	566
Autres emprunts et dettes assimilées	212	180	32	42	35	7
Intérêts courus non échus	98	-	98	67	-	67
Emprunts et dettes financières hors dérivés	7 066	5 909	1 157	5 911	5 271	640
Instruments financiers dérivés passif	63	61	2	54	49	5
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	7 129	5 970	1 159	5 965	5 320	645

¹ La part courante des emprunts bancaires intègre notamment les emprunts bancaires de TAV Tunisia. N'ayant pas respecté les conventions de financement, les emprunts bancaires de TAV Tunisia sont présentés en dettes exigibles pour un montant de 342 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La variation des emprunts et dettes financières au 31 décembre 2018 s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Augmentation/ souscription ¹	Remboursement ¹	Variation de change	Variation de juste valeur	Variations de périmètre	Autres variations	Au 31/12/2018
Emprunts obligataires	4 179	495	-	-	8	-	(4)	4 678
Emprunts bancaires	1 623	501	(380)	10	-	317	7	2 078
Autres emprunts et dettes assimilées	42	68	(12)	11	-	149	(46)	212
Intérêts courus non échus	67	145	(120)	(7)	-	9	4	98
Emprunts et dettes financières hors dérivés	5 911	1 209	(512)	14	8	475	(39)	7 066
Instruments financiers dérivés passif	54	-	-	(1)	(15)	26	(1)	63
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	5 965	1 209	(512)	13	(7)	501	(40)	7 129

¹ Les augmentations/souscriptions et remboursements d'emprunts et dettes financières hors dérivés et hors intérêts courus non échus sont présentés dans le tableau des flux de trésorerie consolidés respectivement en « Encaissements provenant des emprunts à long terme » et « Remboursement des emprunts à long terme ».

9.4.2 Endettement financier net

L'endettement financier net tel que défini par le Groupe ADP correspond aux montants figurant au passif du bilan sous les postes emprunts et dettes financières à long terme et emprunts et dettes financières à court terme, la dette liée à l'option de vente des minoritaires, diminués

des instruments dérivés actif, des créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence, de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des liquidités soumises à restriction.

Cet endettement financier net se présente ainsi à la clôture :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Part non courante	Part courante	Au 31/12/2017	Part non courante	Part courante
Emprunts et dettes financières	7 129	5 970	1 159	5 965	5 320	645
Dette liée à l'option de vente des minoritaires	91	53	38	50	18	32
Endettement financier brut	7 220	6 023	1 197	6 015	5 338	677
Instruments financiers dérivés actif	21	17	4	27	23	4
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	117	72	45	90	51	39
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 056	-	2 056	1 912	-	1 912
Liquidités soumises à restriction ¹	84	-	84	189	-	189
Endettement financier net	4 942	5 934	(992)	3 797	5 264	(1 467)
<i>Gearing</i>	85 %			70 %		

¹ Les liquidités soumises à restriction concernent principalement 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 prise en compte des couvertures de juste valeur	Valeur de la dette en coût amorti	Incidence des couvertures de juste valeur	Valeur au bilan au 31/12/2018	Juste valeur au 31/12/2018
Aéroports de Paris SA							
<i>Dont Emprunts obligataires :</i>							
ADP 2012-2019	300	2,375 %	2,476 %	300	-	300	304
ADP 2010-2020	500	4,824 %	3,95 %	494	-	494	528
ADP 2011-2021	400	4,0 %	4,064 %	399	9	408	442
ADP 2011-2022	400	3,875 %	3,985 %	399	-	399	448
ADP 2015-2023	500	1,50 %	1,524 %	499	-	499	529
ADP 2012-2024	500	3,125 %	3,252 %	497	-	497	576
ADP 2014-2025	500	1,50 %	1,609 %	495	-	495	533
ADP 2013-2028	600	2,75 %	2,846 %	595	-	595	706
ADP 2017-2027	500	1,0 %	1,036 %	497	-	497	510
ADP 2018-2038	500	2,13 %	2,207 %	494	-	494	565
<i>Dont Emprunts bancaires :</i>							
BEI 2004-2019	220	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	220	-	220	220
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
BEI 2018-2038	250	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	250	-	250	258
Autres	37			37	-	37	39
TAV Tunisia							
Prêts bancaires 2022-2028	342	Eur 6M + marge	Eur 6M + marge	342		342	384
TAV Ege							
Prêt bancaire 2028	237	EUR6M + 5,50 %	EUR6M + 5,50 %	237		237	321
TAV Milas Bodrum							
Prêt bancaire 2031	142	4,50 %	4,50 %	142		142	183
TAV Esenboga							
Prêt bancaire 2022	103	3 %	3 %	103		103	111
Havas							
Prêts bancaires 2021-2023	125	2,70 % - 4,40 %	2,70 % - 4,40 %	125		125	139
TAV Macedonia							
Prêt bancaire 2025	49	EUR6M + 4,95 %	EUR6M + 4,95 %	49		49	59
TAV Gazipasa							
Prêts bancaires 2018-2020	39	3,9 %- 4,6 %	3,9 %- 4,6 %	39		39	40
Autres filiales de TAV Airports							
Prêts bancaires	70			70		70	72
AIG							
IFC 2023-2028	296	LUSD6M + marge	LUSD6M + marge	210		210	238
IDB 2024-2028	118	LUSD6M + marge	LUSD6M + marge	85		85	95
Prêt Standby 2025	9	6,75 %	6,75 %	9		9	11
TOTAL	6 897			6 747	9	6 756	7 471

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 et de devises (*interest rates swaps* et *cross currency swaps*) principalement adossés à des lignes d'emprunts obligataires ou de prêts bancaires.

Ces *swaps* de taux d'intérêts sont initialement et ultérieurement évalués au bilan à leur juste valeur. La variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du résultat sauf dans les cas particuliers de la comptabilité de couverture exposés ci-dessous.

Lorsque l'instrument financier peut être qualifié d'instrument de couverture, ces instruments sont évalués et comptabilisés conformément aux critères de la comptabilité de couverture de la norme IFRS 9 :

- ◆ si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de la valeur de la partie efficace du dérivé est enregistrée dans les autres éléments du résultat global et présentée dans les réserves de juste valeur au sein des capitaux propres. Elle est reclassée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat. En revanche, la partie inefficace du dérivé est enregistrée directement en résultat. Lorsque l'élément couvert est une émission de dette future, le reclassement en résultat est effectué sur la durée de vie de la dette, une fois celle-ci émise. Lorsque la transaction prévue se traduit par la comptabilisation d'un actif ou d'un passif non financier, les variations cumulées de la juste valeur de l'instrument de couverture précédemment enregistrées en capitaux propres sont intégrées dans l'évaluation initiale de l'actif ou du passif concerné ;
- ◆ si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, la variation de valeur du dérivé et la variation de valeur de l'élément couvert attribuable au risque couvert sont enregistrées en résultat au cours de la même période ;
- ◆ une couverture de change d'un investissement net dans une entité étrangère est comptabilisée de la même manière qu'une couverture de flux de trésorerie. Les variations de la juste valeur de l'instrument de couverture sont comptabilisées en capitaux propres pour ce qui concerne la partie efficace de la relation de couverture, tandis que les variations de la juste valeur relative à la partie inefficace de la couverture sont constatées en résultat financier. Lorsque l'investissement dans l'entité étrangère est cédé, toutes les variations de la juste valeur de l'instrument de couverture précédemment

comptabilisées en capitaux propres sont transférées au compte de résultat.

La comptabilité de couverture est applicable si la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place et si l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de façon prospective et rétrospective dès son origine puis à chaque arrêté comptable afin d'assurer la relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture.

Les instruments dérivés sont présentés au bilan intégralement à l'actif en Autres actifs financiers courants ou au passif en Emprunts et dettes financières à court terme, ces dérivés étant résiliables à tout moment moyennant le versement ou l'encaissement d'une soulte correspondant à leur juste valeur.

Juste valeur des instruments financiers

- ◆ Méthode de calcul de la juste valeur

La meilleure indication de juste valeur d'un contrat est le prix qui serait convenu entre un acheteur et un vendeur libres de contracter et opérant aux conditions de marché. En date de négociation, il s'agit généralement du prix de transaction. Par la suite, l'évaluation du contrat doit être fondée sur des données de marché observables qui fournissent l'indication la plus fiable de la juste valeur d'un instrument financier :

- ◆ flux futurs actualisés pour les emprunts obligataires et bancaires ;
- ◆ prix cotés sur un marché organisé pour les titres de participation cotés et non consolidés ;
- ◆ valeur de marché pour les instruments de change et de taux, évalués par actualisation du différentiel de *cash-flow* futurs ou en obtenant des cotations de la part d'établissements financiers tiers.

La juste valeur des contrats de vente à terme de devises correspond à la différence entre les montants de devises convertis aux cours contractuellement fixés pour chaque échéance et les montants de ces devises convertis au taux forward pour ces mêmes échéances.

La juste valeur d'un instrument financier doit refléter les risques de non-performance : le risque de crédit de la contrepartie (*Credit Valuation Adjustment - CVA*) et le risque de crédit propre 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 31/12/2018	Ventilation par catégories d'instruments financiers						
		Juste valeur					Instr. dérivés de couverture	
		Option JV ¹	Trading ²	Instr. de cap. propres – JV par résultat ³	Instr. de cap. propres – JV par OCI ⁴	Coût amorti ³	de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	403	-	17	61	-	325	-	-
Actifs sur contrats	9	-	-	-	-	9	-	-
Clients et comptes rattachés	628	-	-	-	-	628	-	-
Autres créances ⁴	163	-	-	-	-	163	-	-
Autres actifs financiers courants	201	-	4	-	-	197	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 056	2 056	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	3 460	2 056	21	61	-	1 322	-	-
Emprunts et dettes financières à long terme	5 970	-	10	-	-	5 910	-	50
Passifs sur contrats	6	-	-	-	-	6	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	590	-	-	-	-	590	-	-
Autres dettes ⁴	1 184	-	-	-	-	1 184	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	1 159	-	2	-	-	1 157	-	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	8 909	-	12	-	-	8 847	-	50

¹ Désignés comme tel à l'origine.

² Désignés comme détenus à des fins de transaction.

³ Le Groupe ADP applique la norme IFRS 9 « Instruments financiers » entrée en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2018. Les impacts liés à la première application de la norme sur les différentes catégories d'instruments financiers sont présentés en note 1.3.

⁴ Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Ventilation par catégories d'instruments financiers						
		Juste valeur					Instr. dérivés de couverture	
		Option JV ¹	Trading ²	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	376	-	23	29	324	-	-	-
Clients et comptes rattachés	641	-	-	-	641	-	-	-
Autres créances ³	161	-	-	-	161	-	-	-
Autres actifs financiers courants	248	-	4	-	244	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 912	1 912	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	3 338	1 912	27	29	1 370	-	-	-
Emprunts et dettes financières à long terme	5 320	-	13	-	-	5 271	-	36
Fournisseurs et comptes rattachés	422	-	-	-	422	-	-	-
Autres dettes ³	1 161	-	-	-	1 161	-	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	645	-	5	-	640	-	-	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	7 548	-	18	-	7 494	-	-	36

¹ Désignés comme tel à l'origine.

² Désignés comme détenus à des fins de transaction.

³ Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.

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 2018 et son impact est jugé non significatif.

9.5.2 Hiérarchie des justes valeurs

Hiérarchie des justes valeurs

La norme IFRS 13 « Evaluation 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 2018 et 2017 :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018		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			
Actif					
Instruments de capitaux propres - juste valeur par résultat 1	61	61	-	61	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	379	390	-	390	-
Clients et comptes rattachés	628	628	-	628	-
Instruments dérivés	21	21	-	21	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 056	2 056	2 056	-	-
Passif					
Emprunts obligataires	4 678	5 141	-	5 141	-
Emprunts bancaires	2 078	2 330	-	2 330	-
Autres emprunts et dettes assimilées	212	212	-	212	-
Intérêts courus non échus	98	98	-	98	-
Instruments dérivés	63	63	-	63	-
Autres passifs non courants	780	804	-	804	-
Autres dettes et produits constatés d'avance	793	793	-	793	-

¹ Cf. note 1.3.

(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			
Actif					
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	-	-
Passif					
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 courus non échus	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	-

9.5.3 Analyse des risques liés aux instruments financiers

RISQUES DE TAUX

En complément de sa capacité d'autofinancement, le groupe a recours à l'endettement pour financer son programme d'investissement.

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

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

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

La politique du groupe consiste à gérer sa charge d'intérêt en utilisant une combinaison d'emprunts à taux fixe et à taux variable. La politique du groupe est que 50 % à 100 % de sa dette soit à taux fixe. Dans cet objectif, le groupe met en place des *swaps* de taux d'intérêt par lesquels il échange à intervalles déterminés la différence entre le montant des intérêts à taux fixe et le montant des intérêts à taux variable calculés

sur un montant nominal d'emprunt convenu entre les parties. Ces *swaps* sont affectés à la couverture des emprunts.

Le groupe souscrit à *swaps* de taux d'intérêt dont les principales caractéristiques sont exactement identiques à celles de l'élément couvert. Par conséquent la relation de couverture est réputée être 100 % efficace. Si des changements de circonstances affectent les caractéristiques de l'élément couvert de façon à ce qu'elles ne soient plus exactement identiques à celles de l'instrument de couverture, le groupe utilise alors la méthode du dérivé hypothétique pour évaluer le montant de l'inefficacité.

L'inefficacité de la relation de couverture peut être causée par :

- ◇ un ajustement de valeur des *swaps* de taux d'intérêt non suivie par l'élément ; et
- ◇ des différences dans les caractéristiques des *swaps* de taux et celles des emprunts couverts.

La répartition des dettes financières taux fixe/taux variable est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018			Au 31/12/2017		
	Avant couverture	Après couverture	%	Avant couverture	Après couverture	%
Taux fixe	5 892	6 545	93 %	4 578	4 991	84 %
Taux variable	1 174	521	7 %	1 333	920	16 %
Emprunts et dettes financières hors dérivés	7 066	7 066	100 %	5 911	5 911	100 %

Au 31 décembre 2018, le groupe détient des instruments financiers dérivés de taux et de change (*swaps*) pour une juste valeur de 21 millions d'euros figurant à l'actif dans les autres actifs financiers et 62 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 31/12/2018	Juste valeur
Dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-	95	558	653	(50)
Dérivés non qualifiés de couverture		400	-	400	8
TOTAL	-	495	558	1 053	(42)

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 2018 n'entraînerait pas de hausse significative de la juste valeur des dérivés.

La relation économique entre les éléments couverts et les instruments de couverture documentés en comptabilité de couverture au regard d'IFRS 9 est analysée comme suit :

Type	Élément couvert			Instrument de couverture				
	Date de maturité	Taux	Valeur nominale	Type	Date de maturité	Rate	Valeur nominale	Ratio de couverture
TAV Airports								
Emprunt bancaire	2028	EUR6M + marge	237	Swap de taux d'intérêt	2026	8,00 %	237	100 %
Emprunt bancaire	2031	4,50 %	71	Swap de taux d'intérêt	2031	6,00 %	64	90 %
Emprunt bancaire	2031	4,50 %	71	Swap de taux d'intérêt	2031	6,00 %	64	90 %
Emprunt bancaire	2025	5,00 %	49	Swap de taux d'intérêt	2025	5,00 %	49	100 %
Emprunt bancaire	2022	LBUSD6M + marge	7	Swap de taux d'intérêt	2022	5,00 %	7	100 %
Emprunt bancaire	2022	LBUSD6M + marge	4	Swap de taux d'intérêt	2022	6,00 %	4	100 %
AIG								
Emprunt bancaire	2023-2025	LBUSD6M + marge	227	Swap de taux d'intérêt	2023-2025	LBUSD6M + marge	228	100 %

Aucune inefficacité n'a été générée en 2018 par les *swaps* de taux d'intérêts.

RISQUES DE CHANGE

Depuis la prise de contrôle du groupe TAV Airports (cf. note 2), le groupe est exposé au risque de change. TAV Airports convertit ses états financiers dans une devise autre que sa monnaie fonctionnelle, de ce fait le principal risque de change concerne les variations de valeurs de l'euro par rapport à la livre turque (TRY) et au dollar américain. Les monnaies dans lesquelles les transactions sont essentiellement libellées sont l'euro, la livre turque, le dollar américain, ainsi que quelques devises du golfe persique liées au dollar américain par une parité fixe, telles que le rial saoudien, le dirham des Émirats arabes unis et le rial omanais.

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 31/12/2018	Euro	TRY	USD	AED	JOD	Autres devises
Autres actifs financiers non courants	403	351	1	51	-	-	-
Actifs sur contrats	9	3	-	-	2	-	4
Clients et comptes rattachés	628	502	24	35	9	31	27
Autres créances ¹	163	104	10	46	-	1	2
Autres actifs financiers courants	201	157	8	14	1	15	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 056	1 880	17	64	3	68	24
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	3 460	2 997	60	210	15	115	63
Emprunts et dettes financières à long terme	5 970	5 473	-	497	-	-	-
Passifs sur contrats	6	3	-	-	-	-	3
Fournisseurs et comptes rattachés	590	447	19	5	4	103	12
Autres dettes ¹	1 184	1 055	40	26	1	26	36
Emprunts et dettes financières à court terme	1 159	1 121	21	15	-	-	2
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	8 909	8 099	80	543	5	129	53

¹ Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.

Les autres devises portent principalement sur le rial d'Oman (OMR) 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 10 millions d'euros sur le résultat avant impôt.

Les cours de change utilisés pour la conversion des états financiers des filiales, co-entreprises et entreprises associées étrangères sont les suivants :

	Au 31/12/2018		Au 31/12/2017	
	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen
Dirham des Emirates Arabes Unis (AED)	0,23819	0,23078	0,22798	0,24151
Dinar de Bahreïn (BHD)	2,32072	2,24635	2,22025	2,35200
Franc suisse (CHF)	0,88558	0,86622	0,86014	0,86851
Peso chilien (CLP)	0,00126	0,00132	0,00136	0,00137
Yuan chinois (CNY)	0,12745	0,12816	0,12811	0,13120
Couronne danoise (DKK)	0,13393	0,13417	0,13432	0,13435
Birr éthiopien (ETB)	0,03087	0,03000	0,03034	0,03782
Lari géorgien (GEL)	0,32646	0,33478	0,32212	0,35308
Franc guinéen (GNF)	0,00010	0,00009	0,00009	0,00010
Dolar hongkongés(HKD)	0,11173	0,10816	0,10768	0,11387
Kuna croate (HRK)	0,13495	0,13481	0,13388	0,13396
Dinar jordanien (JOD)	1,23213	1,19490	1,17925	1,25082
Shilling kenyan (KES)	0,00859	0,00837	0,00812	0,00858
Dinar libyen (LYD)	0,62637	0,62235	0,61595	0,63232
Dirham marocain (MAD)	0,09173	0,09029	0,08952	0,09130
Ariary (MGA)	0,00025	0,00025	0,00026	0,00028
Denar macédonien (MDK)	0,01626	0,01624	0,01626	0,01624
Roupie mauricienne (MUR)	0,02538	0,02491	0,02483	0,02569
Roupie Népalaise (NPR)	0,00777	0,00774	0,00816	0,00850
Rial omanais (OMR)	2,27221	2,20180	2,17486	2,30385
Rial qatari (QAR)	0,23930	0,23180	0,22815	0,24141
Rouble russe (RUB)	0,01259	0,01353	0,01456	0,01522
Franc rwandais (RWF)	0,00098	0,00097	0,00100	0,00101
Riyal saoudien (SAR)	0,23317	0,22600	0,22326	0,23652
Dollar des États-Unis (USD)	0,87489	0,84765	0,83731	0,88704
Nouvelle Livre turque (TRY)	0,16530	0,17973	0,22157	0,24350
Dollar taiwanais (TWD)	0,02854	0,02811	0,02813	0,02692
Shilling tanzanien (TZS)	0,00038	0,00040	0,00038	0,00040
Franc CFA (XOF)	0,00152	0,00152	0,00152	0,00152

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 13.3.

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 :

(en millions d'euros)	Montant	Total des	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
	au bilan	échéances contractuelles			
	Au 31/12/2018	Au 31/12/2018			
Emprunts obligataires	4 678	4 700	300	1 800	2 600
Emprunts bancaires	2 078	2 273	404	1 126	743
Autres emprunts et dettes assimilées	212	197	7	56	134
Intérêts sur emprunts	98	1 103	179	523	401
Emprunts et dettes financières hors dérivés	7 066	8 273	890	3 505	3 878
Fournisseurs et comptes rattachés	590	590	590	-	-
Passifs sur contrats	6	6	6	-	-
Autres dettes ¹	1 184	1 184	450	390	344
Dettes en coût amorti	8 846	10 053	1 936	3 895	4 222
Décaissements		(124)	(26)	(78)	(20)
Encaissements		73	13	43	17
Swaps de couverture	50	(51)	(13)	(35)	(3)
Décaissements		(18)	(6)	(12)	-
Encaissements		27	9	18	-
Swaps de trading	(11)	9	3	6	-
Décaissements		-	-	-	-
Encaissements		-	-	-	-
Couverture de change	1	-	-	-	-
TOTAL	8 886	10 011	1 926	3 866	4 219

¹ Les autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens de l'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, TAV Macedonia, TAV Milas Bodrum et TAV Ege comportent également des clauses de remboursement anticipé en cas

de non-respect des ratios financiers. Ces contrats représentent 12,92 % du montant total des emprunts du groupe au 31 décembre 2018. Pour ces contrats, les ratios sont respectés au 31 décembre 2018.

L'échéancier des prêts et créances se présente ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	117	45	9	63
Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	35	35	-	-
Prêts, dépôts et cautionnements	12	4	6	2
Créances de location financement bailleur	143	3	25	115
Autres actifs financiers	212	106	103	3
Clients et comptes rattachés	628	628	-	-
Autres créances ¹	163	163	-	-
Prêts et créances	1 315	989	143	183

¹ Les autres créances excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits contractuels, tels que les créances fiscales et sociales.

RISQUES DE CRÉDIT

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

La valeur comptable des actifs financiers représente l'exposition maximale au risque de crédit qui à la date de clôture est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Instruments de capitaux propres	61	29
Dérivés de trading	21	27
Prêts et créances à moins d'un an	997	1 045
Prêts et créances à plus d'un an	325	325
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 056	1 912
TOTAL	3 460	3 338

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Air France	109	104
Easy Jet	10	7
Federal Express Corporation	7	9
Turkish Airlines	30	29
Autres compagnies aériennes	61	109
Sous-total compagnies aériennes	217	258
Direction générale de l'aviation civile	17	62
Société de Distribution Aéroportuaire	34	33
ATU	7	7
Autres clients et comptes rattachés	353	281
Autres prêts et créances à moins d'un an	370	404
TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES À MOINS D'UN AN	997	1 045

L'antériorité des créances courantes se présente ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	
	Valeur brute	Valeur nette
Créances non échues	890	889
Créances échues :		
depuis 1 à 30 jours	45	42
depuis 31 à 90 jours	36	31
depuis 91 à 180 jours	15	12
depuis 181 à 360 jours	6	4
depuis plus de 360 jours	68	19
PRÊTS ET CRÉANCES COURANTS (SELON ÉCHÉANCIER - CF. § RISQUE DE LIQUIDITÉ)	1 060	997

L'évolution des dépréciations de créances commerciales est détaillée en note 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-avant au 31 décembre 2018 :

<i>(en millions d'euros)</i>	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)		Exposition nette (c) - (d)
				Instruments financiers	Juste valeur des collatéraux	
Dérivés : <i>swap</i> de taux	21	-	21	-	-	21
Dérivés : <i>swap</i> de change	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES DÉRIVÉS ACTIF	21	-	21	-	-	21
Dérivés : <i>swap</i> de taux	(63)	-	(63)	-	-	(63)
Dérivés : <i>swap</i> de change	1	-	1	-	-	1
TOTAL DES DÉRIVÉS PASSIF	(62)	-	(62)	-	-	(62)

9.6 Autres actifs financiers

Les montants figurant au bilan, respectivement au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017, s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Part non courante	Part courante
Instruments de capitaux propres – juste valeur par résultat¹	61	61	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	379	185	194
◇ Créances & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	117	72	45
◇ Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	35	-	35
◇ Créances financières rattachées aux aéroports en concessions ²	102	81	21
◇ Autres actifs financiers	125	32	93
Créances de location financement bailleur	143	140	3
Instruments financiers dérivés	21	17	4
◇ Swaps de couverture	-	-	-
◇ Swaps de trading	21	17	4
TOTAL	604	403	201

¹ Cf. note 1.3.

² Cf. note 6.1.1.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Part non courante	Part courante
Titres classés en Actifs disponibles à la vente	29	29	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	420	180	240
◇ 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 ¹	97	97	-
◇ Autres actifs financiers	220	27	193
Créances de location financement bailleur	148	144	4
Instruments financiers dérivés	27	23	4
◇ Swaps de couverture	-	-	-
◇ Swaps de trading	27	23	4
TOTAL	624	376	248

¹ La créance constatée sur Fedex qui s'élève à 125 millions d'euros est présentée sur la ligne « Créances de location financement bailleur ».

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.

Pour rappel, suite à la cession de 80 % de la filiale Hub Safe le 29 septembre 2017, le groupe avait en 2017 comptabilisé une plus-value nette de frais de cession avant impôts sur les sociétés de 27 millions d'euros. Cette participation est désormais comptabilisée selon la méthode de 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'impôts pourront être imputés. Les actifs d'impôts différés non reconnus sont réappréciés à chaque clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient plus probable qu'improbable qu'un bénéfice futur imposable permettra de les recouvrer.

Les actifs et passifs d'impôts exigibles et différés ainsi déterminés sont enregistrés en contrepartie du résultat sauf s'ils se rattachent à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas ils sont comptabilisés en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global.

11.1 Taux d'impôt

Le taux d'impôt courant appliqué au 31 décembre 2018 s'élève à 34,43 %.

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Charge d'impôt exigible	(351)	(267)
Charge d'impôt différé	16	7
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(335)	(260)

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)	2018	2017
Résultat après impôt	695	614
Quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence	(81)	(79)
Charge d'impôt sur les résultats	335	260
Résultat avant impôt et résultat net des entreprises mises en équivalence	949	795
Taux théorique d'imposition en vigueur en France	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	(327)	(274)
Incidence sur l'impôt théorique des :		
◇ Différentiel de taux sur résultat étranger et retenue à la source ¹	21	12
◇ 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
◇ Reports déficitaires antérieurement non reconnus et imputés sur la période ¹	(7)	-
◇ Contribution additionnelle sur les dividendes	-	(6)
◇ Reports déficitaires non reconnus au titre de la période ¹	(19)	(1)
◇ Variation de taux d'impôt	6	26
◇ Variations des différences temporelles non reconnues	1	1
◇ Charges fiscalement non déductibles et produits non imposables	(19)	(16)
◇ Crédits d'impôt et avoirs fiscaux	4	5
◇ Ajustements au titre des périodes antérieures	5	1
CHARGE RÉELLE D'IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	(335)	(260)
Taux effectif d'impôt	35,31 %	32,65 %

¹ La variation du différentiel de taux, des reports déficitaires antérieurement non reconnus et imputés sur la période ainsi que des reports déficitaires non reconnus au titre de la période est principalement liée à TAV Airports.

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 31/12/2018	Au 31/12/2017
Au titre des différences temporelles déductibles		
◇ Engagements sociaux	126	123
◇ Amortissements des Frais d'Etudes et de Surveillance de Travaux (FEST)	9	12
◇ Provisions et charges à payer	19	23
◇ Autres	39	43
Au titre des différences temporelles imposables		
◇ Amortissements dérogatoires et autres provisions réglementées	(317)	(319)
◇ Location-financement	(5)	(6)
◇ Réserves de réévaluation	(8)	(8)
◇ Écarts d'évaluation sur titres	(187)	(175)
◇ Autres	(58)	(61)
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔT DIFFÉRÉS NETS	(382)	(368)

20

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
Au 01/01/2018	1	369	(368)
Montant porté directement en capitaux propres au titre des engagements sociaux	-	(4)	4
Montants comptabilisés au titre de la période	(1)	(24)	23
Écarts de conversion	-	2	(2)
Variations de périmètre	-	39	(39)
Au 31/12/2018	-	382	(382)

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 31/12/2018	Au 31/12/2017
Actifs d'impôt exigible		
◇ Aéroports de Paris SA et sociétés fiscalement intégrées	-	55
◇ Autres entités consolidées	6	4
TOTAL	6	59
Passifs d'impôt exigible		
◇ Aéroports de Paris SA et sociétés fiscalement intégrées	21	1
◇ Autres entités consolidées	16	24
TOTAL	37	25

Le groupe n'a connaissance d'aucun actif ou passif éventuel d'impôt au 31 décembre 2018.

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 31/12/2018	Au 31/12/2017
Valeurs mobilières de placement	1 288	1 404
Disponibilités ¹	768	508
Concours bancaires courants ²	(1)	(2)
TRÉSORERIE NETTE	2 055	1 910

¹ Dont 22 millions d'euros de disponibilités dédiées au financement des aides aux riverains collectées via la Taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA).

² 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 a principalement investi dans des OPCVM monétaires libellés en euros.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie non disponibles à court terme pour le groupe incluse dans les disponibilités 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. Au 31 décembre 2018, le montant de ce poste est inférieur à un million d'euros.

12.2 Flux de trésorerie

12.2.1 Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

// CHARGES (PRODUITS) SANS EFFET SUR LA TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Amortissements, dépréciations (hors actifs circulants) et provisions	742	616
Résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	(80)	(78)
Plus-values nettes de cession d'actifs immobilisés	(3)	(89)
Autres	(15)	11
CHARGES (PRODUITS) SANS EFFET SUR LA TRÉSORERIE	644	460

Pour rappel, en 2017 les plus-values nettes de cession d'actifs immobilisés concernaient principalement la plus-value Fedex de 63 millions d'euros.

// VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Stocks	-	3
Clients et autres débiteurs	43	160
Fournisseurs et autres créditeurs	(46)	(50)
Variation du besoin en fonds de roulement	(3)	113

12.2.2 Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement

// INVESTISSEMENTS FINANCIERS, CÉSSIONS ET ACQUISITIONS DE FILIALES ET PARTICIPATIONS (NETTE DE LA TRÉSORERIE ACQUISE)

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Investissements financiers, filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	(630)	20
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et participations	1	21

En 2018, le flux relatif aux investissements financiers, aux acquisitions de filiales et participations s'explique principalement par :

- ◆ l'acquisition additionnelle de 41,5 % des titres AIG (cf. note 2.1) pour un montant de 157 millions d'euros net de la trésorerie acquise ;
- ◆ l'acquisition de 49 % par TAV Airports de sa filiale TAV Antalya (cf. note 2.2) pour un montant de 360 millions d'euros ;
- ◆ l'acquisition de 100 % par Hub One de Sysdream pour un montant de 6 millions d'euros ;
- ◆ des investissements financiers complémentaires sur Ravalina Airports et Nuevo Pudahel pour l'équivalent de 49 millions d'euros, sur TGS

(participation d'Havas) pour l'équivalent de 17 millions d'euros et sur SAS Cœur d'Orly Investissement pour 14 millions d'euros.

En 2017, le flux relatif aux investissements financiers, aux acquisitions de filiales et participations s'expliquait principalement par l'acquisition additionnelle des titres TAV Airports, 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'expliquait principalement par la cession de 80 % de la filiale Hub Safe et par la cession de la participation dans la société TAV Construction.

// INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

Le montant des investissements corporels et incorporels s'analyse ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2018	2017
Investissements incorporels	6	(46)	(32)
Investissements corporels	6	(1 032)	(847)
INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS (SELON TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE)		(1 078)	(879)

Le détail de ces investissements s'établit ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Rénovation et qualité	(285)	(232)
Développement des capacités	(293)	(256)
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	(103)	(95)
Développement immobilier	(143)	(126)
Restructuration	(139)	(81)
Sûreté	(84)	(55)
Autres	(31)	(34)
TOTAL	(1 078)	(879)

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 poursuite de la rénovation du terminal 2B et de sa jonction avec le terminal 2D,
- ◆ les travaux préparatoires à la construction du CDG Express,
- ◆ la construction de la jonction de satellites internationaux du terminal 1,
- ◆ l'achèvement de la construction du nouveau siège social et de l'immeuble de bureaux Baïkal ;

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

- ◆ la poursuite des travaux de construction de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest,
- ◆ la mise en conformité réglementaire du tri bagages Est du terminal Sud,
- ◆ l'extension du Hall 1 d'Orly Ouest,
- ◆ les travaux préparatoires à la rénovation de la piste 3,
- ◆ la reprise d'étanchéité et le renforcement du pont n° 2 sous la piste 3 ;
- ◆ sur l'aéroport de Paris-Le Bourget, les investissements ont porté principalement sur la construction d'un centre de formation d'apprentis AFMAE ;
- ◆ Aéroports de Paris a par ailleurs réalisé en 2018 des investissements significatifs pour ses fonctions support et sur des projets communs aux deux plates-formes, notamment informatiques.
- ◆ sur l'aéroport Queen Alia, les investissements ont porté principalement sur extension du trieur bagage.

// DIVIDENDES REÇUS

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Entreprises mises en équivalence de TAV Airports	23	24
Schiphol Group (Pays Bas)	12	12
Société de Distribution Aéroportuaire	-	2
Relay@ADP	3	2
SCI Roissy Sogaris	-	2
Autres	1	-
TOTAL	39	42

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 associés ou contrôlés conjointement		État ou participations de l'État		Autres parties liées		Total groupe	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
<i>(en millions d'euros)</i>								
Chiffre d'affaires	620	477	1 326	1 284	80	-	2 026	1 761
Charges externes (y/c achats immobilisés)	76	22	40	132	93	6	209	160
Actifs financiers	15	90	-	-	5	2	20	92
Autres actifs	66	65	154	181	77	2	297	248
Passifs financiers	-	-	-	-	190	-	190	-
Autres passifs	24	34	73	101	106	-	203	135

13.1 Relations avec les Entreprises associées ou contrôlées conjointement

CDG Express

La société « CDG Express Études » est en liquidation amiable depuis le 30 décembre 2018 conformément à ses statuts (durée de la société de 5 ans). Cette société créée fin 2013, et détenue à parts égales par Aéroports de Paris SA, SNCF Réseau et l'État, était chargée de réaliser les études juridiques, techniques et financières du projet de liaison ferroviaire CDG Express entre Paris et l'aéroport CDG. Ces études, d'un montant de 17,5 millions d'euros sont destinées à être cédées à la société gestionnaire d'infrastructure « GI CDG Express ».

Cette dernière, créée le 10 octobre 2018, est chargée du financement du projet ainsi que de la conception, construction, entretien et maintenance de la liaison dans le cadre d'un contrat de concession de travaux avec l'État signé début 2019. Elle est détenue à parts égales (33 %) et contrôlée conjointement par Aéroports de Paris SA, SNCF Réseau et la Caisse des dépôts et consignations.

L'État, dans un courrier de juillet 2018, invite Aéroports de Paris et SNCF Réseau à poursuivre leurs études et travaux nécessaires à la mise en service du projet fin 2023 et s'engage à rembourser les dépenses encourues par ses deux sociétés dans la limite de 313 millions d'euros,

auxquels pourront s'ajouter des éventuels frais de rupture des contrats et des frais de remise en état.

Dans ce cadre, Aéroports de Paris a comptabilisé au compte de résultat des produits à recevoir pour les études et travaux réalisés pour un montant de 45 millions d'euros dont 38 millions d'euros comptabilisés en 2018.

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.

20

13.2 Relations avec l'État et les sociétés participations de l'État

Relations avec l'État français

L'Etat français détient 50,6 % du capital d'Aéroports de Paris SA et 58,6 % des droits de vote au 31 décembre 2018. L'Etat 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

2018, les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires s'élèvent à 499 millions d'euros (487 millions en 2017). Au 31 décembre 2018, le montant de la créance vis-à-vis de la DGAC atteint 17 millions d'euros (62 millions au 31 décembre 2017);

- ◆ 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 (« DANA »). 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 6,1 millions d'euros en 2018 contre 6,8 millions d'euros en 2017. Cette évolution s'explique par une diminution des jetons de présence, le départ et l'arrivée de nouveaux membres du COMEX et des éléments de solde de tout compte pour les membres partis courant 2018. 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. Le détail des rémunérations est présenté dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	2018	2017
Rémunération des dirigeants	6 116	6 840
Salaires et traitements	4 142	4 520
Charges sociales	1 601	1 926
Total avantages court terme	5 743	6 446
Avantages postérieurs à l'emploi	187	181
Jetons de présence	186	213

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

14.1 Paiements minimaux futurs

Les paiements minimaux futurs à recevoir du groupe Aéroports de Paris en tant que bailleur sur les contrats de location existants au 31 décembre 2018 se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Total au 31/12/2018	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Paiements minimaux futurs à recevoir	3 359	330	1 026	2 002

Les paiements minimaux futurs à verser du groupe Aéroports de Paris en tant que preneur sur les contrats de location existants au 31 décembre 2018 se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Total au 31/12/2018	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Paiements minimaux futurs à verser	74	7	28	39

14.2 Carnet de commandes

<i>(en millions d'euros)</i>	Total au 31/12/2018	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Carnet de commandes	23	15	8	-

Pour la présentation de son carnet de commandes, le groupe a choisi d'appliquer la simplification proposée par IFRS 15 de ne pas intégrer les contrats d'une durée inférieure ou égale à 12 mois.

Ainsi, les revenus futurs présentés dans le carnet de commandes du groupe s'élèvent à 23 millions d'euros au 31 décembre 2018 et sont issus des contrats présentant les caractéristiques suivantes :

- ◇ signés à la date de clôture avec des tiers (hors groupe) ;
- ◇ dont l'exécution a commencé à la date de clôture, ou, si le contrat est totalement inexécuté, ne pouvant être résilié par le client sans paiement d'une pénalité ;

- ◇ d'une durée supérieure à 1 an.

Le carnet de commandes correspond au chiffre d'affaires futur rattachable aux prestations restant à exécuter à la date de *reporting* au titre des contrats décrits ci-dessus. Il comprend les revenus correspondant aux seules commandes fermes des clients.

À ce titre, sont exclues des carnets de commandes les redevances aéronautiques et spécialisées, ces prestations ne correspondant pas à des commandes fermes (elles ne sont contractualisées qu'à l'utilisation des services par le client) et les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire, ces revenus étant validés chaque année par la DGAC et dépendants des coûts engagés.

14.3 Engagements donnés et reçus

Les engagements hors bilan se décomposent de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Avals, cautions	495	473
Garanties à première demande	90	88
Engagements irrévocables d'acquisitions d'immobilisations	914	845
Autres	71	135
ENGAGEMENTS DONNÉS	1 570	1 541
Avals, cautions	113	133
Garanties à première demande	158	174
Autres	3	11
ENGAGEMENTS REÇUS	274	318

Aéroports de Paris S.A.

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 de la piste 3 de Paris-Orly ;
- ◇ la construction de la jonction de satellites internationaux du terminal 1 à Paris-Charles-de-Gaulle ;
- ◇ l'achat d'équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 lié à la réglementation européenne ;
- ◇ la construction de la jonction entre les aérogares Sud et Ouest 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 Aérodromes 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 2018 à 493 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 ;
- ◇ TAV Ege et TAV Milas Bodrum sont tenus de donner une lettre de garantie d'un montant équivalent à 37 millions d'euros et 43 millions d'euros respectivement au DHMI.

Principales garanties accordées à GACA (General Authority of Civil Aviation) en Arabie Saoudite :

Le groupe est tenu au 31 décembre 2018 de donner une lettre de garantie d'un montant équivalent à 13 millions de dollars (équivalent à 11 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 194 millions de dollars (équivalent à 162 millions d'euros) à la Banque Commerciale Nationale, incluse dans les lettres de garantie données aux tiers.

Nantissements :

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 238 millions d'euros au titre de leurs emprunts bancaires. Le nantissement sur actions arrivera à expiration suite au paiement des emprunts ou à la date de maturité ;
- ◇ nantissement sur créances : TAV Esenboğa, TAV Ege, TAV Milas Bodrum and TAV Macedonia sont soumis au nantissement sur créances pour un montant total de 36 millions d'euros ;
- ◇ nantissement sur comptes bancaires : TAV Esenboğa, TAV Ege, TAV Milas Bodrum and TAV Holding sont soumis au nantissement sur comptes bancaires pour un montant total de 56 millions d'euros.

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 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.

Finale, 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.

L'audience devant la Cour Administrative d'Appel de Paris s'est tenue le 1er avril. Le rapporteur public a conclu au rejet de la demande de JSC et à sa condamnation à verser à ADP 1 500 euros au titre de l'article L. 761-1 du code de justice administrative. L'arrêt ne sera pas rendu avant la fin avril 2019.

NOTE 16 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Homologation des tarifs de redevances 2019

Le 11 janvier 2019, l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI), par sa décision n° 1810-D1, a notifié à Aéroports de Paris un refus d'homologation des tarifs des redevances aéroportuaires, applicables à compter du 1^{er} avril 2019, sur les aérodromes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ainsi que leurs modulations, à l'exception des redevances d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite. L'ASI estime en effet que le produit global des redevances de service public aéroportuaire sur le système d'aérodromes, après prise en compte de la hausse tarifaire proposée,

à savoir + 2,94 % au 1^{er} avril 2019, dépasse le coût des prestations de services rendus.

Conformément à l'article R. 224-3-4 du Code de l'aviation civile, le groupe disposait d'un mois, à compter de la notification de la décision de refus, pour notifier à l'ASI de nouveaux tarifs de redevances. Cette nouvelle proposition, construite sur une hausse tarifaire de + 1,0 % sur les aérodromes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et + 3,52 % sur l'aérodrome de Paris-Le Bourget a été notifiée à l'ASI le 22 janvier 2019, et homologuée par l'ASI le 12 février 2019.

NOTE 17 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les montants des honoraires de commissaires aux comptes enregistrés sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2018		Au 31/12/2017	
	Deloitte	EY	Deloitte	EY
◇ Société mère	450	527	380	478
◇ Filiales intégrées globalement	333	498	286	335
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés :	783	1 025	666	813
◇ Société mère	45	7	36	15
◇ Filiales intégrées globalement	25	22	15	58
Services autres que la certification des comptes :	70	29	51	73
TOTAL	853	1 054	717	886

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 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES

Les principales évolutions de périmètre et changements de dénomination sociale de sociétés du groupe pour l'année 2018 sont présentés en note 3.2.1).

Au 31 décembre 2018, 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
FILIALES (intégrées globalement)				
International et développements aéroportuaires :				
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 3rd zone Chaoyang District Beijing	Chine	100 %	100 %
ADPM Mauritius	C/o Legis Corporate Secretarial Services Ltd 3 rd Floor, Jamalacs Building, Vieux Conseil Street, PORT-LOUIS	Ile Maurice	100 %	100 %
Merchant Aviation	382 Springfield Avenue SUMMIT, NJ-07901	États-Unis d'Amérique	100 %	100 %
ADP International	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
ADP International Americas LLC	80 SW 8th St Suite 2900 Miami, Florida 33130, USA	États-Unis	100 %	100 %
Jordan Airport Management	Ali Sharif Zu'bi Law Office PO Box 35267 AMMAN 11180	Jordanie	100 %	100 %
Airport International Group P.S.C (« AIG »)	P.O. Box 39052 Amman 11104 Jordan	Jordanie	51 %	100 %
Airport International Group For Training And Development	P.O. Box 39052 Amman 11104 Jordan	Jordanie	51 %	100 %
AMS - Airport Management Services (OSC)	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	78 %	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 işletmeciliği 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, 3ème étage, les Berges du Lac, 1053 Tunisia	Tunisie	31 %	67 %
TAV Urban Georgia LLC (« TAV Tbilisi »)	Tbilisi International Airport, Tbilisi, Georgia, 0158	Géorgie	37 %	80 %
TAV Batumi Operations LLC (« TAV Batumi »)	Tbilisi International Airport, Tbilisi, Georgia, 0158	Géorgie	35 %	76 %
Batumi Airport LLC	Airport Highway #220, Batumi /Georgia, 6010	Géorgie	-	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/İZMİR	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	46 %	100 %
BTA Georgia LLC (« BTA Georgia »)	Tbilisi International Airport Tbilisi, Georgia	Géorgie	46 %	100 %
BTA Tunisie SARL (« BTA Tunisia »)	Enfidha International Airport A 1 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 %
SIA Cakes and Bakes Latvia (« BTA Latvia »)	Lidosta « Riga » 10/1, Marupes Novads, LV-1053 Latvia	Lettonie	46 %	100 %
BTA Frances SAS. (« BTA France »)	Orly Sud terminal S1 Etage 3 Bureau 3103-3104 94390 Orly Aéroport	France	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, Tbilisi, 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, 3ème 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 %
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 %

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
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 %
UTB Lokum Şeker Gıda San. ve Tic. A.Ş.(« BTU Lokum »)	Osmangazi Mah. 2647 SK. No : 5 Esenyurt, İstanbul, TURKEY	Turquie	39 %	85 %
UTB Gıda Satış ve Paz. A.Ş. (« BTU Gıda »)	Osmangazi Mah. 2647 SK. No : 5 Esenyurt, İstanbul, TURKEY	Turquie	32 %	70 %
MZLZ-Ugostiteljstvo D.o.o (« BTA MZLZ »)	Velika Gorica, Rudolfa Fizira 1 Zagrep / Hrvatska	Turquie	46 %	100 %
Autres activités :				
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 %
Sysdream	14 PLACE MARIE JEANNE BASSOT 92593 LEVALLOIS PERRET CEDEX	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 %
Commerces et services :				
Média Aéroports de Paris	17 rue Soyer 92200 Neuilly sur Seine	France	50 %	50 %
Immobilier :				
Cœur d'Orly Investissement	Orlytech - Bat. 532 5 allée Hélène Boucher 91550 PARAY-VIELLE-POSTE	France	100 %	100 %
Cœur d'Orly Commerces Investissement	Orlytech - Bat. 532 5 allée Hélène Boucher 91550 PARAY-VIELLE-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 % ¹	100 %
ADP Immobilier Industriel	Orlytech - Bat. 532 5 allée Hélène Boucher 91550 PARAY-VIELLE-POSTE	France	100 %	100 %
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 %
Hôtels Aéroportuares ²	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %

¹ Le groupe détient 60 % d'intérêt de Ville Aéroportuaire Immobilier 1 et dispose d'un contrat d'option d'achat et de vente croisée sur les 40 % restant. L'analyse de ce contrat conduit à retenir 100 % d'intérêt.

² Précédemment nommée SAS HOTEL RO3 jusque juin 2018.

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
Activités aéronautiques :				
Fondation d'entreprise Aéroports de Paris	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
ACTIVITES 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 %
ENTREPRISES ASSOCIÉES (mises en équivalence opérationnelles)				
International et développements aéroportuaires :				
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 (« MZLZ Operations »)	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	28 %	36 %
Međunarodna Zračna Luka Zagreb (« MZLZ »)	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 Tunisia »)	AEROPORT 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 %	15 %
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 %
ATU Uluslararası Mağaza Yiyecek ve İçecek İşletmeciliği A.Ş. (« ATU Uluslararası Mağazacılık »)	Büyükdere Cad.Bengün Han No : 107/8 Gayrettepe - İstanbul	Turquie	22 %	48 %
ATU Holdings, Inc. (« ATU Holdings »)	1704 Rankin Rd,SUITE 110, HOUSTON,USA	États-Unis	17 %	38 %
TAV Gözen Havaçılık 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 %

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
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 C.JSC (« 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	23 %	51 %
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 »)	Prince Mohammed Bin Abdul Aziz International Airport, Post Office Box : 52681 Al Madinah Al Munawarah, 11573, Kingdom of Saudi Arabia.	Arabie Saoudite	15 %	33 %
Airport terminal Operations LTD (« ATOL »)	SSR INTERNATIONAL AIRPORT PLAINE MAGNIEN	Ile Maurice	10 %	10 %
Fraport IC İçtaş Antalya Havalimanı terminal Yatırım ve İşletmeciliği A.Ş. (« TAV Antalya »)	Antalya Havalimanı 1. Dış Hatlar terminali 07230 Antalya TURKEY	Turquie	23 %	50 %
Fraport IC İçtaş Antalya Havalimanı İşletme A.Ş. (« TAV Antalya Invest »)	Antalya Havalimanı 1. Dış Hatlar terminali 07230 Antalya TURKEY	Turquie	23 %	50 %
Société de gestion et d'exploitation de l'aéroport de Conakry (« SOGEAC »)	Aéroport de Gbessia, B.P 3126 Conakry République de Guinée	Guinée	29 %	29 %
Liège Airport ¹	Aéroport de Bierset 4460 GRÂCE-HOLLOGNE	Belgique	26 %	26 %
Immobilier :				
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 Chenu Le Bourget	151 boulevard Haussmann – 75008 PARIS	France	40 %	40 %
Commerces et services :				
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 %
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 %

¹ Présentée en mise en équivalence non-opérationnelle jusqu'au 31 décembre 2017.

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
Autres activités :				
Egidium	114 avenue Charles de Gaulle 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	France	20 %	20 %
Safety Line	12 Rue Clavel, 75019 Paris	France	12 %	12 %
Innov'ATM	15 rue Alfred Sauvy 31270 Cugnaux	France	17 %	17 %
Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	33 %	33 %

ENTREPRISES ASSOCIÉES (mises en équivalence non opérationnelles)

Immobilier :				
SCI Roissy Sogaris	Avenue de Versailles RN 186 94150 RUNGIS	France	40 %	40 %
Autres activités :				
Hub Safe	Roissypole - 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 Euraille	France	19 %	19 %

Dans le cadre de son développement, le groupe est amené à prendre des participations dans des sociétés d'aéroports ou à créer des filiales dédiées à l'exercice de ses activités en France et à l'étranger, et, en particulier, à l'exécution de contrats de prestations de services. Ces entités représentent individuellement moins de 1 % de chacun des agrégats (Chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat de la période).

Entités	Activités	Pays	% de détention	Détenue par
PARTICIPATIONS DANS DES SOCIÉTÉS N'ENTRANT PAS DANS LE PÉRIMÈTRE (sans activité ou activité négligeable)				
International et développements aéroportuaires :				
ADPM 2 ¹	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	100 %	ADP International
ADPM 3 ¹	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	100 %	ADP International
Philippines Airport Management Company ¹	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	73 %	ADP International & Aviator Netherland
Matar ¹	Contrat d'exploitation du terminal Hadj à Djeddah	Arabie Saoudite	5 %	ADP International
Autres activités :				
CCS France ²	Programmation informatique	France	20 %	Aéroports de Paris SA
BestMile ¹	Expérimentation véhicule autonome	Suisse	8 %	ADP Invest
Civipol Conseil ²	Promotion des compétences du Ministère de l'Intérieur	France	1 %	Aéroports de Paris SA
PACIFA ¹	Editeur de logiciels	France	12 %	Aéroports de Paris SA
Pole Star ¹	Ingénierie, études techniques	France	11 %	Hub One
Bolloré Télécom ¹	Télécommunications	France	2 %	Hub One
Immobilière 3F ¹	Gestion immobilière spécialisée HLM	France	<1 %	Aéroports de Paris SA
SoftToGo ¹	Portage de logiciels	Argentine	100 %	Hub One Mobility
OnePark ¹	Editeur de logiciel de distribution de places de parking	France	1 %	ADP Invest
FinalCAD ¹	Editeur de logiciel de gestion de projets de construction	France	2 %	ADP Invest
PARTICIPATIONS DANS DES SOCIÉTÉS N'ENTRANT PAS DANS LE PÉRIMÈTRE (fonds d'investissement ¹)				
Equipe de France ¹	Portefeuille de participations dans des actions cotées sur la Bourse Saoudienne	France	N/A	Aéroports de Paris SA
ELAIA Delta Fund ¹	Portefeuille de participations dans des entreprises de l'économie numérique et le BtoB	France	N/A	Aéroports de Paris SA
Cathay Innovation ¹	Portefeuille de participations avec un fort potentiel de développement en Europe, Chine et États-Unis	France	N/A	Aéroports de Paris SA
X ANGE ¹	Portefeuille de participations dans des entreprises des secteurs d'activité Internet, services mobiles, logiciel et infrastructure, services bancaires innovants	France	N/A	Aéroports de Paris SA
White Star Capital II France S.L.P. ¹	Fonds institutionnel de capital risque investissant dans des entreprises évoluant dans le secteur des nouvelles technologies (Amérique du nord et Europe de l'ouest).	France	N/A	Aéroports de Paris SA
Cathay Innovation II ¹	Portefeuille de participations avec un fort potentiel de développement en Europe, Chine et États-Unis	France	N/A	Aéroports de Paris SA

¹ Classification IFRS 9 : les variations de juste valeur sont enregistrées en résultat.

² Classification IFRS 9 : Les variations de juste valeur sont enregistrées en OCI sans recyclage.

20.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

I. Opinion

À l'assemblée générale de la société Aéroports de Paris,

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 2018, 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 de 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 2018 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.

II. Justifications 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.

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 2018, votre groupe détient 2.773 millions d'euros d'actifs incorporels relatifs à des droits d'opérer des aéroports en concession (environ 17 % du total des actifs au 31 décembre 2018) dont 873 millions

d'euros liés au droit d'opérer l'aéroport en concession de Queen Alia à Amman reconnu lors de la prise de contrôle d'Airport International Group (AIG) le 18 avril 2018.

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 les notes 6.1.1 et 6.4, votre 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 votre 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.

Notre réponse

Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée pour le calcul des amortissements avec les principes figurant à ce titre en annexe aux comptes consolidés, et recalculé la valeur nette des immobilisations sous-jacentes.

Nous avons par ailleurs :

- ◆ corroborer 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, (i) 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, (ii) 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 examiné les modalités de calcul et (iii) testé, par sondages, l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par le groupe.

La note 6.1.1 indique que, suite à l'identification d'indicateurs de perte de valeur sur les droits d'opérer les aéroports de Monastir et Enfidha International d'une part et de Milas-Bodrum d'autre part, notamment du fait d'une baisse du trafic sur les années précédentes, des tests de perte de valeur ont été à nouveau réalisés au 31 décembre 2018. Sur la base de ces tests, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

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.

Évaluation des immobilisations corporelles

(cf. note 6.2 « Immobilisations corporelles »)

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles s'élève à 7.272 millions d'euros (soit 45 % du total des actifs), principalement portées par votre société. Dans le cadre du Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020 conclu avec l'État français, votre 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.

20

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.

Notre réponse

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.

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

Votre groupe 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 509 millions d'euros au 31 décembre 2018, et présente la juste valeur de ses immeubles dans la note 6.3.2, soit 2.624 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La note 6.3.2 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 100 % 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.

Notre réponse

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 votre 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 2018, le chiffre d'affaires lié à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire s'est élevé à 499 millions d'euros. Pour assurer ses missions en France de service public au titre de la sûreté, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs (ci-après les « missions de sûreté »), votre groupe 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.

Votre groupe procède à une affectation analytique de ses coûts afin de déterminer ceux encourus au titre de ces missions de sûreté, 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.

Notre réponse

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 votre groupe, 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 examinant, sur la base d'un échantillon, leur éligibilité au remboursement par la DGAC, telle que définie dans les textes réglementaires applicables.

III. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires 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.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

IV. 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 par votre assemblée générale du 18 mai 2015.

Au 31 décembre 2018, nos cabinets étaient dans la quatrième 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 la société de 2009 à 2014 et de 2003 à 2008.

V. 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.

VI. 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 déconsolidation, 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 au comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en oeuvre, 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.

Paris-La Défense, le 4 mars 2019

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

Olivier BROISSAND

Christophe PATRIER

Alban DE CLAVERIE

Alain PERROUX

20.3 COMPTES ANNUELS ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS S.A. AU 31 DÉCEMBRE 2018

// COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2018	2017
Chiffre d'affaires	5.1	2 957	2 820
Production stockée		2	(2)
Production immobilisée	5.2	65	61
Reprise sur provisions et transferts de charges	5.7	35	42
Subventions d'exploitation		1	1
Autres produits d'exploitation	5.3	46	29
Produits d'exploitation		3 105	2 951
Achats et charges externes	5.4	(854)	(832)
Impôts et taxes	5.5	(265)	(247)
Charges de personnel	5.6	(586)	(590)
Autres charges d'exploitation		(18)	(24)
Dotations aux amortissements et provisions	5.7	(477)	(477)
Charges d'exploitation		(2 201)	(2 170)
Résultat d'exploitation		905	781
Produits financiers		106	141
Charges financières		(155)	(151)
Résultat financier	5.8	(49)	(10)
Résultat courant avant impôts		856	771
Produits exceptionnels		122	130
Charges exceptionnelles		(130)	(150)
Résultat exceptionnel	5.9	(8)	(20)
Participation des salariés		(28)	(22)
Impôts sur les bénéfices	5.10	(256)	(223)
RÉSULTAT NET		564	506

// ACTIF DU BILAN

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31/12/2018			Au 31/12/2017
		Montant Brut	Amort. ou dépréciations	Montant Net	
Immobilisations incorporelles	6.1	292	(219)	74	63
Immobilisations corporelles	6.1	12 478	(6 403)	6 075	5 921
Immobilisations en cours	6.1	1 292	-	1 292	998
Avances et acomptes sur immobilisations	6.1	22	-	22	23
Immobilisations financières	6.2	1 521	(63)	1 458	1 433
I - Actif immobilisé		15 606	(6 684)	8 922	8 438
Stocks		17	-	17	15
Avances et acomptes		4	-	4	3
Clients et comptes rattachés	6.3	412	(21)	391	404
Autres créances	6.3	848	(1)	847	308
Valeurs mobilières de placement	6.4	1 289	(1)	1 288	1 404
Disponibilités	6.4	130	-	130	117
Charges constatées d'avance	6.5	29	-	29	28
II - Actif circulant		2 728	(23)	2 705	2 277
III - Primes de remboursement des obligations	6.6	16	-	16	15
IV - Écarts de conversion - ACTIF		-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS		18 351	(6 707)	11 644	10 733

// PASSIF DU BILAN

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Capital		297	297
Primes d'émission		543	543
Écarts de réévaluation		23	23
Réserves et report à nouveau		2 225	2 061
Résultat de l'exercice		564	506
Acompte sur dividende		(69)	(70)
Subventions d'investissement		48	49
Provisions réglementées		1 194	1 173
I - Capitaux propres	6.7	4 823	4 583
II - Provisions	6.8	403	431
Dettes financières	6.9	5 462	4 806
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6.10	118	126
Dettes fiscales et sociales	6.10	269	250
Dettes sur immobilisations et autres dettes	6.11	414	373
Produits constatés d'avance	6.5	155	162
III - Dettes		6 418	5 717
IV - Primes de remboursement des obligations		-	-
V - Écarts de conversion - PASSIF		-	-
TOTAL DES PASSIFS		11 644	10 733

// TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2018	2017
Résultat d'exploitation		905	781
Dotations nettes de reprise aux amortissements et provisions pour risques et charges		438	439
Produits et charges financiers (hors endettement net)		9	(8)
Variation du besoin en fonds de roulement	7.1	(40)	3
Impôts payés minorés des impôts encaissés		(178)	(276)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		1 134	940
Cessions de participations		1	1
Acquisition de participations	7.2	(31)	(50)
Investissements corporels et incorporels	6.1	(924)	(791)
Variation des autres actifs financiers	7.3	(579)	(144)
Produits provenant des cessions d'immobilisations (net de la variation des créances)		1	36
Dividendes reçus	7.4	79	87
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		62	(47)
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		(1 391)	(908)
Capital appelé non versé		-	-
Subventions reçues au cours de la période		3	6
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres		-	-
Dividendes distribués	6.7	(343)	(261)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	6.9	756	504
Remboursement des emprunts à long terme	6.9	(106)	(142)
Variation des autres passifs financiers	6.11	(49)	(130)
Intérêts financiers nets versés		(105)	(105)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		156	(128)
VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		(102)	(97)
Trésorerie d'ouverture		1 520	1 617
Trésorerie de clôture	7.5	1 418	1 520

// SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES AUX COMPTES ANNUELS D'AÉROPORTS DE PARIS S.A.

