

Avertissement :

Il est attiré l'attention sur le fait que le rapport de gestion 2019, préparé conformément au code de commerce, a été approuvé le 10 février 2020 par le conseil d'administration d'Aéroports de Paris.

Ce rapport de gestion 2019 est publié sur le site internet d'Aéroports de Paris indépendamment du document d'enregistrement universel 2019 (<https://www.parisaeroport.fr/groupe/finances/information-reglementee-amf>)

Ce dernier contient notamment des informations sur des événements ayant eu lieu jusqu'à la date de sa mise à disposition, soit jusqu'au 23 mars 2020, notamment pour ce qui concerne les effets de la propagation de la pandémie de Covid-19 et des mesures de confinement associées. Ces informations sont donc susceptibles de différer de celles incluses dans le rapport de gestion 2019.



RAPPORT DE GESTION
D'AÉROPORTS DE PARIS ET DU GROUPE ADP
EXERCICE 2019

Aéroports de Paris

Société anonyme au capital de 296 881 806 euros

Siège social : 1, rue de France

93290 Tremblay-en-France

R.C.S. Bobigny 552 016 628

Sommaire

1 MODELE D'AFFAIRES	4
2 EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE	7
3 RESULTATS ET SITUATION FINANCIERE DE L'ANNEE 2019	15
4 RISQUES ET GESTION DES RISQUES	37
5 INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES	52
6 AUTRES INFORMATIONS	97
7 ANNEXES	108

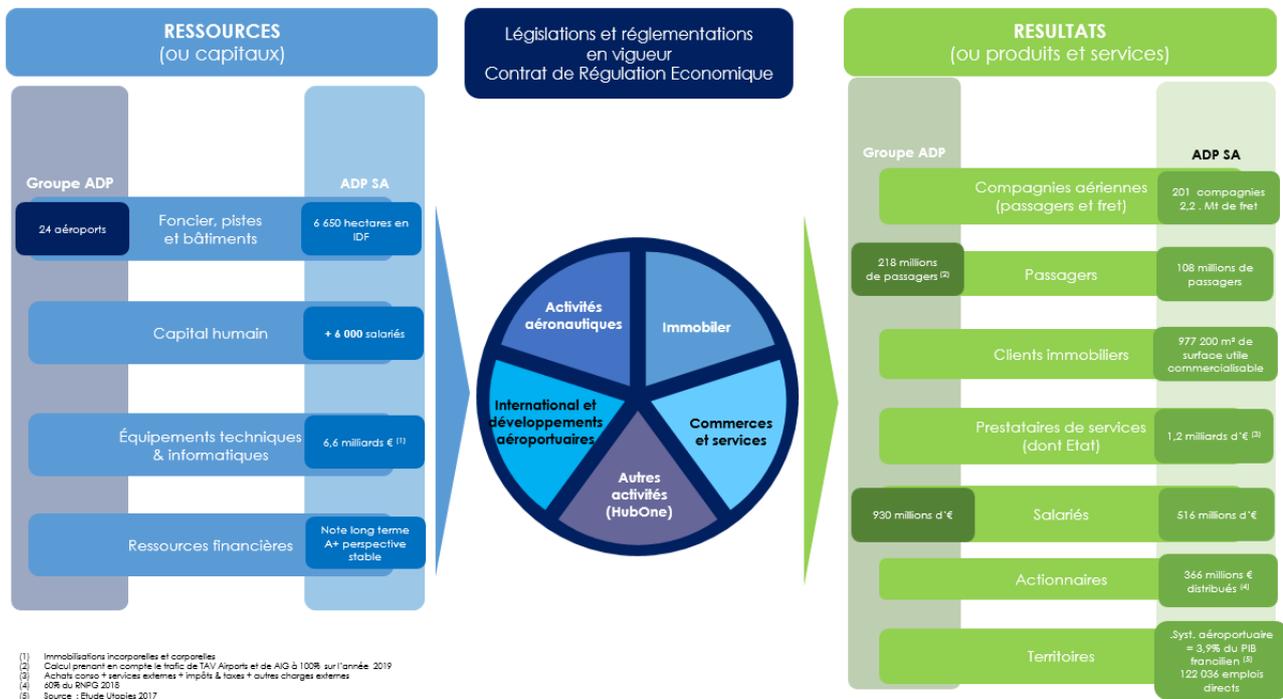
Le présent rapport de gestion inclut le rapport du groupe pour l'exercice 2019.

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

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

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

1 MODELE D'AFFAIRES



Le Groupe ADP exerce les principaux métiers de la chaîne de valeur aéroportuaire – financement, conception, exploitation d'infrastructures – sur un réseau de 24 aéroports accueillant près de 218 millions de passagers¹ dans 13 pays (en Europe, Asie, Afrique et Amérique du Sud). Il figure parmi les principaux groupes aéroportuaires mondiaux notamment grâce à son partenariat stratégique initié en 2012 avec TAV Airports, gestionnaire de 13 aéroports situés principalement en Europe et au Moyen-Orient, dont il détient 46,12% du capital depuis 2017. En outre, il a pris en avril 2018 le contrôle d'AIG (Airport International Group), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia à Amman, en Jordanie. Le Groupe ADP exerce son activité dans un environnement concurrentiel où sont présents de grands aéroports de correspondance (*hubs*) ainsi que des aéroports régionaux importants.

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

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

¹ 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.

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

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

Le Contrat de Régulation Economique

Aéroports de Paris exerce ses activités dans le cadre juridique du décret n°2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris pris en application de la loi n°2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports. La Société est soumise à un cahier des charges qui fixe ses obligations spécifiques au titre de ses missions de service public. Ces missions s'inscrivent dans le cadre du Contrat de Régulation Economique (CRE), conformément aux articles L.6325-2 du Code des transports et R.224-4 du Code de l'aviation civile. Le CRE 2016-2020 a été signé avec l'Etat le 31 août 2015.

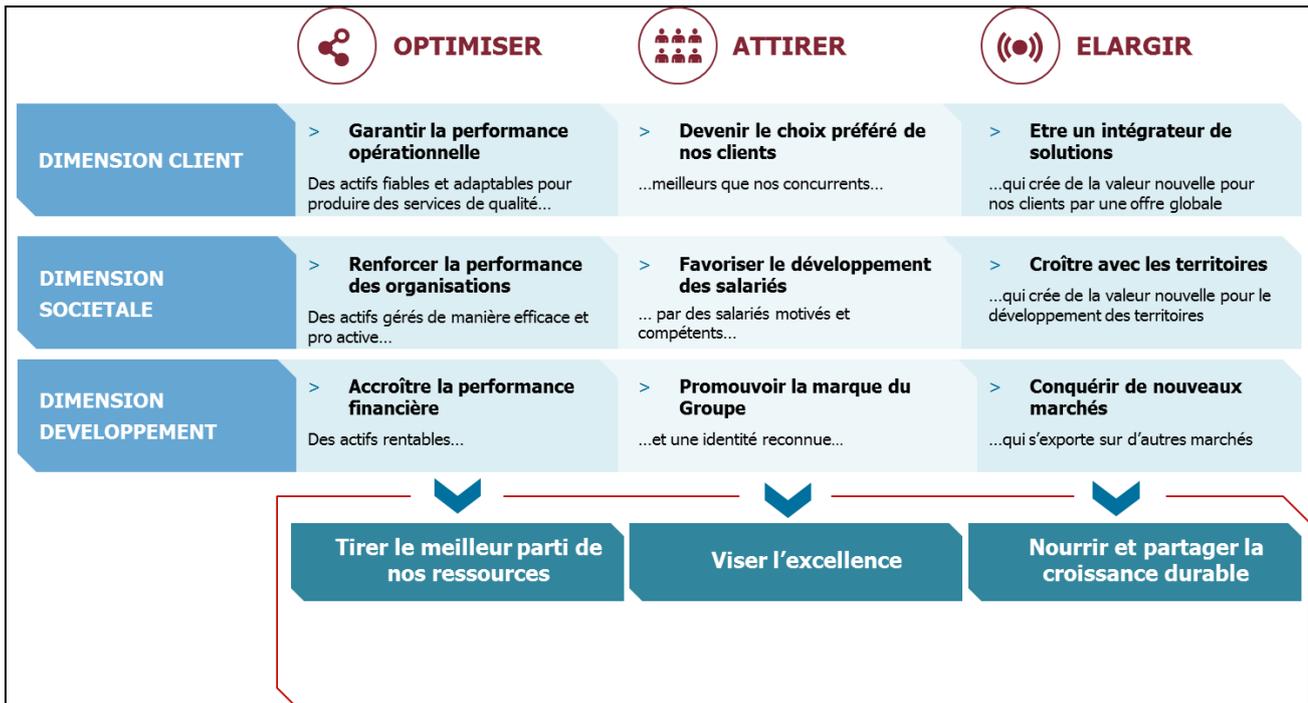
La plupart des activités aéronautiques et certaines activités non aéronautiques qui se rapportent uniquement aux activités parisiennes du groupe telles que les parkings, l'immobilier aéroportuaire, les prestations industrielles, constituent le périmètre dit "régulé", soumis au CRE conclu entre l'Etat et Aéroports de Paris. Le CRE 2016-2020 définit le plafond d'évolution des tarifs des principales redevances aéronautiques et redevances accessoires (hormis la redevance d'assistance aux PHMR¹) sur la période considérée, détermine les engagements d'Aéroports de Paris en matière d'investissements (capacités, réhabilitations, accès,...) et fixe les objectifs de qualité de service ainsi que le régime d'incitation financière associé. Les tarifs des activités non aéronautiques du périmètre régulé restent libres, établis selon une démarche commerciale.

Le 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 (voir chapitre 2 - Evènements significatifs de l'exercice)

¹ Personnes handicapées et à mobilité réduite

Le plan stratégique 2016-2020

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



2 EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Evolution du trafic sur l'année 2019

◆ Trafic Groupe :

Trafic Groupe (en millions de passagers)	Trafic Groupe @100% (Mpax)	Participations du Groupe ADP ⁽¹⁾	Trafic pondéré (Mpax) ⁽²⁾	Variation 2019/ 2018 ⁽³⁾
Paris Aéroport (CDG+ORY)	108,0	@ 100%	108,0	+ 2,5 %
Zagreb	3,4	@ 20,8%	0,7	+ 3,0 %
Jeddah-Hajj	6,7	@ 5%	0,3	- 7,6 %
Amman	8,9	@ 51%	8,9 (@100%)	+ 5,9 %
Maurice	3,9	@ 10%	0,4	+ 0,6 %
Conakry	0,6	@ 29%	0,2	+ 12,3 %
Santiago du Chili	24,6	@ 45%	11,1	+ 5,7 %
Madagascar	1,3	@ 35%	0,4	+ 8,4 %
Antalya - TAV Airports	35,7	@ 23,1%	35,7(@100%)	+ 12,6 %
Ankara Esenboga - TAV Airports	13,7	@ 46,1% ⁽⁴⁾	13,7(@100%)	- 18,2 %
Izmir - TAV Airports	12,4	@ 46,1% ⁽⁴⁾	12,4(@100%)	- 7,6 %
Autres plates-formes - TAV Airports ⁽⁵⁾	27,3	@ 46,1% ⁽⁴⁾	27,3(@100%)	+ 4,6 %
TOTAL GROUPE (excl. Atatürk)	243,1		218,4	+ 2,3 %
Istanbul Atatürk - TAV Airports	16,1	@ 46,1% ⁽⁴⁾	16,1(@100%)	N/A
TOTAL GROUPE (incl. Atatürk)	259,2		234,5	- 16,7 %

(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 2019 par rapport à 2018. Pour TAV Airports, la variation 2019 vs 2018 est calculée sur une base comparable et intègre le trafic de l'aéroport d'Antalya à partir de janvier 2018

(4) Pourcentage de détention du Groupe ADP dans TAV Airports.

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

◆ Trafic à Paris Aéroport

Sur l'année 2019, le trafic de Paris Aéroport est en progression de 2,5 % avec un total de 108 millions de passagers accueillis dont 76,2 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 5,4 %) et 31,9 millions à Paris-Orly (- 3,8 %). La baisse du trafic à Paris-Orly est notamment liée aux limitations de mouvements induites par la fermeture pour travaux de la principale piste d'Orly (fermée le 28 juillet 2019 et réouverte depuis le 2 décembre 2019) ainsi qu'aux effets de la faillite de la compagnie Aigle Azur qui a cessé ses activités à compter du vendredi 6 septembre 2019 au soir.

La répartition géographique se décompose comme suit :

- Le trafic international (hors Europe) est en progression (+ 3,7 %) du fait d'une croissance sur l'ensemble des faisceaux : Amérique du Nord (+ 7,3 %), Amérique Latine (+ 6,1 %), DOM-COM (+ 5,5 %), Afrique (+ 1,5 %), Moyen-Orient (+ 1,4 %) et Asie-Pacifique (+ 1,1 %) ;
- Le trafic Europe (hors France) est en hausse de 2,5 % ;
- Le trafic France est en décroissance de - 0,3 %.

Répartition géographique Paris Aéroport	Variation 2019/2018	Part dans trafic total
France	- 0,3 %	15,0%
Europe	+ 2,5 %	43,8%
Autre international	+ 3,7 %	41,3%
<i>dont</i>		
Afrique	+ 1,5 %	11,3%
Amérique du Nord	+ 7,3 %	10,9%
Amérique Latine	+ 6,1 %	3,1%
Moyen Orient	+ 1,4 %	5,2%
Asie-Pacifique	+ 1,1 %	6,4%
DOM-COM	+ 5,5 %	4,4%
Total Paris Aéroport	+ 2,5 %	100,0%

Le nombre de passagers en correspondance est en hausse de 7,4 %. Le taux de correspondance s'est établi à 22,7 % en augmentation de 1,0 point par rapport à l'année 2018. Le taux de remplissage est en hausse de 0,9 point, à 86,5 %. Le nombre de mouvements d'avions (716 524) est en hausse de 0,9 %.

Révision des prévisions 2019 du Groupe ADP

	Prévisions 2019 en date du 26 avril 2019	Prévisions 2019 en date du 25 juillet 2019
Trafic Groupe	<p>Hypothèse de croissance du trafic de Paris Aéroport comprise entre + 2,5 % et + 3,0 % en 2019 par rapport à 2018</p> <p>Hypothèse de trafic ⁽⁴⁾ du Groupe TAV Airports hors Istanbul Atatürk en 2019 : baisse comprise entre - 38 % et - 42 %</p>	<p>Révision de l'hypothèse de croissance du trafic de Paris Aéroport : hausse attendue entre + 3,0 % et + 3,5 % en 2019 par rapport à 2018</p> <p>Hypothèse de trafic ⁽⁵⁾ du Groupe TAV Airports calculée avec Istanbul Atatürk en 2018 et hors Istanbul Atatürk en 2019 : baisse comprise entre - 38 % et - 42 % (inchangée)</p>
EBITDA consolidé ^{(1)/(2)/(3)/(4)}	<p>Baisse comprise entre - 8 % et - 13 % en 2019 par rapport à 2018 tenant compte de la fermeture de l'aéroport d'Istanbul Atatürk ⁽³⁾</p> <p>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</p> <p>dont EBITDA⁽⁵⁾ consolidé hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG : hausse comprise entre + 1 % et + 2 %</p>	<p>Baisse comprise entre - 8 % et - 13 % en 2019 par rapport à 2018 tenant compte de la fermeture de l'aéroport d'Istanbul Atatürk ⁽³⁾ (inchangée)</p> <p>Révision de la prévision d'EBITDA consolidé retraité de la contribution d'Istanbul Atatürk en 2018 (pro forma) et en 2019 : hausse comprise entre 3% et 6% par rapport à 2018</p> <p>Révision de la prévision d'EBITDA consolidé hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG : hausse comprise entre + 2 % et + 3 % par rapport à 2018</p>
Dividende au titre de l'exercice 2019	Maintien d'un taux de distribution de 60 % du RNPG 2019 ⁽⁴⁾	Inchangée

- (1) La prévision d'EBITDA de TAV Airports pour 2019, sous-jacente à la prévision d'EBITDA Groupe, est construite sur les hypothèses change suivantes : EUR/TRY = 6,6 ; EUR/USD = 1,14
- (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) La norme IFRS 5 "Actifs non courants et détenus en vue de la vente et activités abandonnées" s'applique aux activités de TAV Istanbul à compter de l'arrêt de l'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk le 6 avril 2019 (voir communiqué de presse du 8 avril 2019). Le chiffre d'affaires et les charges de TAV Istanbul au titre des années 2018 et 2019 sont ainsi présentés dans une ligne distincte du compte de résultat intitulée "Résultat net des activités non poursuivies". Le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat opérationnel consolidés du Groupe ne prennent 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%. Pour mémoire, l'aéroport d'Istanbul Atatürk a accueilli 16mpax entre le 01/01/2019 et le 06/04/2019 qui n'ont pas été pris en compte dans l'hypothèse de trafic de TAV Airports pour 2019.
- (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.

Homologation des tarifs des redevances 2019 d'Aéroports de Paris par l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires

Le 11 janvier 2019 (décision n° 1810-D1), l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI) a refusé d'homologuer les tarifs de redevances aéroportuaires proposés par Aéroports de Paris, à l'exception de la redevance pour l'assistance des personnes handicapées et à mobilité réduite. En application du code de l'aviation civile, Aéroports de Paris a soumis une nouvelle proposition tarifaire qui a été homologuée par l'ASI le 6 février 2019 (décision n° 1810-D2). Ces tarifs sont applicables pour la période 2019 – 2020 et retiennent une 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. Ils sont entrés en vigueur le 1^{er} avril 2019.