NOTE 1	DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ	258	NOTE 7	NOTES RELATIVES AU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	281
NOTE 2	RELATIONS AVEC LES FILIALES	258	NOTE 8	ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS	282
NOTE 3	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	259	NOTE 9	RÉMUNÉRATION ET EFFECTIFS	283
NOTE 4	PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	260	NOTE 10	TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ET LES PARTIES LIÉES	283
NOTE 5	NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT	263	NOTE 11	ÉVÉNEMENTS POST CLÔTURE	284
NOTE 6	NOTES RELATIVES AU BILAN	269			

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 co-entreprises (tels que la Société de Distribution Aéroportuaire, Media Aéroports de Paris et Relay@ADP),

- ◆ des parcs de stationnement et des locaux en aérogare destinés à la location ;

- ◆ immobilier - Aéroports de Paris SA dispose de réserves foncières importantes et détient en pleine propriété des actifs de qualité autour de ses terminaux. Fort de ce positionnement, l'entreprise :

- ◆ réalise des programmes immobiliers destinés à ses besoins propres ainsi qu'aux entreprises désireuses de s'implanter sur ses plates-formes, et

- ◆ assure la gestion d'actifs (stratégie commerciale, réhabilitation), la gestion locative (baux généralement de longue durée), et offre des prestations immobilières à ses clients.

Par ailleurs, Aéroports de Paris SA a des participations dans des entreprises qui opèrent des activités aéroportuaires (conception 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. Les principales filiales concernées sont ADP Ingénierie, ADP International, ADP Immobilier, ADP INVEST, Cœur d'Orly Investissement, Hub One, TANK Alpha et TANK Beta. 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 trésorerie entre Aéroports de Paris et ses filiales, les comptes courants sont présentés en « Autres créances » lorsque leur solde est débiteur et en « Dettes sur immobilisations et autres dettes » lorsque leur solde est créateur. Cf. notes 6.3 et 6.11

NOTE 3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Projet de loi PACTE contenant des dispositions relatives au Groupe ADP

Le projet de loi PACTE relatif à la croissance et la transformation des entreprises (n°1088), qui, dans ses articles 130 à 136, contient des dispositions relatives au Groupe ADP a été définitivement adopté par le Parlement le 11 avril 2019. Le projet de loi prévoit en particulier l'autorisation du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'ADP, et à compter de la date du transfert, adapte les conditions d'exercice de son activité en Ile de France. À ce titre il prévoit de borner dans le temps le droit d'exploiter les aéroports parisiens à une période de 70 ans, au terme de laquelle les biens d'ADP exploités en Ile de France et les titres de capital des entreprises détenues par ADP à l'exception de celles dédiées à une activité exercée hors des aérodromes mentionnés à l'article L6323-2 du code des transports sont transférés en pleine propriété à l'État. Le projet de loi prévoit qu'au titre de ce transfert de biens, l'État verse à ADP une indemnité.

L'évolution du régime juridique d'Aéroports de Paris n'aura aucune incidence comptable en normes françaises (servant à l'établissement des comptes du périmètre régulé); le traitement IFRS reste à expertiser sur la base notamment du futur cahier des charges.

Le projet de loi prévoit que cette indemnité, due et versée par l'État à Aéroports de Paris, est composée de deux éléments :

- ◇ Une première composante, versée lors du transfert de la majorité du capital d'ADP au secteur privé, est définie comme : étant la somme des flux de trésorerie disponibles pris après impôts générés par les biens transférés à l'État à l'issue des 70 ans d'exploitation, actualisés au CMPC¹ d'ADP, après déduction d'une estimation de la valeur nette comptable actualisée des biens expropriés dans 70 ans au même CMPC. Ce montant est forfaitaire et non révisable, calculé à partir des données publiques disponibles, fixé par décret, sur avis conforme de la Commission des participations et des transferts (après consultation d'une commission composée de 3 personnalités, désignées conjointement, en raison de leurs compétences en matière financière, par (i) le premier président de la Cour des Comptes, (ii) le président de l'AMF et (iii) le président du Conseil Supérieur de l'ordre des experts-comptables).
- ◇ Une seconde composante, versée par l'État à Aéroports de Paris à l'issue des 70 ans, lors du transfert de propriété de ces biens à l'État. Cette seconde composante se définit comme étant la valeur nette comptable des biens transférés à l'État figurant à l'issue des 70 ans dans les sociaux d'ADP. Celle-ci est fixée par décret, versée à l'entreprise au plus tard à la date de transfert de propriété des actifs à l'État.

Le projet de loi PACTE sécurise et conforte le modèle actuel de régulation des aéroports parisiens :

- ◇ Confirmation, par le projet de loi PACTE, de la caisse aménagée d'ADP.
- ◇ Confirmation du principe de juste rémunération des capitaux investis et clarification de la méthode de calcul du coût moyen pondéré du capital (CMPC) aux bornes du périmètre régulé, estimé « à partir du modèle

d'évaluation des actifs financiers, des données financières de marché disponibles et des paramètres pris en compte pour les entreprises exerçant des activités comparables ».

- ◇ Intangibilité du CMPC aux bornes des activités régulées qui ne peut pas être remis en cause pendant la période couverte par le contrat de régulation économique, y compris pour le contrat de régulation en cours.

Le projet de loi permet également une meilleure visibilité à moyen terme :

- ◇ Le double principe (i) de juste rémunération des capitaux investis et (ii) d'adéquation du produit des redevances aux coûts des services rendus (y compris rémunération des capitaux investis) peut être apprécié globalement et de façon prévisionnelle sur toute la durée du contrat de régulation économique.
- ◇ L'utilisation des normes comptables françaises pour la régulation est confirmée.

Après la promulgation de la loi, des mesures réglementaires d'application seront nécessaires parmi lesquelles figure le cahier des charges de l'entreprise qui serait appliqué en cas du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'ADP. Les impacts sur ADP ne peuvent être appréciés qu'en fonction de l'ensemble de ces éléments juridiques qui feront l'objet de publications officielles dans les conditions habituelles des publications des lois et règlements.

Financement

En 2018, Aéroports de Paris SA a souscrit deux emprunts d'un montant total de 752 millions d'euros dont le principal emprunt a les caractéristiques suivantes :

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

- ◇ format : taux fixe ;
- ◇ remboursement : *in fine* ;
- ◇ taux annuel : 2,125 % ;
- ◇ marge au *re-offer* : 65 bp au-dessus du *mid swap* ;
- ◇ taux *re-offer* : 2,174 % ;
- ◇ date de règlement : 11 octobre 2018 ;
- ◇ date d'échéance finale : 11 octobre 2038.

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

CDG Express

La société « CDG Express Études » est en liquidation amiable depuis le 30 décembre 2018 conformément à ses statuts (durée de la société de 5 ans). Cette société créée fin 2013, et détenue à parts égales par Aéroports de Paris SA, SNCF Réseau et l'État, était chargée de réaliser les

¹ Calculé selon le modèle d'évaluation des actifs financiers à la date du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'ADP.

études juridiques, techniques et financières du projet de liaison ferroviaire CDG Express entre Paris et l'aéroport CDG. Ces études, d'un montant de 17,5 millions d'euros sont destinées à être cédées à la société gestionnaire d'infrastructure « GI CDG Express ».

Cette dernière, créée le 10 octobre 2018, est chargée du financement du projet ainsi que de la conception, construction, entretien et maintenance de la liaison dans le cadre d'un contrat de concession de travaux avec l'État signé début 2019. Elle est détenue à parts égales (33 %) et contrôlée conjointement par Aéroports de Paris SA, SNCF Réseau et la Caisse des dépôts et consignations.

L'État, dans un courrier de juillet 2018, invite Aéroports de Paris SA et SNCF Réseau à poursuivre leurs études et travaux nécessaires à la mise en service du projet fin 2023 et s'engage à rembourser les dépenses encourues par les deux sociétés dans la limite de 313 millions d'euros, auxquels pourront s'ajouter des éventuels frais de rupture des contrats et des frais de remise en état.

Dans ce cadre, Aéroports de Paris SA a comptabilisé un produit à recevoir au titre des études et travaux réalisés pour un montant de 45 millions d'euros dont 38 millions d'euros comptabilisés en 2018.

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 Plan Comptable (cf. règlement de l'Autorité des normes comptables ANC N° 2014-03 du 5 juin 2014 et ses règlements subséquents).

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 des variations.

4.2 Changement de méthode et comparabilité des exercices

Le règlement n° 2018-01 du 20 avril 2018 relatif aux changements de méthodes, changements d'estimation et corrections d'erreur a été publié le 9 octobre 2018. Il est applicable aux exercices ouverts en date de publication du dit règlement soit à compter du 1^{er} janvier 2018 pour Aéroports de Paris SA. L'application de ce règlement est sans impact pour Aéroports de Paris SA.

Par ailleurs, l'ANC a publié le 6 juillet 2018 le règlement n° 2018-02 relatif au prélèvement à la source. Ce règlement est applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019. Il est donc sans incidence en 2018 sur les comptes d'Aéroports de Paris SA.

Les autres méthodes comptables appliquées 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 pluri-annuel fixe le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires pour la période 2016-2020. La réglementation prévoit en effet que l'exploitant d'aéroports reçoit une juste rémunération des capitaux investis dans le cadre de ses missions sur le périmètre régulé. Dans le cas où le plan d'investissements ne serait pas respecté (voir la note 6.1 « 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 les redevances passagers, atterrissage et stationnement. Elles sont calculées respectivement en fonction du nombre de passagers embarqués, du poids de l'aéronef et de la durée de stationnement.

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 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 des coûts pouvant ne pas être exclusif à ses missions, comme par exemple, les 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

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.

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 secteur 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 4.4 « 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 2 978 millions d'euros sur la période mais aussi à une contrainte de calendrier d'investissements.

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 notamment 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 correspond 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 du 23 novembre 2015, 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 depuis 1^{er} 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 SA 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 SA 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'acquies ou de créer des actifs immobilisés. Elles sont enregistrées au niveau des capitaux propres et comptabilisées dans le résultat exceptionnel 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 pré-retraite PARDA (Plan d'accompagnement à la retraite en départ anticipé) ;
- ◇ régimes de retraite supplémentaire (au nombre de trois) ;
- ◇ Médaille du travail.

L'obligation nette de la société au titre de régimes à prestations définies est évaluée séparément pour chaque régime en estimant le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures. Ce montant est actualisé pour déterminer sa valeur actuelle, et minoré de la juste valeur des actifs du régime et du coût des services passés non comptabilisés. Le taux d'actualisation est égal au taux, à la date de clôture, fondé sur les obligations de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celle des engagements de la société. Les calculs sont effectués par un actuaire qualifié en utilisant la méthode des unités de crédit projetées.

La fraction des écarts actuariels cumulés non comptabilisés excédant 10 % du montant le plus élevé entre la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime est comptabilisée dans le compte de résultat sur la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des membres du personnel bénéficiant du régime.

Les hypothèses actuarielles sont précisées dans la note 6.8.

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 classée 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 dans le 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

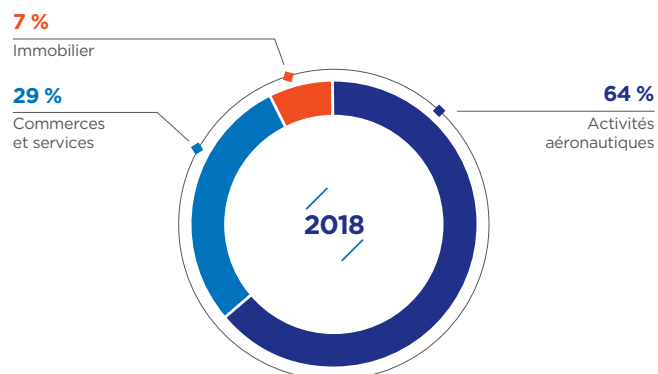
L'information sectorielle ci-dessous est présentée en cohérence avec le *reporting* interne et les indicateurs sectoriels présentés au principal directeur opérationnel du groupe :

(en millions d'euros)	Secteurs opérationnels			2018	2017
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier		
Redevances aéronautiques	1 115	-	-	1 115	1 056
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	499	-	-	499	487
Activités commerciales	-	469	2	471	442
Recettes locatives	32	111	189	332	324
Redevances spécialisées	239	16	-	255	243
Parcs et accès	-	173	-	173	171
Prestations industrielles	-	43	-	43	41
Autres recettes	13	39	18	71	56
TOTAL	1 897	850	210	2 957	2 820

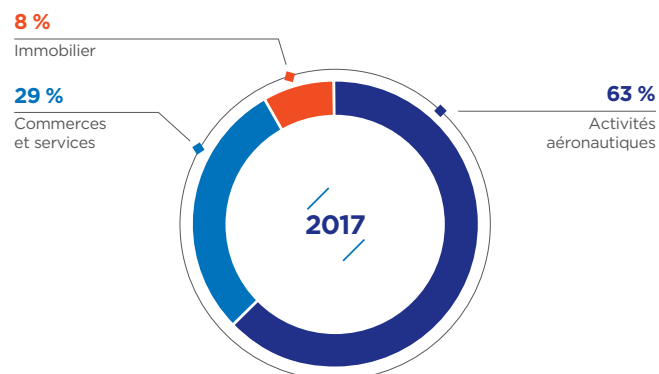
Le chiffre d'affaires en 2018 est en progression de + 4,8 % (+ 137 millions d'euros) et s'élève à 2 957 millions d'euros. Cette augmentation s'explique par :

- ◇ la hausse des redevances aéronautiques (+ 59 millions d'euros), portée par la croissance du trafic passager départ de + 3,7 % par rapport à l'année dernière, d'un effet prix lié à la hausse tarifaire du 1^{er} avril 2018 (+ 2,1 %) et d'un effet structure favorable (augmentation du nombre de passagers à destination par rapport aux nombres de passagers en correspondance) ;
- ◇ la hausse du produit des redevances spécialisées des activités aéronautiques (+ 12 millions d'euros) qui concerne en particulier les banques d'enregistrement et les redevances PHMR en lien avec la hausse du trafic départ (+ 3,7 %) ;
- ◇ la hausse des activités commerciales (+ 29 millions d'euros), et plus particulièrement des Boutiques en zone côté piste (+ 15 millions d'euros) tirée par la hausse du trafic et du CA/pax, des Bars & Restaurants (+ 6 millions d'euros) avec au-delà de l'effet du trafic une hausse du CA/pax et des effets périmètres favorables et de la publicité (+ 3 millions d'euros) ;
- ◇ la hausse des Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire (+ 12 millions d'euros) du fait principalement d'une augmentation de la sous-traitance (+ 7 millions d'euros) ;
- ◇ la hausse des Autres recettes de + 15 millions d'euros principalement liée aux travaux réalisés pour la Société du Grand Paris.

Poids du CA 2018



Poids du CA 2017



5.2 Production immobilisée

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Production immobilisée	65	61

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.

5.3 Autres produits d'exploitation

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Autres	43	26
Pénalités reçues	3	3
TOTAL AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	46	29

Les autres produits d'exploitation concernent principalement des indemnités de CDG Express pour 38 millions d'euros (cf. note 3 sur les faits marquants) et de la Société du Grand Paris pour 4 millions d'euros au titre des travaux réalisés sur l'emprise foncière d'Aéroports de Paris.

5.4 Achats et charges externes

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Electricité	(26)	(26)
Eau, gaz et combustibles	(13)	(12)
Fournitures et petits matériels d'exploitation	(11)	(12)
Autres achats consommés	(32)	(15)
Achats consommés	(81)	(64)
Sous-traitance générale	(493)	(478)
♦ Sûreté	(236)	(230)
♦ Nettoyage	(74)	(74)
♦ Transports	(32)	(34)
♦ Autres	(152)	(141)
Entretien, réparations & maintenance	(129)	(134)
Frais postaux et communication	(29)	(30)
Assurances	(9)	(11)
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	(23)	(25)
Publicité, publications, relations publiques	(29)	(32)
Locations et charges locatives	(18)	(18)
Personnel extérieur	(5)	(6)
Autres charges externes	(37)	(34)
Charges externes	(773)	(768)
TOTAL ACHATS ET CHARGES EXTERNES	(854)	(832)

Les achats et charges externes s'élèvent à 854 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 832 millions d'euros l'année dernière soit une hausse de 2,6 % (- 22 millions d'euros).

Les achats consommés sont en hausse de 17 millions d'euros par rapport à l'année dernière liés à une hausse des charges relatives aux prestations réalisées pour le compte de la Société du Grand Paris pour 10 millions d'euros et à une hausse des achats de fournitures liés aux conditions climatiques du début d'année.

La sous-traitance est en hausse de 15 millions d'euros dont 6 millions d'euros liés à la sûreté et 11 millions d'euros en autres (notamment hausse sur l'Accueil lié au déploiement de « Bienvenue à Paris » pour 4 millions d'euros, les PHMR, le gardiennage et le traitement des déchets).

L'entretien et réparation est en baisse de 5 millions d'euros par rapport à l'année dernière dont 2 millions d'euros liés à la Société du Grand Paris.

5.5 Impôts et taxes

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Taxe foncière	(96)	(93)
Contribution économique territoriale	(71)	(57)
Taxes non récupérables prestations de sûreté	(54)	(54)
Impôts assis sur les rémunérations	(21)	(21)
Autres impôts	(23)	(22)
IMPÔTS ET TAXES	(265)	(247)

Les impôts et taxes sont en augmentation de 7 % et s'établissent à 265 millions d'euros au 31 décembre 2018 :

◇ en matière de Taxes foncières, la hausse (+ 3 millions d'euros) résulte principalement de la mise à jour de nos bases d'imposition et de

l'application de la réforme des valeurs locatives mise en place en 2017 ;

◇ en matière de CET, la hausse (+ 14 millions d'euros) découle des modifications opérées sur nos bases foncières, auxquelles s'ajoute l'effet de l'augmentation de la valeur ajoutée de l'exercice.

5.6 Charges de personnel

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Salaires	(376)	(381)
Charges sociales	(162)	(165)
Prime d'intéressement	(14)	(13)
Comité d'entreprise	(19)	(19)
Crédit d'impôt Compétitivité Emploi	4	4
Autres charges de personnel	(19)	(17)
CHARGES DE PERSONNEL	(586)	(590)

Les charges de personnel s'élevaient à 586 millions d'euros au 31 décembre 2018 et sont en diminution (4 millions d'euros) par rapport à l'année dernière.

La baisse des effectifs moyens de - 1,5 % génère une diminution des charges de personnel d'environ - 6 millions d'euros.

Les autres charges de personnel comprennent l'abondement PEE/PERCO, les repas des salariés d'Aéroports de Paris SA pris en dehors des restaurants gérés par le comité d'entreprise et la retraite supplémentaire.

Les montants de retraites supplémentaires 2018 augmentent de 2 millions d'euros par rapport à 2017, suite aux départs à la retraite réalisés dans le cadre d'un plan d'accompagnement.

5.7 Dotations / reprises aux amortissements et provisions d'exploitation

<i>(en millions d'euros)</i>	2018		2017	
	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises
Immobilisations incorporelles	(20)	-	(19)	-
Immobilisations corporelles	(432)	-	(420)	-
Amortissement des immobilisations	(453)	-	(439)	-
Provisions pour risques	(6)	18	(11)	17
Provisions pour charges	(13)	15	(24)	18
Provisions pour risques et charges	(19)	33	(36)	35
Créances clients et comptes rattachés	(7)	1	(3)	6
Dépréciations des créances	(7)	1	(3)	6
Transfert de charges d'exploitation	-	0	-	1
TOTAL	(477)	35	(477)	42

Le montant des dotations aux provisions pour risques et charges s'élève à 19 millions d'euros et comprend principalement les provisions pour engagements relatifs aux indemnités de fin de carrière.

Le montant des dotations pour dépréciation des créances douteuses et litigieuses s'élève à 7 millions d'euros.

5.8 Résultat financier

Le résultat financier au titre de l'exercice 2018 s'élève à -49 millions d'euros et comprend :

(en millions d'euros)	2018	2017
Produits des participations	57	109
Intérêts des prêts et <i>swaps</i>	9	9
Autres produits financiers	41	23
Produits financiers	106	141
Intérêts des emprunts et des dettes	(114)	(108)
Intérêts des <i>swaps</i>	(6)	(6)
Autres charges financières	(35)	(37)
Charges financières	(155)	(151)
RÉSULTAT FINANCIER	(49)	(10)

Les produits financiers d'un montant de 106 millions d'euros sont principalement composés :

- ◇ des revenus des dividendes (57 millions d'euros) dont 37 millions de la participation dans Tank Alpha et 12 millions de la participation dans Schiphol ;
- ◇ des produits d'intérêts sur *swaps* pour 9 millions.

Les autres produits financiers correspondent principalement à :

- ◇ reprise des dépréciations des titres de Tank Alpha pour 3 millions d'euros ;
- ◇ reprise des dépréciations du compte courant de Cœur d'Orly Investissements pour 7 millions d'euros ;
- ◇ gains de change pour 9 millions d'euros ;
- ◇ intérêts des comptes courants pour 8 millions d'euros.

Les charges financières de l'exercice 2018 sont essentiellement constituées de charges d'intérêts sur emprunts et *swaps* pour 120 millions d'euros. L'évolution de cette nature de charges est corrélée à la variation des emprunts et *swaps* sur emprunts (cf. note 6.9 Dettes financières).

Les autres charges financières concernent notamment :

- ◇ dépréciation des titres ADP International pour 8 millions d'euros ;
- ◇ dépréciation nette des titres Cœur d'Orly Investissements pour 6 millions d'euros ;
- ◇ dépréciation des autres titres pour 4 millions d'euros ;
- ◇ dépréciation des autres créances rattachées EPIGO pour 3 millions d'euros ;
- ◇ pertes de change pour 2 millions d'euros.

Répartition du résultat financier entre groupe¹ 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
ADP International	-	(8)	4	(4)
ADP Immobilier Tertiaire	-	-	1	1
SAS Cœur d'Orly Investissement	-	1	-	1
Hub One	2	-	-	2
TANK ÖWA alpha GmbH	37	3	12	52
TANK ÖWC beta GmbH	-	(0)	-	(0)
Média ADP	2	-	-	2
Autres	3	(3)	1	2
Résultat financier groupe	56	(6)	18	68
Charges financières nettes				(111)
Autres produits et charges financiers				(6)
Résultat financier hors groupe				(117)
RÉSULTAT FINANCIER				(49)

¹ Le groupe s'entend ici des filiales et participations détenues par Aéroports de Paris SA.

5.9 Résultat exceptionnel

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Reprise amortissements dérogatoires	79	73
Autres produits exceptionnels sur immobilisations	8	36
Produits exceptionnels sur immobilisations	87	109
Reprises aux provisions pour risques et charges	15	19
Autres produits exceptionnels	19	2
Produits exceptionnels divers	34	21
Produits exceptionnels	122	130
Dotations amortissements dérogatoires	(100)	(107)
Autres charges exceptionnelles sur immobilisations	(12)	(20)
Charges exceptionnelles sur immobilisations	(112)	(127)
Dotation provisions risques et charges exceptionnelles	(1)	(20)
Autres charges exceptionnelles	(16)	(3)
Charges exceptionnelles diverses	(17)	(23)
Charges exceptionnelles	(130)	(150)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(8)	(20)

En 2018, les principales variations sur les autres produits exceptionnels concernent le dégrèvement du CET au titre des exercices 2010 à 2014 pour un montant total de 19 millions d'euros.

Les dotations aux amortissements dérogatoires sont composées principalement des amortissements dérogatoires des immobilisations corporelles.

Aéroports de Paris SA bénéficie du dispositif codifié à l'article 217 octies du Code général des impôts qui permet aux sociétés soumises à l'impôt société de pratiquer un amortissement dérogatoire, sous certaines conditions, de leurs investissements en numéraire dans des PME innovantes sur une durée de 5 ans.

5.10 Impôt sur les bénéfices

Ventilation de l'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>	Résultat avant impôt	Impôts	Résultat net hors participation
Résultat courant	856	(262)	594
Résultat exceptionnel	(8)	3	(6)
Produits d'intégration fiscale	-	4	4
TOTAL (HORS PARTICIPATION)	847	(256)	592

Aéroports de Paris SA ne constate pas d'impôts différés dans les comptes annuels.

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017	Variation
Charges à payer sur participation des salariés	(28)	(22)	(6)
Provisions pour pertes de changes	-	-	-
Provisions pour engagements sociaux	(371)	(373)	2
Autres provisions non déductibles	(19)	(38)	18
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	(25)	(35)	9
Frais d'acquisition des titres de participation	(10)	(10)	-
Amortissements des frais d'acquisition de titres de participation	10	10	0
Levée d'option Immeuble (Ex. Crédit-Bail)	(6)	(6)	-
Charges de l'exercice déductibles sur exercices ultérieurs	(450)	(475)	25
FEDEX	67	65	2
Écart de conversion - actif	-	-	-
Provisions réglementées	1 194	1 173	22
Autres charges déduites d'avance	(3)	-	(3)
Charges d'exercices ultérieurs déduites au cours de l'exercice	1 258	1 238	20
TOTAL DIFFÉRENCES TEMPORAIRES	807	763	45

La dette future d'impôt estimée s'élève à 169 millions d'euros au 31 décembre 2018 (165 millions d'euros au 31 décembre 2017). La valorisation a été effectuée en tenant compte d'un abaissement du taux d'impôt de 34,43 % à 25,82 % en 2022, comme prévu par la loi de finances votée fin décembre 2018.

NOTE 6 NOTES RELATIVES AU BILAN

6.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2017	Augmentation	Diminution	Virement de poste à poste	Au 31/12/2018
Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	265	-	(3)	30	292
Immobilisations incorporelles	265	-	(3)	30	292
Terrains	53	-	-	-	52
Aménagements des terrains	32	-	-	3	35
Constructions	11 373	-	(51)	571	11 893
Constructions sur sol d'autrui	5	-	-	-	5
Inst. techniques, matériels et outillages industriels	169	-	(1)	11	179
Autres immobilisations corporelles	300	-	(1)	14	313
Immobilisations corporelles	11 932	-	(54)	599	12 478
Immobilisations en cours	998	924	-	(630)	1 292
Avances fournisseurs immobilisations	23	10	-	(11)	22
TOTAL	13 218	934	(57)	(11)	14 084

20

Principaux investissements de la période :

Le montant des investissements réalisés au cours de l'exercice 2018 s'élève à 924 millions d'euros.

Les principales acquisitions en 2018 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 poursuite de la rénovation du terminal 2B et de sa jonction avec le terminal 2D,
 - ◆ les travaux préparatoires à la construction du CDG Express,
 - ◆ la construction de la jonction de satellites internationaux du terminal 1,
 - ◆ l'achèvement de la construction du nouveau siège social et de l'immeuble de bureaux Baïkal,
 - ◆ l'achat d'équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 lié à la réglementation européenne,
 - ◆ la mise au standard des sanitaires,
 - ◆ l'extension des aires India,
 - ◆ la refonte de l'ambiance du hall L du terminal 2E,
 - ◆ l'orientation,
 - ◆ la refonte des commerces du hall L du terminal 2E,
 - ◆ les travaux de mise aux normes des systèmes de traitement des eaux pluviales,
 - ◆ la réhabilitation du carrefour de circulation avions situé entre les voies BD1/B/BM4 au nord-ouest de la plate-forme,
 - ◆ l'installation de mires de guidages et d'écrans d'information (« timers ») à destination des pilotes et intervenants en piste,
 - ◆ la réhabilitation de la gare RER CDG1 à Roissy-pôle ;
- ◇ sur l'aéroport de Paris-Orly :
 - ◆ la poursuite des travaux de construction de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest,
 - ◆ la mise en conformité réglementaire du tri bagages Est du terminal Sud,
 - ◆ l'extension du Hall 1 d'Orly Ouest,
 - ◆ les travaux préparatoires à la rénovation de la piste 3,
 - ◆ la reprise d'étanchéité et le renforcement du pont n° 2 sous la piste 3,
 - ◆ la restructuration du Hall B d'Orly Sud,

- ◆ les travaux d'extension des aires Golf et la mise en conformité du virage LGN-LJS,
- ◆ la création d'une base arrière taxis,
- ◆ les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris,
- ◆ la construction d'un bâtiment destiné au PC Aires et PC Neige, ainsi qu'aux équipes d'exploitation du Process Avion,
- ◆ la mise au standard des sanitaires,
- ◆ la construction d'un centre de pilotage et de commandement opérationnel (CPCO ou APOC),
- ◆ la création d'une nouvelle zone commerciale en zone départ international à Orly Sud ;
- ◇ pour l'aéroport de Aéroports de Paris-Le Bourget, les investissements ont porté principalement sur la construction d'un centre de formation d'apprentis AFMAE.

Aéroports de Paris a par ailleurs réalisé en 2018 des investissements significatifs pour ses fonctions support et sur des projets communs aux plates-formes, informatiques.

Principales mises en services au cours de l'exercice :

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 trieur bagages départ sous le Hall L de CDG 2 (TDS3) ;
- ◇ l'immeuble de bureaux Baïkal à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◇ l'extension du Hall 1 d'Orly Ouest ;
- ◇ des travaux préparatoires à la rénovation du terminal 2B et à sa jonction avec le terminal 2D à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◇ le déplacement de la base arrière taxis de Paris-Charles de Gaulle et l'adaptation de ses accès ;
- ◇ la mise en standard de sanitaires sur les deux plates-formes ;
- ◇ des mises en service partielles liées à la refonte des commerces du hall K du terminal 2E de Paris-Charles de Gaulle ;
- ◇ la réhabilitation de voiries et aires aéronautiques en zone cargo de Paris-Charles de Gaulle ;
- ◇ la base arrière taxis de Paris-Orly ;
- ◇ la mise en service partielle de la réhabilitation du bâtiment 5720 à Paris-Charles de Gaulle.

Tableau des amortissements

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2018
Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	(202)	(20)	3	(219)
Immobilisations incorporelles	(202)	(20)	3	(219)
Aménagements des terrains	(19)	(1)	-	(21)
Constructions	(5 711)	(404)	40	(6 075)
Constructions sur sol d'autrui	(5)	-	-	(5)
Inst. techniques, matériels et outillages industriels	(111)	(10)	1	(120)
Autres immobilisations corporelles	(166)	(17)	1	(181)
Immobilisations corporelles	(6 012)	(432)	42	(6 403)
TOTAL	(6 214)	(452)	45	(6 621)

Tableau de réévaluation des immobilisations

Une partie des immobilisations a été réévaluée dans le cadre des réévaluations légales de 1959 et 1976.

<i>(en millions d'euros)</i>	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
Immobilisations non amortissables	19	23	41	-	-	23
Aménagements des terrains	1	-	1	-	-	-
Constructions	306	273	578	1	269	4
Immobilisations amortissables	306	273	580	1	269	4
TOTAL	325	296	621	1	269	27

L'écart de réévaluation relatif aux immobilisations non amortissables figure aux capitaux propres pour un montant de 23 millions d'euros au 31 décembre 2018.

6.2 Immobilisations financières

Valeur brute

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2017	Augmentation	Diminution	Restructuration	Au 31/12/2018
Titres de participation	1 328	15	-	16	1 359
Créances rattachées à des titres de participation	92	14	(23)	-	83
Prêts	8	-	(1)	-	7
Autres immobilisations financières	55	21	(4)	-	72
TOTAL	1 483	50	(28)	16	1 521

Les principales variations portent sur :

Sur la ligne « Titres de participation », l'augmentation de capital de la société Cœur d'Orly investissement pour 31 millions dont 16 millions par un apport du compte courant.

La variation du poste « Créances rattachées à des titres de participation » s'explique principalement par de nouveaux prêts à nos filiales soit

8 millions pour ADP immobilier tertiaire et 5 millions pour EPIGO et l'encaissement en 2018 des dividendes à recevoir relatifs à l'exercice 2017. La diminution de 23 millions d'euros concerne le dividende à recevoir de TANK Alpha au 31 décembre 2017 reçu en 2018.

La variation des autres immobilisations financières correspond à la souscription de deux nouveaux fonds d'investissements soit 10 millions pour CATHAY II et 7 millions pour WHITE STAR.

Dépréciation

Cf. note 4.7 Dépréciation des actifs à long terme.

Les dépréciations sur les « Titres de participation » s'élèvent à -63 millions d'euros dont :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2017	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2018
TANK ÖWC beta GmbH	(28)	-	-	(28)
SAS Coeur d'Orly Investissement	(11)	(17)	11	(17)
EPIGO	(6)	(3)	-	(9)
ADP Immobilier	(1)	-	-	(1)
TANK ÖWA alpha GmbH	(3)	-	3	-
ADP International	-	(8)	-	(8)
Autres	(1)	-	-	(1)
TOTAL	(50)	(27)	14	(63)

Tableau des filiales et participations

(en millions d'euros)	Capital	Autres capitaux propres ¹	Quote part du capital détenue par ADP en %	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consenties par ADP non remboursés	Cautions et avals donnés par ADP	Chiffre d'Affaires hors taxes	Résultat de l'exercice	Dividendes encaissés par ADP
				Brute	Nette					
Filiales										
ADP International - France ¹	112	(0)	100 %	119	111	-	14	13	(31)	-
ADP Invest - France ¹	0	(0)	100 %	1	1	-	-	-	(0)	-
ADP Invest 1 - France ¹	16	(1)	100 %	16	16	-	-	-	(1)	-
Hub One - France ¹	41	43	100 %	41	41	-	-	89	3	2
SAS Coeur d'Orly Investissement - France ¹	24	1	100 %	42	25	-	-	-	1	-
ADP Immobilier - France ¹	66	26	100 %	93	93	6	-	-	0	-
TANK ÖWA alpha GmbH - France	0	659	100 %	625	625	-	-	-	36	37
TANK ÖWC beta GmbH - France	0	9	100 %	38	10	-	-	-	(0)	-
Autres participations entre 10 % et 50 %										
ADPLS Présidence - France	0	(0)	50 %	0	0	-	-	-	-	-
Média ADP - France	2	11	50 %	1	1	-	-	59	5	2
Société de Distribution Aéroportuaire - France	1	9	50 %	1	1	5	-	742	1	-
EPIGO - France	1	(5)	50 %	6	-	5	-	69	(4)	-
EPIGO Présidence - France	0	(0)	50 %	0	0	-	-	-	(0)	-
Relay@ADP - France	3	8	49 %	1	1	-	-	96	7	3
SCI Roissy Sogaris - France	6	2	40 %	2	2	-	-	-	-	0
SAS CHENUE LE BOURGET - France	1	(0)	40 %	0	0	-	-	-	-	-
CDG Express Études - France	0	-	33 %	0	0	-	-	-	-	-
Hub Safe - France	-	-	20 %	2	2	-	-	-	-	-
Egidium - France	0	1	20 %	1	1	-	-	-	-	-
Schiphol Group - Pays-Bas	85	3 985	8 %	370	370	-	-	-	-	12
Autres participations										
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	-
TOTAL				1 359	1 300	16	14			56

¹ Filiales intégrées fiscalement.

6.3 Créances d'exploitation

(en millions d'euros)

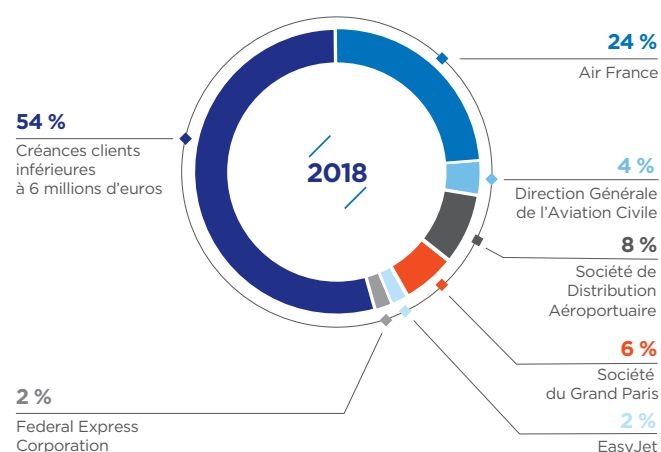
	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Créances clients et comptes rattachés	412	420
Personnel et comptes rattachés	-	3
Impôts et taxes	52	117
Comptes courants	738	187
Débiteurs divers	59	10
Autres créances	848	316
TOTAL	1 260	736

Créances clients les plus significatives à la date de clôture

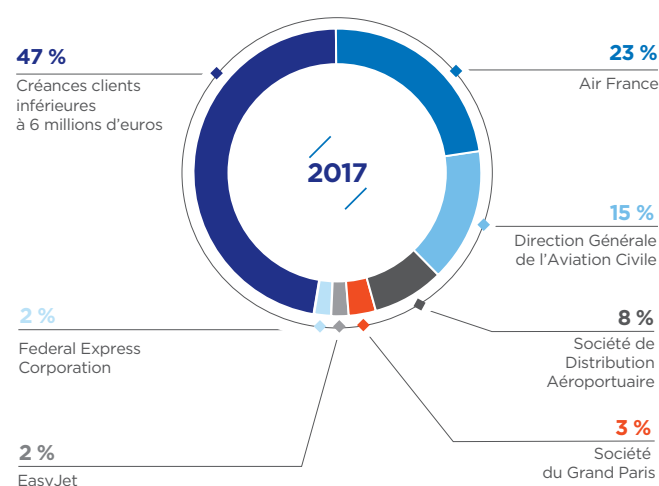
(en millions d'euros)

	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Air France	98	98
Direction générale de l'aviation civile	17	62
Société de Distribution Aéroportuaire	34	33
Société du Grand Paris	25	13
Easy Jet	10	7
Federal Express Corporation	7	9
Créances clients inférieures à 6 millions d'euros	222	199
TOTAL	412	420

Répartition des créances 2018



Répartition des créances 2017



20

Comptes courants

Les comptes courants présentés en autres créances se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
TANK ÖWA alpha GmbH	447	134
ADP International	238	1
SAS Coeur d'Orly Investissement	9	23
ADP Ingénierie	8	2
ADP Invest	7	2
Filiales (intégrées globalement)	708	162
Société de Distribution Aéroportuaire	21	15
EPIGO	-	3
CDG Express Études	6	6
Autres	3	1
Entreprises associées et co-entreprises	30	25
TOTAL	738	187

Aéroports de Paris a augmenté les avances de trésorerie des filiales de TANK ÖWA alpha GmbH et ADP International pour les opérations suivantes :

- ◇ mise en place pour la société TANK ÖWA alpha GmbH d'un prêt de 300 millions d'euros à sa filiale TAV Airport ;
- ◇ augmentation par ADP International de sa prise de participation dans le capital de la société Airport International Group.

Dépréciation de l'actif circulant

La dépréciation de l'actif circulant s'élève à 22 millions d'euros :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Créances clients et comptes rattachés	(21)	(16)
Autres Créances	(1)	-
Comptes courants	-	(8)
TOTAL	(22)	(24)

Échéancier des créances

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque nature de créances, la durée restant à courir pour que la créance devienne exigible :

<i>(en millions d'euros)</i>	Montant brut	Exigibilité		
		< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Créances rattachées à des titres de participation	83	6	27	50
Prêts	8	2	3	3
Autres créances immobilisées	4	4	-	-
Créances de l'actif immobilisé	95	12	30	53
Créances clients et comptes rattachés	412	412	-	-
Autres créances	848	848	-	-
Créances de l'actif circulant	1 260	1 260	-	-
Charges constatées d'avance	29	21	5	3
TOTAL	1 384	1 293	35	56

6.4 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Valeurs mobilières de placement	1 289	1 404
<i>dont actions propres</i>	1	1
Banques	130	117
TOTAL	1 418	1 521

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 29 millions d'euros et sont essentiellement constituées d'éléments relatifs :

- ◆ aux contrats d'assurances souscrits ;
- ◆ au prépaiement des loyers concernant l'utilisation des réseaux construits par Réseau de Transport d'Électricité (RTE) sur la plate-forme Roissy

Charles de Gaulle restant de leur propriété. Les loyers sont lissés sur la durée d'utilisations de ses installations par Aéroports de Paris.

Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance d'un montant de 155 millions d'euros au 31 décembre 2018 comprennent principalement des loyers payés d'avance.

6.6 Primes de remboursement des obligations

<i>(en millions d'euros)</i>	Actif	Passif
Primes sur emprunts obligataires émis	16	-

Le détail des primes sur emprunts est présenté dans la note 6.9.

6.7 Capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2017	Augmentation	Diminution	Affectation du résultat	Au 31/12/2018
Capital	297	-	-	-	297
Primes d'émission	543	-	-	-	543
Écarts de réévaluation	23	-	-	-	23
Réserve légale	30	-	-	-	30
Autres réserves	839	-	-	-	839
Report à nouveau	1 193	-	-	163	1 356
Résultat de l'exercice	506	564	-	(506)	564
Acompte sur dividende	(70)	70	(69)	-	(69)
Subventions d'investissement	49	1	(2)	-	48
Provisions réglementées	1 173	100	(79)	-	1 194
TOTAL	4 583	734	(151)	(343)	4 823

Au 31 décembre 2018, 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 4 823 millions d'euros.

Conformément à la décision de l'assemblée générale mixte du 4 mai 2018, un dividende de 2,76 euros par action a été versé le 5 juin 2018 représentant un total de 342 372 020 euros.

6.8 Provisions

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Dotations	Reprises	Au 31/12/2018
Autres provisions pour risques	20	-	(12)	8
Provisions pour litiges	14	5	(6)	14
Provisions pour risques	34	6	(18)	22
Provisions pour impôts	-	-	-	-
Provisions pour restructuration	20	1	(15)	6
Provisions pour engagements sociaux	375	13	(15)	373
Autres provisions pour charges	1	-	-	1
Provisions pour pertes de changes	-	-	-	-
Provisions pour charges	397	14	(30)	381
TOTAL	431	20	(48)	403

Provisions pour engagements sociaux

Les engagements sociaux souscrits par Aéroports de Paris SA sont les suivants :

RÉGIME D'INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE (« IFC »)

Le groupe octroie une indemnité de départ aux salariés d'Aéroports de Paris SA admis à faire valoir leur droit à la retraite. L'indemnité versée est un capital en nombre de mois de salaire dépendant de l'ancienneté effectuée au sein d'Aéroports de Paris SA à la date de retraite. Des charges patronales sont dues sur ce capital.

Les principaux risques associés à ce régime sont les risques d'augmentation du taux de charges patronales applicable à Aéroports de Paris SA, de renégociation à la hausse des barèmes de droits tels que définis par les statuts, et de changements du montant des indemnités minimum légales.

MUTUELLE AUX RETRAITÉS

Aéroports de Paris SA participe au financement de la cotisation de deux contrats de mutuelle couvrant deux populations fermées d'anciens salariés retraités.

Les principaux risques identifiés sont les risques :

- ◇ d'augmentation des charges patronales applicables sur la participation financière d'Aéroports de Paris SA ;
- ◇ d'augmentation croissante des coûts médicaux supportés par les mutuelles, ceux-ci ayant une incidence sur la participation financière d'Aéroports de Paris SA.

RÉGIME DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES

La société Aéroports de Paris SA octroie des rentes de retraite supplémentaires et dispose de contrats d'assurance pour la prise en charge 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^{er} 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 ; attendue par voie d'Ordonnance dans un délai de 12 mois à compter de la promulgation de la loi PACTE - 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 Anticipée). Cette rente, temporaire, est versée simultanément à la rente PARDA pour les pompiers, et entre la sortie du PARDA et l'âge de 65 ans pour les autres préretraités. Cette rente « différentielle » est calculée comme la différence entre la rente PARDA nette perçue par le bénéficiaire à la sortie du PARDA et ses rentes légales (SS, ARRCO et AGIRC) nettes.

RÉGIME DE MÉDAILLES

Les salariés de la société Aéroports de Paris SA perçoivent les « médailles d'honneur de l'aéronautique ».

RÉGIME DE PRÉ-RETRAITE

Le régime de pré-retraite PARDA (Protocole d'Accord de Régime de Départ Anticipée) consiste à verser un revenu de remplacement sur une période temporaire précédant le départ à la retraite des pompiers, auquel s'ajoutent des charges patronales et la taxe Fillon de 50 %.

DÉTAIL DU CALCUL ACTUARIEL

Le total de l'engagement social au titre des régimes précédemment décrits est évalué conformément à la Recommandation n° 2013-R 02 du 7 novembre 2013 du Conseil National de la Comptabilité relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour le calcul des engagements sociaux sont :

- ◇ un taux d'actualisation de 1,50 % ;
- ◇ une augmentation annuelle des salaires entre + 1,75 % et + 3,55 % 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.

(en millions d'euros)	IFC	PARDA	Retraites supplémentaires	Couverture santé	Médailles d'honneur de l'aéronautique	Total
Valeur actuarielle de l'engagement à l'ouverture	303	11	75	49	2	439
Actualisation de l'engagement	16	2	3	-	-	22
Droits acquis au cours de l'exercice	5	-	1	1	-	7
Coût des services passés	(3)	-	(1)	-	-	(3)
Prestations définies	(6)	(1)	(5)	(3)	-	(15)
Réduction /transferts de régimes	2	-	-	-	-	2
Gain ou perte actuariel	5	3	2	1	-	11
Valeur actuarielle de l'engagement à la clôture	323	15	75	47	2	462
Écart actuariel différé au bilan	(48)	3	(48)	4	-	(88)
Valeur de marché des actifs à la clôture	-	-	1	-	-	1
Coût des services passés	-	-	-	-	-	-
Passifs comptabilisés au bilan	275	18	28	51	2	373
Charge d'actualisation	5	-	1	1	-	7
Amortissement de l'écart actuariel	1	(1)	3	(16)	-	(13)
Droits acquis au cours de l'exercice	16	2	3	-	-	21
Coût des services passés	(3)	-	(1)	-	-	(4)
Réduction de régimes	2	-	-	-	-	2
CHARGE DE LA PÉRIODE	21	1	7	(15)	-	13

6.9 Dettes financières

Variation de la dette financière

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2018
Emprunts obligataires	4 200	502	-	4 702
Emprunts auprès des établissements de crédit	517	250	(100)	667
Autres emprunts	5	1	(1)	4
Dépôts, droits estimés et consignations reçus	15	6	(5)	17
Intérêts courus sur emprunts	69	72	(69)	72
TOTAL	4 806	830	(175)	5 462

Les encaissements provenant des emprunts à long terme correspondent principalement à 753 millions d'euros d'emprunts atténué de 4 millions d'euros de primes de remboursement des obligations et une augmentation de 6 millions de dépôts reçus.

Les intérêts courus sur emprunts s'élèvent à 72 millions d'euros et comprennent :

(en millions d'euros)	
Intérêts courus sur emprunts obligataires	68
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	-
ADP EUR 500 M 2012-2024	500	3,13 %	500	-	-	500	2
ADP EUR 600 M 2013-2028	600	2,75 %	600	-	-	600	4
ADP EUR 500 M 2014- 2028	500	1,50 %	500	-	-	500	3
ADP EUR 500 M 2015-2023	500	1,50 %	500	-	-	500	1
ADP EUR 500 M 2017-2027	500	1,00 %	500	-	-	500	2
ADP EUR 500 M 2018-2038	-	2,13 %	-	-	500	500	4
AMUNDI EUR 2 M 2018-2023	-	0,95 %	-	-	2	2	-
Emprunts obligataires	4 200		4 200	-	502	4 702	16
BEI EUR 100 M 2003-2018	100	Eur 3M + marge	100	(100)	-	-	-
BEI EUR 220M 2004-2019	220	Eur 3M + marge	220	-	-	220	-
BEI EUR 30 M 2004-2019	30	Eur 3M + marge	30	-	-	30	-
BEI EUR 130 M 2005-2020	130	Eur 3M + marge	130	-	-	130	-
DEUTSCHE Bank EUR 37 M 2010-2020	37	4,13 %	37	-	-	37	-
BEI EUR 250 M 2018-2038	-	Eur 3M + marge	-	-	250	250	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	517		517	(100)	250	667	-
Autres emprunts	5		5	(1)	-	4	-
TOTAL	4 722		4 722	(101)	752	5 373	16

Situation des swaps sur emprunts obligataires

Date du swap initial (en millions d'euros)	Durée	Montant	Juste valeur	Remboursements effectués		Remboursements obtenus	
				Taux	Charges	Taux	Produits
08/07/11	10 ans	100	10	Eur 3M + marge	-	Fixe	4
08/07/11	10 ans	100	10	Eur 3M + marge	-	Fixe	4
08/07/12	9 ans	100	(6)	Fixe	(3)	Eur 3M + marge	-
08/07/12	9 ans	100	(6)	Fixe	(3)	Eur 3M + marge	-
TOTAL SWAPS SUR EMPRUNTS OBLIGATAIRES		400			(6)		8

6.10 Dettes d'exploitation

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Fournisseurs et comptes rattachés	118	126
Personnel et comptes rattachés	211	210
Impôts et taxes	58	40
Dettes fiscales et sociales	269	250
TOTAL	387	376

6.11 Dettes sur immobilisations et autres dettes

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	321	238
Comptes courants	46	95
Clients créditeurs	24	18
Créditeurs divers	23	22
Autres dettes	93	135
TOTAL	414	373

Comptes courants

Les comptes courants, présentés en autres dettes, se décomposent principalement ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
ADP International	-	43
TANK ÖWA alpha GmbH	-	22
Hub One	12	17
TANK ÖWC beta GmbH	9	9
ADP Invest 1	8	-
SAS Coeur d'Orly Investissement	6	-
ADP Immobilier Tertiaire	4	-
SCI Ville Aéroportuaire Immobilier 1	2	-
Média ADP	2	2
Hôtels aéroportuaires	2	-
ADP Ingénierie	2	1
FILIALES (INTÉGRÉES GLOBALEMENT)	46	95

La variation des comptes courants a diminué de 49 millions par rapport au 31/12/2017 et concerne principalement ADP International pour 43 millions d'euros.

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Montant brut	Exigibilité		
		< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Emprunts obligataires	4 702	300	1 802	2 600
Emprunts auprès des établissements de crédit	667	263	217	188
Emprunts et dettes financières diverses	93	74	2	17
Dettes financières	5 462	636	2 021	2 804
Fournisseurs et comptes rattachés	118	118	-	-
Dettes fiscales et sociales	269	269	-	-
Dettes d'exploitation	387	387	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	321	303	18	-
Autres dettes	93	93	-	-
Dettes diverses	414	396	18	-
Produits constatés d'avance	155	97	59	-
TOTAL	6 418	1 516	2 098	2 804

6.13 Détail des charges à payer et produits à recevoir par poste de bilan

ACTIF <i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	PASSIF <i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018
		Emprunts obligataires	70
Autres immobilisations financières	4	Emprunts auprès des établissements de crédit	1
Actif immobilisé	4	Dettes financières	72
Créances clients et comptes rattachés	142	Fournisseurs et comptes rattachés	110
Autres créances	48	Dettes fiscales et sociales	196
Actif circulant	190	Dettes d'exploitation	306
		Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	265
		Dettes diverses	265
TOTAL	194	TOTAL	642

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>	2018	2017
Variation de stocks	(2)	1
Clients	25	37
Clients - créances douteuses	(3)	3
Clients - facture à établir	(14)	(1)
Créances fiscales hors impôts sur le résultat	7	13
Dépréciations des comptes clients	6	(3)
Autres	(47)	2
Total clients et autres débiteurs	(27)	52
Fournisseurs	6	(40)
Personnel	-	(10)
Charges sociales	(3)	-
Dettes fiscales hors impôts sur le résultat	(2)	(1)
Charges à payer	-	(4)
Produits constatés d'avance	(7)	4
Participation des salariés	(6)	(2)
Autres	-	4
Total fournisseurs et autres créditeurs	(12)	(50)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	(40)	3

Les Autres débiteurs pour - 47 millions d'euros concernent CDG Express pour 38 millions d'euros, SNCF Réseau pour 6 millions d'euros et l'aide aux riverains pour 3 millions d'euros.

7.2 Acquisition de participations

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
ADP Ingénierie	-	11
ADP Immobilier Tertiaire	-	17
SAS Coeur d'Orly Investissement	15	-
Autres	17	22
ACQUISITION DE FILIALES ET PARTICIPATIONS	31	50

Aéroports de Paris a souscrit dans deux nouveaux fonds d'investissements de 10 millions pour CATHAY II et 7 millions pour White Star.

7.3 Variation des autres actifs financiers

La variation des 579 millions d'euros des autres actifs financiers s'explique par :

- ◇ la variation des avances de trésorerie pour - 13 millions d'euros dont 8 millions pour ADP Immobilier Tertiaire et 5 millions pour EPIGO ;
- ◇ variation des comptes courants à l'actif de - 567 millions d'euros (Cf. note 6.3).

7.4 Dividendes reçus

Aéroports de Paris a reçu 79 millions dont 57 millions de dividendes au titre de l'exercice et 22 millions au titre de l'exercice précédent.

7.5 Trésorerie à la clôture

(en millions d'euros)	2018	2017
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 418	1 520
Concours bancaires courants ¹	-	-
TRÉSORERIE (SELON TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE)	1 418	1 520

¹ Figurant dans les Passifs courants en Emprunts et dettes financières à court terme.

NOTE 8 ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

Engagements hors bilan

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Cautions	16	2
Garantie à première demande	2	4
Acquisition d'immobilisations	914	845
Autres	69	123
ENGAGEMENTS DONNÉS	1 001	975
Cautions	80	59
Garantie à première demande	158	174
Autres	3	-
ENGAGEMENTS REÇUS	241	233

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 International 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 International au titre de la bonne exécution de leurs contrats internationaux.

Les autres engagements donnés d'un montant de 69 millions d'euros concernent pour 64 millions d'euros le soutien à la Société Concessionnaire Nuevo Pudahuel (Chili) et 5 millions d'euros de garantie de passif avec la société SAMCIC.

Les paiements minimaux futurs à recevoir d'Aéroports de Paris SA en tant que bailleur sur les contrats de location existants au 31 décembre 2018 se décomposent comme suit :

(en millions euros)	Total 31/12/2018	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Paiements minimaux futurs à recevoir	3 188	252	961	1 975

Les paiements minimaux futurs à payer d'Aéroports de Paris SA concernent la location des véhicules et des contrats immobiliers existants au 31 décembre se décomposent comme suit :

(en millions euros)	Total 31/12/2018	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Paiements minimaux futurs à payer	74	7	28	39

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 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.

L'audience devant la Cour Administrative d'Appel de Paris s'est tenue le 1er avril. Le rapporteur public a conclu au rejet de la demande de JSC et à sa condamnation à verser à ADP 1 500 euros au titre de l'article L. 761-1 du code de justice administrative. L'arrêt ne sera pas rendu avant la fin avril 2019.

NOTE 9 RÉMUNÉRATION ET EFFECTIFS

9.1 Rémunération allouée aux membres des organes d'administration et de direction

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Rémunérations	4 088	4 521
Charges sociales patronales	1 602	1 925
Jetons de présence	186	213
TOTAL	5 876	6 659

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 31/12/2018	Au 31/12/2017	Variation	Pourcentage
Cadres (hors PDG et DGD)	1 365	1 340	25	2 %
Agents de maîtrise et techniciens	4 422	4 508	(86)	- 2 %
Agents d'exécution	562	587	(25)	- 4 %
TOTAL	6 349	6 435	(86)	- 1 %

20

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 5,9 millions d'euros en 2018 contre 6,7 millions d'euros en 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 présentées 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.

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 2018. 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 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 2018, les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires s'élèvent à 499 millions d'euros (487 millions en 2017). Au 31 décembre 2018, le montant de la créance vis-à-vis de la DGAC atteint 17 millions d'euros (62 millions au 31 décembre 2017) ;
- ◇ 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 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 sont conclues à des conditions normales de marché.

NOTE 11 ÉVÉNEMENTS POST CLÔTURE

Homologation des tarifs de redevances 2019

Aéroports de Paris SA prend acte de la décision n° 1810-D2 of 6 février 2019 de l'autorité de supervision indépendante d'homologuer les tarifs des redevances aéroportuaires applicables pour la période 2019-2020¹.

Ces tarifs entreront en vigueur au 1^{er} avril 2019 et seront en hausse de 1,0 % pour les aérodromes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et de 3,52 % pour l'aérodrome de Paris-Le Bourget.

¹ Hors redevances d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite déjà homologuées dans le cadre de la décision n° 1810-D1 du 11 janvier 2019.

20.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

À l'Assemblée Générale de la société Aéroports de Paris,

I. 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 2018, 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 2018 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.

II. Justifications 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 2018, le chiffre d'affaires lié à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire s'est élevé à 499 M€.

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 »), votre 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.

Votre 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 ces missions, notamment certaines charges d'amortissements et de maintenance, certaines charges locatives ainsi que 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.

Notre réponse

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 votre groupe, 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 examinant, 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 2018, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles s'élève à 6.075 M€ (soit 52 % 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 M€ 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.

Notre réponse

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.

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 participation s'élèvent à 1.359 M€ au 31 décembre 2018 (1.296 M€ 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 de l'annexe, à chaque arrêté, votre société 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.

Notre réponse

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 retenus 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.

III. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

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 aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

IV. 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 par votre assemblée générale du 18 mai 2015.

Au 31 décembre 2018, nos cabinets étaient dans la quatrième 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 la société de 2009 à 2014 et de 2003 à 2008.

V. 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.

VI. 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.

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 au comité d'audit et des risques un rapport 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.

Paris-La Défense, le 4 mars 2019

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

Olivier BROISSAND

Christophe PATRIER

Alban DE CLAVERIE

Alain PERROUX

20.5 INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

Non applicable.

20.6 INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES

Non applicable.

20.7 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

Dividendes versés au cours des trois derniers exercices

- ◇ au titre de l'exercice 2017 : 342 millions d'euros, soit 3,46 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;
- ◇ au titre de l'exercice 2016 : 261 millions d'euros, soit 2,64 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;
- ◇ au titre de l'exercice 2015 : 258 millions d'euros, soit 2,61 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net.

Politique de distribution

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

60 % du résultat net part du groupe de l'exercice 2017, inchangé depuis celui de l'exercice 2013.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé en 2015 la mise en œuvre d'une politique d'acompte sur dividende en numéraire jusqu'à l'exercice se terminant le 31 décembre 2020.

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

Depuis le 1^{er} janvier 2013, l'ensemble des dividendes et intérêts versés aux personnes physiques sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu après abattement de 40 %. 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.

L'audience devant la Cour Administrative d'Appel de Paris s'est tenue le 1^{er} avril 2019. Le rapporteur public a conclu au rejet de la demande de JSC et à sa condamnation à verser à ADP 1 500 euros au titre de l'article L.761-1 du code civil de justice administrative. L'arrêt ne sera pas rendu avant fin avril 2019.

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, le Tribunal de Grande Instance de Bobigny, suivant les réquisitions du Parquet, a condamné le 13 mars 2019 pour homicides involontaires et blessures involontaires les quatre sociétés qui étaient jugées, à savoir Aéroports de Paris, Bureau Véritas, GTM et INGEROP Conseil et Ingénierie. Pour sa part, une amende de 225.000 euros a été prononcée à l'encontre d'Aéroports de Paris. Le Procureur et les quatre sociétés condamnées n'ont pas interjeté appel du jugement.

Nouveau siège social

Pour la construction notamment de son nouveau siège social sur l'aéroport de Paris - Charles de Gaulle, Aéroports de Paris a passé, le 27 février 2015, un marché avec le Groupement d'entreprises composé de TAV TEPE AKFEN YATIRIM INSAAT VE ISLETME A.S (mandataire) et HERVE S.A.

Dans le cadre du litige qui oppose Aéroports de Paris à ces deux sociétés sur le solde du marché, celles-ci ont déposé, le 25 mars 2019, respectivement chacune une assignation devant le Tribunal de Grande Instance de Paris. Aéroports de Paris conteste tant le bienfondé de cette assignation, que les demandes qui y sont formulées. Parallèlement, une procédure de médiation devant le Médiateur des Entreprises a débuté le 27 mars 2019. Cette procédure se poursuit.

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 : Les demanderessees se sont désistées de leur actions devant la Cour administrative d'appel de Paris. La Cour en a pris acte le 2 mai 2018.

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 A.T. 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 un arrêt du 2 mai 2018, la cour administrative d'appel de Paris a d'une part, confirmé le jugement en date 16 mai 2017 du Tribunal administratif de Paris ayant rejeté le recours engagé le 8 avril 2016 par la société ASL (anciennement dénommée Europe Airpost) et, d'autre part, pris acte du désistement d'instance et d'action des compagnies Air Transat A.T. INC et XL AIRWAYS. Pas de pourvoi formé par la société ASL ;

- ◇ 2017-2018 : Le Tribunal administratif de Paris a rejeté le 12 avril 2018 le le recours en excès de pouvoir contre la décision tarifaire d'Aéroports de Paris formé les compagnies ASL AIRLINES, XL Airways France et Air Transat A.T. INC, étant précisé que ces deux dernières s'étaient désistées de leur action. Pas d'appel interjeté par ASL AIRLINES.

- ◇ Clauses tarifaires du CRE.