Aéroports de Paris a déposé le 13 décembre 2019 son dossier d'homologation de la période tarifaire 2020-2021, dernière période tarifaire couverte par le contrat de régulation économique 2016-2020. Le dossier de demande d'homologation a été déclaré complet le jour même par l'Autorité de régulation de transports (ART) qui remplace désormais l'ASI (cf. ci-dessous).

Contribution d'Aéroports de Paris au projet de liaison CDG Express

Le gestionnaire d'infrastructures CDG Express (« GI CDG Express »), détenu à parts égales par Aéroports de Paris, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, a signé avec l'État français le 11 février 2019 le contrat de concession de travaux relatif au projet de liaison CDG Express. Au titre de ce contrat, GI CDG Express est chargé de financer, concevoir, construire puis entretenir pendant 50 ans la liaison CDG Express. Celle-ci permettra de relier la gare de l'Est à Paris à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle en 20 minutes. Aéroports de Paris 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.

Contrat de régulation économique 2021-2025 - Mise à disposition du dossier public de consultation

Aéroports de Paris a rendu public, le 2 avril 2019, le dossier qui contient les propositions détaillées de l'entreprise en faveur du développement des plates-formes franciliennes pour le prochain contrat de régulation économique, qui couvrira la période 2021-2025,

Pour rappel, le contrat de régulation économique, conclu avec l'Etat, constitue le cadre prévisionnel de régulation des plates-formes aéroportuaires parisiennes. Il fixe, pour une période de cinq ans, les conditions d'évolution des tarifs des redevances aéroportuaires en tenant compte des prévisions de coûts, de recettes, des investissements ainsi que le niveau de qualité de service attendu.

Ce dossier traduit l'ambition d'Aéroports de Paris pour le développement des plates-formes parisiennes. La conviction sur la qualité des investissements qu'elle 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 de perspectives de développement. Elle permettra non seulement de couvrir les besoins de la période 2021-2025, mais également d'entamer des opérations structurantes contribuant au développement à long terme des trois plates-formes franciliennes.

Pour cela, Aéroports de Paris se propose de réaliser un plan d'investissements sur le périmètre d'activités régulées 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).

Prise de contrôle de Société de Distribution Aéroportuaire et de Relay@ADP

Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP étaient contrôlées conjointement jusqu'en avril 2019 par Aéroports de Paris et Logardère.

Suite à une modification des statuts de ces sociétés octroyant à Aéroports de Paris la décision finale dans le cas de situation de blocage entre les 2 coactionnaires, Aéroports de Paris en a pris le contrôle afin de mieux maîtriser l'outil de production sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Le pourcentage de détention d'Aéroports de Paris dans ces entités (de 50%) n'a pas été modifié, mais Aéroports de Paris dispose désormais d'une option d'achat exerçable en cas de désaccord.

Depuis avril 2019, Aéroports de Paris détient donc le contrôle exclusif de Société de Distribution Aéroportuaire et de Relay@ADP.

Dispositions relatives à Aéroports de Paris dans la loi PACTE

La loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises ("loi PACTE") a été promulguée le 23 mai 2019 et publiée au journal officiel le jour même. Les dispositions prévues aux articles 130 à 136 de la loi PACTE sont propres à Aéroports de Paris.

Ce texte autorise l'Etat à transférer au secteur privé la majorité du capital d'Aéroports de Paris. A compter de la date de transfert, les conditions d'exercice de l'activité d'Aéroports de Paris en Île-de-France seront modifiées. A cet égard, le droit d'Aéroports de Paris d'exploiter les aéroports parisiens sera limité à une période de 70 ans à compter de la date de transfert, et au terme de laquelle l'Etat acquerra la pleine propriété du foncier et des infrastructures en Île-de-France.

A titre de compensation, la loi prévoit le versement, par l'Etat à Aéroports de Paris, d'une indemnité en deux parties, une première partie devant être versée à la date du transfert au secteur privé de la majorité du capital et une seconde partie versée à la fin de l'exploitation des aéroports parisiens, par Aéroports de Paris.

La loi consacre au niveau législatif le modèle de régulation applicable à Aéroports de Paris. Ainsi, elle confirme le principe de juste rémunération des capitaux investis appréciée au regard du coût moyen pondéré du capital (CMPC), la règle d'intangibilité du CMPC d'Aéroports de Paris lorsqu'un contrat de régulation économique est conclu, la méthode de calcul du CMPC qui est 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 et enfin l'utilisation des règles comptables françaises pour la régulation.

En outre, les dispositions de la loi PACTE confient les compétences jusqu'alors exercées par l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI) à l'Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières (ARAFER) devenue à cette occasion l'Autorité de régulation des transports (ART). C'est donc à l'ART qu'a été adressée la proposition tarifaire d'Aéroports de Paris pour la période 2020-2021 en vue de son homologation et c'est également désormais l'ART qui est chargée de rendre un avis conforme sur le prochain contrat de régulation économique qui couvrira la période 2021-2025.

Ces dispositions relatives à la régulation du secteur sont entrées en vigueur le 24 mai dernier, de même que les dispositions relatives au cadre de l'éventuelle mise en concurrence pour l'attribution des titres de capital, ainsi que le principe et les modalités du versement de la première partie de l'indemnité payée, par l'Etat à Aéroports de Paris, en cas de privatisation.

Pour le reste, les dispositions entreront en vigueur à la date du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'Aéroports de Paris, le cas échéant. Il s'agit, notamment, de la limitation à 70 ans du droit d'exploitation d'Aéroports de Paris, du contenu du nouveau cahier des charges d'Aéroports de Paris renforçant le contrôle opérationnel de l'Etat, des dispositions qui confirment le périmètre de la caisse aménagée d'Aéroports de Paris, ou encore la fixation des tarifs de redevances aéroportuaires par l'Etat, en l'absence de contrat de régulation économique.

Plusieurs textes ont été pris en application de la loi Pacte et notamment l'Ordonnance n° 2019-761 du 24 juillet 2019 relative au régulateur des redevances aéroportuaires et le décret n° 2019-1016 du 3 octobre 2019 relatif aux redevances aéroportuaires et modifiant le code de l'aviation civile. Ces textes prévoient notamment que l'ART peut être saisie par l'Etat, dans la procédure d'élaboration du contrat de régulation économique, pour rendre un avis de cadrage sur le niveau du CMPC (avis simple).

Décision du Conseil constitutionnel relative au référendum d'initiative partagée (RIP)

Dans le cadre de la procédure de référendum d'initiative partagée (RIP) prévue à l'article 11 de la Constitution, le Conseil constitutionnel s'est prononcé sur la recevabilité de la proposition de loi composée d'un article unique qui dispose que *"L'aménagement, l'exploitation et le développement des aéroports de Paris-Charles-de-Gaulle, Paris-Orly et de Paris-Le Bourget revêtent les caractères d'un service public national au sens du neuvième alinéa du préambule de la Constitution du 27 octobre 1946"*.

Dans sa décision n° 2019-1 RIP du 9 mai 2019 le Conseil constitutionnel a considéré que la proposition de loi était conforme aux conditions fixées pour entamer la procédure susceptible d'aboutir à l'organisation d'un référendum. Depuis le 13 juin 2019, les citoyens inscrits sur les listes électorales ont la possibilité de soutenir l'organisation d'un référendum sur la proposition de loi.

Le référendum ne sera organisé seulement si deux conditions cumulatives sont réunies. En premier lieu, la proposition de loi référendaire doit recueillir le soutien de 10% des électeurs inscrits sur les listes électorales, soit 4 717 396, dans un délai de neuf mois à compter de l'ouverture de la période de soutien, qui est intervenue le 13 juin 2019. En second lieu, le référendum ne pourra être organisé seulement si la proposition de loi référendaire n'est pas examinée au moins une fois par l'Assemblée Nationale et le Sénat dans un délai de six mois à compter de la publication au Journal officiel de la république française de la décision du Conseil constitutionnel validant le soutien apporté par les électeurs à la proposition de loi.

Composition du Conseil d'administration d'Aéroports de Paris

La composition du Conseil d'administration d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2019 est la suivante :

Administrateur représentant l'Etat nommé par arrêté du 20 mai 2019

Mme Isabelle BUI

Administrateurs proposés par l'Etat et nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017 et du 20 mai 2019

Mme Geneviève CHAUX DEBRY

Mme Fanny LETIER

M. Michel MASSONI

M. Christophe MIRMAND

Mme Perrine VIDALENCHE

Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 20 mai 2019 ou cooptés par le Conseil d'Administration :

M. Augustin de ROMANET

M. Jacques GOUNON

Mme Jabine van der MEIJS

M. Dick BENSCHOP

Société VINCI (Représentée par M. Xavier HUILLARD)

Société PREDICA (Représentée par Mme Françoise DEBRUS)

Administrateurs représentant les salariés élus le 22 mai 2019 sur la liste parrainée par :

M. Fayçal DEKKICHE (CFE/CGC)

Mme Brigitte BLANC (CGT)

Mme. Nancy DUNANT(CFE/CGC)

M. Frédéric Gillet (CFDT)

M. Jean-Paul JOUVENT (UNSA/SAPAP)

M. Joël VIDY (CGT)

Autres membres avec voix consultative :

M. Patrick GANDIL
M. Marc BOREL
Mme Béatrice Julien de LAVERGNE
M. Pascal PAPAUX

Censeurs avec voix consultative nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 20 mai 2019 :

Mme Anne HIDALGO
Mme Christine JANODET
Mme Valérie PÉCRESSE
M. Patrick RENAUD

Dividende voté par l'assemblée générale au titre de l'exercice 2018

L'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019 a voté la distribution d'un dividende de 3,70 euros par action au titre de l'exercice 2018, avec un détachement du coupon le 17 juin 2019. Compte tenu de l'acompte versé le 10 décembre 2018 (0,70 euro), le solde du dividende (3,00 euros) a été versé le 11 juin 2019. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2018 (taux inchangé depuis celui de l'exercice 2013).

Acompte sur dividende 2019 voté par l'assemblée générale

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 2019, cet acompte sur dividende s'élève à environ 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 2019 et la mise en paiement de l'acompte sur dividende au titre de 2019 est intervenue le 10 décembre 2019.

Nomination au sein d'Aéroports de Paris SA

Le 20 mai 2019, Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris a procédé à la nomination de M. Thierry de Séverac au poste de Directeur Ingénierie et Aménagement du groupe, membre du Comité Exécutif. Il a pris ses fonctions le 8 juillet.

Né en 1965, Thierry de Séverac est diplômé de l'Ecole Centrale Paris en 1988.

Il débute sa carrière au sein du groupe Compagnie générale des eaux dans le développement et le management de projets en concession/PPP en France et en Europe dans les secteurs du bâtiment, des infrastructures et des télécommunications.

Il intègre le groupe Bouygues en 2004, d'abord à Londres puis en France, où il prend la direction de Linkcity en régions Centre et Sud-Ouest. Il rejoint Bouygues Bâtiment Ile-de-France en 2013 en tant que directeur de l'Ingénierie et du Développement d'Habitat Social et devient directeur de l'Ingénierie de Bouygues Bâtiment Ile-de-France en 2017 puis de Bouygues Bâtiment France Europe en 2018.

Reconduction d'Augustin de Romanet dans ses fonctions de Président-directeur général

Le 29 mai 2019, Augustin de Romanet a été nommé Président-directeur général d'Aéroports de Paris SA - Groupe ADP, par décret du Président de la République.

Augustin de Romanet avait été renouvelé dans ses fonctions d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019 et le Conseil d'Administration du 20 mai 2019 avait proposé au Président de la République qu'il soit renouvelé aux fonctions de Président-directeur général de la société.

À l'issue de l'audition de M. de Romanet, le 22 mai, dans le cadre l'article 13 de la Constitution, les commissions du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire respectives de l'Assemblée nationale et du Sénat se sont prononcées en faveur de la proposition de nomination, par le Président de la République, de M. de Romanet, aux fonctions de Président-directeur général d'Aéroports de Paris SA-Groupe ADP.

Emission d'un nouvel emprunt obligataire de 800 millions d'euros à 15 ans

Le 11 juin 2019, Aéroports de Paris a lancé le placement d'un emprunt obligataire d'un montant total de 800 millions d'euros à quinze ans ayant les caractéristiques suivantes :

- Format : Taux fixe
- Remboursement : in fine
- Taux annuel : 1,125 %
- Marge au re-offer : 63 bp au-dessus du mid swap
- Taux re-offer : 1,231 %
- Date de règlement : 18 juin 2019
- Date d'échéance finale : 18 juin 2034

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

Entrée en discussion exclusive avec les autorités boliviennes pour développer l'aéroport international de Santa Cruz

Aéroports de Paris et le Gouvernement de l'État Plurinational de Bolivie ont signé le 30 septembre 2019 un protocole d'accord d'entrée en négociation exclusive d'un contrat d'alliance stratégique en vue du développement et de l'exploitation, sur une durée de 30 ans, de l'aéroport international Viru Viru de Santa Cruz de la Sierra, premier aéroport du pays avec 2,9 millions de passagers accueillis en 2018.

Tenue de discussions par TAV Airports pour l'acquisition de l'aéroport international d'Almaty au Kazakhstan

Le consortium formé par TAV Airports (dont le capital est détenu à 46,12% par Aéroports de Paris) et VPE Capital, a débuté le 8 novembre 2019 des discussions avec le propriétaire de l'aéroport international d'Almaty au Kazakhstan en vue de la possible acquisition de cet actif, qui pourrait aboutir dans les prochaines semaines / mois.

Le Groupe ADP se dote d'une nouvelle organisation pour optimiser sa performance et son développement et procède à de nouvelles nominations

Pour poursuivre et accentuer sa stratégie de création de valeur, le Groupe ADP a mis en place une organisation intégrée pour l'ensemble du groupe avec la création de deux nouvelles directions, l'identification de dix filières métiers et un renforcement des liens opérationnels entre le Groupe ADP et TAV Airports.

Le Groupe ADP souhaite poursuivre le développement des plateformes aéroportuaires parisiennes et saisir de nouvelles opportunités à l'international pour bâtir dans la durée un leader aéroportuaire mondial. Il a pour ambition que les activités à l'international contribuent à hauteur de 35 % à 40 % du résultat opérationnel courant du groupe à horizon 2025 (contre 27,4 % en 2018). De même, TAV Airports souhaite pérenniser le développement de ses activités tant en Turquie que dans d'autres pays.

Il s'agit pour le Groupe ADP d'accélérer son développement tout en garantissant sa robustesse financière. Cette stratégie repose sur une logique industrielle et implique une meilleure intégration des activités de TAV Airports et d'Airport International Group au sein du groupe, afin de favoriser les synergies opérationnelles, optimiser les ressources et dégager des marges de manœuvre pour poursuivre le développement de l'ensemble de l'entreprise.

Dans cette optique, le Groupe ADP aménage son organisation avec quatre volets :

- la création d'une nouvelle Direction du Développement, qui regroupera l'ensemble des équipes concernées du groupe. Cette direction sera compétente sur tous les projets de développement, y compris les développements non aéroportuaires et ceux des filiales de services (BTA, spécialisée dans la restauration, ATU, spécialisée dans les commerces en duty free, etc.)
- la création d'une Direction générale des Opérations, dont la compétence s'étendra à l'international. Elle sera notamment chargée de l'animation des responsables des plateformes aéroportuaires en France et à l'étranger
- la création de 10 filières "groupe" organisées chacune autour d'une famille de métiers et prenant en compte systématiquement les expertises liées à l'innovation et au développement durable. Ces filières fonctionneront sur un mode matriciel avec des rattachements hiérarchiques, mais aussi fonctionnels. Elles contribueront ainsi au développement du groupe
- enfin, la mise en place d'une nouvelle instance de coordination tournée vers le développement et la performance. Les Comités exécutifs du Groupe ADP et de TAV Airports demeurent inchangés et un nouveau "Comité du Développement et de la Performance" est créé qui regroupe 8 membres appartenant aux deux entreprises.

Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris SA - Groupe ADP, a procédé aux nominations des deux responsables des directions ainsi créés :

À compter du 2 janvier 2020 :

- Fernando ECHEGARAY est nommé directeur général adjoint chargé de la Direction générale des opérations du Groupe ADP, membre du Comité Exécutif. Entré dans le Groupe ADP en juin 2017, il occupait précédemment la fonction de directeur général d'ADP International.
- Xavier HÜRSTEL est nommé directeur général adjoint chargé de coordonner les opérations de développement du Groupe ADP, membre du Comité Exécutif.

Notification par les autorités turques de l'indemnisation due à TAV Airports pour fermeture anticipée de l'aéroport d'Atatürk

TAV Istanbul avait le droit d'exploiter, en application d'un contrat conclu avec l'Autorité Nationale des Aéroports ("DHMI"), 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. Par décision des autorités turques, tous les vols commerciaux ont été transférés vers le nouvel aéroport d'Istanbul, à compter du 6 avril 2019.

Par courrier officiel de DHMI, cette dernière avait déclaré qu'elle indemniserait TAV Airports des pertes de bénéfice que pourrait entraîner l'ouverture du Nouvel Aéroport d'Istanbul avant la fin du contrat le 3 janvier 2021 et que des cabinets indépendants pourraient être consultés sur le calcul du montant total de la perte de bénéfice. Après plusieurs mois d'échanges sur le calcul de cette compensation et expertise contradictoire par des cabinets d'expertise comptables internationaux, une proposition d'indemnisation d'un montant de 389 millions d'euros a été faite et acceptée par TAV Airports. Cette créance devant être réglée pour partie en 2020 et pour le solde en 2021, une créance a été constatée pour le montant actualisé de l'indemnisation proposée, soit 385 millions d'euros. Ce produit est compensé par la sortie du droit d'exploitation et des autres actifs de TAV Istanbul qui figuraient à l'actif du bilan consolidé, le solde représentant un profit net d'impôt de 31 millions d'euros avant élimination des intérêts minoritaires de TAV Airports.