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) sollicitaient 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^{er} avril 2017 et le 31 mars 2018.

Par une décision en date du 1^{er} juin 2018, le Conseil d'État a rejeté les deux requêtes.

20.9 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2018

Les événements significatifs intervenus entre la date de clôture de l'exercice 2018 et le 14 février 2019, date d'arrêt des comptes par le conseil d'administration, sont mentionnés à la note 17 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20. Les événements significatifs intervenus entre le 14 février 2019 et la date du dépôt du présent document de référence figurent au chapitre 12 du présent document de référence.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL ET DISPOSITIONS STATUTAIRES ^{RFA}

21.1	INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL	292	21.2	DISPOSITIONS STATUTAIRES	296
	Capital social	292		Objet social	296
	Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris	292		Organes de gestion	296
	Titres non représentatifs du capital	294		Droits attachés aux actions	296
	Capital autorisé mais non émis	294		Modification du capital et des droits attachés aux actions	296
				Assemblées générales	296
				Dispositions statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	297
				Identification des actionnaires	297
				Franchissements de seuils	297

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 2018. 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 autorisées par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 (entre le 1^{er} janvier et le 3 mai 2018) et celle du 4 mai 2018 (entre le 5 mai et le 31 décembre 2018), dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque. La somme de 35 millions d'euros a été affectée par le conseil d'administration au compte de liquidité.

Le prix d'achat maximal par action du programme de rachat d'action en cours au 31 décembre 2018 est égal à 255 euros, hors frais d'acquisition,



pour le contrat de liquidité et égal à 210 euros, hors frais d'acquisition, pour les autres autorisations du programme de rachat d'actions. Le montant maximal que la Société peut affecter au programme de rachat d'actions ne peut être supérieur à 550 millions d'euros.

Synthèse des opérations réalisées par la Société sur ses propres titres dans le cadre du programme autorisé par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 et du 4 mai 2018

Au 5 avril 2019, Aéroports de Paris ne détenait aucune action propre. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 17 511 213,96 euros, l'enveloppe de 35 millions d'euros autorisée par le conseil n'ayant pas été intégralement appelée à ce stade. À cette même

date, aucune position n'était ouverte, à l'achat comme à la vente, dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Pour mémoire, Aéroports de Paris a mis en œuvre son programme de rachats d'actions précédent dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce et en dehors du contrat de liquidité, en vue de la mise en œuvre d'une offre d'acquisition d'actions en faveur des adhérents du plan épargne groupe. 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.

21

Opérations sur les actions propres réalisées dans le cadre du contrat de liquidité entre le 4 mai 2018 et le 5 avril 2019

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen (en euros)	Valorisation (en euros)
Nombre d'actions au 4 mai 2018	0		
Achats	360 097	184,031 458	66 269 176,00
Ventes	360 097	184,664 844	66 497 256,36
Nombre d'actions au 5 avril 2019	0	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 20 mai 2019

Le conseil d'administration du 27 mars 2019 a soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire du 20 mai 2019 une 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 14 février 2019) 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, totalement ou partiellement, sous réserve d'une autorisation de réduire le capital 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 sur les actions de la Société 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 20 mai 2019, soit jusqu'au 20 novembre 2020.

Mise en œuvre du programme : Le conseil d'administration du 27 mars 2019 a décidé, sous la condition suspensive de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire du 20 mai 2019 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 30 millions d'euros est, sous réserve des restrictions issues de la réglementation applicable, affectée à l'objectif de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Aéroports de Paris par un prestataire de services d'investissement agissant en conformité avec les règles de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et la pratique de marché admise dans sa décision n° 2018-01 du 2 juillet 2018.

Titres non représentatifs du capital

L'encours de la dette obligataire d'Aéroports de Paris s'élève à 4 678 millions d'euros au 31 décembre 2018. 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 des autorisations/délégations financières consenties au conseil d'administration actuellement en vigueur	Montant nominal maximal (autorisation de 26 mois)
Augmentation de capital ^(a) avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS). Prix : fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.	Augmentation de capital : 97 millions d'euros ^{(P) (1) [(6)]} (soit environ 33 % du capital). Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾ .
Augmentation de capital ^(a) avec suppression du DPS, par offre au public. Prix : fixé par le conseil d'administration et au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur, soit à ce jour un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % ^(c) .	Augmentation de capital : 29 millions d'euros ^{(P) (3) [(6)]} (soit environ 10 % du capital). Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾ .
Augmentation de capital ^(a) avec suppression du DPS par une offre de placement privé. Prix : mêmes règles que pour la fixation du prix en cas d'émission avec suppression du DPS par offre au public.	Augmentation de capital : 29 millions d'euros ^{(P) (3) [(6)]} (soit environ 10 % du capital). Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾ .
Augmentation du nombre de titres en cas d'émission avec ou sans maintien du DPS. Prix : mêmes règles de fixation que celles applicables à la délégation dont le nombre de titres est augmenté.	Augmentation du nombre de titres à émettre : 15 % de l'émission initiale ^{(P) (4) [(6)]}
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme de création et attribution d'actions gratuite et/ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes. Le conseil d'administration fixe le montant et la nature des sommes à incorporer au capital et le nombre d'actions à émettre et/ou dont le nominal sera augmenté.	Augmentation de capital : 97 millions d'euros ⁽⁵⁾ (soit environ 33 % du capital).
Augmentation de capital ^(b) réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise. Prix : fixé conformément aux dispositions du Code du travail (art. L. 3332-19 et s.), ni supérieur à la moyenne des cours cotés des 20 dernières séances de bourse précédant la décision fixant la date d'ouverture du délai de souscription, ni inférieur de plus de 20 % [(ou 30 % lorsque la durée d'indisponibilité du plan est supérieure à 10 ans)] à cette moyenne ^(d) .	Augmentation de capital : 2,9 millions d'euros ^{(P) (3)} (soit environ 1 % du capital).
Augmentation de capital ^(b) en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société. Parité d'échange, montant de la soulte et prix : fixées par le conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.	Augmentation de capital : 29 millions d'euros ^{(P) (3)} (soit environ 10 % du capital). Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾ .



Objet des autorisations/délégations financières consenties au conseil d'administration actuellement en vigueur

Montant nominal maximal (autorisation de 26 mois)

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

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

Augmentations de capital dilutives (plafond global).

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

Plafond global pour les augmentations de capital dilutives : 97 millions d'euros
Plafond global sur lequel s'imputent les sous-plafonds suivants :
♦ 97 millions d'euros soit environ 33 % du capital pour les augmentations de capital avec maintien du DPS ⁽¹⁾ ;
♦ 29 millions d'euros soit environ 10 % du capital pour les augmentations de capital avec suppression du DPS ⁽³⁾ ;
♦ 29 millions d'euros soit environ 10 % du capital pour les augmentations de capital en période d'offre publique ⁽⁶⁾.

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

Plafond global pour les augmentations de capital en période d'offre publique : 29 millions d'euros ^(p) ⁽³⁾ ⁽⁶⁾ soit environ 10 % du capital.

Plafonds :

^(p)Avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal.

¹ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal.

² Avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société de 500 millions d'euros.

³ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal.

⁴ Avec, pour une émission avec maintien du DPS, imputation sur le plafond(1) et pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond(3).

⁵ Sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives.

⁶ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital de 29 millions d'euros de nominal en cas d'augmentation de capital en période d'offre sur la Société.

Notes :

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

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

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

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

La durée des autorisations est de 26 mois (échéance juillet 2019).

Ces autorisations ont toutes été données au conseil d'administration par les actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 4 mai 2018. À la date de dépôt du présent document de référence, aucune de ces délégations n'a été utilisée.

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 du pacte d'actionnaires concernant Aéroports de Paris conclu entre l'État français et Schiphol Group, (2) du pacte d'actionnaires concernant Schiphol Group conclu entre Schiphol Group, l'État néerlandais, la Ville d'Amsterdam et la Ville de Rotterdam et (3) l'*Exit Agreement* conclu entre Aéroports de Paris et Schiphol Group, voir le paragraphe du chapitre 18 respectivement « Alliance avec Schiphol Group ».

En ce qui concerne l'activité des commerces et services, pour une description des accords contractuels conclus par Aéroports de Paris (i) avec des sociétés du groupe Lagardère Services, pour les co-entreprises Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP, (ii) avec JC Decaux France SAS et (iii) avec Select service Partner pour les activités de restauration, pour la société EPIGO, voir le paragraphe du chapitre 6 « Activités des co-entreprises ».

En ce qui concerne l'activité d'immobilier, pour une description des accords contractuels conclus par Aéroports de Paris ¹ avec Altarea et Foncière des Régions, relatifs au projet Cœur d'Orly, voir le paragraphe du chapitre 6 « Activités immobilières sur la plate-forme de Paris-Orly », (2) Schiphol Real Estate, filiale immobilière de Schiphol Group, relatif au bâtiment Continental Square 3, voir le paragraphe du chapitre 6 « Autres développements ».

En ce qui concerne l'activité sureté, pour une description des accords contractuels conclus entre Aéroports de Paris et Samsic relatifs à Hub Safe, voir le paragraphe du chapitre 6 « Activités des co-entreprises ».

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 constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique, en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. L'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure (heure de Paris), peut aussi se faire délivrer une attestation.

Le conseil d'administration peut, s'il le juge utile, faire remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes pour l'accès à l'assemblée générale.

Si le conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, les actionnaires pourront participer à l'assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut se faire représenter dans les conditions légales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales. L'actionnaire ayant voté par correspondance n'a plus la possibilité de participer directement à l'assemblée ou de s'y faire représenter.

Les propriétaires de titres mentionnés au troisième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce (propriétaires qui n'ont pas leur domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil) peuvent se faire représenter, dans les conditions prévues par la loi, par un intermédiaire inscrit.



Règles applicables à la modification des statuts

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

Dispositions statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

Aux termes de l'article 7 des statuts de la Société, et conformément aux dispositions de l'article L. 6 323-1 alinéa 2 du Code des transports, « les modifications du capital ne peuvent avoir pour effet de faire perdre à l'État la majorité du capital social ».

Identification des actionnaires

Conformément à l'article 9 des statuts et au Code de commerce, les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires. Les actions peuvent être inscrites au nom d'un intermédiaire dans les conditions prévues aux articles L. 228-1 et suivants du Code de commerce. L'intermédiaire est tenu de déclarer sa qualité d'intermédiaire détenant des titres pour le compte d'autrui, dans les conditions légales et réglementaires.

Les dispositions des alinéas ci-dessus seront également applicables aux autres valeurs mobilières émises par la Société.

La Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, et l'adresse des détenteurs de titres au porteur conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. La Société, au vu de la liste transmise par l'organisme susmentionné, a la faculté de demander aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers les informations ci-dessus concernant les propriétaires de titres.

S'il s'agit des titres de forme nominative donnant immédiatement ou à terme accès au capital, l'intermédiaire inscrit dans les conditions prévues à l'article L. 228-1 du Code de commerce est tenu, dans un délai de dix jours ouvrables à compter de la demande, de révéler l'identité des propriétaires de titres ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux sur simple demande de la Société ou de son mandataire, laquelle peut être présentée à tout moment.

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^{ème} alinéa du I de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

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

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

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^{ème} 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.



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 :

- ◆ le gestionnaire d'infrastructures CDG Express (« GI CDG Express »), détenu à parts égales par Groupe ADP, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, a signé le 11 février 2019 avec l'État français le contrat de concession de travaux relatif au projet de liaison CDG Express (voir le paragraphe du chapitre 12 « Événements récents et perspectives ») ;
- ◆ le contrat conclu le 19 avril 2018 par lequel Aéroports de Paris, Maison-mère du Groupe ADP, a finalisé l'acquisition *via* sa filiale à 100 % ADP International, d'une participation supplémentaire de 41,5 % des titres de la société Airport International Group (« AIG »), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia (QAIA) à Amman en Jordanie ; à l'issue de cette opération le Groupe ADP, déjà actionnaire à hauteur de 9,5 % d'AIG depuis 2007, détient désormais 51 % du capital ; il dispose ainsi du contrôle exclusif d'AIG, dont les comptes sont consolidés par intégration globale ;
- ◆ 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^{er} 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^{er} 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^{er} 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, 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

Thibault Garcia

Chargé de Relations Investisseurs

CALENDRIER FINANCIER

// RÉSULTATS, CHIFFRE D'AFFAIRES ET ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Résultats, chiffre d'affaires et assemblée générale	Date de publication	Période d'embargo
Chiffres d'affaires du premier trimestre 2019	vendredi 26 avril 2019	Du 12 avril au 26 avril 2019
Assemblée générale des actionnaires	lundi 20 mai 2019	
Résultats semestriels 2019	vendredi 26 juillet 2019	Du 4 au 25 juillet 2019
Chiffres d'affaires des neuf premiers mois de 2019	mercredi 23 octobre 2019	Du 9 au 23 octobre 2019

// CHIFFRES MENSUELS DE TRAFIC

Chiffres mensuels de trafic	Date de publication
Trafic du mois de décembre 2018	15 janvier 2019
Trafic du mois de janvier 2019	13 février 2019
Trafic du mois de février 2019	14 mars 2019
Trafic du mois de mars 2019	15 avril 2019
Trafic du mois d'avril 2019	15 mai 2019
Trafic du mois de mai 2019	14 juin 2019
Trafic du mois de juin 2019	12 juillet 2019
Trafic du mois de juillet 2019	14 août 2019
Trafic du mois d'août 2019	16 septembre 2019
Trafic du mois de septembre 2019	14 octobre 2019
Trafic du mois d'octobre 2019	15 novembre 2019
Trafic du mois de novembre 2019	13 décembre 2019



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 2018

À 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.

A. 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, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de votre société, représenté par Mme Solène Lepage,

- ◇ Administrateurs nommés sur proposition de l'État : Mme Geneviève Chaux Debry, M. Michel Massoni, M. Denis Robin et Mme Perrine Vidalenche.

1.1. Convention conclue avec la Cité de l'architecture et du patrimoine, établissement public

Nature et objet

Convention conclue avec la Cité de l'architecture et du patrimoine, portant sur la donation d'éléments de la façade du bâtiment 363 de l'aéroport de Paris-Orly, réalisé par l'architecte Edouard Albert.

Modalités

Lors de sa séance 20 décembre 2017, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention de donation entre votre société et la Cité de l'architecture et du patrimoine, celle-ci ayant été signée le 1^{er} juin 2018.

Dans le cadre de la réalisation du projet Cœur d'Orly, le bâtiment 363, propriété de votre société, a dû être démoli en 2014. Afin de préserver une partie de l'œuvre de l'architecte Edouard Albert, il a été décidé d'établir une notice historique relatant la construction de l'immeuble 363 et de préserver des éléments de la façade du bâtiment 363, afin d'en faire don à la Cité de l'architecture et du patrimoine.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé cette convention, compte tenu de l'intérêt qu'elle présente pour votre société de participer à la protection et à la préservation du patrimoine architectural français.

1.2. Convention-cadre conclue avec la Direction Générale de l'Aviation Civile relative aux conditions d'occupation d'immeubles bâtis ou non bâtis, et places de stationnement privatif

Nature et objet

Convention-cadre signée entre votre société et l'État - Ministère de la Transition écologique et solidaire, Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC) – ayant pour objet de définir, dans le cadre de l'article 43 du cahier des charges de votre société, les conditions d'occupation par l'État (DGAC) des immeubles bâtis ou non bâtis, et des places de stationnement privatif, appartenant à votre société et affectés par l'État aux services de la Gendarmerie des Transports Aériens exerçant leurs missions sur les aéroports parisiens.

Modalités

Lors de sa séance du 18 octobre 2017, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention-cadre entre votre société et l'État - Ministère de la Transition écologique et solidaire, Direction Générale de l'Aviation Civile, signée le 15 octobre 2018 pour une durée de 5 ans, avec un effet rétroactif au 1^{er} janvier 2018.

L'article 43-II du cahier des charges de votre société définit les conditions de mise à disposition à titre onéreux des terrains, bâtiments, locaux et places de stationnement appartenant à votre société et occupés par les services de l'État, et renvoie à la conclusion de conventions pluriannuelles le soin de déterminer les loyers applicables en prenant en compte les tarifs antérieurement pratiqués et les coûts supportés par votre société.

La convention est conclue aux conditions financières suivantes :

- ◇ 40 % d'abattement sur les loyers dans les terminaux,
- ◇ 20 % d'abattement sur les loyers hors terminaux,
- ◇ 10 % d'abattement sur les loyers des terrains,
- ◇ 10 % d'abattement sur les stationnements liés aux bâtiments,
- ◇ Charges locatives supportées à 100 %, avec 6 % de frais de gestion,
- ◇ Paiement de la TVA et des autres taxes (notamment foncière et sur les bureaux en Ile-de-France),
- ◇ Indexation annuelle des loyers selon l'Indice des Loyers des Activités Tertiaires (ILAT).

Le détail et les conditions financières des baux et avenants conclus sont présentés en annexe 1.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé cette convention, compte tenu de l'obligation qui est faite à votre société de mettre à la disposition des services et établissements publics de l'État, tout terrain lui appartenant sur lequel est implanté un bâtiment attribué à l'État.

1.3. Convention conclue avec l'Institut français, établissement public

Nature et objet

Convention de mécénat 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 27 juin 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention de mécénat entre votre société et l'Institut Français, celle-ci ayant été signée le 27 juillet 2018 pour une durée de 5 mois.

Dans le cadre du développement à l'international, votre société a souhaité s'associer à l'Institut français en tant que mécène pour organiser une programmation intitulée « Saison France-Israël », se déroulant de manière simultanée dans les deux pays entre les mois de juin et de novembre 2018. Le don de votre société est valorisé à hauteur de 25 000 euros hors taxes. L'Institut Français s'engage à faire bénéficier votre société de prestations matérielles (invitations lors des principaux rendez-vous de la Saison France-Israël) et d'une visibilité en qualité de mécène sur l'ensemble des outils de communication dédiés à la Saison France-Israël.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé cette convention compte tenu de l'intérêt que ce partenariat représente pour votre société dans le cadre de sa stratégie de développement à l'international, de la nécessité de faire rayonner ses activités et expertises en France comme à l'étranger et de bénéficier de prestations matérielles et de visibilité.

1.4. Conventions conclues avec le musée d'Orsay et le musée de l'Orangerie, établissements publics

1.4.1 AVENANT À UNE CONVENTION DE PARRAINAGE PORTANT SUR LE DÉPLOIEMENT D'UNE EXPOSITION « BIENVENUE IN PARIS » À PARIS-CHARLES DE GAULLE

Nature et objet

Avenant à la convention de parrainage conclu avec l'établissement public du musée d'Orsay, portant sur le déploiement au sein de l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle d'une exposition « Bienvenue in Paris » et définissant, en conséquence, les engagements respectifs des parties.

Modalités

Lors de sa séance du 16 février 2016, votre Conseil d'administration avait autorisé la conclusion d'une convention de parrainage avec l'établissement public du musée d'Orsay, portant sur le déploiement au sein de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle d'une exposition « Bienvenue in Paris » ; celle-ci avait été signée le 23 février 2016 (Cf. paragraphe A.1.21 de la seconde partie du présent rapport).

Cette convention est arrivée à échéance le 31 juillet 2018 et les deux parties ont souhaité prolonger sa durée jusqu'au 31 décembre 2018.

Lors de sa séance du 27 juin 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un avenant à la convention initiale, celui-ci ayant été signé le 23 juillet 2018, afin de prolonger la durée de la convention jusqu'au 31 décembre 2018.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé la prolongation de cette convention par la signature d'un avenant, compte tenu de l'intérêt pour votre société d'organiser une exposition d'œuvres au Terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, contribuant ainsi à la démarche culturelle mise en œuvre par votre société, afin d'offrir le meilleur accueil aux passagers de l'aéroport.

1.4.2 CONVENTION DE PARRAINAGE PORTANT SUR LE DÉPLOIEMENT D'UNE EXPOSITION « BIENVENUE IN PARIS » À PARIS-CHARLES DE GAULLE

Nature et objet

Convention de parrainage conclue avec le musée d'Orsay et le musée de l'Orangerie portant sur le soutien apporté par votre société dans le cadre de sa programmation culturelle destinée aux passagers par le déploiement à Paris-Charles de Gaulle de l'exposition « Bienvenue in Paris » et prévoyant les engagements réciproques des parties.

Modalités

Lors de sa séance du 12 décembre 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention entre votre société, le musée d'Orsay et le musée de l'Orangerie, signée le 14 janvier 2019 avec effet au 1^{er} janvier 2019 et pour une durée de 2 ans.

Les prestations réciproques consistent notamment en la mise à disposition d'espaces visuels par les trois partenaires au sein du musée d'Orsay, du musée de l'Orangerie et au sein de la coursive de débarquement du hall international L du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. La convention fixe les conditions financières par une valorisation des apports de chacune des deux parties (99 880 euros hors taxes de part et d'autre) et définit la procédure de règlement des factures, payables par compensation.

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 sa stratégie culturelle et son engagement en la matière à destination des voyageurs, et de disposer de prestations matérielles ainsi que de prestations en termes de visibilité.

1.5. Convention conclue avec Atout France, groupement d'intérêt économique

Nature et objet

Convention de partenariat ayant pour objet de fixer un cadre et de déterminer les principes de collaboration entre votre société et Atout France pour la période 2018-2021.

Modalités

Lors de sa séance du 27 juin 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention de partenariat entre votre société et Atout France, celle-ci ayant été signée le 19 juillet 2018 avec effet au 1^{er} janvier 2018, pour une durée de 4 ans.

Cette convention définit les axes de collaboration des parties, ainsi que les modalités et conditions de suivi des actions collaboratives.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé cette convention, compte tenu de l'intérêt que ce partenariat représente pour votre société en termes (i) de sensibilisation des acteurs institutionnels et privés aux bénéfices de la connectivité aérienne en confortant « l'Observatoire de la connectivité aérienne », (ii) d'accroissement de l'attractivité de la destination France et de ses aéroports par la communication et les opérations de promotion, et (iii) de développement conjoint des opérations de soutiens à de nouvelles lignes intercontinentales aériennes structurantes.

1.6. Protocole transactionnel conclu avec l'État - Ministère de la Transition écologique et solidaire, DRIEA IF/DIRIF

Nature et objet

Protocole transactionnel conclu avec l'État - Ministère de la Transition écologique et solidaire, DRIEA IF/DIRIF et votre société, relatif aux modalités de financement des travaux nécessaires à la mise en sécurité des tunnels routiers de la RN7.

Modalités

Lors de sa séance du 27 juin 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un protocole transactionnel, signé le 28 juillet 2018, entre votre société et l'État - Ministère de la Transition écologique et solidaire, DRIEA IF/DIRIF.

Les travaux nécessaires à la mise en sécurité des tunnels routiers de la RN7 ont été réalisés par votre société pour le compte de la DRIEA IF/DIRIF avant la signature d'une convention encadrant les modalités de leur réalisation et de leur financement. La DRIEA IF/DIRIF a, en conséquence, proposé à votre société un protocole transactionnel afin de lui assurer le paiement des prestations réalisées. Par ce protocole transactionnel, la DRIEA IF/DIRIF s'engage à verser à votre société à titre d'indemnité forfaitaire et

définitive la somme de 384 089 euros hors taxes. Ce montant comprend le coût de cession des ouvrages et équipements dont la propriété est transférée à la DRIEA IF/DIRIF.

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 signer ce protocole en ce qu'il constitue un titre exécutoire en paiement des prestations exécutées par votre société pour le compte de la DRIEA IF/DIRIF dans le cadre des travaux de mise en conformité des tunnels de la RN7 passant sous l'aéroport de Paris-Orly.

1.7. Convention conclue avec le musée du Louvre, établissement public

Nature et objet

Convention de parrainage conclue avec le musée du Louvre portant sur l'organisation au sein du couloir de débarquement de l'aéroport Paris-Orly d'une exposition du musée du Louvre.

Modalités

Lors de sa séance du 30 juillet 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention entre votre société et le musée du Louvre, celle-ci ayant été signée le 28 août 2018, pour une durée de 2 ans.

La convention fixe les conditions financières par une valorisation des apports de chacune des deux parties (63 000 euros hors taxes de part et d'autre) et définit la procédure de règlement des factures, payables par compensation. Votre société bénéficie de prestations matérielles et publicitaires ; de son côté, elle s'engage à (i) mettre à la disposition du musée du Louvre l'espace d'exposition à Paris-Orly, terminal Ouest, à compter du 1^{er} septembre 2018, (ii) prendre en charge les frais relatifs à l'impression et à la pose de l'exposition, et (iii) communiquer autour de l'exposition et du musée du Louvre.

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 (i) de prestations matérielles (notamment la cession de droits des visuels de l'exposition pour une durée de deux ans) et (ii) d'une visibilité en qualité de partenaire sur les différents canaux de communication du musée du Louvre (site, réseaux sociaux, etc.).

1.8. Conventions conclues avec SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, établissements publics

1.8.1 AVENANT N°4 AU PROTOCOLE D'ACCORD SUR LE PRÉFINANCEMENT DES ÉTUDES ET TRAVAUX NÉCESSAIRES AU PROJET CDG EXPRESS

Préambule

Lors de sa 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., 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

A1

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.

Un troisième avenant, autorisé par votre Conseil d'administration lors de sa séance du 21 juin 2017 et conclu le 16 novembre 2017, a prolongé 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 » jusqu'au 15 septembre 2017. Cet avenant n°3 actualise également le contenu, ainsi que les conditions de financement des études complémentaires nécessaires au projet « CDG Express » pour un montant porté à 49,66 millions d'euros.

Nature et objet

Avenant n°4 au protocole d'accord du 2 mars 2016, portant sur la révision du montant à 110 millions d'euros de préfinancement des études et travaux nécessaires au projet « CDG Express ».

Modalités

Lors de sa séance du 20 décembre 2017, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion de l'avenant n°4 au protocole d'accord entre votre société, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, ayant pour objet de fixer à 110 millions d'euros le montant de préfinancement des études et travaux nécessaires au projet « CDG Express ». Cet avenant a été signé le 21 juin 2018.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé cette convention, compte tenu de l'intérêt que présente cette convention pour votre société en ce qu'elle permet l'avancement de ce projet majeur pour l'entreprise.

1.8.2 STATUTS DE LA SOCIÉTÉ GESTIONNAIRE D'INFRASTRUCTURE CDG EXPRESS

Nature et objet

Statuts de la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express du 5 octobre 2018.

Modalités

Lors de sa séance du 24 juillet 2017, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion des statuts pour la création d'une filiale commune entre votre société, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, ayant pour objet d'être gestionnaire d'infrastructure chargé du financement, de la conception, de la construction et de l'entretien-maintenance de la liaison CDG Express.

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 dans la société qui portera la liaison CDG Express, que représente la liaison CDG Express, projet majeur, et notamment pour le développement et le rayonnement de l'entreprise.

1.8.3 PACTE D'ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ GESTIONNAIRE D'INFRASTRUCTURE CDG EXPRESS

Nature et objet

Pacte d'actionnaires concernant la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express, signé avec SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations le 8 février 2019.

Modalités

Lors de sa séance du 24 juillet 2017, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un pacte d'actionnaires pour la création d'une filiale commune entre votre société, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, ayant pour objet d'être gestionnaire d'infrastructure chargé du financement, de la conception, de la construction et de l'entretien-maintenance de la liaison CDG Express.

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 dans la société qui portera la liaison CDG Express, que représente la liaison CDG Express, projet majeur, et notamment pour le développement et le rayonnement de l'entreprise.

1.8.4 APPORTS EN FONDS PROPRES DES ACTIONNAIRES AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ GESTIONNAIRE D'INFRASTRUCTURE CDG EXPRESS

Nature et objet

Convention ayant pour objet de fixer les modalités et conditions des apports en fonds propres des actionnaires au capital de la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express.

Modalités

Lors de sa séance du 21 novembre 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention, signée le 11 février 2019, ayant pour objet de fixer les modalités et conditions des apports en fonds propres des actionnaires au capital de la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express, au titre de laquelle votre société s'engage à effectuer un apport en capital maximum de 145 millions d'euros.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé cette convention, compte tenu de l'intérêt qu'elle présente de permettre l'avancement de CDG Express, projet majeur pour votre société.

1.9 Conventions conclues avec SNCF Réseau, établissement public

Nature et objet

Divers contrats d'assistance à votre société dans le cadre de la réalisation des travaux du projet « CDG Express ».

Modalités

Lors de sa séance du 22 février 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion de plusieurs contrats par lesquels SNCF Réseau intervient afin d'assurer que les travaux réalisés par votre société respectent les normes techniques et de sécurité. Les contrats suivants ont été conclus dans ce cadre :

- ◇ Contrat d'assistance technique signé le 19 avril 2018 pour un montant de 404 574 euros hors taxes ;
- ◇ Contrats de missions de sécurité ferroviaire signés les 20 février 2018, 10 avril 2018 et 20 juin 2018 pour des montants respectifs de 53 589 euros hors taxes, 101 511 euros hors taxes et 48 145 euros hors taxes ;
- ◇ Contrat de suivi de travaux ; mission de débroussaillage/abattage et mise en clôture zone L2 signé le 1^{er} mars 2018 pour un montant de 78 224 euros hors taxes ;
- ◇ Contrat d'accès et d'utilisation du système de prescription de SNCF Réseau en accès externe et réseau DOC signé le 12 mars 2018 à titre gratuit.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé la conclusion de ces conventions par l'intérêt pour votre société de permettre l'avancement des travaux de réalisation de ce projet majeur pour l'entreprise.

1.10 CONVENTION AVEC LA RÉGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS (RATP) DANS LE CADRE DES TRAVAUX DE RÉNOVATION DU PONT AÉRONAUTIQUE N°2 DE L'AÉROPORT DE PARIS-ORLY

Personnes également concernées

M. de Romanet, Président-Directeur Général de votre société et administrateur de la RATP, étant précisé que Mme Solène Lepage, représentante permanente de l'État, est également administratrice de la RATP.

Nature et objet

Convention conclue avec la RATP, ayant pour objet de transférer momentanément la maîtrise d'ouvrage d'une partie des équipements et ouvrages constituant l'infrastructure du tramway et appartenant à la RATP impactée par des travaux de reprise d'étanchéité et de renforcement du Pont 2 d'Orly entre les stations « Aéroport d'Orly » et « Porte de l'Essonne » de la ligne 17 du tramway, réalisés par votre société, sous sa maîtrise d'ouvrage ; ces travaux nécessitent des interventions dans le périmètre d'exploitation du tramway ainsi que sur les équipements appartenant à la RATP.