L'impact global en résultat présenté sur la ligne "Résultat net des activités non poursuivies" pour l'année 2019 s'élève à 55 millions d'euros et comprend le résultat net de l'activité de TAV Istanbul jusqu'au 6 avril 2019 ainsi que le profit net d'impôt réalisé au titre de l'arrêt anticipé de l'activité. L'effet sur le résultat net part du Groupe des activités non poursuivies s'élève à 26 millions d'euros.

3 RESULTATS ET SITUATION FINANCIERE DE L'ANNEE 2019

3.1 Comptes consolidés du Groupe ADP de l'année 2019

(en millions d'euros)	2019 ⁽¹⁾⁽²⁾	2018 ⁽¹⁾⁽²⁾	2019/2018 ⁽¹⁾⁽²⁾
Chiffre d'affaires	4 700	4 007	+ 17,3 %
EBITDA	1 772	1 680	+ 5,5 %
<i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i>	<i>37,7%</i>	<i>41,9%</i>	<i>- 4,2 pts</i>
Résultat opérationnel courant	1 094	1 123	- 2,6 %
<i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i>	<i>23,3%</i>	<i>28,0%</i>	<i>- 4,7 pts</i>
Résultat opérationnel	1 081	1 121	- 3,5 %
Résultat financier	-206	-232	- 11,2 %
Résultat net des activités non poursuivies⁽²⁾	55	103	- 46,1 %
Résultat net part du Groupe	588	610	- 3,5 %

(1) Ces données prennent en compte l'intégration globale des résultats de Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP depuis avril 2019, et celle des résultats d'AIG depuis d'avril 2018

(2) Le chiffre d'affaires et les charges de TAV Istanbul au titre des années 2018 et 2019 sont présentés sur une ligne distincte du compte de résultat intitulée "résultat net des activités non poursuivies", conformément à la norme IFRS 5. Le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat opérationnel consolidés du Groupe ne prennent donc plus en compte l'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk en 2018 et en 2019. Par ailleurs, la ligne "résultat net des activités non poursuivies" comprend également le profit faisant suite à la notification par les autorités turques de l'indemnisation due à TAV Airports pour fermeture anticipée de l'aéroport d'Istanbul Atatürk, net d'impôts et de l'impact de la sortie des actifs correspondant (soit 31 M€ avant élimination des intérêts minoritaires) (voir communiqué de presse du 26 décembre 2019)

L'application de la norme IFRS 16 "Contrats de location" à partir du 1^{er} janvier 2019, a eu comme impacts au compte de résultat :

- ◆ une amélioration de l'EBITDA Groupe de 14 millions d'euros (annulation des loyers auparavant inclus dans les "services et charges externes") ;
- ◆ une charge d'amortissement des droits d'utilisation de 11 millions d'euros ;
- ◆ des charges financières pour 5 millions d'euros.

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2019 ⁽¹⁾⁽²⁾	2018 ⁽¹⁾⁽²⁾	2019/2018 ⁽¹⁾⁽²⁾
Chiffre d'affaires	4 700	4 007	+ 17,3%
Activités aéronautiques	1 929	1 890	+ 2,1%
Commerces et services	1 505	1 000	N/A
dont Société de Distribution Aéroportuaire	628	-	N/A
dont Relay@ADP	78	-	N/A
Immobilier	274	265	+ 3,3%
International et développements aéroportuaires	1 081	941	+ 14,9%
dont TAV Airports	746	695	+ 7,5%
dont AIG	250	175	+ 43,2%
Autres activités	168	156	+ 7,9%
Eliminations inter-segments	- 257	- 245	+ 5,1%

(1) Ces données prennent en compte l'intégration globale des résultats de Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP depuis avril 2019, et celle des résultats d'AIG depuis d'avril 2018

(2) Le chiffre d'affaires et les charges de TAV Istanbul au titre des années 2018 et 2019 sont présentés sur une ligne distincte du compte de résultat intitulée "résultat net des activités non poursuivies", conformément à la norme IFRS 5. Le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat opérationnel consolidés du Groupe ne prennent donc plus en compte l'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk en 2018 et en 2019. Par ailleurs, la ligne "résultat net des activités non poursuivies" comprend également le profit faisant suite à la notification par les autorités turques de l'indemnisation due à TAV Airports pour fermeture anticipée de l'aéroport d'Istanbul Atatürk, net d'impôts et de l'impact de la sortie des actifs correspondant (soit 31 M€ avant élimination des intérêts minoritaires) (voir communiqué de presse du 26 décembre 2019)

Le **chiffre d'affaires consolidé** du Groupe ADP s'établit, à 4 700 millions d'euros en 2019, en hausse de 693 millions d'euros, principalement du fait de :

- ◆ la croissance du produit des redevances aéronautiques à Paris Aéroport (+ 4,1 %, à 1 160 millions d'euros), portée par la dynamique du trafic passagers (+ 2,5 %) ;
- ◆ l'intégration globale de Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP depuis avril 2019 qui contribuent au chiffre d'affaires consolidé à hauteur de 719 millions d'euros dont 706 millions d'euros à Paris (avant élimination des redevances perçues par Aéroports de Paris S.A. qui s'élèvent à 261 millions d'euros) ;
- ◆ la croissance du chiffre d'affaires d'AIG de 75 millions d'euros dont 53 millions d'euros liés à l'intégration globale d'AIG depuis avril 2018 (correspondant au chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2019), et 22 millions d'euros sur la période d'avril à décembre portée par la dynamique du trafic international (+6,0%);
- ◆ la hausse de 7,5 % du chiffre d'affaires de TAV Airports⁽¹⁾ à 51 millions d'euros, porté par la croissance du trafic international en Turquie.

Le montant des éliminations inter-segments s'élève à - 257 millions d'euros en 2019, contre - 245 millions d'euros en 2018.

¹ La norme IFRS 5 "Actifs non courants et détenus en vue de la vente et activités abandonnées" s'applique aux activités de TAV Istanbul à compter de l'arrêt de l'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk le 6 avril 2019 (voir communiqué de presse du 8 avril 2019). Le chiffre d'affaires et les charges de TAV Istanbul au titre des années 2018 et 2019 sont ainsi présentés dans une ligne distincte du compte de résultat intitulée "Résultat net des activités non poursuivies". Le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat opérationnel consolidés du Groupe ne prennent plus en compte l'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk en 2018 et en 2019. Par ailleurs, la ligne "résultat net des activités non poursuivies" comprend également le profit faisant suite à la notification par les autorités turques de l'indemnisation due à TAV Airports pour fermeture anticipée de l'aéroport d'Istanbul Atatürk, net d'impôts et de l'impact de la sortie des actifs correspondant (soit 31 M€ avant élimination des intérêts minoritaires) (voir communiqué de presse du 26 décembre 2019)

EBITDA

(en millions d'euros)	2019 ⁽¹⁾⁽²⁾	2018 ⁽¹⁾⁽²⁾	2019/2018 ⁽¹⁾⁽²⁾
Chiffre d'affaires	4 700	4 007	+ 693 M€
Charges courantes	- 2 985	- 2 438	- 547 M€
Achats consommés	- 520	- 195	- 325 M€
Services externes	- 1 150	- 1 018	- 132 M€
Charges de personnel	- 930	- 861	- 68 M€
Impôts et taxes	- 316	- 263	- 53 M€
Autres charges d'exploitation	- 70	- 100	+ 31 M€
Autres charges et produits	57	111	- 54 M€
EBITDA	1 772	1 680	+ 92 M€
EBITDA / Chiffre d'affaires	37,7%	41,9%	- 4,2 pts

(1) Ces données prennent en compte l'intégration globale des résultats de Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP depuis avril 2019, et celle d'AIG depuis d'avril 2018

(2) Le chiffre d'affaires et les charges de TAV Istanbul au titre des années 2018 et 2019 sont présentés sur une ligne distincte du compte de résultat intitulée "résultat net des activités non poursuivies", conformément à la norme IFRS 5. Le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat opérationnel consolidés du Groupe ne prennent donc plus en compte l'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk en 2018 et en 2019. Par ailleurs, la ligne "résultat net des activités non poursuivies" comprend également le profit faisant suite à la notification par les autorités turques de l'indemnisation due à TAV Airports pour fermeture anticipée de l'aéroport d'Istanbul Atatürk, net d'impôts et de l'impact de la sortie des actifs correspondant (soit 31 M€ avant élimination des intérêts minoritaires) (voir communiqué de presse du 26 décembre 2019)

Les **charges courantes** du Groupe s'établissent à 2 985 millions d'euros en 2019 en hausse de 547 millions d'euros du fait de :

- la hausse des charges opérationnelles de TAV Airports pour 28 millions d'euros ;
- la hausse des charges d'AIG principalement liée à l'intégration globale de cette filiale depuis avril 2018 (37 millions d'euros au 1^{er} trimestre 2019) ;
- la hausse des charges hors TAV et AIG de 1 877 millions d'euros à 2 345 millions d'euros suite notamment à :
 - l'intégration globale depuis avril 2019 de Société de Distribution Aéroportuaire pour 385 millions d'euros et Relay@ADP pour 40 millions d'euros ;
 - la hausse des charges courantes de la maison-mère, Aéroports de Paris (+3,9 %) ¹

Hors charges courantes liées à la Société du Grand Paris, à CDG Express, à la dotation pluriannuelle à la fondation d'ADP comptabilisée en IFRS une fois en 2019 (neutre au niveau de l'EBITDA du Groupe) et aux impôts et taxes (voir-dessous) les charges courantes d'Aéroports de Paris sont en hausse de + 1,8 % sur l'année 2019.

Les charges courantes du Groupe se répartissent ainsi :

- ◆ Les **achats consommés** sont en hausse de 325 millions d'euros et s'établissent à 520 millions d'euros, à la suite de l'intégration globale de Société de Distribution Aéroportuaire en avril 2019 pour un montant de 252 millions d'euros, et des travaux engagés sur le projet de la Société du Grand Paris, faisant l'objet d'une indemnisation (neutre en EBITDA) ;
- ◆ Les **charges liées aux services externes** s'élèvent à 1 150 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, ces charges progressent de 57 millions d'euros, à 852 millions d'euros (+7,1 %), du fait d'un recours plus important aux prestataires externes en lien avec la hausse du trafic sur l'année, ainsi que des frais d'études et de recherches pour le projet CDG express ;
- ◆ Les **charges de personnel** sont en hausse de 68 millions d'euros et s'établissent à 930 millions d'euros, du fait notamment des charges de personnel comptabilisées à la suite de l'intégration globale de Société de Distribution Aéroportuaire pour 72 millions d'euros et à la hausse des charges de personnel de TAV Airports pour 27 millions d'euros, partiellement compensés par une reprise pour engagement de retraite d'Aéroports de Paris S.A. pour 41 millions d'euros suite à la modification par la loi PACTE des régimes à prestations définies (régime L137-11, dit "article 39")
- ◆ Le montant des **impôts et taxes** est en hausse de 53 millions d'euros et s'établit à 316 millions d'euros. Cette hausse s'explique essentiellement par une révision des bases de calcul des taxes foncières 2018 et 2019 pour 25 millions d'euros et par un effet base défavorable par rapport à l'année 2018 lié à l'issue positive en 2018 de contentieux pour 19 millions d'euros ;
- ◆ Les **autres charges d'exploitation** sont en baisse de 30 millions d'euros et s'élèvent à 70 millions d'euros suite à la comptabilisation en 2018 de pertes sur créances irrécouvrables liées à l'international (impact neutre sur l'EBITDA).

¹ Consommations intermédiaires, charges de personnel hors engagements sociaux et participation, impôts et taxes

Les **autres charges et produits** représentent un produit net de 57 millions d'euros en baisse de 54 millions d'euros, du fait notamment de la comptabilisation de dépréciations de créances pour 20 millions d'euros après les faillites des compagnies aériennes Aigle Azur et XL Airways, et par un effet base défavorable suite à des reprises de provisions de créances irrécouvrables à l'international en 2018 (neutre en EBITDA) .

Sur l'année 2019, l'**EBITDA consolidé** du Groupe s'élève à 1 772 millions d'euros. Le taux de marge brute¹ associé est de 37,7 %, en baisse de 4,2 points ou 38,3 % hors TAV et AIG en baisse de 5 points, du fait principalement de l'intégration globale de Société de Distribution Aéroportuaire et de Relay@ADP.

Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, et hors intégration de Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP l'EBITDA s'élève à 1 392 millions d'euros, en croissance de 2,4 %. Le taux de marge brute associé est de 42,9 %, quasiment stable par rapport à 2018 (baisse de 0,4 points).

Cette très légère baisse s'explique intégralement par la mise en place, à compter du 1^{er} avril 2019, d'un ticket modérateur sur les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire instauré par l'article 179 de la loi n°2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances et qui met à la charge d'Aéroports de Paris 6 % des coûts jusqu'alors couverts intégralement par le produit de la taxe d'aéroport (soit 23 millions d'euros) : l'effet négatif sur le taux de marge brute de l'année 2019 est en effet d'environ - 0,4 point.

¹ EBITDA / Chiffre d'affaires

Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)	2019 ⁽¹⁾⁽²⁾	2018 ⁽¹⁾⁽²⁾	2019/2018 ⁽¹⁾⁽²⁾
EBITDA	1 772	1 680	+ 5,5 %
Dotations aux amortissements	- 768	- 638	+ 20,4 %
Quote-part de résultat des MEE	90	81	+ 11,9 %
Résultat opérationnel courant	1 094	1 123	- 2,6 %
Autres charges et produits opérationnels	- 13	- 2	N/A
Résultat opérationnel	1 081	1 121	- 3,5 %
Résultat financier	- 206	- 232	- 11,2 %
Résultat avant impôt	875	889	- 1,9 %
Impôts sur les bénéfices	- 293	- 297	- 1,1 %
Résultat net des activités poursuivies	582	592	- 1,7 %
Résultat net des activités non poursuivies	55	103	- 46,1 %
Résultat net	637	695	- 8,3 %
Résultat net part des intérêts minoritaires	+ 49	+ 85	- 42,7 %
Résultat net part du Groupe	588	610	- 3,5 %

(1) Ces données prennent en compte l'intégration globale des résultats de Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP depuis avril 2019, et celle d'AIG depuis d'avril 2018

(2) Le chiffre d'affaires et les charges de TAV Istanbul au titre des années 2018 et 2019 sont présentés sur une ligne distincte du compte de résultat intitulée "résultat net des activités non poursuivies", conformément à la norme IFRS 5. Le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat opérationnel consolidés du Groupe ne prennent donc plus en compte l'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk en 2018 et en 2019. Par ailleurs, la ligne "résultat net des activités non poursuivies" comprend également le profit faisant suite à la notification par les autorités turques de l'indemnisation due à TAV Airports pour fermeture anticipée de l'aéroport d'Istanbul Atatürk, net d'impôts et de l'impact de la sortie des actifs correspondant (soit 31ME) (voir communiqué de presse du 26 décembre 2019)

Le **résultat opérationnel courant** s'établit à 1 094 millions d'euros, en baisse de 29 millions d'euros, du fait notamment de :

- ◆ la hausse des amortissements chez Aéroports de Paris S.A. (+ 36 millions d'euros), TAV Airports (+ 38 millions d'euros) AIG (+ 17 millions d'euros), et les amortissements liés à l'intégration globale de Société de Distribution Aéroportuaire et de Relay@ADP (+ 38 millions d'amortissements) ;
- ◆ un effet de base défavorable de - 23 millions d'euros en raison de la comptabilisation de la plus-value de revalorisation des titres déjà détenus dans AIG en 2018 ;
- ◆ l'impact des résultats des entreprises mises en équivalence de TAV Airports pour - 16 millions d'euros ;

Toutefois, ces effets sont partiellement compensés par :

- ◆ l'amélioration de l'EBITDA pour 92 millions d'euros ;
- ◆ la réévaluation à la juste valeur de la quote part de participation antérieurement détenue à la date de prise de contrôle de Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP pour 43 millions d'euros¹.

Le **résultat opérationnel** s'élève à 1 081 millions d'euros, en baisse de 40 millions, en lien avec la baisse du résultat opérationnel courant et à la dépréciation de l'écart de valeur d'acquisition (*goodwill*) d'Hub One Mobility dans les comptes du Groupe.

Le **résultat financier** s'établit à - 206 millions d'euros, en amélioration de 26 millions du fait notamment d'une provision à l'international en 2018 et à l'amélioration du résultat financier de TAV Airports.

L'**endettement financier net** du Groupe ADP s'établit à 5 254 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 4 942 millions d'euros au 31 décembre 2018. La dette nette hors TAV Airports et hors AIG s'élève à 4 305 millions d'euros.

Aéroports de Paris a émis le 18 juin 2019 un emprunt obligataire pour un montant de 800 millions d'euros à 15 ans à taux fixe (1,125% par an).

La **charge d'impôt sur les sociétés** s'élève à 293 millions d'euros sur l'année 2019.

¹ Conformément à la norme IFRS 3 "regroupement d'entreprises", la participation antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur par résultat à la date de prise de contrôle, soit le 11 avril 2019

Le résultat net des activités non poursuivies s'élève à 55 millions d'euros en 2019, contre 103 millions d'euros en 2018, suite à l'application de la norme IFRS 5 "*Actifs non courants et détenus en vue de la vente et activités abandonnées*" aux activités de TAV Istanbul. En 2019, le résultat net des activités non poursuivies (avant élimination des intérêts minoritaires) correspond à :

- 24 millions d'euros liés à l'activité de TAV Istanbul du 1^{er} janvier 2019 jusqu'au 6 avril 2019, date à laquelle les vols commerciaux d'Istanbul Atatürk ont été transférés vers le nouvel aéroport d'Istanbul ;
- 31 millions d'euros de profit faisant suite à la notification par les autorités turques de l'indemnisation due à TAV Airports pour la fermeture anticipée de l'aéroport d'Istanbul Atatürk, net d'impôts et de l'impact de la sortie des actifs correspondants (voir communiqué de presse du 26 décembre 2019).

Le résultat net s'élève à 637 millions d'euros sur l'année 2019.

Le résultat net part des minoritaires s'élève à 49 millions d'euros, en baisse de 36 millions d'euros, du fait notamment de la baisse du résultat net de TAV Airports (- 35 millions d'euros).

Compte-tenu de l'ensemble de ces éléments, **le résultat net part du Groupe** s'inscrit en baisse de 22 millions d'euros, à 588 millions d'euros. Après élimination des intérêts minoritaires, la baisse du résultat net des activités non poursuivies sur TAV Istanbul (- 22 millions d'euros) explique l'intégralité de la baisse du résultat net part du Groupe.

Analyse par segment

Activités aéronautiques – Plates-formes franciliennes

(en millions d'euros)	2019	2018	2019/2018
Chiffre d'affaires	1 929	1 890	+ 2,1%
Redevances aéronautiques	1 160	1 114	+ 4,1%
Redevances passagers	726	695	+ 4,5%
Redevances atterrissage	262	254	+ 3,0%
Redevances stationnement	172	165	+ 4,1%
Redevances spécialisées	250	239	+ 4,9%
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	482	499	- 3,3%
Autres produits	37	38	- 4,3%
EBITDA	611	603	+ 1,4%
Résultat opérationnel courant	283	307	- 8,0%
EBITDA / Chiffre d'affaires	31,7 %	31,9 %	- 0,2 pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	14,7 %	16,3 %	- 1,6 pt

En 2019, le chiffre d'affaires du segment Activités aéronautiques, qui se rapporte aux seules activités parisiennes, est en hausse de 2,1 % à 1 929 millions d'euros.

Le produit des **redevances aéronautiques** (redevances par passager, d'atterrissage et de stationnement) est en hausse de 4,1 %, à 1 160 millions d'euros sur l'année 2019, sous l'effet de la hausse du trafic de passagers (+ 2,5 %) et de l'augmentation des tarifs. Pour rappel, les tarifs des redevances (hors redevance PHMR¹) ont augmenté de + 1,0 % au 1^{er} avril 2019 pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Ces redevances (hors redevance PHMR¹) augmenteront de + 1,595 % à compter du 1^{er} avril 2020 pour ces deux plates-formes.

Le produit des **redevances spécialisées** est en hausse de 4,9 %, à 250 millions d'euros, du fait notamment du produit de la redevance PHMR¹ (+ 6,2 %, soit 3,8 millions d'euros) et des revenus liés aux banques d'enregistrement (+ 4,6 %, soit 4,1 millions d'euros), en lien notamment avec la hausse du trafic.

Les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire sont en baisse à 482 millions d'euros, en conséquence de la mise en place d'un dispositif prévu par la loi de finances pour 2019 appliquée depuis avril 2019 (- 23 millions d'euros). Pour mémoire, ce dispositif est instauré par l'article 179 de la loi n°2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances et laisse à la charge d'Aéroports de Paris 6 % des coûts de sûreté aéroportuaires jusqu'alors couverts intégralement par le produit de la taxe d'aéroport.

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 baisse à 37 millions d'euros.

L'EBITDA est en hausse de 1,4 % à 611 millions d'euros. Le taux de marge brute diminue de 0,2 point et s'établit à 31,7 %.

Hors effet ticket modérateur sur les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire mis en place au 1^{er} avril 2019, et hors dépréciation des créances liées à la faillite d'Aigle Azur et de XL Airways (20 millions d'euros), l'EBITDA aurait été en hausse de 44 millions d'euros et le taux de marge aurait augmenté de 2 points à 33,9 %.

Le **résultat opérationnel courant** s'affiche en baisse de - 8 %, à 283 millions d'euros en 2019, du fait de la hausse des amortissements en lien avec l'accélération du plan d'investissements en 2019 et notamment les mises en service de la jonction de Paris-Orly et l'extension du hall 1 de Paris-Orly.

¹ Personnes handicapées ou à mobilité réduite.

Commerces et services – Plates-formes franciliennes

(en millions d'euros)	2019	2018	2019/2018
Chiffre d'affaires	1 505	1 000	+ 50,6%
Activités commerciales	970	490	N/A
Société de Distribution Aéroportuaire	628	N/A	N/A
Relay@ADP	78	N/A	N/A
Autres Boutiques et Bars et Restaurants	166	N/A	N/A
Publicité	57	55	+ 4,1%
Autres produits	41	49	- 15,6%
Parcs et accès	172	173	- 0,9%
Prestations industrielles	140	129	+ 8,6%
Recettes locatives	145	149	- 2,8%
Autres produits	78	58	+ 34,3%
EBITDA	638	580	+ 10,1%
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	41	2	N/A
Résultat opérationnel courant	513	458	+ 12,1%
EBITDA / Chiffre d'affaires	42,4%	58,0%	- 15,6 pts
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	34,1%	45,8%	- 11,7 pts

En 2019, le chiffre d'affaires du segment Commerces et services, qui se rapporte aux seules activités parisiennes, est en hausse de 50,6 %, à 1 505 millions d'euros.

Le **chiffre d'affaires des activités commerciales** se compose des revenus 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. Depuis la prise de contrôle de Société de Distribution Aéroportuaire et de Relay@ADP en avril 2019, ce chiffre d'affaires inclut notamment le chiffre d'affaires réalisé dans les surfaces commerciales exploitées par ces deux sociétés en zone publique et en zone réservée, et pour Société de Distribution Aéroportuaire les revenus liés aux activités opérées en commission affiliation¹ et les revenus perçus des activités de prestation de service relatives à la détaxe. Pour information, les loyers collectés auparavant par Aéroports de Paris S.A. relatifs aux activités opérées par Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP font désormais l'objet d'une élimination intersegment depuis la modification de la méthode de consolidation applicable. Le montant de ces éliminations représente 261 millions d'euros sur la période avril à décembre 2019.

En 2019, le chiffre d'affaires des activités commerciales s'élève à 970 millions d'euros du fait de :

- ◆ **L'intégration globale de Société de Distribution Aéroportuaire** à compter d'avril 2019, dont le chiffre d'affaires s'élève à 628 millions d'euros. En année pleine, le chiffre d'affaires de Société de Distribution Aéroportuaire progresse en lien avec la performance du Core Business² à + 6,8 % liée à la hausse du trafic et du chiffre d'affaires par passager (effets de périmètre favorables lié à l'ouverture de nouvelles boutiques avec les *walkthroughs*³ 2E Hall L et Orly3). La Mode⁴ progresse un peu moins vite à + 6,2 % pénalisée par les travaux du terminal 2E Hall L ;
- ◆ **L'intégration globale de Relay@ADP** à compter d'avril 2019, dont le chiffre d'affaires s'élève à 78 millions d'euros ;
- ◆ **Loyers relatifs aux autres boutiques et bars et restaurants** pour 166 millions d'euros ;

¹ La commission affiliation est un mode opératoire de distribution par lequel Société de Distribution Aéroportuaire vend des produits appartenant à un commettant (marque de prêt-à-porter par exemple) pour le compte de ce dernier et sous son enseigne. Société de Distribution Aéroportuaire perçoit, en contrepartie, le versement d'une commission calculée sur le chiffre d'affaires réalisé par ce point de vente. Société de Distribution Aéroportuaire occupe les surfaces de vente mais n'est pas propriétaire des marchandises qu'il propose à la vente par son personnel.

² Alcool, tabacs, parfums, cosmétiques et gastronomie

³ Traversées des zones commerciales

⁴ Habillement, prêt à porter, maroquinerie, bijouterie, chaussures

Le poste **Autres produits** des activités commerciales dans lequel sont incluses les activités de change et de remboursement de détaxe, diminue de 15,6 %, à 41 millions d'euros. Le précédent contrat liait les activités de change et de remboursement de détaxe, et était confié à Travelex. A l'échéance du contrat, ces deux activités ont été séparées dans un objectif d'amélioration continue de la qualité de service et de volonté de réponse adaptée aux attentes spécifiques des clients. Désormais, Cash Paris Tax Refund, une coentreprise formée par deux opérateurs Global Blue et Planet Payment, opère l'activité de remboursement de détaxe et Travelex reste l'opérateur sur le change. Cette séparation des activités a entraîné une baisse du taux moyen de loyer sur ces prestations, mais doit se traduire par un meilleur réinvestissement des sommes remboursées en détaxe dans les boutiques et les bars & restaurants côté piste. La baisse observée sur l'année 2019 est donc liée à cette période de transition et de mise en place de ce nouveau schéma.

Le chiffre d'affaires des **parkings** est en baisse de 0,9 % et s'établit à 172 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires des **prestations industrielles** (fourniture d'électricité et d'eau) est en hausse de 8,6 %, à 140 millions d'euros

Les **recettes locatives** (locations de locaux en aéroports) sont en baisse de 2,8 %, à 145 millions d'euros.

Les **recettes des autres produits** (essentiellement constitués de prestations internes) sont en hausse de 34,3 %, à 78 millions d'euros, en raison notamment d'une hausse de 21 millions d'euros liée aux restructurations des travaux du projet Société du Grand Paris.

L'EBITDA du segment est en hausse de + 10,1 %, à 638 millions d'euros, suite notamment à l'intégration globale de Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP (+ 5,6 %, à 612 millions d'euros hors intégration globale de ces deux entités). Le taux de marge brute du segment est en baisse (- 15,6 points) à 42,4 %. Hors intégration globale de Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP, le taux de marge brute du segment s'élève à 58,5 %, en hausse de 0,5 point.

La quote-part de résultats des sociétés mises en équivalence s'élève à 41 millions d'euros, en raison de la réévaluation à la juste valeur de la quote-part de la participation antérieurement détenue à la date de prise de contrôle de Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP pour 43 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel courant** s'affiche en hausse de 12,1 %, à 513 millions d'euros.

Immobilier – Plates-formes franciliennes

(en millions d'euros)	2019	2018	2019/2018
Chiffre d'affaires	274	265	+ 3,3 %
Chiffre d'affaires externe	228	218	+ 4,6 %
Terrains	117	110	+ 6,4 %
Bâtiments	69	66	+ 4,5 %
Autres	42	42	+ 0,2 %
Chiffre d'affaires interne	46	47	- 2,1 %
EBITDA	169	148	+ 14,8 %
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	1	3	- 61,1%
Résultat opérationnel courant	122	102	+ 20,4 %
EBITDA / Chiffre d'affaires	61,8 %	55,6 %	+ 6,2 pts
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	44,6 %	38,3 %	+ 6,3 pts

En 2019, le chiffre d'affaires du segment Immobilier, qui se rapporte aux seules activités parisiennes, est en hausse de 3,3 %, à 274 millions d'euros.

Le **chiffre d'affaires externe**¹ est en hausse de + 4,6 %, à 228 millions d'euros, porté principalement par de nouveaux contrats.

L'**EBITDA** du segment s'établit en hausse de 14,8 %, à 169 millions d'euros, porté par la hausse du chiffre d'affaires externe et les produits générés sur des cessions de terrain pour 7 millions d'euros.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles s'établit à 1 million d'euros.

En conséquence, le **résultat opérationnel courant** est en hausse de 20 millions d'euros, à 122 millions d'euros

¹ Réalisé avec des tiers (hors Groupe)

International et développements aéroportuaires

(en millions d'euros)	2019 ⁽¹⁾⁽²⁾	2018 ⁽¹⁾⁽²⁾	2019/2018 ⁽¹⁾⁽²⁾
Chiffre d'affaires	1 081	941	+ 14,9%
ADP International	321	246	+ 30,5 %
dont AIG	250	175	+ 43,2 %
dont ADP Ingénierie	57	58	- 1,2 %
TAV Airports	746	695	+ 7,5 %
Société de Distribution Aéroportuaire Croatie	13	-	N/A
EBITDA	326	304	+ 7,1 %
Quote-part de résultat des MEE	48	76	- 34,8 %
Résultat opérationnel courant	164	223	- 26,5 %
EBITDA / Chiffre d'affaires	30,2%	32,4%	- 2,2 pts
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	15,2%	23,8%	- 8,6 pts

(1) Ces données prennent en compte l'intégration globale des résultats d'AIG à partir d'avril 2018, de Merchant Aviation à partir d'août 2018 et de MZLZ-TRGOVINA D.o.o (Société de Distribution Aéroportuaire Croatie) à partir d'avril 2019

(2) Le chiffre d'affaires et les charges de TAV Istanbul au titre des années 2018 et 2019 sont présentés sur une ligne distincte du compte de résultat intitulée "résultat net des activités non poursuivies", conformément à la norme IFRS 5. Le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat opérationnel consolidés du Groupe ne prennent donc plus en compte l'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk en 2018 et en 2019. Par ailleurs, la ligne "résultat net des activités non poursuivies" comprend également le profit faisant suite à la notification par les autorités turques de l'indemnisation due à TAV Airports pour fermeture anticipée de l'aéroport d'Istanbul Atatürk, net d'impôts et de l'impact de la sortie des actifs correspondant (soit 31M€ après élimination des intérêts minoritaires) (voir communiqué de presse du 26 décembre 2019)

Sur l'année 2019, le chiffre d'affaires du segment International et développements aéroportuaires s'élève à 1 081 millions d'euros, en hausse de + 14,9 % par rapport à 2018 du fait de :

- ◆ L'intégration globale des résultats d'**AIG** depuis avril 2018 : 53 millions de chiffre d'affaires au 1^{er} trimestre 2019, et 22 millions d'euros de hausse du chiffre d'affaires sur la période avril à décembre 2019 par rapport à avril à décembre 2018, portée par la dynamique du trafic international (+ 6,0 %) ;
- ◆ L'intégration globale de **Société de Distribution Aéroportuaire Croatie** depuis avril 2019, dont le chiffre d'affaires s'élève à 13 millions d'euros ;
- ◆ La hausse du chiffre d'affaires de **TAV Airports** pour 51 millions, à 746 millions, s'explique principalement par :
 - TAV OS (société spécialisée dans la gestion des salons en aéroport) pour + 19 millions d'euros, du fait de l'effet année pleine des opérations à l'aéroport de Mascate et à l'acquisition en janvier 2019 de la société Gestio Serveis Trade Center, spécialisée dans la gestion de salon VIP dans les aéroports (intégrée globalement dans les comptes de TAV Airports), compensant la baisse d'activité liée à la fermeture d'Istanbul Atatürk en avril 2019 ;
 - Havas (société spécialisée dans l'assistance en escale) pour + 30 millions d'euros, en raison d'un mix trafic favorable ;
 - TAV Tunisie (société gestionnaire des concessions des aéroports de Monastir et d'Enfidha) pour + 9 millions d'euros avec une croissance du trafic de + 22,1 % ayant un impact favorable sur le produit des redevances aéronautiques ;
 - TAV Izmir pour + 7 millions d'euros et TAV Bodrum pour + 5 millions d'euros résultant de la hausse du trafic international et à la hausse du chiffre d'affaires des boutiques en duty free dans ces deux aéroports.

Les bonnes performances de ces filiales de TAV Airports permettent de compenser la baisse du chiffre d'affaires de la filiale BTA (société spécialisée dans les bars et restaurants) pour - 26 millions d'euros. BTA a subi la fermeture d'Istanbul Atatürk, mais a démarré des activités dans les aéroports de Paris-Orly et de Mascate.

Le chiffre d'affaires d'ADP Ingénierie est en baisse de 1,2 % et s'élève à 57 millions d'euros. A fin décembre 2019, le carnet de commandes d'ADP Ingénierie s'élève à 79 millions d'euros (contre 75 millions d'euros à fin décembre 2018).

L'EBITDA de TAV Airports augmente de 3,4 %, à 277 millions d'euros en lien avec la hausse du chiffre d'affaires (+ 7,5 %), malgré la hausse des frais de personnel pour 27 millions d'euros (+13,5 %) et la hausse des charges liées aux nouvelles opérations et à l'intégration globale de Gestio Serveis Trader Center.

L'EBITDA du segment est en hausse de 7,1 %, à 326 millions d'euros, du fait principalement de l'intégration globale d'AIG depuis avril 2018 (hausse de 23 millions au total : 16 millions au 1^{er} trimestre 2019, et 7 millions d'euros suite à la hausse de l'EBITDA sur la période d'avril à décembre 2019 par rapport à avril à décembre 2018) et de la hausse de l'EBITDA de TAV Airports pour 9 millions, compensant la contribution négative d'ADP Ingénierie à l'EBITDA du segment

La **quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence** s'établit à 48 millions d'euros en 2019 en forte baisse par rapport à 2018 du fait principalement de :

- ◆ un effet de base défavorable en raison de la comptabilisation de la plus-value de revalorisation des titres déjà détenus dans AIG pour 23 millions d'euros en 2018 ;
- ◆ l'impact des résultats des entreprises mises en équivalence de TAV Airports pour - 16 millions d'euros (dont ATU pour -13 millions d'euros, suite notamment à la fermeture de l'aéroport d'Istanbul Atatürk).

Le **résultat opérationnel courant** du segment est en baisse de 26,5 % et s'élève à 164 millions d'euros en 2019, du fait de la baisse de la quote-part de résultats des sociétés mises en équivalence et de la hausse des amortissements de TAV Airports pour 38 millions d'euros

Autres activités

(en millions d'euros)	2019	2018	2019/2018
Produits	168	156	+ 7,9 %
<i>Hub One</i>	152	155	- 1,9 %
EBITDA	29	46	- 36,1 %
Résultat opérationnel courant	13	34	- 58,5 %
<i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i>	17,8 %	30,1 %	- 12,3 pts
<i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i>	8,4 %	21,7 %	- 13,4 pts

Sur l'année 2019, le **chiffre d'affaires du segment Autres activités** est en hausse de 7,9 %, à 168 millions d'euros, en raison de refacturations d'études réalisées pour le projet CDG Express pour 8 millions d'euros (quasi neutre en EBITDA).