Modalités

Lors de sa séance du 16 octobre 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention, signée le 18 octobre 2018 entre votre société et la RATP, relative aux travaux de reprise d'étanchéité et de renforcement du pont aéronautique n° 2 d'Orly entre les stations « Aéroport d'Orly » et « porte de l'Essonne » de la ligne T7 du tramway.

Votre société finance à la RATP l'intégralité des coûts entraînés par la réalisation des études et travaux objet de la maîtrise d'ouvrage déléguée ainsi que les surcoûts occasionnés à la RATP qui seraient liés à la réalisation des travaux dont la cause est directement liée au chantier de l'opération (ex: bus de substitution).

Le montant de la convention s'élève à la somme de 151 479 euros, somme à laquelle s'ajoutera, selon les besoins, des frais de communication, de consignation et de mise en place de bus de substitution en fonction du nombre de périodes qui seront nécessaires pour la réalisation des prestations jusqu'à la fin du projet.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé cette convention en ce qu'elle permet la rénovation et le renforcement du pont aéronautique n° 2 qui supporte la piste 3 de l'aéroport de Paris-Orly.

1.11 CONVENTION CONCLUE AVEC LE CHÂTEAU, MUSÉE ET DOMAINE NATIONAL DE VERSAILLES, ÉTABLISSEMENT PUBLIC

Nature et objet

Convention de mécénat conclue avec le château, musée et domaine national de Versailles, déterminant les modalités de l'acte de mécénat effectué par votre société.

Modalités

Lors de sa séance du 12 décembre 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention entre votre société et le château, musée et domaine national de Versailles, signée le 4 janvier 2019 avec effet rétroactif au 3 décembre 2018, et applicable jusqu'à complète exécution des obligations des parties, soit le 31 décembre 2018.

Votre société souhaite apporter son soutien en qualité de mécène au projet intitulé « A place at the Royal Table » mis en œuvre dans le cadre de l'Année européenne du patrimoine culturel 2018. Le don de votre société est valorisé à hauteur de 40 000 euros hors taxes.

En contrepartie, le château, musée et domaine national de Versailles, s'engage à faire bénéficier votre société de prestations matérielles (invitations pour un dîner au château de Versailles) et d'une visibilité en qualité de mécène sur l'ensemble des outils 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 mécène du projet « A place at the Royal Table » organisé par le château, musée et domaine national de Versailles, et de disposer de prestations matérielles ainsi que de prestations en termes de visibilité.

1.12 CONVENTION CONCLUE AVEC LA SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS - GARE DE PARIS-LE BOURGET

Nature et objet

Cette convention a pour objet la cession de terrains et bâtiments pour la réalisation de la future gare de la ligne 17 de Paris-Le Bourget.

Modalités

Lors de sa séance du 16 octobre 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la cession de terrains et bâtiments nécessaires pour l'accueil de la future gare de Paris-Le Bourget dans le cadre de la construction de la ligne 17 du métro. Cette cession a été conclue par acte authentique en date du 30 novembre 2018. Les biens cédés ont été valorisés à un montant de 4 754 460 euros hors taxes par la Direction Nationale d'Intervention Domaniale.

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 que constitue la desserte de l'aéroport par le métro et par l'indemnisation de cette cession valorisée par la Direction Nationale d'Intervention Domaniale.

2. Avec des sociétés dont l'État est également actionnaire, direct ou indirect

2.1 Avec la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express

2.1.1 CONTRAT DE CONCEPTION CONSTRUCTION

Nature et objet

Contrat de conception et construction de travaux.

Modalités

Lors de sa séance du 16 octobre 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un contrat de conception et construction de travaux dans le cadre du projet CDG Express, pour un montant de 205 millions d'euros, signé le 8 février 2019.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé cette convention, compte tenu de l'intérêt qu'elle présente de permettre l'avancement de CDG Express, projet majeur pour votre société.

2.1.2 CONTRAT DE CRÉDIT

Nature et objet

Avance remboursable à la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express, sous la forme d'un contrat de crédit non revolving de 150 millions d'euros.

Modalités

Lors de sa séance du 21 novembre 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une avance remboursable à la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express pour assurer le paiement des sommes dues au titre du Crédit de l'État dans des cas de trafic dégradés ; dans le cas de base, l'avance remboursable ne sera pas utilisée.

L'avance remboursable prend la forme d'un crédit non revolving de 150 millions d'euros, mobilisable à compter de la mise en service de la liaison, si les revenus d'exploitation de la liaison sont insuffisants pour payer le service de la dette à l'État et les frais et commissions qui y sont associés. Si l'avance a été utilisée, aucun dividende ne pourra être versé aux actionnaires aussi longtemps que l'avance n'aura pas été totalement remboursée. L'encours de l'avance a vocation à être remboursé en toutes

A1

hypothèses, y compris en cas de résiliation et de déchéance. Une clause de rendez-vous interviendra tous les 5 ans à compter de la clause de revoyure en 2030, afin de définir les conditions de maintien total ou partiel de cette avance en fonction des résultats du projet. Compte tenu de ces éléments, le taux d'intérêt lié au remboursement de l'avance est de 3,6 %. Le contrat a été signé le 21 février 2019.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé cette convention, compte tenu de l'intérêt qu'elle présente de permettre l'avancement de CDG Express, projet majeur pour votre société.

2.2 Avec la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express et SNCF Réseau, établissement public

Nature et objet

Contrat d'interface constructeurs signé entre votre société, la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express et SNCF Réseau.

Modalités

En préambule, l'État (le Concédant) et la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express (le Concessionnaire) ont signé le 11 février 2019 un contrat de concession, ayant pour objet de confier au concessionnaire la conception, le financement, la réalisation ou l'aménagement de l'infrastructure et l'exploitation ainsi que la maintenance, comprenant l'entretien et le renouvellement, de l'infrastructure du concessionnaire dans le respect des objectifs de performance.

Lors de sa séance du 16 octobre 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un contrat d'interface constructeurs dans le cadre de la réalisation des travaux de CDG Express, signé le 8 février 2019. Celui-ci a pour objet (i) d'organiser les relations entre les parties dans le cadre de la réalisation des travaux de CDG Express et non définies par leur contrat de conception - construction, (ii) de fixer la répartition et la coordination des obligations des parties au titre de l'exécution des missions de conception, de réalisation et d'aménagement de l'infrastructure prévues par la concession, (iii) d'éviter les risques liés aux interfaces entre les obligations de SNCF Réseau Constructeur au titre du contrat de conception - construction SNCF Réseau et les obligations de votre société au titre du contrat de conception - construction de votre société, (iii) de répartir la charge de toutes indemnités, pénalités et sanctions imposées par le concédant et indemnités dues au concessionnaire, et (iv) d'assurer un règlement des différends entre les titulaires des contrats de conception construction, et des voies de recours spécifiques directes entre eux.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé cette convention, compte tenu de l'intérêt qu'elle présente de permettre l'avancement de CDG Express, projet majeur pour votre société.

B. Conventions et engagements des exercices antérieurs non soumis à l'approbation d'une précédente assemblée générale

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée et conclue au cours de l'exercice 2017 et qui n'a pas été soumise à l'approbation de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

1. Avec l'État et la société SNCF Réseau, établissement public

Nature et objet

Prolongation du pacte d'actionnaires concernant la société CDG Express Etudes S.A.S., signé entre votre société, l'État et la société SNCF Réseau.

3. Avec des sociétés ayant des mandataires sociaux communs avec votre société

3.1 Convention avec l'Institut pour l'innovation économique et sociale

Personne concernée

◇ M. Augustin de Romanet, Président-Directeur Général de votre société et administrateur de l'Institut pour l'innovation économique et sociale.

Nature et objet

Convention de mécénat conclue avec le fonds de dotation « Institut pour l'Innovation Economique et Sociale ».

Modalités

Lors de sa séance du 16 octobre 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention de mécénat avec l'Institut pour l'innovation économique et sociale, signée le 17 décembre 2018. Votre société s'est engagée à faire un don d'un montant de 50 000 euros dans le cadre de cette convention qui prend fin au 31 décembre 2018.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil d'administration a motivé cette convention, compte tenu de l'intérêt qu'elle présente pour votre société de contribuer au développement d'un fonds de dotation dont votre société est membre fondateur et dont les travaux pourront présenter un intérêt fort tant sur un plan technique qu'en termes d'image.

3.2 Avec la société Média Aéroports de Paris

Personne concernée

◇ M. Augustin de Romanet, Président-Directeur Général de votre société et Président du Conseil d'administration de la société Média Aéroports de Paris.

Nature et objet

Contrat portant sur le parrainage de la société Média Aéroports de Paris de l'évènement « Paris Aéroport Startupday Day » organisé au sein du terminal Ouest de l'aéroport de Paris-Orly destiné à permettre à des startups de rencontrer un public cible.

Modalités

Lors de sa séance du 16 octobre 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention entre votre société et la société Média Aéroports de Paris, signée le 16 octobre 2018. Le contrat a pris fin le 20 octobre 2018.

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 de la diffusion de la campagne de communication relative à l'évènement « Airport Startup Day » sur les écrans localisés au sein des aéroports Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle.

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 prolongation de la durée de vie de la société et de ce pacte d'actionnaires jusqu'au 31 décembre 2017.

Votre Conseil d'administration du 17 octobre 2017 a autorisé la prolongation de la durée de vie de la société et de ce pacte d'actionnaires jusqu'au 31 décembre 2018, décision adoptée le 30 octobre 2017.

C. Conventions et engagements des exercices antérieurs, non autorisés préalablement et non soumis à l'approbation de l'assemblée générale

En application des articles L. 225-42 et L. 823-12 du Code de commerce, nous vous signalons que la convention suivante, dont nous avons été avisés de la conclusion au cours de l'exercice 2016, n'a pas fait l'objet d'une autorisation préalable de votre Conseil d'administration et de ce fait, n'a pas été soumise à l'approbation de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il nous appartient de vous communiquer les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation n'a pas été suivie.

Avec la société TAV Construction

Personnes concernées

M. de Romanet, Président-Directeur Général de votre société et administrateur de la société TAV Construction jusqu'au mois de juillet 2017, votre société ayant cédé les titres de cette société le 9 juin 2017.

Nature et objet

Avenant à la 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

À la suite du dépôt de l'offre du groupement constitué par les sociétés Hervé S.A. et TAV Construction, dont votre société détenait 49 % du capital jusqu'au 9 juin 2017, 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.

À la suite des demandes de votre société consistant en des modifications du programme des travaux, un renforcement de l'encadrement sur le chantier et de modification des délais partiels d'exécution des travaux, votre société et le groupement constitué de TAV Construction et de Hervé SA ont conclu un avenant signé le 14 septembre 2016, qui a eu pour objet de contractualiser ces modifications, de les valoriser et en conséquence, d'augmenter le montant du marché, ainsi porté à 92 457 995 euros hors taxes.

Cet avenant, qui n'avait pas été soumis, par omission, à l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration, a été ratifié par votre Conseil d'administration réuni le 14 février 2019.

Ces décisions ont été adoptées au vue du calendrier du projet, la création de la société de projet, qui aura pour l'une de ses premières actions le rachat des études réalisées depuis 2014, ne pouvant pas intervenir avant le 31 décembre 2016, date de fin de la société d'études.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé la prolongation de cette convention, compte tenu de l'intérêt pour votre société de permettre l'avancement du projet CDG Express, projet majeur pour votre société.

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'apposer un cadre contractuel aux modifications apportées au marché en cours de travaux.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

A. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS 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.

A1

1. Avec l'État, actionnaire majoritaire de votre société ou avec des établissements publics de l'État

Personnes concernées

L'État, ainsi que les administrateurs le représentant ou nommés par lui, comme énumérés au paragraphe A.1 de la première partie de notre rapport.

1.1 Conventions-cadres et baux conclus avec d'une part le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des collectivités territoriales et de l'Immigration et d'autre part, le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État (Direction générale des douanes et des droits indirects) en application de l'article 43 du cahier des charges de votre société.

Nature et objet

Protocoles définissant le cadre et les principales conditions dans lesquelles votre société, en application de l'article 43 de son cahier des charges, met certains immeubles à la disposition de l'État, représenté par le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des collectivités territoriales et de l'Immigration et par le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État (Direction générale des douanes et des droits indirects), ainsi que les baux civils conclus en application de ces protocoles.

Modalités

Lors de sa séance du 17 décembre 2014, votre Conseil d'administration a autorisé la signature de deux protocoles d'accord avec d'une part le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des collectivités territoriales et de l'Immigration et d'autre part, le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État - Direction générale des douanes et des droits indirects. Ces protocoles ont été signés le 5 mars 2015 et ont pris effet le 1^{er} 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 1.

1.2. Convention-cadre conclue avec la Direction des services de navigation aérienne (DSNA) en application de l'article 36 du cahier des charges de votre société

Nature et objet

Définition des différentes natures de prestations que votre société fournit en application de l'article 36 de son cahier des charges, à titre transitoire à la Direction des services de navigation aérienne (DSNA) ainsi que des modalités techniques, opérationnelles, juridiques et financières selon lesquelles ces prestations sont fournies.

Modalités

Dans le cadre de la continuité et de la bonne gestion de la mission de prestataire de services de navigation aérienne sur les aéroports et aérodromes gérés par votre société, et en application de l'article 36 du cahier des charges de votre société, l'État, représenté par le ministère de l'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^{er} 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 31 décembre 2036.

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 2018, un montant de 16 499 117 euros hors taxes au titre des prestations rendues.

1.3. Mise à disposition par l'État, représenté par le ministère du Budget, des Comptes publics et de la fonction publique – Direction générale des douanes et des droits indirects, 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 (i) 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 (ii) la mise à disposition consécutive 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 conclu avec l'État

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. Convention conclue avec le préfet de police de la zone de défense de Paris et le préfet de Seine-Saint-Denis, relative à la 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 prorogable 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.

1.6 Convention conclue avec les préfets de police de Paris et du Val-de-Marne relative à la 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.

Modalités

Lors de la séance du 15 décembre 2011, votre Conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention portant sur le concours apporté par votre société à l'exercice des missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence à personne sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Orly.

Lors de la séance du 16 février 2016, votre Conseil d'administration a autorisé le renouvellement 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.

1.7 Convention conclue avec le ministère de l'Intérieur portant sur la mise à disposition de dispositifs utilisant le traitement PARAFE

Nature et objet

Convention portant sur la mise à disposition de dispositifs utilisant le traitement PARAFE (passage rapide aux frontières extérieures).

Modalités

Lors de sa séance du 14 décembre 2016, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention formalisant le partenariat entre votre société et le ministère de l'Intérieur pour le programme de renouvellement et de déploiement de sas PARAFE.

Cette convention, signée le 4 janvier 2017 pour une durée de 5 ans reconductible tacitement pour la même durée, traite des conditions de mise en œuvre, de communication, de gouvernance et de financement du programme. Il est rappelé que votre société a décidé d'assumer l'intégralité du financement des sas PARAFE, considérant que ce programme était

conforme à l'intérêt général tant du point de vue de votre société que de celui de l'État et qu'il renforce l'attractivité des plateformes.

1.8 Marché public conclu avec le ministère de l'Europe et des affaires étrangères relatif aux prestations d'accueil de personnalités

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 signé le 22 décembre 2016 pour une durée de 4 ans, avec les caractéristiques 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.

1.9 Avec l'État, la Direction des services de la navigation aérienne (DSNA) relatif aux ILS sur l'aérodrome de Pontoise-Cormeille-en-Vexin

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) pour une durée de 5 ans à compter du 20 octobre 2016, terme au-delà duquel elle pourra être reconduite tacitement par périodes annuelles.

Modalités

Lors de sa séance du 19 octobre 2016, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention fixant les conditions de réalisation, aux frais et risques de votre société, des travaux de déplacement et des opérations de maintenance et d'exploitation d'un système d'atterrissage aux instruments (« *Instrument Landing System* » ou « ILS ») sur l'aérodrome de Pontoise Cormeilles-en-Vexin, la DNSA conservant toutefois la responsabilité d'assurer la mission de contrôle de l'approche des aéronefs. Cette convention a été signée le 20 octobre 2016. Le coût du transfert de l'ILS est évalué à 160 000 euros hors taxes et le coût de maintenance à 80 000 euros hors taxes par an.

1.10 Convention conclue avec le ministère des Armées relative au parc de stationnement public PR situé sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle

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 PR 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.

A1

1.11 Avec la société La Poste

1.11.1 BAIL RELATIF À L'OUVERTURE D'UN BUREAU DE POSTE DANS LE TERMINAL 2 DE L'AÉROPORT PARIS-CHARLES DE GAULLE

Nature et objet

Convention relative à la signature d'un bail 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. Au titre de 2018, le loyer perçu par votre société s'est élevé à 14,3 milliers d'euros et 5,8 milliers d'euros au titre des charges.

1.11.2 BAIL RELATIF À L'OUVERTURE D'UN BUREAU DE POSTE DANS LE TERMINAL OUEST DE L'AÉROPORT PARIS ORLY

Nature et objet

Convention relative à la signature d'un bail par lequel votre société met à disposition de la Poste un emplacement pour transférer un bureau de Poste au sein du terminal Ouest de l'aéroport de Paris-Orly et fait bénéficier la Poste d'un abattement de 60 % sur les loyers.

Modalités

Lors de sa séance du 19 octobre 2016, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un bail civil avec la société La Poste, conclu le 15 novembre 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. Au titre de 2018, le loyer perçu par votre société s'est élevé à 42,2 milliers d'euros.

1.12 Avec la Société du Grand Paris, établissement public

1.12.1 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.

Lors de sa séance du 22 février 2017, votre Conseil d'administration a autorisé la signature d'un avenant à cette convention. Cet avenant signé le 1^{er} mars 2017 prévoit des ajustements sur le montant total du financement par la Société du Grand Paris de la gare et du parking à 195,2 millions d'euros hors taxes (valeur mars 2016), réparti à 132,8 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. Au terme de l'exercice 2018, votre société a facturé 10,2 m€ pour la gare (dont 9,9 m€ en 2018) et 10,2 m€ pour le parking (dont 5,2 m€ en 2018).

1.12.2 CONVENTION D'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 avec 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 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 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. L'ensemble des études de faisabilité a été réalisé, et a donné lieu à ce stade à la facturation de 50 % du montant de 97,4 milliers d'euros, tel que prévu par la convention.

1.12.3 CONVENTION D'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 avec 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.

1.12.4 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, 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. A fin 2018, le montant total perçu par votre société s'élève à 22 746 milliers d'euros, dont 1 285 milliers d'euros au titre de 2018.

1.13 Convention conclue avec 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 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 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 pour une durée de 2 ans avec possibilité de reconduction pour une période d'un an maximum. 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.

1.14 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^{er} août 2015, jusqu'au 31 juillet 2018, celle-ci ayant été 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. La durée de cette convention a été prolongée, comme exposé en première partie du présent rapport au 1.4.1.

1.15 Convention de partenariat 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 pour une durée d'un an. Les prestations réciproques, valorisées à hauteur de 22 000 euros hors taxes, ont notamment consisté 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.

1.16. Convention de cession de droits 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 pour une durée de 2 ans. 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.

A1

1.17 Convention de mécénat avec le Musée national de la Renaissance au château d'Ecouen, établissement public représenté par le Ministère de la Culture et de la Communication – Direction Général des Patrimoines et l'établissement public de la Réunion des Musées Nationaux et du Grand Palais des Champs Élysées

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 pour une durée d'un an, par laquelle votre société a fait un don de 20 000 euros hors taxes en faveur du musée national de la Renaissance au château d'Ecouen. En contrepartie, votre société a bénéficié 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.

1.18 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 pour une durée de 5 ans 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 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.

1.19 Avec l'Institut français, établissement public

Nature et objet

Convention de partenariat avec 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 avec 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 ». Sa durée est de 6 mois et son terme est échu le 12 janvier 2018.

Les prestations réciproques, valorisées à hauteur de 280 milliers d'euros hors taxes, ont notamment consisté :

- ◇ 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.

1.20 Avec la Régie autonome des transports parisiens (RATP), établissement public et le Syndicat des Transports d'Ile-de-France (STIF)

Personne également concernée

M. de Romanet, Président-Directeur Général de votre société et administrateur de la RATP, étant précisé que Mme Solène Lepage, représentante permanente de l'État, est également administratrice de la RATP.

1.20.1 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. Le terme de cette convention est la date de mise hors service du 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.

1.20.2 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. Le terme de cette convention est la date de mise hors service du tramway T7.

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^{er} 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.

1.21 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. Son terme est fixé à la date de remise des ouvrages à SNCF Mobilités.

1.22 Avec le Château, le Musée et le Domaine national de Versailles, établissement public

1.22.1 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

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 avec effet jusqu'au 31 décembre 2019. 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.

1.22.2 CONVENTION DE MÉCÉNAT DE L'EXPOSITION « VISITEURS DE VERSAILLES 1682-1789 »

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 a fait un don d'un montant de 150 milliers d'euros en faveur de l'établissement public compte tenu notamment du gain de visibilité en sa qualité de mécène de l'exposition « Visiteurs de Versailles 1682-1789 ».

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.

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 entre 2012 et 2017. Elle a été signée pour une durée indéterminée compte tenu de son objet et restera en vigueur tant que la société bénéficiera desdites installations.

3. Avec l'État et la société Royal Schiphol Group NV (NV Luchthaven Schiphol), actionnaires de votre société

Personnes concernées

- ◇ L'État, représenté par Mme Solenne Lepage
- ◇ Mme Geneviève Chauv Debry,
- ◇ M. Michel Massoni,
- ◇ Mme Perrine Vidalenche,
- ◇ M. Jos Nijhuis et Mme Van der Meijs, administrateurs d'Aéroports de Paris et respectivement Président-Directeur général de la société Royal Schiphol Group NV jusqu'en mai 2018 et membre du directoire de la société Royal Schiphol Group NV (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 Royal Schiphol Group NV (NV Luchthaven Schiphol).

Modalités

LDans le cadre du projet de coopération partenariale et industrielle entre la société Royal Schiphol Group NV et votre société, votre Conseil d'administration du 14 novembre 2008 a autorisé la conclusion d'un pacte d'actionnaires entre l'État et la société Royal Schiphol Group NV, en présence de votre société. La signature de ce pacte est intervenue le 1^{er} décembre 2008 pour une durée initiale de 12 ans.

A1

4. Avec la société Royal Schiphol Group NV, actionnaire minoritaire de votre société

Personnes concernées

- ◇ MM. Nijhuis et Van der Meijs, administrateurs de votre société et respectivement Président-Directeur Général de la société Royal Schiphol Group NV jusqu'en mai 2018 et membre du Directoire de la société Royal Schiphol Group NV (NV Luchthaven Schiphol).

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 Netherland 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^{er} février 2012, puis sont renouvelables tous les cinq ans par tacite reconduction.

5. Avec la Ville de Paris ou ses établissements publics

5.1 Partenariat avec la Ville de Paris concernant l'exposition organisée dans le terminal 1 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

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 et dont le terme est fixé au 28 février 2019. Les prestations réciproques, valorisées à hauteur de 120 millions 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.

5.1 Partenariat avec la Ville de Paris concernant l'exposition organisée dans le terminal 1 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

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 et prenant effet jusqu'au 1^{er} novembre 2018. Les prestations réciproques, valorisées à hauteur de 78 000 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.

6. Avec la société Média Aéroports de Paris, joint-venture entre votre société et JC Decaux

Personne concernée

- ◇ M. Augustin de Romanet, Président-Directeur Général de votre société, et président et administrateur de la société Média Aéroports de Paris.

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.

7. 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 et Vinci Immobilier relatif au projet d'implantation d'un hôtel quatre étoiles (enseigne MELIA) à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Modalités

Lors de sa séance du 29 juin 2016, votre Conseil d'administration a autorisé votre société à conclure un protocole d'accord avec les sociétés Vinci Immobilier Développement Hôtel 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 final de 42,8 millions d'euros, livré en février 2019. Ce protocole a été signé le 1^{er} juillet 2016.

B. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS 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, ainsi que les administrateurs le représentant ou nommés par lui, comme énumérés au paragraphe A.1 de la première partie de notre rapport.

1.1 Convention conclue avec 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.

Paris-La Défense, le 2 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Olivier Broissand

Christophe Patrier

ERNST & YOUNG Audit

Alban de Claverie

Alain Perroux

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, 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 1.1 : Liste des nouveaux baux et avenants conclus durant l'exercice 2018 avec l'Etat 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 ET/OU AVEC PRISE D'EFFET SUR L'EXERCICE 2018

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Date d'effet	Date de signature
Paris Orly	402	21 CI 1049 (avenant 1)	9/01/2017	30/05/2018
Paris-Charles de Gaulle	1200E	31 CI 1353 (avenant 2)	8/09/2017	25/05/2018
Paris-Charles de Gaulle	1233	CDGE-31CI1353 (avenant 1)	8/06/2018	En cours
Paris-Charles de Gaulle	1200E	31 CI 1352 (avenant 2)	08/09/2017	25/06/2018

// TABLEAU 2: NOUVEAUX BAUX CONCLUS DURANT L'EXERCICE 2018

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Durée	Conditions financières	Date	Date de signature
Paris-Orly	842	21 CI 1072	1 an et 8 mois	Abattement sur le loyer de 40 %	25/04/2018	30/10/2018
Paris-Charles de Gaulle	6022	31 CI 1533	9 ans	Pas d'abattement	01/01/2018	27/09/2018

Baux conclus avec l'État - Ministère de l'Economie 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 de Police (expiration 31/12/2019)

// TABLEAU 1: AVENANTS AUX BAUX EXISTANTS SIGNÉS ET/OU AVEC PRISE D'EFFET DURANT L'EXERCICE 2018

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	1200 et 1259	31 CI 0142 (avenant 3)	14/11/2017	02/10/2018
Paris-Orly	400	21 CI 0931 (avenant 1)	28/02/2018	05/06/2018
Paris-Orly	400	21 CI 0932 (avenant 1)	28/02/2018	30/05/2018
Paris-Charles de Gaulle	1261P	CDGE-31CI1360 (avenant 1)	31/01/2018	24/04/2018
Paris-Charles de Gaulle	3452	IMON-31 CI 1521 (avenant 1)	1/11/2018	02/10/2018
Paris-Orly	402	21 CI 050 (avenant 3)	01/02/2018	30/05/2018
Paris-Orly	Parking 517	21 CI 0433 (avenant 1)	01/01/2018	19/04/2018

// TABLEAU 2: NOUVEAUX BAUX SIGNÉS DURANT L'EXERCICE 2018

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Durée	Conditions financières	Date	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	6020	31 CI 1533	11 ans	Abattement de 40 % sur le loyer	31/10/2015	27/09/2018

¹ Il est signalé que certains baux ont été conclus avec un effet rétroactif.