Hub One voit son chiffre d'affaires baisser de 1,9 %, à 152 millions d'euros.

L'**EBITDA** du segment s'élève à 30 millions d'euros, en baisse de 17 millions d'euros notamment en lien avec un rythme de travaux plus important en 2018 qu'en 2019 pour le projet CDG express.

Le **résultat opérationnel courant** du segment est en baisse de 21 millions d'euros et s'élève à 14 millions d'euros.

Flux de trésorerie du Groupe ADP

(en millions d'euros)	2019	2018*
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 553	1 551
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(1 148)	(1 636)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(489)	227
Incidences des variations de cours des devises	2	3
Variation de la trésorerie	(81)	145
Trésorerie d'ouverture	2 055	1 910
Trésorerie de clôture	1 973	2 055

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

(en millions d'euros)	2019	2018*
Résultat opérationnel	1 081	1 121
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	619	519
Produits financiers nets hors coût de l'endettement	(53)	(64)
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt	1 647	1 576
Variation du besoin en fonds de roulement	145	(44)
Impôts sur le résultat payés	(321)	(215)
Flux relatifs aux activités non poursuivies	82	234
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 553	1 551

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

(en millions d'euros)	2019	2018*
Investissements corporels et incorporels	(1 203)	(1 077)
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations	1	50
Investissements financiers, filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	(35)	(630)
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et participations	-	1
Variation des autres actifs financiers	(102)	(20)
Produits provenant des cessions d'immobilisations corporelles	19	2
Dividendes reçus	173	39
Flux relatifs aux activités non poursuivies	-	(1)
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(1 147)	(1 636)

* Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12 des annexes aux comptes consolidés 2019

L'année 2019 a été marquée par des flux relatifs à des investissements corporels et incorporels à hauteur de 1 203 millions d'euros pour le Groupe ADP (contre 1 077 millions en 2018). Les principaux investissements en 2019 sont les suivants :

◆ **pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle :**

- la rénovation du terminal 2B et de sa jonction avec le terminal 2D ;
- la construction de la jonction de satellites internationaux du terminal 1 ;
- l'achat d'équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 lié à la réglementation européenne (CDG) ;
- la construction d'un trieur bagages en correspondance sous le Hall M de CDG 2 (TBS4) ;
- les travaux de réaménagement des accès routiers à CDG ;
- la refonte de l'ambiance du hall L du terminal 2E ;
- les travaux préparatoires à la construction du CDG Express ;
- le prolongement des voies Delta et Québec au nord du Terminal 1 ;
- les frais d'études liés au projet de construction du Terminal 4 ;
- la refonte des commerces du hall L du terminal 2E ;
- l'amélioration de l'orientation sur le parcours des passagers ;
- l'installation de mires de guidages et d'écrans d'information ("timers") à destination des pilotes et intervenants en piste ;
- l'extension des aires India à CDG ;
- la création d'un salon Air France unique au terminal 2F ;
- la rénovation du parking AB ;
- les travaux de mise en étage du parking PR ;
- la refonte des postes d'inspection-filtrage au terminal 2E ;
- la reconfiguration du trieur bagages TME au terminal 2E.

◆ **pour l'aéroport de Paris-Orly:**

- la rénovation de la piste 3 ;
- la fin des travaux de construction de la jonction entre Orly 2 et Orly 4 (ex terminal Ouest et terminal Sud) ;
- la mise en conformité réglementaire du tri bagages Est d'Orly 4 (ex Orly Sud) ;
- les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris ;
- la reprise d'étanchéité et le renforcement du pont n°2 sous la piste 3 ;
- la création d'une nouvelle zone commerciale en zone départ international à Orly 4 (ex Orly Sud) ;
- la création d'une liaison piétonne entre Orly 3 (bâtiment de jonction) et Orly 4 (ex Orly Sud) ;
- le réaménagement des voies de circulation aéronautiques au Sud d'Orly 4 (ex Orly Sud) ;
- la restructuration du Hall E d'Orly 4 (ex-Hall B d'Orly Sud) ;
- la reconfiguration des contrôles sûreté au départ international d'Orly 4 (ex Orly Sud) et la restructuration de la zone commerces associée.

◆ **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.

◆ **Pour l'aéroport Queen Alia à Amman (Jordanie)**, les investissements ont porté principalement sur l'extension du trieur bagage.

Aéroports de Paris a par ailleurs réalisé en 2019 des investissements significatifs pour ses fonctions support et sur des projets informatiques communs aux plates-formes.

Flux de trésorerie liés aux activités de financement

(en millions d'euros)	2019	2018*
Subventions reçues au cours de la période	4	3
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(366)	(342)
Dividendes versés aux minoritaires dans les filiales	(79)	(65)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	877	1 064
Remboursement des emprunts à long terme	(749)	(254)
Remboursements des dettes de location et charges financières associées	(10)	-
Variation des autres passifs financiers	(2)	66
Intérêts payés	(209)	(179)
Intérêts reçus	43	17
Flux relatifs aux activités non poursuivies	2	(83)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(489)	227

* Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12 des annexes aux comptes consolidés 2019

Endettement financier

Le ratio dette nette / capitaux propres s'établit à 87 % au 31 décembre 2019 contre 85 % à fin 2018.

L'endettement financier net se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Dettes financières	7 371	7 066
Instruments financiers dérivés passif	68	63
Endettement financier brut	7 439	7 129
Instruments financiers dérivés actif	(15)	(21)
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	(138)	(117)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 982)	(2 056)
Liquidités soumises à restriction	(86)	(84)
Dettes liées à l'option de vente des minoritaires	36	91
Endettement financier net	5 254	4 942
<i>Endettement financier net / EBITDA</i>	<i>2,96</i>	<i>2,94</i>
<i>Endettement financier net / Capitaux propres (gearing)</i>	<i>87 %</i>	<i>85 %</i>

3.2 Comptes 2019 de la société Aéroports de Paris

Compte de résultat 2019 de la société Aéroports de Paris

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
Chiffre d'affaires	3 062	2 957
Production stockée	(6)	2
Production immobilisée	69	65
Reprise sur provisions et transferts de charges	29	35
Subventions d'exploitation	1	1
Autres produits d'exploitation	55	46
Produits d'exploitation	3 210	3 105
Achats et charges externes	(903)	(854)
Impôts et taxes	(290)	(265)
Charges de personnel	(596)	(586)
Autres charges d'exploitation	(19)	(18)
Dotations aux amortissements et provisions	(540)	(477)
Charges d'exploitation	(2 348)	(2 201)
Résultat d'exploitation	862	905
Produits financiers	90	106
Charges financières	(165)	(155)
Résultat financier	(75)	(49)
Résultat courant avant impôts	788	856
Produits exceptionnels	96	122
Charges exceptionnelles	(120)	(130)
Résultat exceptionnel	(24)	(8)
Participation des salariés	(24)	(28)
Impôts sur les bénéfices	(243)	(256)
Résultat net	497	564

Le chiffre d'affaires réalisé par la société Aéroports de Paris est en hausse de 3,6 %, à 3 062 millions d'euros en 2019 et se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Redevances aéronautiques	1 160	1 115
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	482	499
Activités commerciales	496	471
Recettes locatives	344	332
Redevances spécialisées	266	255
Parcs et accès	173	173
Prestations industrielles	45	43
Autres recettes	96	71
Total	3 062	2 820

Les produits des redevances aéroportuares et les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuares sont comptabilisés exclusivement dans le segment activités aéronautiques. Leur évolution est détaillée au paragraphe sur l'analyse du segment activités aéronautiques ci-avant.

Le chiffre d'affaires issu des activités commerciales est comptabilisé exclusivement dans le segment commerces et services. Son évolution est détaillée au paragraphe sur l'analyse du segment commerces et services ci-avant.

Les recettes locatives sont comptabilisées soit dans le segment activités aéronautiques, soit dans le segment immobilier. Leur évolution est détaillée aux paragraphes sur l'analyse du segment activités aéronautiques et du segment immobilier ci-dessus.

Le chiffre d'affaires issu des parcs et accès est comptabilisé exclusivement dans le segment commerces et services. Son évolution est détaillée au paragraphe sur l'analyse du segment commerces et services ci-avant.

Les achats et charges externes s'élèvent à 903 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 854 millions d'euros l'année dernière soit une hausse de 5,7 %.

Les charges de personnel sont en hausse de 1,6 %, à 596 millions d'euros,

Les dotations aux amortissements et provisions de la société Aéroports de Paris sont en hausse et s'élèvent à 540 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation est en baisse de 4,7 %, à 862 millions d'euros.

Le résultat financier est déficitaire et s'élève à 75 millions d'euros en 2019.

Le résultat exceptionnel est une charge de 24 millions d'euros, en baisse de 16 millions d'euros par rapport à 2018.

Le résultat net s'établit à 497 millions d'euros, en baisse de 11,9 %.

Flux de trésorerie de la société Aéroports de Paris

(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat d'exploitation	862	905
Dotations nettes de reprise aux amortissements et provisions pour risques et charges	493	438
Produits et charges financiers (hors endettement net)	7	9
Variation du besoin en fonds de roulement	88	(40)
Impôts payés minorés des impôts encaissés	(284)	(178)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 167	1 134
Cessions de participations	-	1
Acquisition de participations	(50)	(31)
Investissements corporels et incorporels	(1 016)	(924)
Variation des autres actifs financiers	(51)	(579)
Produits provenant des cessions d'immobilisations (net de la variation des créances)	13	1
Dividendes reçus	61	79
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations	6	62
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(1 036)	(1 391)
Capital appelé non versé	-	-
Subventions reçues au cours de la période	5	3
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres	0	-
Dividendes distribués	(366)	(343)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	792	756
Remboursement des emprunts à long terme	(567)	(106)
Variation des autres passifs financiers	4	(49)
Intérêts financiers nets versés	(111)	(105)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(242)	155
Variation de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	(112)	(103)
Trésorerie d'ouverture	1 418	1 520
Trésorerie de clôture	1 305	1 418

3.3 Événements survenus après le 31 décembre 2019

Homologation tarifaire 2020

Aéroport de Paris a déposé en décembre 2019 un dossier d'homologation des tarifs de redevances aéroportuaires pour la période tarifaire 2020-2021, qui constitue la dernière période tarifaire couverte par le contrat de régulation économique 2016-2020. Le dossier de demande d'homologation a été déclaré complet le jour même par l'Autorité de régulation de transports (ART), qui remplace désormais l'Autorité de supervision indépendante (ASI) :

Aéroports de Paris a soumis à l'homologation de l'ART les évolutions tarifaires annuelles des redevances suivantes :

- ◆ +1,595 % sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- ◆ +2,02 % sur l'aéroport de Paris-Le Bourget.

Par décision n° 2020-001 du 9 janvier 2020, l'ART a homologué les tarifs des redevances aéroportuaires applicables aux aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget à compter du 1er avril 2020 sous réserve de la modification du plafond de la modulation tarifaire de la redevance par passager pour sa part assise sur les passagers origine/destination de 3,29 M€ à 5,29 M€.

Politique de distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration du 10 février 2020 a arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2019. Lors de cette séance, il a décidé de soumettre au vote de la prochaine Assemblée générale annuelle, devant se réunir le 12 mai 2020, la distribution d'un dividende de 3,70 euros par action, au titre de l'exercice 2019. Il est précisé qu'un acompte sur dividende d'un montant de 0,7€ par action a été versé le 10 décembre 2019. Sous réserve du vote en Assemblée générale annuelle, la date de mise en paiement du solde interviendrait le 10 juin 2020, avec un détachement du coupon prévu le 8 juin 2020. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 62 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2019.

3.4 Evolution prévisible du groupe et perspectives d'avenir

Prévisions 2020

	Prévisions 2020
Trafic Groupe	<p>Hypothèse de croissance du trafic de Paris Aéroport comprise entre + 2 % et + 2,5 % en 2020 par rapport à 2019</p> <p>Hypothèse de croissance du trafic de TAV Airports comprise entre + 3 % et + 5 % par rapport à 2019 hors Istanbul Atatürk</p>
EBITDA consolidé	<p>Hausse de l'EBITDA consolidé 2020 du Groupe^{(1) (2) (3) (4)} comprise entre + 3,5 % et + 5,5 % par rapport à 2019</p> <p>Hausse de l'EBITDA consolidé 2020 hors TAV Airports et hors AIG^{(3) (4)} comprise entre + 3 % et + 4,5 % par rapport à 2019</p>
Dividende	<p>Dividende proposé⁽⁵⁾ de 3,70€ par action au titre de l'exercice 2019 stable par rapport à l'exercice 2018</p>

- (1) La prévision d'EBITDA 2020 de TAV Airports, sous-jacente à la prévision d'EBITDA 2020 Groupe, repose sur les hypothèses de change suivantes : EUR/TRY = 6,87, EUR/USD = 1,12
- (2) La norme IFRS 5 "Actifs non courants et détenus en vue de la vente et activités abandonnées" s'applique aux activités de TAV Istanbul à compter de l'arrêt de l'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk le 6 avril 2019 (voir communiqué de presse du 8 avril 2019). Le chiffre d'affaires et les charges de TAV Istanbul au titre des années 2018 et 2019 sont ainsi présentés dans une ligne distincte du compte de résultat intitulée "Résultat net des activités non poursuivies". Le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat opérationnel consolidés du Groupe ne prennent plus en compte l'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk. Par ailleurs, la ligne "résultat net des activités non poursuivies" comprend également le profit faisant suite à la notification par les autorités turques de l'indemnisation due à TAV Airports pour fermeture anticipée de l'aéroport d'Istanbul Atatürk, net d'impôts et de l'impact de la sortie des actifs correspondant (soit 31 M€ avant élimination des intérêts minoritaires) (voir communiqué de presse du 26 décembre 2019)
- (3) Prend en compte depuis le 1er avril 2019, l'effet de l'instauration par la loi de finances n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 du dispositif laissant à la charge d'Aéroports de Paris 6% des coûts jusqu'alors couverts intégralement par le produit de la taxe d'aéroport
- (4) Hors effet éventuel sur les comptes d'ADP lié à la cession par l'Etat de la majorité du capital d'ADP (selon les dispositions de la loi PACTE)
- (5) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires 2020 statuant sur les comptes 2019

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.

Rappel des objectifs pour la période 2016-2020

Les objectifs 2016-2020 du Groupe ADP tels qu'annoncés le 14 février 2019 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 révisés au 14 février 2019	Objectifs 2016-2020 au 10 février 2020
Trafic	Hausse comprise entre 2,8% et 3,2% en moyenne par an entre 2016 et 2020, dont trafic international entre +3,6% et 4%	Inchangé
EBITDA consolidé 2020 entre 2014 et 2020e	Hausse comprise entre + 30 % et + 40 %	Inchangé
ROCE du périmètre régulé ⁽¹⁾	Niveau compris entre 5,6 % et 5,8 % en 2020e	Inchangé
Charges opérationnelles par passager sur le périmètre régulé (en euros constant)	Baisse comprise entre - 10 % et - 15 % entre 2015 et 2020	Inchangé
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	Inchangé
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	Modifié : décalage de l'objectif 2020 à 2021. 23 euros en année pleine après livraison des projets d'infrastructure en 2021 (livraison de la jonction du terminal 1 de Paris-CDG en 2021)
Immobilier	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 4 en année pleine après livraison des projets d'infrastructure	Modifié : décalage de l'objectif 2020 à 2021. Note globale ACI/ASQ 4 en année pleine après livraison des projets d'infrastructure en 2021 (livraison de la jonction du terminal 1 de Paris-CDG en 2021)
Notation financière ⁽³⁾ extra-	Hypothèse de notation à 86/100 en 2020	Inchangé

(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 %.

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

4 RISQUES ET GESTION DES RISQUES

4.1 Introduction

Le plan stratégique "Connect 2020", prolongement naturel du Contrat de Régulation Économique (CRE) signé avec l'État pour la période 2016-2020, fixe les objectifs du Groupe ADP sur la même période. Ces objectifs portent sur les activités régulées et non régulées du groupe.

Le présent chapitre contient une description des risques importants, spécifiques aux activités du groupe et susceptibles de nuire à l'atteinte de ses objectifs (cf. infra "Facteurs de risques").

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne vise la correcte appréhension de ces risques et, en conséquence, la mise en place d'éléments de maîtrise adaptés.

4.2 Facteurs de risques

Le présent paragraphe contient une description des risques importants et propres aux activités du Groupe ADP.

Les facteurs de risques, présentés par catégories sans hiérarchisation entre elles, sont classés, au sein d'une même catégorie, par ordre d'importance décroissant à la date du présent rapport. Ils sont numérotés afin de faciliter le lien entre le tableau qui suit et les descriptions détaillées.

Les risques ont fait l'objet d'une hiérarchisation selon leur "criticité nette", c'est-à-dire en fonction de leur impact et de leur fréquence, compte tenu des éléments de maîtrise existants (voir la légende ci-après). Certains dispositifs mis en place pour contrôler les activités et les risques du Groupe ADP sont intégrés dans les facteurs de risques. Par ailleurs, la section 4.3 du rapport de gestion 2019 décrit le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne mis en place au sein du groupe.

Enfin, le Groupe ADP a identifié, dans le tableau ci-dessous, certains risques extra-financiers figurant au sein de la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) 2019 d'Aéroports de Paris (section 5 du rapport de gestion 2019), qu'il juge significatifs pour la présente description des risques importants et propres aux activités du Groupe ADP.

Les facteurs de risques du Groupe ADP sont regroupés en trois catégories de risques (risques liés aux activités du Groupe ADP et au secteur aéroportuaire, risques liés au contexte concurrentiel et général, risques liés à la régulation économique et à la conformité). Chacune de ces trois catégories inclut plusieurs facteurs de risque, avec un total de 12 facteurs de risque.

Catégories	Sous-catégories	Description	Criticité nette	Risque extra financier
Risques liés aux activités du Groupe ADP et au secteur aéroportuaire	Risques de menaces externes	1 - A : Dans un contexte géopolitique mondial perturbé, marqué par une menace terroriste toujours prégnante, le Groupe ADP peut être exposé à des actes de malveillance sur ses installations ou sur les actifs qu'il exploite	+++	
		1 - B : Dans un contexte mondial d'augmentation des cyberattaques, le Groupe ADP peut être exposé à des actes de malveillance sur ses systèmes d'information.	+++	
	Risques liés au développement et au maintien des capacités aéroportuaires	1 - C : Le Groupe ADP est exposé au risque de non maîtrise des projets de grande ampleur	++	
		1 - D : Le Groupe ADP doit faire face à des enjeux de maintenance de son patrimoine.	++	

4

Risques et gestion des risques

Facteurs de risques

		1 - E : Une prise en compte perçue comme insuffisante des enjeux territoriaux et environnementaux pourrait affecter négativement l'activité et les projets de développement du Groupe ADP.	++	X
Risques liés au contexte concurrentiel et général	Risques liés au développement stratégique du groupe	2 - A : Des facteurs exogènes pourraient avoir un impact défavorable sur le développement de l'international, relais de croissance pour le groupe.	+++	
		2 - B : Le Groupe ADP doit faire face à une demande de qualité de service élevée et à une concurrence accrue de la part des différents acteurs du marché des transports.	++	
	Risque de concentration du portefeuille clients	2 - C : Une part importante du chiffre d'affaires du Groupe ADP provient d'un nombre limité de clients.	++	
Risques liés à la régulation économique et à la conformité	Risque de compliance éthique	3 - A : Des pratiques prohibées et contraires à l'éthique et la compliance dans la conduite des affaires par des collaborateurs ou des tiers pourraient porter atteinte à la réputation et à la valeur actionnariale du Groupe ADP.	++	X
	Risques liés à la régulation et aux évolutions réglementaires	3 - B : Une partie importante des revenus du Groupe ADP provient d'activités soumises à des tarifs réglementés dont l'évolution pourrait avoir un impact sur la performance financière ou les perspectives du Groupe ADP.	++	
		3 - C : Les évolutions réglementaires peuvent porter atteinte à l'activité du Groupe ADP et générer des coûts de mise en conformité importants.	+	
		3 - D : Les emprunts bancaires et obligataires pourrait avoir à être remboursés par anticipation dans le cas d'un changement de contrôle suite à la loi "PACTE".	+	
	Risque lié à la réglementation relative à la sécurité aéroportuaire	3 - E : Le Groupe ADP est soumis à des normes de sécurité de l'aviation civile particulièrement contraignantes et dont le non-respect pourrait avoir des conséquences néfastes sur son activité d'exploitant d'aéroports.	+	

Légende			
Criticité nette	+++	++	+
	forte criticité	criticité moyenne	faible criticité

A l'instar d'autres sociétés cotées, le Groupe ADP est confronté à des risques de change, de taux d'intérêt, de contrepartie et de liquidité.

Néanmoins, au regard de sa situation financière et de sa notation (A+ perspective stable depuis le 21 mars 2014, note long terme attribuée par l'agence Standard & Poor's), le Groupe ADP considère que ces risques ne sont pas matériels. Ils sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés du Groupe

1 - Risques liés aux activités du Groupe ADP et au secteur aéroportuaire

1.1 - Risques de menaces externes

1 – A : Dans un contexte géopolitique mondial perturbé, marqué par une menace terroriste toujours prégnante, le Groupe ADP peut être exposé à des actes de malveillance sur ses installations ou sur les actifs qu'il exploite.

Les installations ou les actifs exploités par le Groupe ADP pourraient constituer des objectifs pour des agressions externes ou des actes de malveillance de toute nature. Leur survenance pourrait avoir pour conséquences possibles des dommages aux personnes et aux biens, des interruptions du fonctionnement des installations, altérant ainsi la continuité d'activité du groupe.

De tels actes peuvent porter atteinte à la réputation du groupe et avoir des conséquences défavorables non seulement sur le trafic des plates-formes qu'il gère mais aussi sur ses activités commerciales et immobilières, et de manière générale sur sa situation financière et ses perspectives.

Face à ces risques, le Groupe ADP a engagé de nombreuses actions visant en particulier en France la protection de ses infrastructures notamment "côté ville", en relation avec les services compétents de l'Etat. Par exemple, des exercices de crise sont régulièrement organisés avec ces derniers afin de vérifier la robustesse 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.

Ces mesures ne sauraient toutefois prémunir le groupe de tout acte de malveillance.

En outre, des attaques terroristes menées dans des pays d'implantation du groupe pourraient affecter défavorablement leur attractivité et se répercuter sur leur niveau de trafic aérien. Cette situation pourrait avoir des conséquences défavorables sur les activités, la situation financière et les perspectives des plates-formes concernées du groupe.

1 – B : Dans un contexte mondial d'augmentation des cyberattaques, le Groupe ADP peut être exposé à des actes de malveillance sur ses systèmes d'information.

Des actes malveillants sur les systèmes d'information du groupe pourraient porter atteinte à la disponibilité des systèmes critiques, à la confidentialité et l'intégralité de données propres ou confiées par des clients, fournisseurs ou partenaires, voire fragiliser ses dispositifs de sûreté.

Ces actes peuvent avoir des conséquences défavorables sur l'image, la notoriété, la robustesse opérationnelle et la performance du groupe.

Au regard de ces enjeux et du caractère évolutif de la menace, le Groupe ADP poursuit des actions visant à renforcer la sécurité de ses systèmes d'information tout en s'appuyant sur une politique et une gouvernance dédiées, parmi lesquels :

- un plan de sensibilisation majeur à destination des personnels du groupe, appelé Vigie Info,
- des exercices de crise,
- un diagnostic de conformité aux obligations réglementaires de ses systèmes d'information critiques et la mise en œuvre des éventuelles actions correctives.

1.2 - Risques liés au développement et au maintien des capacités aéroportuaires

1 - C : Le Groupe ADP est exposé au risque de non maîtrise des projets de grande ampleur

Dans le cadre de son activité, le Groupe ADP est amené à réaliser, en tant que maître d'ouvrage ou maître d'œuvre, des projets d'infrastructures qui présentent une complexité intrinsèque et requièrent des investissements importants et de longues procédures d'instruction et d'autorisations réglementaires. Ces projets concernent principalement les projets d'infrastructures et d'aménagement des plates-formes franciliennes du groupe ayant fait l'objet d'engagements au sein du Contrat de Régulation Economique 2016-2020 au titre du périmètre régulé (section 4.2 du document d'enregistrement universel 2019) et pourraient également concerner à terme (dans le cadre du Contrat de Régulation Économique (CRE) 2021-2025 actuellement en négociation) d'autres projets d'infrastructure.

Le programme d'investissement proposé par le Groupe ADP d'un montant de 6 milliards d'euros sur la période 2021-2025 est détaillé dans la section 4.2 du document d'enregistrement universel 2019.

Ces projets se caractérisent également par un long cycle d'investissements (depuis la phase d'étude jusqu'à la mise en service). De ce fait, des évolutions inattendues dans le volume ou la structure du trafic aérien par exemple, ou des évolutions technologiques significatives, pourraient conduire à ce que cette dernière soit *in fine* inadaptée au besoin. Par ailleurs, une saturation des infrastructures existantes peut survenir dans l'attente de la livraison des nouvelles installations. Enfin, les retours sur investissements pourraient être inférieurs à ceux anticipés et avoir ainsi un impact négatif sur la situation financière et les perspectives du Groupe ADP.

Plus généralement, la réalisation de ces projets peut être soumise à de nombreux aléas techniques, industriels, opérationnels, économiques, réglementaires ou environnementaux susceptibles de retarder, voire d'empêcher leur livraison.

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 de manière à satisfaire les besoins aéroportuaires et stratégiques à moyen et long terme.

I - D : Le Groupe ADP doit faire face à des enjeux de maintenance de son patrimoine.

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), le Groupe ADP est exposé à un risque de vétusté et de perte de valeur de ses infrastructures pouvant entraîner la nécessité d'investissement importants pour la restructuration et la rénovation de bâtiments.

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 clients (compagnies aériennes, passagers), d'efficacité opérationnelle et de relation avec le concédant (dans le cadre du cahier des charges de concession). 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.

Il s'agit également d'une des priorités du programme d'investissement proposé par le Groupe ADP sur la période 2021-2025 (1,3 milliard d'euros d'investissements proposés sur les plates-formes franciliennes). Le programme d'investissement proposé est détaillé dans la section 4.2 du document d'enregistrement universel 2019.

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 autorités concédantes aux entités internationales du groupe.

I - E : Une prise en compte perçue comme insuffisante des enjeux territoriaux et environnementaux pourrait affecter négativement l'activité et les projets de développement du Groupe ADP.

Dans un contexte de croissance du trafic mondial, de lutte contre le changement climatique et de pressions environnementales pesant sur le transport aérien, l'enjeu du Groupe ADP est de développer son activité dans le respect de ses parties prenantes. Or, le développement de nouvelles infrastructures a un impact économique et social sur les parties prenantes du groupe, en particulier sur les territoires sur lesquels ils ont vocation à être réalisés. En outre, de tels projets peuvent entraîner des risques de pollution spécifiques (les bruits et les rejets dans l'air, l'eau, les sols) et des problématiques liées à la gestion des déchets, l'utilisation des ressources (eau, énergie), la protection de la biodiversité et l'aménagement durable.

Le Groupe ADP veille, en particulier pour ses plates-formes franciliennes, à (i) alléger son empreinte environnementale ainsi que celle de ses prestataires ou de ses clients, (ii) instaurer un dialogue constructif avec ses parties prenantes, comme dans le cadre du projet de terminal 4 et (iii) 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.

Par ailleurs, en France et à l'international, la Fondation Groupe ADP accompagne des projets d'intérêt général sur les territoires d'implantation du groupe comme à Maurice ou à Madagascar avec pour thématique prioritaire l'éducation.

Pour autant, une prise en compte insuffisante, ou perçue comme insuffisante, des enjeux territoriaux, environnementaux et sociaux des activités du Groupe ADP est susceptible d'entraîner des retards ou des coûts supplémentaires importants dans le

cadre de la réalisation de projets de développement, d'entraver l'activité et les perspectives du groupe et d'avoir un impact négatif sur son image et sa réputation. Elle peut aussi donner lieu à des mouvements de défiance ou de revendication.

A date, le groupe ne fait pas l'objet de procédure judiciaire ou administrative significative sur des enjeux territoriaux, environnementaux ou sociaux.

2 - Risques liés au contexte concurrentiel et général

2.1 - Risques liés au développement stratégique du groupe

2 - A : *Des facteurs exogènes pourraient avoir un impact défavorable sur le développement de l'international, relais de croissance pour le groupe.*

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

En 2019, le segment International et développements aéroportuaires représentait 23 % du chiffre d'affaires du groupe (contre 23,5 % en 2018¹), 18,4 % de l'EBITDA du groupe (contre 18,1 % en 2018¹) et 15 % du résultat opérationnel courant (contre 19,9 % en 2018¹).

En 2019, le Groupe ADP a réaffirmé son ambition d'être un leader mondial en matière de gestion aéroportuaire avec à l'horizon 2025 : 35 à 40 aéroports gérés dans le monde, une projection de 400 à 450 millions de passagers, portant ainsi la quote-part des activités internationales du groupe à environ 35 à 40 % du résultat opérationnel courant (ROC) (voir le chapitre 5.4 "Description des activités par segment" du document d'enregistrement universel 2019, paragraphe " International et développements aéroportuaires").

Cette ambition repose notamment sur (i) la consolidation des investissements existants en renforçant la performance des actifs et (ii) l'élargissement de son portefeuille d'aéroports à l'étranger.

Son atteinte peut dépendre de facteurs externes sur lesquels le groupe n'a pas de prise, notamment d'événements de nature politique, économique ou sociale (des grèves généralisées, un contexte financier local dégradé, des conflits armés, des attentats...) ou relevant de phénomènes naturels (tremblements de terres, ouragans...) et sanitaires exceptionnels. De tels événements, dans les pays dans lesquels le Groupe ADP est présent, pourraient avoir une incidence sur le relais de croissance que constitue le développement international, ses activités aéroportuaires ou connexes (commerces et services, immobilier), sa situation financière, ses perspectives

2 - B : *Le Groupe ADP doit faire face à une demande de qualité de service élevée et à une concurrence accrue de la part des différents acteurs du marché des transports.*

Les aéroports gérés par le Groupe ADP sont, du fait de leurs implantations géographiques respectives et de la nature du trafic traité, en concurrence avec d'autres acteurs du secteur de la gestion aéroportuaire, ainsi que, plus généralement, d'autres modes de transport.

Ainsi, à titre d'exemple, les aéroports de Paris-Orly et Paris- Charles de Gaulle sont en concurrence avec les principales plateformes (hubs) européennes et du Moyen-Orient pour les correspondances et l'accueil des liaisons intercontinentales directes, les grands aéroports régionaux principalement pour le trafic international, les aéroports spécialisés pour l'accueil de compagnies à bas coûts et les trains à grande vitesse pour les trajets de moins de trois heures depuis et vers Paris (section 6.2 du document d'enregistrement universel 2019 pour plus de détails concernant la situation concurrentielle du Groupe ADP).

Afin de répondre à cet environnement concurrentiel multiple, le Groupe ADP a fixé pour priorité la satisfaction de ses clients. Celle-ci constitue un enjeu de qualité de service et d'image, correspondant à un aspect fondamental du métier de gestionnaire aéroportuaire. Afin d'optimiser l'expérience du passager dans les aéroports franciliens, la Direction clients déploie ainsi la stratégie « Connecting client 2020 », qui se décline autour de quatre axes (i) maintenir ou élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens, notamment en fluidifiant le parcours de ses passagers, (ii) améliorer le nombre des destinations offertes de et vers Paris, (iii) simplifier et personnaliser la relation client, notamment grâce à la technologie digitale, et (iv) proposer le meilleur de l'expérience parisienne à travers une offre de commerces et de services singulière (section 6.1 du document d'enregistrement universel 2019).

¹ La norme IFRS 5 "Actifs non courants et détenus en vue de la vente et activités abandonnées" s'applique aux activités de TAV Istanbul à compter de l'arrêt de l'activité de l'aéroport d'Istanbul Ataturk le 6 avril 2019 (voir communiqué de presse du 8 avril 2019). Le chiffre d'affaires et les charges de TAV Istanbul au titre des années 2018 et 2019 sont ainsi présentés dans une ligne distincte du compte de résultat intitulée "Résultat net des activités non poursuivies". Le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat opérationnel consolidés du Groupe ne prennent plus en compte l'activité de l'aéroport d'Istanbul Ataturk en 2018 et en 2019.

Dans ce contexte, à l'international, trois aéroports ont été élus en mars 2019 meilleurs aéroports dans leur catégorie au classement ASQ/ACI : pour l'Europe, Skopje en Macédoine et Zagreb en Croatie, pour le Moyen Orient, Queen Alia en Jordanie.

Compte tenu de son environnement concurrentiel, le Groupe ADP doit proposer une qualité de service élevée et pourrait ne pas être en mesure d'attirer ou de conserver ses clients sur les aéroports qu'il opère, ce qui aurait un impact négatif sur ses activités aéroportuaires et connexes (commerces et services, immobilier et international), sa position concurrentielle, sa rentabilité et sa situation financière.

2.2 - Risque de concentration du portefeuille clients

2 - C : Une part importante du chiffre d'affaires du Groupe ADP provient d'un nombre limité de clients.

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-KLM, membre de l'alliance SkyTeam.

En 2019, il a représenté environ 44 % du chiffre d'affaires de la société Aéroports de Paris et 47,5 millions du trafic passagers des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Un changement de la stratégie du groupe Air France-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 la situation financière et les perspectives du Groupe ADP.

Une politique active de développement des dessertes depuis et vers Paris 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 Air France-KLM.

3 - Risques liés à la régulation économique et à la conformité

3.1 - Risque de compliance éthique

3 - A : Des pratiques prohibées et contraires à l'éthique et la compliance dans la conduite des affaires par des collaborateurs ou des tiers pourraient porter atteinte à la réputation et à la valeur actionnariale du Groupe ADP.

L'internationalisation des activités du Groupe ADP et le renforcement des cadres réglementaires réprimant des pratiques contraires à l'éthique dans la conduite des affaires, sont susceptibles d'exposer le groupe, ses collaborateurs ou des tiers agissant pour son compte, à des sanctions pénales et civiles, et de porter atteinte à sa réputation.

En France, la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, impose aux entreprises de prendre des mesures destinées à prévenir et détecter la commission de faits de corruption ou de trafic d'influence, sous le contrôle d'une Agence française anticorruption qu'elle instaure, et sous peine de sanctions administratives ou pénales. Cette loi intègre un dispositif de protection des lanceurs d'alertes, d'éventuelles poursuites pénales ou disciplinaires et prévoit, dans le cadre des entreprises, un dispositif de signalement interne des alertes (section 15.1 du document d'enregistrement universel 2019).

Des réglementations équivalentes ont été établies par les Etats-Unis d'Amérique, les Nations Unies et/ou l'Union Européenne et/ou le Trésor britannique ainsi que d'autres autorités compétentes. Du fait de la nature internationale de certaines de ses activités, ces réglementations s'appliquent aux activités du groupe.