Baux conclus avec l'État – Ministère de la Transition Ecologique 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 15 octobre 2018 (expiration au 31 décembre 2022)

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Durée	Conditions financières	Date	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	1261P	CDGE-31CI1494	5 ans	Abattement sur le loyer de 40 %	01/01/2018	En cours
Paris-Charles de Gaulle	3630	31 CI 1560	5 ans	Abattement sur le loyer de 20 %	01/01/2018	En cours
Paris-Charles de Gaulle	5740	31 CI 1558	5 ans	Abattement sur le loyer de 20 %	01/01/2018	En cours
Paris-Le-Bourget	Terrain 406	41CI0250	5 ans	Abattement sur le loyer de 10 %	01/01/2018	En cours
Paris-Le-Bourget	27	41CI0232	2 ans	Abattement sur le loyer de 10 %	21/06/2018	En cours
Issy-les-Moulineaux	1	53AO0013	5 ans	pas d'abattement (AOT)	01/01/2018	En cours

Baux conclus avec l'État – Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire

en application de l'article 36 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre de la Convention signée avec la DSNA le 27 juillet 2007 (expiration au 21 juillet 2035)



Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Durée	Conditions financières	Date	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	1213/1205	CDGE-31CI1227	4 ans	Grille décision tarifaire en vigueur	01/01/2018	En cours
Paris-Charles de Gaulle	6020	31 CI 1533	9 ans	Grille décision tarifaire en vigueur	01/01/2018	27/09/2018
Paris - Orly	Terrain 808	IMOS-2ICI1055	5 ans	Abattement sur le loyer de 10 %	01/01/2018	En cours

Annexe 1.2 : Liste des baux conclus préalablement à l'exercice 2018 avec l'Etat en application d'accords-cadres autorisés par le Conseil d'Administration d'Aéroports de Paris et poursuivis durant l'exercice 2018

Baux conclus avec l'Etat - Ministère de l'Economie et des Finances antérieurement à 2018 et poursuivis durant l'exercice 2018

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)

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé sur l'exercice ² (en euros HT)	Refacturation des Charges sur l'exercice ³ (en euros HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	12.00 E	CDGE-31 CI1356(2)	176 985,24	93 154,68	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	30/09/2016	28/11/2016
Paris-Charles de Gaulle	12.00 F	CDGE-31 CI1355(1)	106 115,64	61 868,76	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.61 P	CDGE-31 CI1360(1)	3 620,96	1 449,95	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.00 G	CDGE-31 CI1359	7 152,00	3 895,32	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	216 716,12	166 476,02	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	06/07/2015
Paris-Charles de Gaulle	14.00 et 14.01	CDG1-31 CI1397 Avenant 1	66 002,08	34 054,28	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	11.00	CDG1-31 CI1399	97 144,79	88 902,61	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	1226	CDGA-31 CI0221	123 453,84	60 173,60	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/08/2016	28/10/2016
Paris-Charles de Gaulle	3416	IMON-31 CI1421	67 385,36	31 557,70	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	30/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	3609	IMON-31 CI1422	1 100,84	1 180,86	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	7610	IMON-31 CI1426	74 509,32	30 564,86	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	25/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	3700	IMON-31 CI1430	56 078,16	32 341,02	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	15/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	3417	IMON-31 CI1431	11 975,36	6 611,49	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	3452	IMON-31 CI 1521	14 700	8 820	2 ans	Abattement de 40 % sur le loyer	01/11/2017	28/12/2017
Paris-Orly	288	IMOS21 CI0990	133 599,69	66 428,20	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	20/10/2015
Paris-Orly	400	21 CI0931	167 862	94 170	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	22/09/2015
Paris - Orly	400	21 CI0932	48 654	34 704	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	22/09/2015
Paris - Orly	402	ORYW-21 CI050	43 327	36 509	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	01/12/2015
Paris - Orly	Parking 517	21 CI0433	6 688,24	0	9 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2009	19/01/2010
Paris - Orly	Terrain 517	IMOS-21 CI0611	0	45 050	30 ans	Pas d'abattement sur charges	28/11/2005	28/11/2005

¹ 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

² Idem

Baux conclus avec l'Etat - Ministère de l'Intérieur antérieurement à 2018 et poursuivis durant l'exercice 2018

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)

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé sur l'exercice (en euros HT)	Refacturation des Charges sur l'exercice (en euros HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	1200 et 1259 LAC	CDGA-31 CI0143 DPAF	214 764,36	17 509,68	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	27/08/2015
Paris-Charles de Gaulle	34 57 C	31 CI1445	18 075,56	12 299,26	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	30/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.00 E	CDGE-31 CI1352	179 443,68	92 139,96	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	01/01/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.00 F	CDGE-31 CI1351	64 709,76	39 552,00	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	01/01/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.33 (S3)	CDGE-31 CI1353	25 594,92	14 360,76	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	01/01/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.00 G	CDGE-31 CI1354	11 498,52	6 948,48	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
Paris-Charles de Gaulle	11.00	CDG1-31 CI1398	75 800,94	80 635,46	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	27/08/2015
Paris-Charles de Gaulle	11.00	CDG1-31 CI1404 (DGS1)	2 624,65	2 846,71	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	12 463,24	7 480,56	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	Signé, non daté
Paris Orly	400	21 CI0940	52 819,36	26 780,00	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	26/12/2017
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
	3452	IMON-31 CI 1521	14 700	8 820	2 ans	Abattement de 40 % sur le loyer	01/11/2017	28/12/2017
Paris Orly	402	ORYW21 CI049	31 619,02	27 364,22	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	22/10/2015
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
Paris Charles de Gaulle	Terminal 1	CDG1-31 CI 1398 (avenant 1)	77 090,12	82 310,32	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	08/03/2017	04/12/2017
Paris-Orly	400	21 CI 0934 (avenant 2)	206 909	148 447	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	09/01/2017	En cours
Paris-Orly	400	21 CI 0935 (avenant 2)	221 885	177 445	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	09/01/2017	En cours
Paris-Charles de Gaulle	Terminal 1	CDG1-31 CI 1404 - DGS1 (avenant 1)	2 615,40	2 830,12	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	08/03/2017	En cours

A1

Baux conclus avec l'Etat - Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire antérieurement à 2018 et poursuivis durant l'exercice 2018

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 et celle signée le 15 octobre 2018

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé sur l'exercice (en euros HT)	Refacturation des Charges sur l'exercice (en euros HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris - Charles de Gaulle	Terrain 71 01	IMON-31CI0583	0	0	30 ans renouvelables	Mise à disposition gratuite art 43 l cahier des charges	22/07/2005	24/09/2009
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 l cahier des charges	22/07/2005	30/09/2009
Paris-Charles de Gaulle	CDGA-C (DGSI)	31 CI 0151 (avenant 1)	8 004,96	5 364,41	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	10/10/2017	En cours



RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE LA SOCIÉTÉ AÉROPORTS DE PARIS

Exercice social 2018

1 RÉMUNÉRATIONS

1.1 Politique de rémunération 2019 du mandataire social exécutif

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

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

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

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

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

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

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

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

Quatre objectifs qualitatifs :

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

- ◇ la stratégie et le pilotage des filiales et participations (10 %) : maîtrise de la stratégie internationale et des investissements, en particulier par l'accompagnement de TAV après la fin de la concession d'Istanbul Atatürk.

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

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

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

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

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

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

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

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.

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

Augustin de Romanet – Président-directeur général

Les rémunérations et avantages suivants ont été dus ou versés à Monsieur Augustin de Romanet au titre de son mandat de Président-directeur

général d'Aéroports de Paris au cours de l'exercice 2018, en application des critères approuvés par l'assemblée générale d'Aéroports de Paris du 4 mai 2018 dans sa 17^{ème} résolution. Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement des éléments de la rémunération variable brute annuelle du Président-directeur général pour l'exercice 2018 sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la Société du 20 mai 2019.

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

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

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

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

Les objectifs ont été atteints respectivement à hauteur de : 110 % pour les objectifs quantitatifs (dont EBITDA Groupe = 110 %, ROCE Groupe = 110 %, Satisfaction clients au départ = 110 %) et 109 % pour les objectifs qualitatifs (dont politique d'accueil et d'attractivité = 110 %, Responsabilité sociétale d'entreprise = 80 %, Stratégie et pilotage des filiales et participations = 120 %).

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

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

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

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

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

(en euros)

	2018	2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice	456 165	456 165
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-

Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Indemnité de départ	Néant	Néant
Indemnité de non-concurrence	Néant	Néant
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Néant
TOTAL	456 165	456 165

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

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

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

Rémunérations versées aux administrateurs et censeurs

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

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

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

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

Il est précisé que la rémunération est versée :

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

A2

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 <i>ad hoc</i>	1 700 €	2 500 €

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

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

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

Rémunérations versées aux censeurs

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

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

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

1.3 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.

2 GOUVERNANCE

2.1 Mandats et fonctions exercés dans toute société par les mandataires sociaux durant l'exercice 2018

Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires

// Augustin de Romanet – Président-directeur général d'Aéroports de Paris renouvelé par décret du 24 juillet 2014

DATE DE NAISSANCE :

2 avril 1961

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

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

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

MANDATS AU SEIN DU GROUPE ADP

SEGMENT COMMERCE 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)
- ◆ Atout France, Agence de développement touristique de la France, Groupement d'intérêt économique : membre du Conseil d'administration
- ◆ Paris EUROPLACE, association : Président du Conseil d'administration
- ◆ Fonds de dotation dénommé Institut pour l'Innovation Économique et Social : administrateur

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 A.S. (TAV Airports), société cotée en Turquie, de janvier 2013 à juillet 2017 : Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration, Vice-Président du comité de la gouvernance d'entreprise, Vice-Président du comité des risques, Vice-Président du comité des nominations
- ◆ TAV Yatirim Holding A.S. (TAV Investment), de février 2013 à juillet 2017 : Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration
- ◆ TAV Tepe Akfen Yatirim Insaat V^e Isletme A.S. (TAV Construction - *Filiale de TAV Yatirim Holding*), de février 2013 à juillet 2017 : Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration

ROYAL SCHIPHOL GROUP, SOCIÉTÉ ANONYME SOUMISE AU DROIT NÉERLANDAIS :

- ◆ Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de NV Luchthaven Schiphol, société soumise au droit néerlandais, de février 2013 à octobre 2013

AUTRES MANDATS :

- ◆ Président du conseil d'administration et du Comex de ACI Europe de juin 2015 à juin 2017
- ◆ Administrateur de Musée du Louvre-Lens, établissement public de coopération culturelle, de février 2011 à février 2014

A2

// 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 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

- ◆ Membre du conseil de surveillance de National Opera & Ballet (Pays-Bas)
- ◆ Membre du conseil de surveillance de Brisbane Airport Corporation PTY Ltd (Australie)
- ◆ Membre du conseil de surveillance de l'Hotel Okura Amsterdam B.V.

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

- ◆ Président-directeur général de Royal Schiphol Group – NV Luchthaven Schiphol (société soumise au droit néerlandais), de janvier 2009 à mai 2018
- ◆ Membre du conseil de surveillance et Président du comité d'audit de Volksbank NV (Pays-Bas) d'avril 2009 à avril 2017
- ◆ Membre du conseil de surveillance et Président du comité d'audit de Aon Group Nederland BV (Pays-Bas) de juillet 2014 à décembre 2016
- ◆ Membre du Conseil de Amsterdam Economic Board (Pays-Bas) de janvier 2010 à mai 2018
- ◆ Membre du conseil de ACI World de mars 2017 à mai 2018
- ◆ Membre du conseil et membre du comité exécutif de ACI Europe d'octobre 2013 à mai 2018
- ◆ Membre du Conseil général et du Conseil exécutif de Confederation of Netherlands Industry and Employers (VNO-NCW) (Pays-Bas) de janvier 2010 à mai 2018
- ◆ Membre du conseil de surveillance de Stichting Leefomgeving Schiphol (Pays-Bas) de janvier 2010 à mai 2018
- ◆ Vice-Président du conseil de Cyber Security Council (Pays-Bas) de mai 2015 à décembre 2018

// **Jacoba van der Meijs**

DATE DE NAISSANCE :

26 janvier 1966

NATIONALITÉ :

Néerlandaise

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)

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

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

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

15 juillet 2014

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

MANDATS AU SEIN DU GROUPE VINCI :

- ◆ Président-directeur général de VINCI, société anonyme française cotée
- ◆ Président de Vinci Concessions, SAS, société française
- ◆ Président du conseil de surveillance de VINCI Deutschland GmbH
- ◆ Représentant permanent de VINCI, administrateur au conseil d'administration de :
 - ◆ VINCI Energies, société anonyme française
 - ◆ La Fabrique de la Cité, fonds de dotation
- ◆ Administrateur de Kansai Airports, Kabustiki Kaisha, société japonaise
- ◆ Représentant permanent de SNEL, administrateur au conseil d'administration d'ASF, société anonyme française
- ◆ Représentant permanent de VINCI Autoroutes, administrateur au conseil d'administration de Cofiroute, société anonyme française
- ◆ Président de la Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité

AUTRES MANDATS :

- ◆ Administrateur et Président du comité des rémunérations de Air Liquide, société anonyme française cotée
- ◆ Membre du bureau de l'Institut de l'Entreprise
- ◆ Vice-Président de l'Association Aurore

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

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)
- ◆ Administrateur de :
 - ◆ VINCI plc (de 1998 à 2013)
 - ◆ VINCI Investments Ltd (de 1998 à 2013)

A2

// **Francoise Debrus - Représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant****DATE DE NAISSANCE :**

19 avril 1960

NATIONALITÉ :

Française

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 Altea, SCA cotée France

MANDATS AU SEIN DU GROUPE FONCIÈRE DES RÉGIONS :

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

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

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
- ◆ Administrateur de :
 - ◆ RAMSAY SANTÉ, 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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Chargée de mission auprès de la Direction générale, rattachée au Commissaire aux Participations de l'État - Agence des participations de l'État - Ministère de l'Économie et des Finances
- ◆ Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
 - ◆ Air France - KLM - société anonyme française cotée
 - ◆ RATP (Régie autonome des transports parisiens) - Établissement public à caractère industriel et commercial
 - ◆ SNCF Mobilités (ex SNCF) - Établissement public à caractère industriel et commercial

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

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

DATE DU DEUXIÈME MANDAT :

Décret du 11 juillet 2014,

DATE DU TROISIÈME MANDAT :

Arrêté du 11 mai 2017

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

11 mai 2017

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

- ◆ Directrice de Participations Transports à l'Agence des participations de l'État - Ministère de l'Économie et des Finances d'octobre 2012 à octobre 2018
- ◆ Membre du conseil de surveillance, en qualité de représentant de l'État :
 - ◆ du Grand port maritime du Havre - Établissement public, de juillet 2012 à mars 2013
 - ◆ Aéroports de la Côte d'Azur - société anonyme, de septembre 2012 à mai 2013
- ◆ Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
 - ◆ SNCF Réseau - Établissement public à caractère industriel et commercial, de novembre 2012 à juillet 2015
 - ◆ Société nationale de programme France Télévisions - société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
 - ◆ Société nationale de programme en charge de l'audiovisuel extérieur de la France - société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
 - ◆ Société de financement et d'investissement pour la réforme et le développement (SOFIRE), entreprise publique, de mars 2011 à janvier 2013

Administrateurs représentant les intérêts de l'État en sa qualité d'actionnaire, nommés par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition de l'État

// Genevieve Chaux Debry

DATE DE NAISSANCE :

18 juin 1958

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Décret du 11 juillet 2014

DATE DU DEUXIÈME MANDAT :

Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017

DATE DU TROISIÈME MANDAT :

Arrêté du 11 mai 2017

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

11 mai 2017

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◇ 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 la transition écologique et solidaire

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

A2

// 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

FIN DE MANDAT PAR DÉMISSION :

30 octobre 2018

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◇ Chargé de mission au Ministère de l'intérieur

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

- ◇ Secrétaire général et haut fonctionnaire de défense au ministère de l'intérieur de février 2015 à octobre 2018
- ◇ Préfet du Pas-de-Calais, Ministère de l'Intérieur, de mars 2012 à février 2015

// Perrine Vidalenche - Mandats au sein du groupe Crédit Immobilier

DATE DE NAISSANCE :

26 décembre 1956

NATIONALITÉ :

Française

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Administratrice indépendante et membre du comité des risques d'Orange BANK, société anonyme à conseil d'administration
- ◆ Membre du conseil de surveillance et membre du comité d'audit de CDC Habitat, société anonyme d'économie mixte, filiale immobilière de la Caisse des Dépôts
- ◆ Administratrice indépendante de CEETRUS, société anonyme à Conseil d'administration

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

Administrateurs 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 la 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

// 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

// 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 Jouvett

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

// Joel Vidy

DATE DE NAISSANCE :

30r décembre 1960

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

1^{er} 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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

◇ Technicien Planning et Ordonnancement à la Direction process technique et bagages à l'aéroport Paris-Orly

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

◇ Néant

A2

Censeurs

// Bernard Irion

DATE DE NAISSANCE :

18 mars 1937

NATIONALITÉ :

Française

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◇ Membre associé de la Chambre de Commerce et d'Industrie départementale de Paris (CCI-Paris)
- ◇ Administrateur de F4 – Société anonyme française

DATE DE NOMINATION :

Assemblée générale du 15 mai 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

15 juillet 2014

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

- ◇ Administrateur représentant la CCIR à la SEMAVIP (Société d'économie mixte Ville de Paris) – société anonyme française de 2011 à janvier 2018
- ◇ Administrateur et vice-président à la SIPAC (société Immobilière du Palais des Congrès) (groupe CCIR) – société anonyme française de 2001 à juin 2017
- ◇ Vice-Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie départementale de Paris (CCI-Paris) de 2000 à novembre 2016
- ◇ Administrateur représentant permanent de la CCIR à la SAEMES - société anonyme française de 2001 à novembre 2016
- ◇ Membre du comité des Partenaires du STIF (Syndicat des Transports de l'Ile-de-France) en qualité de représentant du CRCI (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Paris Ile-de-France) de 2009 à 2015

// Christine Janodet

DATE DE NAISSANCE :

29 septembre 1956

NATIONALITÉ :

Française

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)

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,

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
- ◇ Administratrice de :
 - ◆ SemPariSeine de 2008 à 2014
 - ◆ la Fondation Mémoire pour la Shoah de 2012 à 2014

2.2 Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'Aéroports de Paris et, d'autre part, une autre société dont Aéroports de Paris possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital

Aucune convention entre, directement ou par personne interposée, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'Aéroports de Paris et, d'autre part, une autre société dont Aéroports de Paris possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

2.3 Récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentation de capital

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

Objet des autorisations/délégations financières consenties au conseil d'administration actuellement en vigueur	Montant nominal maximal (autorisation de 26 mois)
Augmentation de capital ^a avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS). Prix : fixé par le Conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.	Augmentation de capital : 97 millions d'euros ^{P 16} (soit environ 33 % du capital) Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros ² .
Augmentation de capital ^a avec suppression du DPS, par offre au public. Prix : fixé par le conseil d'administration et au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur, soit à ce jour un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % ^c .	Augmentation de capital : 29 millions d'euros ^{P 3 6} (soit environ 10 % du capital) Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros ² .
Augmentation de capital ^a avec suppression du DPS par une offre de placement privé. Prix : mêmes règles que pour la fixation du prix en cas d'émission avec suppression du DPS par offre au public.	Augmentation de capital : 29 millions d'euros ^{P 3 6} (soit environ 10 % du capital) Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros ² .
Augmentation du nombre de titres en cas d'émission avec ou sans maintien du DPS. Prix : mêmes règles de fixation que celles applicables à la délégation dont le nombre de titres est augmenté.	Augmentation du nombre de titres à émettre : 15 % de l'émission initiale ^{P 4 6}
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme de création et attribution d'actions gratuite et/ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes. Le conseil d'administration fixe le montant et la nature des sommes à incorporer au capital et le nombre d'actions à émettre et/ou dont le nominal sera augmenté.	Augmentation de capital : 97 millions d'euros ⁵ (soit environ 33 % du capital).
Augmentation de capital ^b réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise Prix : fixé conformément aux dispositions du Code du travail (art. L. 3332-19 et s.), ni supérieur à la moyenne des cours cotés des 20 dernières séances de bourse précédant la décision fixant la date d'ouverture du délai de souscription, ni inférieur de plus de 20 % [(ou 30 % lorsque la durée d'indisponibilité du plan est supérieure à 10 ans)] à cette moyenne ^d .	Augmentation de capital : 2,9 millions d'euros ^{P 3} (soit environ 1 % du capital).
Augmentation de capital ^b en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société. Parité d'échange, montant de la soulte et prix : fixées par le Conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.	Augmentation de capital : 29 millions d'euros ^{P 3} (soit environ 10 % du capital). Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros ² .
Augmentation de capital ^b en vue d'une rémunération des apports en nature. Prix : le conseil d'administration fixe le nombre de titres à émettre et leurs caractéristiques dans le respect des dispositions légales applicables.	Augmentation de capital : 10 % du capital social au moment de l'émission ^{P 3} .

A2

Objet des autorisations/délégations financières consenties au conseil d'administration actuellement en vigueur**Montant nominal maximal (autorisation de 26 mois)**

Augmentations de capital dilutives (plafond global).

Plafond global pour les augmentations de capital dilutives : 97 millions d'euros
 Plafond global sur lequel s'imputent les sous-plafonds suivants :

- 97 millions d'euros soit environ 33 % du capital pour les augmentations de capital avec maintien du DPS ¹ ;
- 29 millions d'euros soit environ 10 % du capital pour les augmentations de capital avec suppression du DPS ³ ;
- 29 millions d'euros soit environ 10 % du capital pour les augmentations de capital en période d'offre publique ⁶.

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

Plafond global pour les augmentations de capital en période d'offre publique : 29 millions d'euros ^{3 6} soit environ 10 % du capital.**Plafonds :**^P Avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal.¹ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal.² Avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société de 500 millions d'euros.³ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal.⁴ Avec, pour une émission avec maintien du DPS, imputation sur le plafond ¹ et pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond ³.⁵ Sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives.⁶ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital de 29 millions d'euros de nominal en cas d'augmentation de capital en période d'offre sur la Société.**Notes :**^a Émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une filiale.^b Émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.^c Étant précisé qu'en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital, le prix d'émission sera tel que la somme perçue immédiatement par ADP (ou la filiale concernée en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une filiale) majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle (ou la filiale concernée) soit au moins égale à ce même montant minimum prévu par la loi.^d Le conseil d'administration étant autorisé à réduire ou supprimer, s'il le juge opportun, la décote visée aux articles L. 3332-19 et suivants du Code du travail dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. Le conseil d'administration est également autorisé à attribuer, à titre gratuit, auxdits bénéficiaires, en complément des actions ou valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès au capital à émettre ou déjà émises à titre de substitution de tout ou partie de la décote visée aux articles L. 3332-19 et suivants du Code du travail et/ou d'abondement, dans les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-10 et suivants et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

2.4 Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

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

Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2018

Depuis le 15 juillet 2009, la Société est administrée par un conseil d'administration conformément à l'article 6 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public et à l'article 13 des statuts d'Aéroports de Paris. Depuis le 11 mai 2017, la société est régie par l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

Le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres selon l'article 13 des statuts de la société. À ce jour, il comprend six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, un administrateur représentant l'État, trois administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires et six administrateurs représentant des salariés.

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 15 mai 2014, ont renouvelé les mandats d'administrateurs d'Augustin de Romanet, Jacques Gounon et Jos Nijhuis et ont également désigné la société Vinci, représentée par Xavier Huillard, et la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, représentée par Françoise Debrus. La cooptation de Jacoba van der Meijs, par le conseil d'administration du 23 mai 2017, a été ratifiée par l'assemblée générale du 4 mai 2018.

En application de l'ordonnance précitée, l'administrateur représentant l'État est Solenne Lepage, nommée par arrêté du 11 mai 2017, antérieurement nommée par décret du 11 juillet 2014. L'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 a désigné, sur proposition de l'État : Michel Massoni, Geneviève Chauv Debry et Denis Robin (démissionnaire à compter du 30 octobre). Ces derniers avaient été antérieurement nommés par décret du 11 juillet 2014 et du 22 avril 2015. Perrine Vidalenche a été

nommée, pour la première fois, par l'assemblée générale du 11 mai 2017, sur proposition de l'État.

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

En application de l'article 13 des statuts, les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative. Bernard Irion et Christine Janodet ont été nommés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014. Anne Hidalgo a été nommée censeur lors de la séance du conseil d'administration du 8 juillet 2015 ; sa nomination a été ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016. Gilles Leblanc, désigné censeur par l'assemblée générale du 11 mai 2017, a démissionné à compter du 12 avril 2018.

Aux termes de l'article 13 des statuts de la Société, le mandat des administrateurs et des censeurs est d'une durée de cinq ans.

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

Béatrice Mathieu de Lavergne, Contrôleur général Économique et Financier, et Pascal Papaux, nommé Secrétaire du comité d'entreprise, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

2.5 Principes de diversité et de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil et des instances dirigeantes

La politique d'équilibre et de diversité appliquée à la composition du Conseil d'administration prend en compte la complexité et les nombreux métiers de Groupe ADP.

L'organisation du conseil comme sa composition sont appropriées à l'actionnariat et à la nature de son cœur de métier, notamment sa mission de service public aéroportuaire.

Au regard des diverses activités d'Aéroports de Paris, les administrateurs sont notamment choisis parmi les représentants du monde aérien, les managers de grandes infrastructures industrielles en France ou à l'international, les experts dans les domaines environnementaux où opère la société. Par ailleurs, les administrateurs représentant les salariés apportent également leur point de vue sur les dossiers. Les débats sont en outre enrichis par deux administrateurs de nationalité étrangère.

Il s'agit de garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement des missions avec compétence, indépendance et objectivité. Tous les administrateurs ont le souci commun de recherche de fonctionnement collégial, condition jugée indispensable pour la qualité de la gouvernance. La composition des comités repose sur les mêmes objectifs de composition équilibrée.

Au sein du Conseil d'administration, sa représentation est équilibrée en âge ; l'amplitude se situe entre 46 ans et 68 ans, et la moyenne s'élève

à 58 ans. S'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes, sur les 10 administrateurs concernés (les administrateurs élus par les salariés étant exclus du calcul), cinq sont des femmes et cinq sont des hommes (soit un taux de 50 %) au 31 décembre 2018.

Par ailleurs, Aéroports de Paris met en œuvre une politique générale de non-discrimination et de diversité. L'entreprise et ses filiales ont adhéré à la charte de la diversité en 2013. Un accord-cadre sur la diversité a été signé le 27 avril 2017 pour Aéroports de Paris SA. Ces dispositions s'inscrivent dans la continuité des accords par lesquels l'entreprise s'est engagée sur les différents champs de l'égalité des chances : l'insertion des travailleurs handicapés (depuis 1991), l'égalité professionnelle femmes-hommes (2003), le maintien dans l'emploi des seniors (2009), l'insertion et l'accompagnement des jeunes (2016).

Cette politique a notamment fait l'objet d'une délibération du Conseil d'administration le 16 octobre 2018.

Concernant plus particulièrement l'égalité professionnelle femmes-hommes, l'accord en vigueur (2018-2020) fixe des objectifs de mixité des emplois à tous les niveaux et pour les embauches, notamment de cadres, et vise à détecter et accompagner les femmes à potentiel. Le taux de féminisation des comités de direction en 2018 est de 36 %, il est de 8 % pour le comité exécutif.

Présentation synthétique du Conseil d'administration

	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions au 31/12/2018	Nombre mandats dans des sociétés cotées	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF	
						Non indépendant	Indépendant
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL							
PRISE D'EFFET DE L'ACTUEL MANDAT LE 15 JUILLET 2014 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS							
Augustin de Romanet	57	Masculin	Française	300	2	Président-directeur général	
ADMINISTRATEURS DÉSIGNÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE							
PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 15 JUILLET 2014 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS							
Jacques Gounon	65	Masculin	Française	300	2		Administrateur indépendant
Jacoba van der Meijs	52	Féminin	Néerlandaise	1	1	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP	
Jos Nijhuis	61	Masculin	Néerlandaise	1	1	Ancien mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP	
Société Vinci représentée par Xavier Huillard	64	Masculin	Française	7 916 848	2	Relation d'affaires significatives	
Société Predica représentée par Françoise Debrus	58	Féminin	Française	5 051 791	3		Administrateur indépendant
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT L'ÉTAT, NOMMÉ PAR ARRÊTÉ DU 11 MAI 2017							
PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 11 MAI 2017 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS							
Solenne Lepage	46	Féminin	Française	0 ¹	2	Actionnaire majoritaire	
ADMINISTRATEURS NOMMÉS, SUR PROPOSITION DE L'ÉTAT, PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 11 MAI 2017							
PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 11 MAI 2017 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS							
Geneviève Chauv Debry	60	Féminin	Française	0 ¹	1	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire	
Michel Massoni	68	Masculin	Française	0 ¹	1	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire	
Denis Robin, démissionnaire à compter du 30 octobre 2018	56	Masculin	Française	0 ¹	1	Représentant les intérêts de l'État, actionnaire	
Perrine Vidalenche	62	Féminin	Française	0 ¹	1	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)	56	Féminin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul	
Laurence Arrrieu (CFE/CGC)	58	Féminin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul	
Serge Gentili (FO)	62	Masculin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul	
Frédéric Gillet (CFE/CGC)	46	Masculin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul	
Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP)	57	Masculin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul	
Joël Vidy (CGT)	58	Masculin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul	

¹ Les administrateurs représentant les intérêts de l'État, en sa qualité d'actionnaire, sont dispensés d'être propriétaire du nombre minimal d'actions de la société déterminé par les statuts (articles 5 et 6 de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014).

² Les administrateurs représentant les salariés sont dispensés d'être propriétaire du nombre minimal d'actions de la société déterminé par les statuts (article 21 de la loi 83-675 du 26 juillet 1983).

La dérogation à la recommandation au Code AFEP-MEDEF sur la règle d'au moins un tiers d'administrateurs indépendants dans les sociétés contrôlées est justifiée ci-après.w

Membres des comités

Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance	Comité ad hoc Projet Terminal T4
29/11/2012	20/05/2019	6 ans		Président X		
02/07/2008	20/05/2019	10 ans	Président X		X	
23/05/2017	20/05/2019	1 an				
28/05/2009	20/05/2019	9 ans		X		Président X
15/07/2014	20/05/2019	4 ans			X	
15/07/2014	20/05/2019	4 ans	X		Présidente X	X
24/09/2012	AG 2022	6 ans	X	X	X	X
15/07/2014	AG 2022	4 ans		X		
26/04/2013	AG 2022	5 ans				X
22/04/2015	AG 2022	3 ans				
11/05/2017	AG 2022	1 an				
15/07/2014	15/07/2019	4 ans				
23/02/2018	15/07/2019	1 an		X		X
15/07/2009	15/07/2019	9 ans	X			
15/07/2014	15/07/2019	4 ans				
18/12/2008	15/07/2019	10 ans			X	X
01/03/2018	15/07/2019	1 an		X		

A2

Assiduité des membres du Conseil d'administration

<i>Administrateurs</i>	Conseil d'administration	Comité d'audit et des risques	Comité des rémunérations, nominations et Gouvernance	Comité de la stratégie et des investissements	Comité ad hoc - Projet T4 1 séance
Augustin de Romanet	100 %			100 %	
Jacoba van der Meijs	37,5 %				
Jacques Gounon	100 %	100 %	100 %		
Jos Nijhuis	75 %			60 %	100 %
Société Vinci, représentée par Xavier Huillard	100 %		100 %		
Société Predica, représentée par Françoise Debrus	100 %	100 %	100 %		0 %
Solenne Lepage	100 %	100 %	100 %	40 %	0 %
Geneviève Chaux Debry	100 %			80 %	100 %
Michel Massoni	100 %				
Denis Robin, démissionnaire à compter du 31 octobre 2018	60 %				
Perrine Vidalenche	100 %				
Brigitte Blanc	87,5 %				
Laurence Arrrieu	100 %			100 %	100 %
Serge Gentili	87,5 %	33 %			
Frédéric Gillet	87,5 %				
Jean-Paul Jouvent	100 %		100 %		100 %
Joël Vidy	71,4 %			75 %	

Fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe collégial de la Société qui détermine les orientations stratégiques de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre, comme précisé à l'article 16 de ses statuts. Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il propose, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune. Il a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et répond de l'exercice de cette mission devant l'assemblée générale des actionnaires.

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

Le règlement intérieur est consultable sur le site www.parisaeroport.fr. Il précise les attributions du conseil d'administration et de ses membres, son mode de fonctionnement ainsi que celui de ses comités spécialisés : le comité d'audit et des risques, le comité de la stratégie et des investissements et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

Il comporte une charte des membres du conseil d'administration qui édicte les règles à respecter, ainsi qu'un code d'éthique relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française et européenne sur le délit d'initié, le manquement d'initié et les manipulations de marché. Chaque membre du conseil d'administration doit être soucieux de l'intérêt social. Il doit avoir une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur son expérience. Il doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques. Chaque membre du conseil d'administration s'engage, au travers de la charte, à maintenir son

indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine, et ce en toutes circonstances (art. 6 de la charte).

À cet égard, le règlement intérieur du conseil d'administration comporte des dispositions visant à prévenir tout conflit d'intérêts, toute interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés, en application de la loi n°2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, ainsi que tout risque d'atteinte à la concurrence. En conformité avec l'article 2 de la charte, chaque membre du conseil d'administration a l'obligation de faire part au conseil de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêts, dès lors qu'il en a connaissance, entre lui (ou toute personne physique ou morale avec laquelle il est en relation d'affaires et/ou au sein de laquelle il occupe des fonctions) et la société Aéroports de Paris ou toute société du groupe ou une société avec laquelle Aéroports de Paris envisage de conclure un accord de quelque nature que ce soit. En outre, chaque membre du conseil d'administration doit déclarer au Président-directeur général s'il existe des conflits d'intérêts potentiels entre ses devoirs à l'égard d'Aéroports de Paris et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs ou obligations à l'égard d'autres personnes physiques ou morales et, le cas échéant, en donner le détail en réponse à un questionnaire qui leur sera soumis chaque année, en précisant notamment les fonctions et mandats en cours et les fonctions et mandats révolus.