Bien que le Groupe ADP ait mis en œuvre l'ensemble des mesures nécessaires pour assurer la conformité de ses pratiques aux textes réglementaires, le non-respect, de quelque manière que ce soit, de ces réglementations pourrait entraîner des poursuites contre le Groupe ADP, ce qui pourrait avoir des répercussions négatives sur son résultat et sa réputation.

L'évolution de ces réglementations pourrait augmenter les coûts de mise en conformité.

3.2 - Risques liés à la régulation et aux évolutions réglementaires

3 - B : Une partie importante des revenus du Groupe ADP provient d'activités soumises à des tarifs réglementés dont l'évolution pourrait avoir un impact sur la performance financière ou les perspectives du Groupe ADP.

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 et encadre les principes de fixation des redevances aéronautiques et spécialisées. Celles-ci représentent environ 30 % des revenus du Groupe ADP au cours de l'année 2019.

Le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires tient compte notamment d'hypothèses 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. 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.

Les principales propositions d'Aéroports de Paris pour le CRE 2021-2025 ainsi que des éléments de calendrier sont disponibles dans le chapitre 5.3 du document d'enregistrement universel 2019 (paragraphe "Préparation du Contrat de Régulation Économique 2021-2025").

La prochaine étape de la procédure est désormais la saisine, par le ministre chargé de l'Aviation civile, de la Commission Consultative Aéroportuaire mentionnée à l'article L. 228-1 du code de l'aviation civile. Aucun délai spécifique ne s'impose au ministre à cet effet. La Commission Consultative Aéroportuaire disposera ensuite de deux mois pour rendre un avis motivé, qui sera rendu public. Préalablement ou en parallèle, le ministre chargé de l'Aviation civile peut, depuis l'intervention du décret n° 2019-1016 du 3 octobre 2019 relatif aux redevances aéroportuaires et modifiant le code de l'aviation civile, saisir l'Autorité de Régulation des Transports (ART) pour rendre un avis simple sur le Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC) du périmètre régulé du prochain CRE dans un délai de deux mois¹. A l'issue de la Commission Consultative Aéroportuaire, le ministre chargé de l'Aviation civile devra saisir l'ART afin que celle-ci rende un avis conforme sur le projet de Contrat de Régulation Économique. L'ART disposera de deux mois pour rendre son avis, ce délai pouvant être prolongé de deux mois supplémentaires dans des cas exceptionnels et dûment motivés.

En outre, le CRE pourrait être révisé ou résilié de manière anticipée en cas de survenance de circonstances exceptionnelles et imprévisibles qui se traduiraient par un bouleversement de l'économie du contrat. Cette clause est habituelle dans les contrats administratifs. Elle pourrait trouver à s'appliquer si une situation de fait particulièrement grave et persistante (actes de terrorisme, guerres, catastrophes naturelles, etc.) générerait des effets négatifs, par exemple une chute importante du trafic aérien, au-delà de ce qui avait pu être anticipé lors de la passation du CRE.

De surcroît, l'ART est chargée, en vertu de l'article R. 224-7 du code de l'aviation civile, d'homologuer chaque année les tarifs de redevances proposés par Aéroports de Paris, qui doivent entrer en vigueur le 1^{er} avril. A cet effet, il est d'usage qu'Aéroports de Paris soumette à l'ART sa proposition de grille tarifaire pour l'année "n" en décembre de l'année "n-1".

Cette procédure d'homologation tarifaire annuelle et celle relative à l'adoption du prochain Contrat de Régulation Économique sont indépendantes sur le plan juridique.

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'ART est susceptible de remettre en cause les éléments qui fondent la proposition tarifaire, sous le contrôle du juge administratif.

Plus généralement, en France comme dans les autres pays, le Groupe ADP ne peut pas garantir que les tarifs des redevances aéroportuaires seront toujours fixés à un niveau qui lui permette de préserver sa capacité d'investissement à court, moyen et long termes et son intérêt patrimonial, en assurant une juste rémunération du capital investi par le groupe dans ses actifs.

3 - C : Les évolutions réglementaires peuvent porter atteinte à l'activité du Groupe ADP et générer des coûts de mise en conformité importants

En tant qu'acteur du transport aérien international, le Groupe ADP est soumis à un ensemble de lois nationales et internationales, et de règlements en constante évolution dans un grand nombre de domaines, qui diffèrent selon les pays

¹ En l'occurrence, s'agissant de la procédure d'élaboration du CRE 2021-2025, en vertu des dispositions transitoires de l'article 16 du décret.

d'implantation (voir le paragraphe "Environnement législatif et réglementaire" de la section 5.5 du document d'enregistrement universel 2019).

Ainsi, en France, Aéroports de Paris exerce des missions de service public qui sont précisées notamment dans un cahier des charges approuvé par décret en Conseil d'Etat¹ fixant les conditions dans lesquelles Aéroports de Paris assure les services publics conformément à l'article L. 6323-4 du Code des transports. De même, à titre d'exemple, Aéroports de Paris est soumis, pour certains de ses bâtiments, à des réglementations particulières en matière de sécurité et de lutte contre les incendies relatifs aux établissements recevant du public.

D'une manière générale, un durcissement ou une évolution significative des normes et de la réglementation applicables aux activités du Groupe ADP est susceptible d'entraîner une augmentation de coûts (mise en conformité, adaptation ou réorganisation des activités) et d'avoir un effet défavorable significatif sur sa rentabilité, sa stratégie de croissance et sa performance opérationnelle et financière.

En particulier, le Groupe ADP n'est pas en mesure de garantir que les obligations auxquelles il est tenu au titre de son cahier des charges actuel ne seront pas plus contraignantes dans le futur.

Par ailleurs, la loi Pacte², a confirmé le modèle de régulation actuel d'Aéroports de Paris tout en autorisant le transfert au secteur privé de la majorité de son capital.

En cas de privatisation, le contrat de régulation économique alors applicable le restera pleinement, sans remise en cause. En revanche, un nouveau cahier des charges s'appliquera à Aéroports de Paris. L'article 131 de la loi Pacte fixe le contenu minimum de ce cahier des charges. Ce dernier devra comme le dispose la loi précitée, prévoir des dispositions pour superviser ou autoriser différentes opérations, en particulier celles portant sur le foncier devant être remis à l'Etat à au terme des 70 années d'exploitations par ADP. Afin de compenser ADP pour cette remise du foncier à l'Etat, la loi PACTE dispose du paiement d'une compensation de l'Etat à ADP divisée en deux règlements, le premier devant être versé au transfert de la majorité du capital de l'entreprise au secteur privé et le second devant être versé au terme de l'exploitation des aéroports franciliens par ADP.

Les modifications affectant le cahier des charges d'Aéroports de Paris sont susceptibles d'avoir une incidence sur ses activités et la situation financière du Groupe ADP.

3 – D : Les emprunts bancaires et obligataires pourrait avoir à être remboursés par anticipation dans le cas d'un changement de contrôle suite à la loi "PACTE"

La Loi n° 2019-486 relative à la croissance et la transformation des entreprises (Loi "PACTE") du 22 mai 2019 contient des dispositions relatives à l'Émetteur et autorise le transfert au secteur privé de la majorité du capital de l'Émetteur. Un tel transfert peut également faire l'objet d'un referendum dans certaines circonstances (voir chapitre 2 – Evènements significatifs de l'exercice).

La mise en œuvre par l'État Français d'un tel transfert pourrait le cas échéant et dans certaines circonstances (en particulier dans le cas où un tiers venait à acquérir, directement ou indirectement, plus de 40 % de contrôle des droits de vote d'Aéroports de Paris et dans l'éventualité où la note d'Aéroports de Paris venait à être dégradée à BB+ ou moins durant la phase de changement de contrôle) entraîner la survenance d'un changement de contrôle (voir également ci-dessous "Les obligations peuvent être remboursées par anticipation à la discrétion des obligataires dans le cas d'un changement de contrôle", et la section 18 du document d'enregistrement universel 2019, "Gestion du risque financier").

Dans cette hypothèse, chaque porteur d'obligations (pour un montant cumulé nominal de 5 167 million d'euros au 31 décembre 2019 pour l'ensemble des obligations émises par Aéroports de Paris) pourrait, si les conditions d'un remboursement ou de rachat en cas d'un changement de contrôle étaient réunies, exiger un tel remboursement ou rachat par l'Émetteur de tout ou partie des obligations qu'il détient.

De même, les emprunts contractés par Aéroports de Paris auprès de la Banque Européenne d'Investissement (2 emprunts pour un montant total de 368 millions d'euros au 31 décembre 2019) incluent une clause de concertation en cas de changement de contrôle pouvant éventuellement conduire la Banque Européenne d'Investissement à demander le remboursement anticipé des prêts accordés si elle estime que ses intérêts ne sont pas protégés (voir section 18 du document d'enregistrement universel 2019 "Instruments financiers").

¹ Il s'agit du décret n°2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris

² Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises

3.3 - Risque lié à la réglementation relative à la sécurité aéroportuaire

3 - E : Le Groupe ADP est soumis à des normes de sécurité de l'aviation civile particulièrement contraignantes et dont le non-respect pourrait avoir des conséquences néfastes sur son activité d'exploitant d'aéroports.

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 20 février 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 et pourraient mettre ainsi à la charge du Groupe ADP des obligations supplémentaires.

4.3 Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Présentation générale

Une démarche globale

Les dispositifs de gestion des risques, de contrôle interne auxquels contribuent les systèmes de management, ainsi que celui de l'audit interne constituent une démarche globale au service de la maîtrise des activités du groupe et de ses objectifs.

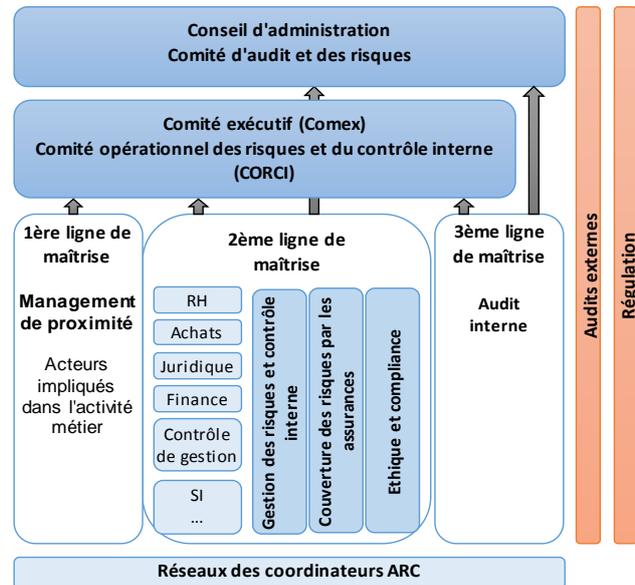
Gouvernance et périmètre

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 entités¹,
- ◆ le réseau des coordinateurs "Audit gestion des Risques Contrôle interne" (ARC) nommés dans chaque entité¹ du groupe.

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 groupe couvre la société Aéroports de Paris et ses filiales contrôlées.

Description du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Les fondements

Ce dispositif groupe s'appuie sur :

- ◆ deux chartes qui portent sur :
 - la gestion des risques et du contrôle interne : la charte indique que le groupe applique les dispositions du cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ; elle a été complétée en 2019 d'une note décrivant les nouvelles orientations du Groupe ADP en matière de contrôle interne,
 - 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.
- ◆ deux guides méthodologiques relatifs à la gestion des risques et à l'audit interne.

Il est également fondé sur les règles d'éthique du groupe (section 15 du document d'enregistrement universel 2019) qui sont portées par les organes de gouvernance et communiquées à l'ensemble des collaborateurs.

¹ En 2019, les entités correspondent aux directions de la société Aéroports de Paris et à ses filiales contrôlées (exclusivement ou conjointement)

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 (section "Facteurs de risques" du présent document).

A ce titre, la cartographie des risques est actualisée annuellement ; elle permet d'identifier les risques majeurs, de les hiérarchiser, de les traiter et d'assurer le suivi des actions identifiées. Les risques sont évalués en fonction de leur impact et de leur fréquence, compte tenu des éléments de maîtrise existants. Ils sont ensuite hiérarchisés selon leur criticité. Les risques majeurs et les risques dits inacceptables¹ font l'objet d'un suivi spécifique. 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

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.

Le contrôle interne s'appuie sur un déploiement à la fois transverse, applicable à l'ensemble des entités du groupe, et par entité, à travers notamment les systèmes de management (ISO 9001).

Des nouvelles orientations ont été définies afin de renforcer le contrôle interne du groupe, notamment au regard de son développement à l'international.

A ce titre, des contrôles clés ont été définis sur les processus administratifs, comptables et financiers. Ils vont donner lieu à l'établissement d'un manuel qui sera partagé au sein du groupe.

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 ayant un impact majeur sur la continuité de services.

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 du groupe. Pour chacune d'entre elles, la PGCA indique les objectifs, les principes, les responsabilités et les procédures à retenir. Elle se décline à date :

- ◆ en France 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)

- ◆ à l'étranger, par la formalisation d'un premier plan de continuité d'activité (PCA) pour la plate-forme Queen Alia (QAIA) à Amman, en Jordanie.

En matière de gestion de crise, le dispositif du Groupe ADP vise à assurer la continuité de 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.

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 (voir infra "Politique générale d'assurance du groupe").

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 (voir infra).

Les incidents majeurs

Les incidents majeurs ou incidents liés aux risques inacceptables sont recensés par les entités du groupe. Un bilan des incidents déclarés est adressé annuellement au Président-directeur général et au Directeur général exécutif.

L'audit interne

Il a pour objectif de donner, en toute indépendance, 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

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.

recommandations, elle contribue à en améliorer la sécurité et à optimiser la performance globale des entités¹ du groupe.

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 du groupe,
- ◆ 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).

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 (section 15 du document d'enregistrement universel 2019).

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 son environnement 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 financiers 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 de la Direction 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.

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

¹ En 2019, les entités correspondent aux directions de la société Aéroports de Paris et à ses filiales contrôlées.

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

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, y compris sur ses opérations de diversification ou de croissance,
- ◆ l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne ainsi que sur la pertinence de la politique financière du groupe.

Leurs attributions sont précisées dans le règlement intérieur du conseil d'administration d'Aéroports de Paris (section 14.1 du document d'enregistrement universel 2019).

Le processus de décision du groupe en matière d'engagements s'appuie sur deux comités internes à la société Aéroports de Paris, relatifs aux investissements du groupe, présidés par le Président-directeur général :

- ◆ le comité stratégique des investissements (CSI), qui examine et approuve les différentes stratégies d'investissement par secteur d'activité. 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 secteur. 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 Group Investment Committee ou comité des engagements groupe, qui valide à partir de certains seuils ou selon certains critères (les golden rules), les projets d'investissements et de désinvestissement corporels, incorporels et financiers réalisés par la société Aéroports de Paris et les filiales qu'elle contrôle. Au sein de ces mêmes entités, des comités locaux d'investissement valident les investissements ne relevant pas du Group Investment Committee.

De même, selon les seuils en vigueur, tout projet d'investissement est examiné par le conseil d'administration de la filiale concernée, avant examen par le conseil d'administration d'Aéroports de Paris.

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

Etablissement des comptes et consolidation

Référentiels

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

Clôture des comptes, consolidation et informations de gestion

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

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

De plus, les responsables des entités du groupe¹ attestent à chaque clôture mensuelle 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

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

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 réprévision 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) 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 réprévisions annuelles.

Reporting : tableau de bord COMEX

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

Communication financière

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

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

périodiques est établi par la Direction finances, gestion et stratégie ; il est publié auprès de l'AMF et disponible sur le site du Groupe ADP.

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

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

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, l'activité d'assistance médicale,...).

Domages aux biens et risques de construction

Aéroports de Paris a souscrit une police d'assurance dommages qui garantit les biens immobiliers et mobiliers dont la Société est propriétaire ou dont elle a la garde, notamment contre les risques d'incendie, d'explosion, de foudre, de tempête, de dommages électriques, de catastrophes naturelles et d'actes de terrorisme. Le montant des garanties principales est fixé à 1 300 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'interconnexion entre les gares TGV et RER situées sur la plateforme 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 sont pas, en raison de leur nature, couverts en assurance de 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, 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.

5 INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

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

La démarche RSE d'Aéroports de Paris

La stratégie globale

Le Groupe ADP a pour ambition d'être une référence mondiale en matière de RSE. Le projet d'entreprise recherche ainsi l'équilibre entre la croissance économique et l'ensemble des domaines de l'extrafinancier. La culture de la responsabilité sociétale d'entreprise se situe ainsi dans la lignée des valeurs de service public qui constituent l'histoire et l'ADN d'Aéroports de Paris.

Le Groupe mène ainsi sa politique selon les lignes directrices de la norme ISO 26000, référentiel de la performance en matière de RSE. Il poursuit le déploiement de sa politique sur un périmètre qui inclut, aux côtés de la société mère Aéroports de Paris, ses filiales détenues à 100% directement ou indirectement (ADP International, ADP Ingénierie et Hub One). Ce déploiement se poursuit progressivement auprès de TAV Airports et Airport International Group (AIG). L'objectif est ainsi d'aboutir à l'enracinement d'une culture commune en matière de RSE.

La charte RSE du Groupe, signée par le président-directeur général, et les dirigeants des filiales détenues à 100 % s'organise autour de six axes :

- ◆ garantir une gouvernance exemplaire ;
- ◆ mettre l'humain au cœur de sa stratégie ;
- ◆ satisfaire tous les clients ;
- ◆ maîtriser et minimiser ses impacts environnementaux ;
- ◆ s'assurer de l'éthique et de la responsabilité de ses achats ;
- ◆ promouvoir un engagement sociétal de proximité.

La politique RSE couvre cinq domaines : gouvernance, environnement, capital humain, clients/achats 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.

L'identification des enjeux extra-financiers

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.

2 200 parties prenantes internes (salariés) et externes (fournisseurs, partenaires...) 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.