Le conseil d'administration a défini une procédure de traitement des difficultés liées au conflit d'intérêts et a désigné un administrateur référent en la matière, dans le respect des principes d'objectivité et de transparence. Son rôle, confié au Président du comité d'audit et des risques, un administrateur indépendant, est de veiller au respect de la procédure, de conseiller sur les moyens de prévenir lesdits conflits et de proposer les moyens de résoudre les situations de potentiels conflits d'intérêts. En cas de situation de conflit constatée, le membre du conseil d'administration doit s'abstenir de participer au débat et au vote de la délibération concernée.

Le Président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris, qui assure également la Direction générale de l'entreprise, est nommé par décret en conseil des ministres, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil. Il organise et dirige les travaux du conseil et représente celui-ci dans ses rapports avec les actionnaires et les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le règlement intérieur prévoit que le conseil débat, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son règlement intérieur. L'évaluation ainsi établie répond aux trois objectifs et aux modalités énoncées par le Code AFEP-MEDEF en la matière. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la direction du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. En 2016, une évaluation a été menée par un prestataire externe. En 2017 et en 2018, le conseil d'administration a décidé de réaliser une évaluation interne dont les conclusions ont été restituées lors des séances du conseil d'administration du 20 décembre 2017 et du 12 décembre 2018. Les membres du conseil d'administration portent une bonne appréciation sur les conditions dans lesquelles la gouvernance favorise l'activité du conseil. Le conseil d'administration reconnaît avec satisfaction que chaque administrateur fait valoir son point de vue pour enrichir la qualité des débats. Le conseil estime nécessaire de renforcer le suivi des filiales et des participations et de développer l'axe RSE, au-delà de la conformité réglementaire. Afin de répondre aux recommandations faisant suite à l'évaluation interne de 2017, il s'est attaché plus particulièrement à la mise en place d'un suivi de la participation TAV compte tenu de son intégration globale.

Réunions du conseil d'administration

Il appartient au Président-directeur de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent. La convocation au conseil d'administration est adressée, par tous moyens appropriés, aux membres du conseil d'administration au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, et fixe le lieu de la réunion. Les membres du conseil se réunissent hors la présence du Président-directeur général lors de l'examen de sa rémunération.

Attributions du conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Le conseil d'administration contrôle la gestion de l'entreprise et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes, notamment sur les titres de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par délibérations les affaires qui la concernent ainsi que les matières dont il s'est réservé la compétence. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En raison du régime particulier auquel est soumise la société Aéroports de Paris, le conseil d'administration dispose également de pouvoirs propres en vertu du code de l'aviation civile. Enfin, le conseil d'administration a décidé, par délibération du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 2009, de limiter les pouvoirs du Président-directeur général.

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

- ◆ examine au moins une fois par an, dans son ensemble, les orientations stratégiques du Groupe ADP, notamment au regard des évolutions de

l'industrie du transport aérien, ainsi que le contexte concurrentiel dans lequel évolue le Groupe ADP ;

- ◆ formule une réponse argumentée sur l'avis émis par le comité d'entreprise sur les orientations stratégiques de l'Entreprise en application du Code du travail ;
- ◆ arrête les comptes annuels et les comptes consolidés annuels, établit le rapport de gestion (en ce compris notamment la déclaration de performance extra-financière) ainsi que le rapport sur le gouvernement d'entreprise et convoque l'assemblée générale des actionnaires chargée d'approuver ces derniers ;
- ◆ approuve les comptes consolidés semestriels ;
- ◆ définit la politique de communication financière d'Aéroports de Paris ;
- ◆ veille à ce que les investisseurs et les actionnaires reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur les perspectives à long terme ;
- ◆ examine le plan stratégique pluriannuel du groupe ;
- ◆ est informé, une fois par an, des relations de la société avec l'État au titre de ses missions de service public ;
- ◆ approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
- ◆ fixe les taux de redevances visées au 1^{er} de l'article R. 224-2 du code de l'aviation civile ;
- ◆ adopte le plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe ADP et examine chaque année son exécution ;
- ◆ examine chaque année, le budget annuel du Groupe ADP ainsi que l'enveloppe annuelle d'emprunts que la société et ses filiales sont autorisées à souscrire ;
- ◆ approuve la définition des objectifs et de la rentabilité des grands projets d'investissement directement réalisés par Aéroports de Paris d'un montant supérieur à 60 millions d'euros ;
- ◆ approuve les investissements de développement externe ou les cessions d'actifs effectués par Aéroports de Paris :
 - ◆ pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaire exercées en France supérieurs à 30 millions d'euros,
 - ◆ pour toutes les autres activités supérieures à 20 millions d'euros ;
- ◆ approuve les investissements ou les cessions d'actifs des filiales d'Aéroports de Paris lorsque le montant est égal ou supérieur à 20 millions d'euros ;
- ◆ approuve les transactions et renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros Hors Taxes ;
- ◆ fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports et entre aéroports ;
- ◆ est informé à chacune de ses réunions, de l'évolution de son activité et de ses résultats, et examine notamment les écarts éventuels constatés par rapport au budget. Au moins deux fois par an, le Président-directeur général inscrit à l'ordre du jour une revue de la situation financière, de la trésorerie et des engagements hors bilan du Groupe ADP ;
- ◆ examine une fois par an, et en tant que de besoin, la situation des principales filiales et participations de la société ;
- ◆ fixe annuellement le montant total des cautions, avals ou garanties que le Président-directeur général est autorisé à consentir au nom d'Aéroports de Paris. En outre, le Président-directeur général rend compte au conseil des cautions, avals ou garanties dont le montant unitaire est supérieur à 30 millions d'euros ;
- ◆ fixe annuellement le montant des emprunts obligataires que le Président-directeur général est autorisé à émettre ;

A2

- ◇ arrête les statuts du personnel et les échelles de traitement des salaires et indemnités ;
- ◇ doit saisir pour avis consultatif l'assemblée générale ordinaire des actionnaires si une cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la société sur les deux derniers exercices est envisagée ;
- ◇ examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires (étant précisé que les administrateurs représentant les intérêts de l'État et les salariés ne sont pas, par définition, éligibles à cette qualification), débat de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe et des critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation et confère à certains d'entre eux, la qualité d'administrateur indépendant au regard des critères posés par le Code AFEP-MEDEF ;
- ◇ s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités qu'il constitue en son sein, tel qu'il est recommandé par le Code AFEP-MEDEF ;
- ◇ délibère sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, hors leur présence ;
- ◇ soumet, dans le cadre du dispositif du « say on pay », au vote ex ante et au vote ex post de l'assemblée générale ordinaire annuelle une résolution relative aux rémunérations des mandataires sociaux, concernés conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
- ◇ procède à la répartition des jetons de présence alloués aux administrateurs et dans ce cadre, peut décider d'en réserver une partie aux censeurs ;
- ◇ apporte aux statuts de la société les modifications nécessaires pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine assemblée générale extraordinaire ;
- ◇ examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, le conseil d'administration reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- ◇ s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Il reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet ;
- ◇ s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

De manière générale et à l'exclusion de la gestion courante, toutes décisions susceptibles d'affecter la stratégie du Groupe ADP, de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration. Le conseil examine également les questions soumises à son information à l'initiative du Président-directeur général. Il débat également des questions qu'un administrateur souhaite voir débattues au conseil dans le cadre des sujets divers.

Information des membres du conseil d'administration

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

documents destinés aux membres du Conseil d'administration peuvent être communiqués par voie dématérialisée.

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

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

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

Enfin, chaque membre du conseil d'administration peut bénéficier de la part de la société, à sa nomination ou tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la société, ses filiales, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale. Aéroports de Paris propose notamment à tous les administrateurs de les inscrire à l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

Activité du conseil d'administration en 2018

En 2018, le conseil d'administration s'est réuni huit fois, avec un taux de présence de ses membres de 90 %, pour examiner en particulier les dossiers concernant :

- ◇ la gouvernance, avec notamment :
 - ◆ la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code AFEP-MEDEF, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration,
 - ◆ l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration,
 - ◆ la rémunération du Président-directeur général, avec l'examen de :
 - ◆ l'atteinte des objectifs et la fixation du montant associé de la part variable relative à l'exercice 2017,
 - ◆ la rémunération 2019 : montant des parts fixe et variable et objectifs associés ;
 - ◆ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs,
 - ◆ la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2018,
 - ◆ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration,
 - ◆ l'approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2017,
 - ◆ le compte rendu du Président-directeur général sur les road show, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise,
 - ◆ les autorisations préalables de signature de conventions réglementées, le réexamen des conventions réglementées autorisées antérieurement et en cours en 2018,
 - ◆ le compte rendu du Président du comité d'audit et des risques sur sa mission de prévention des conflits d'intérêts,
 - ◆ la création d'un comité *ad hoc* pour l'examen des aspects liés au projet du Terminal 4 – Aéroports de Paris – Charles de Gaulle ;
- ◇ la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2017 et des états financiers semestriels 2018, l'adoption du rapport de gestion 2017, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la re-prévision budgétaire consolidée 2018 du groupe, le budget de l'exercice 2019 du groupe, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1^{er} avril 2019 au 30 mars 2020, l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, le versement d'un acompte sur dividende en numéraire sur l'exercice 2018 ;

- ◇ la stratégie du groupe et l'examen des risques avec notamment un point d'avancement au 31 décembre 2017 du plan stratégique « Connect 2020 », le programme d'investissements 2019-2023 et le plan de financement associé, la réponse du Conseil d'administration à l'avis du comité d'entreprise, l'examen des principaux projets d'investissement (projet CDG Express, etc.), la présentation des grandes problématiques du projet de Terminal 4, et l'état de la cartographie des risques du Groupe ADP en 2018 ;
- ◇ le développement à l'international, avec notamment, le point d'information régulier sur TAV Airports, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◇ la contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires (FCNA) ;
- ◇ le domaine de la RSE, avec notamment la politique de la société Aéroports de Paris en matière de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et en matière d'égalité professionnelle et salariale, la sécurité au travail, l'étude de matérialité 2017 : les enjeux RSE les plus significatifs et le programme Éthique et Compliance.

Fonctionnement des comités du conseil d'administration

Le conseil d'administration a constitué trois comités : un comité d'audit et des risques, un comité de la stratégie et des investissements et un comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. Le 21 novembre 2018, le conseil d'administration a créé un comité *ad hoc* pour examiner les aspects liés au projet du Terminal 4 - Aéroports de Paris - Charles de Gaulle (sa composition figure dans le tableau synthétique). La mission des comités est de concourir à la préparation des décisions du conseil d'administration en émettant des avis qui sont ensuite exposés au conseil. Les Présidents des comités, ou un membre qu'ils auront désigné, rendent compte au conseil d'administration des débats et des avis des comités. Leurs attributions et modalités particulières de fonctionnement sont décrites dans le règlement intérieur consultable sur le site www.parisaeroport.fr. Leur composition ainsi que leur activité au cours de l'exercice 2018 sont décrites ci-dessous.

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

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

Le contrôleur général et le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint peuvent assister avec voix consultative à toutes les réunions des comités. Il convient d'éviter la présence d'administrateurs croisés, entre Aéroports de Paris et toutes autres sociétés, dans des comités analogues.

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions de la société et du groupe ou également recourir

à des experts ou conseils extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

Le 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.

Au 31 décembre 2018, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son Président, administrateur indépendant, Serge Gentili, Solenne Lepage et Françoise Debrus représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant.

Le conseil d'administration a constaté que les membres du comité d'audit et des risques satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur.

L'exposé des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

MISSIONS ET FONCTIONNEMENT

Le règlement intérieur du comité d'audit et des risques s'appuie sur le Code de commerce et les recommandations de l'AMF. Le comité d'audit et des risques est également soumis à l'ordonnance n°2016/315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes.

Le comité d'audit et des risques, sous la responsabilité du conseil d'administration, assure le suivi de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés et suit le processus d'élaboration de l'information financière et extra-financière. Il suit la réalisation par les commissaires aux comptes de leurs missions et s'assure de l'indépendance de ces derniers. Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, y compris de nature sociale et environnementale, ainsi que de l'audit interne. Il examine la pertinence de la politique financière du groupe. Il éclaire le conseil d'administration sur la fiabilité et la qualité des informations qui lui sont délivrées. Le comité d'audit et des risques veille à la compétence, l'indépendance et l'objectivité des experts extérieurs auxquels il peut avoir recours.

Le comité peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux dans les conditions qu'il détermine. Il auditionne le Directeur général adjoint finances, stratégie et administration, le Directeur général adjoint en charge de l'international, le secrétaire général du groupe (notamment en charge des sujets RSE), le directeur des comptabilités, le directeur de l'audit interne, le directeur de la sûreté, du management des risques et de la conformité et les commissaires aux comptes.

L'ACTIVITÉ DU COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES EN 2018

Le comité d'audit et des risques se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2018, il s'est réuni six fois avec un taux de présence de ses membres de 83 %. Les commissaires aux comptes ont participé à toutes les séances du comité.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les dossiers portant sur :

- ◇ l'arrêté des comptes sociaux et consolidés 2017 et des comptes semestriels 2018, l'adoption du rapport de gestion 2017, la re-prévision budgétaire consolidée 2018, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget consolidé 2019, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1^{er} avril 2019 au 30 mars 2020, l'affectation du résultat 2017, la fixation du dividende, la distribution d'acomptes sur dividende, délégations financières ;

A2

- ◇ le rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2017 ;
- ◇ l'état de la cartographie des risques du groupe 2018 et des filiales, le bilan d'activité d'audit interne 2017 et le programme d'audit 2018 de la Direction de l'audit ;
- ◇ le plan d'actions Éthique et Compliance ;
- ◇ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration ;
- ◇ le suivi des engagements hors bilan par le suivi des cautions, avals et garanties ;
- ◇ l'autorisation de recours à des emprunts obligataires 2019 ;
- ◇ le suivi des principaux projets d'investissement (projet CDG Express, etc.) ;
- ◇ le développement à l'international, avec notamment :
 - ◆ le point d'information régulier sur TAV Airports,
 - ◆ le renforcement de la participation au capital d'Airport International Group (AIG) en Jordanie, portant la part du Groupe ADP à 51 % du capital,
 - ◆ la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◇ la procédure d'approbation par le comité d'audit et des risques des services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes en application de l'article L. 823-19 du Code de commerce.

Le 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 2018, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Geneviève Chaux Debry, Laurence Arrieu, Solenne Lepage, Joël Vidy et Jos Nijhuis.

MISSIONS ET FONCTIONNEMENT

Le comité de la stratégie et des investissements a notamment pour mission de formuler au conseil d'administration des avis sur :

- ◇ la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe ADP ;
- ◇ les orientations stratégiques de la société ;
- ◇ les orientations du Groupe ADP en matière d'opérations de diversification ou d'opérations de croissance.

Il examine la doctrine économique de l'entreprise et toute question relative à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie du groupe que le conseil d'administration veut bien lui soumettre.

L'ACTIVITÉ DU COMITÉ DE LA STRATÉGIE ET DES INVESTISSEMENTS EN 2018

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2018, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 77 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 21 novembre 2018.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- ◇ la stratégie du groupe et les investissements illustrés par un point d'avancement au 31 décembre 2017 du plan stratégique « Connect 2020 », par le programme d'investissements 2019-2023 et par le plan de financement associé, l'examen des principaux projets d'investissement (projet CDG Express, etc.) ;

- ◇ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration ;
- ◇ le développement à l'international, avec notamment le point d'information régulier sur TAV Airports, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux.

Le 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 2018, le comité est composé de cinq membres : Françoise Debrus, administrateur indépendant, représentante permanente de la société Predica et Présidente du comité, Jacques Gounon, administrateur indépendant, Xavier Huillard, représentant permanent de la société Vinci, Jean-Paul 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 d'étudier et de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale (et de chacun de ces éléments) des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF. Le comité donne son avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la société et propose au conseil d'administration un montant global et la règle de répartition pour les jetons de présence des administrateurs en tenant compte de leur assiduité aux séances et de la rémunération des censeurs. Il propose au conseil d'administration une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction d'administrateur.

Ce comité a la charge de faire des propositions au conseil après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, pour parvenir à une composition équilibrée du conseil : représentation entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc. En particulier, il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers. Il doit débattre de la qualification des administrateurs indépendants et mettre en œuvre l'évaluation formalisée du fonctionnement du conseil d'administration.

Le comité établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

L'ACTIVITÉ DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS, NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE EN 2018

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si les deux-tiers de ses membres sont présents. En 2018, il s'est réuni deux fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur :

- ◇ la gouvernance, avec notamment :
 - ◆ la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code AFEP-MEDEF, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration,
 - ◆ l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration,
 - ◆ la rémunération du Président-directeur général avec :
 - ◆ la rémunération variable 2017 - atteinte des objectifs et montant de la part variable,
 - ◆ les rémunérations 2018 : montant de la part fixe et estimation de la réalisation des objectifs de la part variable,
 - ◆ la rémunération 2019 : fixation du montant de la part fixe et du montant et des objectifs de la part variable,
 - ◆ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération du Président-directeur général,
 - ◆ l'examen du plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et de la continuité de gestion ;
- ◇ les jetons de présence : montants définitifs et répartition pour l'exercice 2017 et estimation du montant pour 2018 ;
- ◇ synthèse des frais engagés par les membres du conseil d'administration en 2018 ;
- ◇ la politique de rémunération des membres du COMEX.

2.6 La Direction générale

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

L'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoit que le Président du conseil d'administration assure également la Direction générale de la société. Il porte le titre de Président-directeur général. Il est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil d'administration.

Au regard de l'actionariat d'Aéroports de Paris, cette unicité des fonctions permet dans un environnement en mutation de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle. Dans le cadre de l'évaluation externe du conseil, établie en 2016, les membres du conseil d'administration ont considéré que l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général est adaptée au contexte de la société. Le conseil d'administration a confirmé ce choix en proposant à l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 de l'inscrire dans les statuts de la société.

Les limitations de pouvoir du Directeur général décidées par le conseil d'administration sont de nature à assurer un équilibre entre le dirigeant mandataire social exécutif et le conseil d'administration, tout en préservant la flexibilité et la réactivité nécessaires dans l'administration et la gestion de la société dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance.

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-directeur général,

nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance s'est assuré de la mise en place d'un plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et de la mise en place de mesures de continuité de gestion de la société. Ces mesures s'appuient notamment sur les dispositions de l'article 21 de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en cas de vacance du mandat du Président-directeur général et sur les délégations du Président-directeur général accordées aux membres du Comex.

Le Président-directeur général n'exerce pas plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. L'avis préalable du conseil a en outre été recueilli pour accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. Les mandats exercés par le Président-directeur général sont décrits ci-avant.

2.7 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 renonciations 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.

2.8 Dérogations au Code AFEP-MEDEF

Aéroports de Paris est soumise à l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en raison de sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire.

Les dispositions du Code AFEP-MEDEF (disponible depuis le lien <http://www.afep.com/publications/le-code-afep-medef-revise-de-2018/>) écartées, et les raisons pour lesquelles elles le sont, figurent ci-dessous.

A2

Nombre d'administrateurs indépendants (chapitre 8 du Code AFEP-MEDEF)

Selon le Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration de la société devrait comprendre au moins un tiers d'administrateurs qualifiés « d'indépendants », les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ce pourcentage. La société est dans l'impossibilité de respecter cette recommandation.

La dérogation à cette recommandation s'explique notamment par la détention majoritaire du capital par l'État :

- ◇ l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 :
 - ◆ réserve un siège à l'administrateur représentant l'État, nommé par arrêté,
 - ◆ permet à l'État de proposer des administrateurs à l'assemblée générale des actionnaires. Cinq administrateurs ont été proposés par l'État, ils représentent les intérêts de l'État en sa qualité d'actionnaire (article 6 III de l'ordonnance précitée). Ces derniers ne peuvent pas répondre aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, auquel la société se réfère, dès lors que l'État contrôle la société Aéroports de Paris,
 - ◆ réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés (ces administrateurs ne sont pas indépendants et selon le Code AFEP-MEDEF ne sont pas comptabilisés dans le calcul de la part des administrateurs indépendants) ;
- ◇ les 6 autres membres sont désignés par l'assemblée générale ordinaire parmi lesquels 4 administrateurs ne répondent pas aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

Sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, le conseil d'administration, dans sa séance du 12 décembre 2018, a examiné au regard des critères d'indépendance posés par le Code AFEP-MEDEF la situation personnelle de chacun des administrateurs.

En s'appuyant sur des critères qualitatifs et quantitatifs préalablement définis, le comité a également débattu sur l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe par chaque administrateur. Le critère quantitatif est mesuré, comme les années précédentes, à partir d'un seuil de matérialité de 2 % des achats de l'entreprise. Les critères qualitatifs sont mesurés au regard de la continuité de la relation, de l'importance de la relation contractuelle et concurrentielle et de la situation de l'administrateur ou du représentant permanent (existence d'un pouvoir décisionnel direct sur les contrats constitutifs de la relation d'affaires).

À l'issue de cet examen, le conseil d'administration a réitéré la qualité d'administrateur indépendant des administrateurs suivants qui satisfont aux critères :

- ◇ Jacques Gounon qui n'entretient pas de relations d'affaires avec la société ;
- ◇ la société Prédica et son représentant permanent qui n'ont pas de relations d'affaires significatives entre le Groupe Crédit Agricole et la société Aéroports de Paris avec un flux d'affaires très inférieur au seuil de matérialité de 2 % des achats retenu. En outre, sur le plan de l'organisation de la relation, Françoise Debrus, représentant permanent de Prédica et Directrice des Investissements du Crédit Agricole assurance (société mère de Prédica) ne dispose d'aucun pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cadre de l'établissement ou du maintien du courant d'affaires.

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

- ◇ Augustin de Romanet, dirigeant mandataire social exécutif de la société ;
- ◇ Jos Nijhuis et Jacoba van der Meijs, mandataires sociaux d'une entreprise dans laquelle siège un salarié d'Aéroports de Paris ;
- ◇ la société VINCI ainsi que son représentant permanent, en raison du caractère significatif de la relation d'affaires avec la société. Au regard du critère quantitatif, il est apprécié un flux d'affaires entre les deux groupes supérieur au seuil de matérialité de 2 % des achats retenu. Sur le plan qualitatif, le Groupe Vinci, acteur majeur du BTP, entretient une relation continue avec la société Aéroports de Paris dans les marchés de travaux. De par sa présence dans le secteur d'activité aéroportuaire, le Groupe Vinci, avec sa filiale Vinci Concessions, est également soit concurrent, soit partenaire d'Aéroports de Paris dans les appels d'offres sur certains projets aéroportuaires. Par ailleurs, sur le plan de l'organisation de la relation, la société Vinci ainsi que son représentant permanent, Xavier Huillard, sont considérés comme ayant un pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cas de situations concurrentielles dans les appels d'offres sur les projets aéroportuaires constitutives de conflits d'intérêts avérés ou patents ;
- ◇ les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État et qui représentent l'intérêt de l'État en sa qualité d'actionnaire, qui contrôle la société ;
- ◇ l'administrateur représentant l'État dès lors que l'État contrôle la société Aéroports de Paris ;
- ◇ les six administrateurs représentant les salariés, en raison de l'existence d'un contrat de travail avec la société.

Toutefois, le Conseil d'administration s'efforce de se conformer aux principes de bonne gouvernance posés par le Code AFEP-MEDEF afin de veiller à son bon fonctionnement. Le comité d'audit et des risques et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance sont organisés de façon à ce que :

- ◇ leur présidence soit confiée à des administrateurs indépendants ;
- ◇ la proportion d'administrateurs indépendants soit respectée pour le comité d'audit et des risques ;
- ◇ le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance comprenne 50 % d'administrateurs indépendants. Le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 que la proportion citée au sein de ce comité reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant. Dans son rapport d'octobre 2017, le Haut Comité accepte que les proportions ne soient tout à fait atteintes plutôt que de voir interpréter trop librement les critères d'indépendance.

Pour mémoire, selon le Code AFEP-MEDEF, un administrateur peut être qualifié d'indépendant dès lors qu'il satisfait aux critères suivants :

- ◇ ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - ◆ salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société,
 - ◆ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide,
 - ◆ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ◇ ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou

un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur¹ ;

- ◇ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement², conseil :
 - ◆ significatif de la société ou de son groupe,
 - ◆ ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;

- ◇ ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ◇ ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ◇ ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans ;
- ◇ des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Séances du conseil d'administration et réunions des comités (chapitre 10 du Code AFEP-MEDEF)

Lors de la dernière évaluation externe restituée au Conseil d'administration le 19 octobre 2016, les administrateurs ont mis en avant la liberté de parole et la qualité des débats utile à la Direction générale. Cette appréciation a été confirmée lors de l'évaluation interne restituée le 12 décembre 2018. Dès lors, ils ne voient pas de valeur ajoutée à mettre en place une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Durée des fonctions des administrateurs (chapitre 13 du Code AFEP-MEDEF)

Le mandat des administrateurs d'Aéroports de Paris excède la durée de quatre ans fixée par le Code AFEP-MEDEF.

En effet, en application de l'article 7 du décret n° 83-1160 du 26 décembre 1983 portant application de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, la durée du mandat des membres du conseil d'administration d'Aéroports de Paris, élus le 20 mai 2014 par les salariés et nommés par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014 a été fixée à cinq ans. Par cohérence, l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition du Conseil d'administration, a décidé de fixer la durée du mandat des administrateurs à 5 ans.

Détention d'actions par l'administrateur (chapitre 19 du Code AFEP-MEDEF)

La charte des membres du conseil d'administration, figurant en annexe du règlement intérieur du conseil d'administration, prévoit, conformément

au Code AFEP-MEDEF, que les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires doivent détenir, à titre personnel, un nombre d'actions de la société significatif au regard des jetons de présence alloués. À défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition.

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^{er} 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.

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.

A2

2.9 Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale

La description du mode de fonctionnement et des principaux pouvoirs de l'assemblée générale des actionnaires d'Aéroports de Paris, ainsi que des droits des actionnaires et des modalités d'exercice de ces droits, figure aux articles 20 et 21 des statuts de la société. Ces statuts, modifiés par l'assemblée générale mixte du 11 mai 2017, peuvent être consultés sur le site www.parisaeroport.fr.

Depuis le 3 avril 2016, en application de l'article L. 225-123 du Code de commerce, les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription au nominatif depuis 2 ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient automatiquement d'un droit de vote double.

¹ Ainsi, M. X, dirigeant mandataire social exécutif de la société A ne peut être considéré comme indépendant au sein de la société B si :

- la société B détient un mandat d'administrateur chez A directement ou par l'intermédiaire d'une filiale (indirectement) ; ou si B a désigné un salarié pour être administrateur chez A ;

- ou si un dirigeant mandataire social exécutif de B (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur chez A.

² Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

3 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 ».

3.1 Structure du capital de la société

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

En application de l'article L. 6323-1 du Code des transports, l'État français doit détenir la majorité du capital. Au 31 décembre 2018, il détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société.

Le projet de la loi Pacte définitivement adopté par le Parlement, contient des dispositions visant à permettre à l'État de détenir moins de 50 % du capital et des droits de vote de la Société.

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

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

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

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

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

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

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

- ◇ franchissement à la baisse par l'État français du seuil légal des deux tiers du capital et des droits de vote le 1^{er} décembre 2008, la détention de l'État étant de 60,4 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 1^{er} décembre 2008, la détention de NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) étant de 8 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par la Caisse des Dépôts et Consignations par l'intermédiaire de la société anonyme Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) du seuil légal de 5 % du capital le 15 juillet 2009, la détention directe et indirecte de la Caisse des Dépôts et Consignations étant de 8,63 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par l'État français et le Fond Stratégique d'Investissement (FSI), agissant de concert, des seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33,3 % et 50 % du capital et des droits de vote le 25 novembre 2009, la détention de l'État français et du FSI étant de 60,13 % à l'issue de ces franchissements ;
- ◇ franchissement à la baisse par le FSI, contrôlé par la Caisse des Dépôts et Consignations, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 5 juillet 2013, la détention du FSI étant nulle et celle de la Caisse des dépôts et consignations étant de 0,7 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par SOC 15, une société contrôlée par la société Vinci, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 5 juillet 2013, la détention de SOC 15 étant de 8,0 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire de la société anonyme Prédica, du seuil légal de 5 % des droits de vote le 4 avril 2016, la détention de cette dernière étant de 4,81 % du capital et de 5,55 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, du seuil légal de 5 % du capital le 3 août 2016, sa détention étant de 5,04 % du capital et de 5,63 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par la société Prédica du seuil légal de 5 % du capital le 5 août 2016, sa détention étant de 5,01 % du capital et de 5,62 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ; la détention de Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, est donc de 5,14 % du capital et de 5,69 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement.

La Société n'a pas connaissance de franchissements de seuils statutaires qui seraient susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique.

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

3.4 Droits de contrôle spéciaux

Aucune action d'Aéroports de Paris ne confère de droits spéciaux à son détenteur.

3.5 Actionnariat du personnel

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

3.6 Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pactes d'actionnaires)

Alliance avec Schiphol Group

Dans le cadre de la mise en place d'un accord de coopération industrielle, conclu le 14 novembre 2008 et d'une durée de 12 ans à compter du 1^{er} décembre 2008, entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (« l'Accord de coopération »), prévoyant des participations croisées entre Aéroports de Paris et Schiphol Group¹, deux accords ont été conclus :

- ◆ un pacte d'actionnaires concernant Aéroports de Paris, conclu entre l'État français et Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris ; et
- ◆ un accord de sortie (*l'Exit Agreement*) conclu entre Aéroports de Paris et Schiphol Group.

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

Inaliénabilité des actions (*lock up*)

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

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

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

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

Droit de véto 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 véto 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 prorogable. 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 ;

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

3.7 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.

3.8 Pouvoirs du conseil d'administration

L'assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2018 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les actions de la société à tout moment.

L'assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2018 a octroyé au Conseil d'administration des délégations financières qui peuvent intervenir à tout moment.

3.9 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.

3.10 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 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