Cette analyse des enjeux est croisée avec l'analyse des risques extra-financiers établie par le Groupe ADP pour cibler les priorités d'intervention. Une synthèse des risques extra-financiers principaux est présentée ci-après. Certains d'entre eux ont été identifiés comme significatifs dans le cadre de l'analyse des risques importants et propres aux activités du Groupe ADP. Ils sont présentés dans le chapitre Facteurs de risques du présent rapport.

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

Synthèse des principaux risques extra-financiers et politiques correspondantes

Risque	Identification du risque	Politiques et maîtrise des risques	Pour en savoir plus, voir chapitre
Risque de compliance éthique	Des pratiques prohibées et contraires à l'éthique et la compliance dans la conduite des affaires par des collaborateurs ou des tiers pourraient porter atteinte à la réputation et à la valeur actionnariale du Groupe ADP	Le programme Ethique et compliance s'appuie sur la définition et le déploiement : - d'un plan d'action éthique et compliance basé sur 7 piliers - du plan de vigilance En outre, Groupe ADP adhère au Pacte Mondial de l'ONU et est signataire de la charte de la mobilisation pour la défense de l'égalité contre le racisme	Opérer de manière exemplaire
Risques liés à l'intégration des enjeux territoriaux et environnementaux	Une prise en compte perçue comme insuffisante des enjeux territoriaux et environnementaux pourrait affecter négativement l'activité et les projets de développement du Groupe ADP Dans un contexte de croissance du trafic mondial, de lutte contre le changement climatique et de pressions environnementales pesant sur le transport aérien, l'enjeu du Groupe ADP est de développer son activité dans le respect de ses parties prenantes. Le développement de l'activité a un impact économique et social sur les territoires d'implantation comme il peut entraîner des risques environnementaux (bruit, rejets dans l'air, l'eau, les sols, la gestion des déchets, l'utilisation des ressources, la protection de la biodiversité et l'aménagement durable).	La politique environnementale et énergétique d'Aéroports de Paris a permis : - d'atteindre 29% de véhicules propres dans notre flotte de véhicules légers - de baisser nos émissions de CO2 par passager de 69% (valeur fin 2018) - d'établir la part d'énergies renouvelables dans notre consommation finale à 15,5% En outre, Aéroports de Paris a pris comme engagement d'être neutre en carbone : - avec compensation en 2030 - sans compensation en 2050	Améliorer notre performance environnementale
		La démarche sociétale d'Aéroports de Paris a permis : - d'organiser des forums de recrutement où plus de 1 600 offres d'emplois ont été proposées - d'accompagner la création de plus de 200 entreprises - d'intégrer des clauses d'insertion sociale dans les marchés du futur Terminal 4 - de verser 1 000 000 euros au bénéfice d'une cinquantaine de projets d'intérêt général autour de l'éducation, la lutte contre l'illettrisme et la prévention du décrochage scolaire	Dialoguer et partager la valeur avec nos territoires
Risques liés à l'adéquation des ressources humaines	La réalisation de l'ambition du Groupe pourrait être affectée par une inadéquation des emplois et des compétences aux besoins de ses activités et de son développement, notamment : transformation du Groupe, développement à l'international, plan d'investissement, évolution des métiers	La Gestion prévisionnelle des emplois et compétences s'appuie sur : - l'accord collectif pour Aéroports de Paris SA du 16 janvier 2019 sur la GPEC, incluant les dispositions relatives aux jeunes et aux seniors Le plan de recrutement a permis : - 272 recrutements en CDI en 2019 pour Aéroports de Paris SA Les parcours professionnels se structurent en s'appuyant sur : - la systématisation de revues de parcours professionnels Le développement à l'international se renforce avec : - la mise en place en 2019 de l'entité dédiée à la gestion du Top management et de l'international, animant la revue des talents au niveau du Groupe. - la poursuite du développement des compétences managériales	Donner au groupe et à ses collaborateurs les moyens de leur développement

Risque	Identification du risque	Politiques et maîtrise des risques	Pour en savoir plus, voir chapitre
		Développement de l'attractivité : - Renforcement de la marque Employeur, auprès des écoles, sur les réseaux sociaux et auprès des territoires - Compétitivité, équité, lisibilité des rémunérations et lien avec la performance individuelle et collective - Nouvel accord collectif sur le télétravail signé le 18 novembre 2019 La diversité des collaborateurs grâce à : - la mise à jour de la politique Diversité pour 2020-22 - un nouvel accord sur l'égalité professionnelle femmes-hommes pour 2020-2022, signé le 18 novembre 2019 - un nouvel accord sur l'emploi des personnes handicapées pour 2020-22, signé le 18 novembre 2019	Donner au groupe et à ses collaborateurs les moyens de leur développement
Risques liés au climat et dialogue social	L'atteinte des objectifs du Groupe pourrait être affectée par une dégradation du climat social : difficultés de mise en œuvre de la transformation du Groupe, blocage du dialogue social, mouvements sociaux	La mise en place du Comité social et économique au 1er janvier 2020 pour un dialogue social renoué avec : - Deux accords unanimes du 9 septembre 2019 : mise en place du CSE et droit syndical - Les élections professionnelles du 14 au 19 novembre 2019 Un dialogue social fructueux : - Signature de 14 accords collectifs	
Risques liés à la santé sécurité au travail	La sécurité des personnes est une priorité pour le Groupe. Elle concerne ses salariés, y compris les expatriés et les collaborateurs en mission à l'étranger, ainsi que les sous-traitants.	La poursuite du plan d'actions pluriannuel de prévention et des résultats très positifs : - Taux de fréquence pour Aéroports de Paris SA = 12,88 (14,62 en 2018) Le suivi du climat de l'entreprise et le dialogue avec les managers, avec le Baromètre Great Place To Work 2019 : - Taux de participation : 56,1 %, (+ 5 points par rapport à 2017) - Réponses positives à la question de perception globale : 58% (+ 4 points)	

Mesure et amélioration continue de la performance RSE : 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 sur la création d'externalités positives via des programmes de coopération économique et sociale avec ses territoires d'emprise, sur le développement de l'efficacité collective de l'entreprise et de sa responsabilité sociale.

La performance RSE est évaluée par une agence de notation extra-financière sollicitée depuis 2005 pour Aéroports de Paris et depuis 2014 pour les principales filiales détenues à 100%. 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 de chacune des filiales progressent.

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

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 Environnement, RSE et Territoires.

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

Aéroports de Paris 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 67/100 en 2019 (contre une moyenne de 36 pour le secteur transport et infrastructure de transport).

Aéroports de Paris 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 2019, Aéroports de Paris a été noté C dans l'évaluation (de A à D) du Carbon Disclosure Project (CDP).

Les cadres d'engagement

Le Groupe ADP a identifié une contribution à 11 objectifs de développement durable (ODD) en 2018, parmi 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 n°4) ;
- ◆ l'égalité entre les sexes (objectif n°5) ;
- ◆ l'accès à l'eau salubre et à l'assainissement (objectif n°6) ;
- ◆ l'accès de tous à une énergie propre et d'un coût abordable (objectif n°7) ;
- ◆ le travail décent et la croissance économique (objectif n°8) ;

- ◆ l'innovation et les infrastructures (objectif n°9) ;
- ◆ les villes et communautés durables (objectif n°11) ;
- ◆ la consommation responsable (objectif n°12) ;
- ◆ les mesures de lutte contre les changements climatiques (objectif n°13) ;
- ◆ la préservation et la restauration des écosystèmes terrestres (objectif n°15) ;
- ◆ les partenariats pour la réalisation des objectifs (objectif n°17).

Par ailleurs, la méthodologie de reporting d'Aéroports de Paris et les informations publiées dans le document annuel Information RSE sont conformes au référentiel Global Reporting Initiative (GRI) G4, niveau essentiel (core). De plus, la restitution des activités de développement durable aux parties prenantes est réalisée selon les lignes directrices de la GRI.

Le dialogue avec les parties prenantes, un axe transversal

L'écoute, le dialogue et l'intégration de toutes ses parties prenantes alimentent la stratégie de responsabilité sociétale du Groupe. Ce dialogue régulier permet de mieux appréhender les évolutions et les enjeux pour ensuite les intégrer dans la démarche RSE. La cartographie des parties prenantes est régulièrement questionnée.

Les modes d'information et de dialogue, collectifs ou individuels proposés sont également régulièrement diversifiés et détaillée dans le tableau ci-après.

En 2018, une réflexion en vue de la création d'un comité des parties prenantes a été initiée et poursuivie en 2019.

Cartographie et outils de dialogue

Attentes de nos parties prenantes	Outils d'information	Modes de consultation
<p>Clients B2C Passagers et accompagnants des passagers : Sécurité • Ponctualité • Confort.</p>	<p>Passagers : www.parisaeroport.fr • My Airport (smartphone, tablette) • Guides du client • Paris Worldwide magazine • Twitter, YouTube, Facebook, Pinterest • Lettres électroniques • Bornes d'orientation et d'information dans les aéroports • PHMR : page spécifique sur notre site internet.</p>	<p>www.parisaeroport.fr • Enquêtes de satisfaction au départ et à l'arrivée • Imprimés en aéroports • Numéro unique 3950 • Gestion des réclamations • Chambres consulaires étrangères • Benchmarks.</p>
<p>Clients B2B Compagnies aériennes : Qualité des prestations aéroportuaires • Contribution à leur compétitivité. Locataires immobiliers et entreprises des plateformes : Prestations de bailleur • Services.</p>	<p>Tous : www.parisaeroport.fr • Espace Experts RSE • Sites intranet • Lettres électroniques • Twitter. Compagnies aériennes : Comité d'orientation aéroportuaire (COA) • Club des acteurs aéroportuaires Locataires immobiliers : Conférences • Guides pour s'installer et vivre sur les aéroports.</p>	<p>Compagnies aériennes : Airport CDM • Commission consultative économique • Comités opérationnels de la qualité de service (COQ) • Comités locaux de la qualité (CLQ) • Réunions d'exploitation • Benchmarks. Locataires immobiliers : Réunions • Site intranet dédié • Club des partenaires environnement • Enquêtes de satisfaction.</p>
<p>Salariés Groupe ADP (Organisations syndicales. Représentants du personnel) : Parcours professionnel • Santé et qualité de vie • Équité • Égalité des chances • Protection de l'environnement. Entreprises des plateformes : Sécurité • Qualité de vie • Protection de l'environnement.</p>	<p>Tous : www.parisaeroport.fr • Espace Experts RSE • Rapports annuels. Groupe ADP : Journal interne • Lettres d'information internes • Sites intranet • Comité de Groupe • Livrets d'information et de sensibilisation • Journée d'intégration des nouveaux embauchés, des personnels promus et des cadres • Guides du salarié.</p>	<p>Groupe ADP : Enquête annuelle de climat social • Comité d'entreprise • Délégués du personnel • Délégués syndicaux. Entreprises des plateformes : Échanges avec les dirigeants.</p>
<p>Acteurs publics Périmètre français (État. Autorité de régulation. Collectivités territoriales. Organismes d'intérêt général nationaux) : Conformité aux lois • Contrat de régulation économique • Management des risques • RSE • Déclinaison des politiques publiques. Périmètre international (Institutions européennes. Syndicats professionnels) : Conformité aux lois, management des risques • RSE • Déclinaison des politiques européennes ou des engagements internationaux.</p>	<p>www.parisaeroport.fr • www.entrevoisins.org • Espace Experts RSE • Rapports annuels et information réglementée • Conférences, colloques, communiqués • Visites de sites • Lobbying responsable.</p>	<p>Outils de consultation réglementaires (dossiers de consultation, demandes d'autorisation, etc.) • Commission consultative économique • Partenariats à visée économique, environnementale et sociale • Groupes de travail.</p>

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

Attentes de nos parties prenantes	Outils d'information	Modes de consultation
Acteurs du développement du territoire (Pôles de compétitivités. Entreprises du territoire. Organismes d'intérêt général territoriaux) : Création de valeur (économique et sociale) • Maîtrise des impacts environnementaux • Bruit.	www.parisaeroport.fr • Espace Experts RSE • Rapports annuels • Plateforme fournisseurs • Forums et rencontres • Information ponctuelle sur les projets d'aménagement • ev-labo.aeroportsdeparis.fr	Instances de gouvernance territoriale • Démarches de promotion territoriale • Forums et rencontres avec les PME • Structures de soutien aux start-up • Groupes de travail.
Administrateurs et financeurs (Actionnaires dont l'État, actionnaire de référence. Investisseurs et financeurs ponctuels. Banques. Analystes financiers) : Performance économique • Intérêts des actionnaires • Management	Administrateurs : www.parisaeroport.fr • Espace Experts RSE • Rapports annuels. Financeurs : www.parisaeroport.fr • Espace Experts RSE • Rapports annuels • Lettres aux actionnaires • Présentations trimestrielles • Notation extrafinancière sollicitée.	Administrateurs : Conseil d'administration • Comités spécialisés. Financeurs : Assemblée générale des actionnaires • Club des actionnaires • Réunions d'actionnaires • Visites de sites • Présentations investisseurs .
Partenaires aéroportuaires (Fournisseurs. Prestataires. Services publics. Douanes. Sociétés d'assistance en escale. Partenaires de développement - industrie du voyage, entreprises de transport, médias publicitaires, commerces en aérogares - Aéroports partenaires. Associations et clubs) : Lisibilité de nos pratiques • Qualité de service et méthodes collaboratives.	www.parisaeroport.fr • Espace Experts RSE • Rapports annuels • Plateforme fournisseurs • Code de déontologie des achats • Charte RSE fournisseurs et prestataires • Colloques et conférences • Guide d'implantation sur les plateformes	Plateforme fournisseurs • Marchés et consultations dont l'autoévaluation des fournisseurs • Enquêtes de satisfaction fournisseurs et prestataires, commerces, etc. • Ateliers thématiques opérationnels • Comités opérationnels de la qualité • Groupes de travail, projets régionaux, projets de l'État • Clubs des partenaires environnement • Ecoairport.
Relais et influenceurs sociétaux (Riverains. Politiques et élus. ONG et associations. Médias. Relais et leaders d'opinion. VIP. Auditeurs professionnels. Analystes extrafinanciers) : Performance économique • Qualité de vie et management des nuisances • Coopération économique et sociale • Management des risques • Relais des politiques publiques • Labels • Droits de l'homme.	www.parisaeroport.fr • Espace Experts RSE • Rapports annuels • www.entrevoisins.org • ev-labo.aeroportsdeparis.fr • Systèmes de management certifiés • Communiqués, dossiers et conférences de presse, accueil de la presse • Lobbying responsable • Manifestations organisées par les élus locaux, les acteurs économiques, les ONG et les établissements scolaires • Manifestations et événements organisés avec les acteurs économiques locaux • Maisons de l'Environnement et du Développement durable • Visites des plateformes.	Espace Experts RSE • Notation extrafinancière sollicitée • Réponse aux questionnaires d'Investissement socialement responsable (ISR) • Coopération avec les ONG (Transparency International France) • Lobbying responsable • Commissions consultatives de l'environnement (CCE) • Rencontres.

La gouvernance et la mise en œuvre de la RSE

La gouvernance RSE au sein du Groupe ADP se déploie à différents niveaux :

- ◆ Le secrétariat général Groupe, représenté au comité exécutif, organise depuis 2013 la culture de la transversalité de la politique en matière de responsabilité sociétale d'entreprise. Il rassemble depuis 2018 les fonctions de l'entreprise en matière de maîtrise des risques, d'éthique et compliance, d'environnement, de politique sociétale ainsi que de pilotage RSE.
- ◆ Le conseil d'administration est impliqué depuis 2013 dans les réflexions et les décisions relatives à l'exercice de la responsabilité sociétale d'entreprise et dans l'examen de la performance RSE. Pour la première fois en 2018, le conseil d'administration a examiné le programme « éthique et compliance » ainsi que la politique de non-discrimination et de diversité. Un comité RSE a été créé en 2019 et s'est réuni une première fois en 2019.
- ◆ Les projets RSE sont présentés à la gouvernance opérationnelle du groupe : le comité exécutif, le comité stratégique des investissements et le comité d'orientation RSE.

La mise en œuvre de la démarche RSE est confiée à plusieurs directions dont la direction des Ressources Humaines, la direction de l'Éthique, la direction Clients, la direction de l'Engagement citoyen, la direction des Achats et la direction Environnement, RSE et Territoires. Celle-ci est investie de plusieurs missions, relatives au pilotage RSE, à l'environnement, au développement économique territorial,

à la solidarité avec les populations riveraines, à l'information des riverains et à la gestion des aides à l'insonorisation. En décembre 2018, un pôle RSE a été créé au sein de la direction Environnement, RSE et Territoires pour renforcer les actions et améliorer la lisibilité de la démarche par l'ensemble des parties prenantes.

Ce pôle s'appuie sur un réseau de 22 référents RSE, soit un pour chaque entité du Groupe, pour assurer la transversalité des échanges entre les directions de la maison mère et des trois principales filiales détenues à 100 %. Cette organisation permet également de renforcer davantage le reporting RSE au niveau du Groupe. L'extension du réseau des référents RSE aux entités non détenues à 100% est en cours notamment au sein de TAV et AIG.

La conception et la réalisation des programmes RSE suivent un parcours porté au plus haut niveau par la direction générale et qui engage tous les collaborateurs de l'entreprise, à tous les échelons hiérarchiques. Ce pilotage est assuré, à l'échelle d'Aéroports de Paris, par le comité d'orientation RSE comprenant notamment les directeurs des aéroports, de l'Ingénierie et de l'Architecture, des Ressources Humaines et de l'Immobilier. Il est présidé par le secrétaire général groupe.

Par ailleurs, le déploiement de la RSE s'appuie largement sur des actions de sensibilisation et de communication interne : organisation d'événements autour du développement durable, publication d'articles dans le journal interne, conférences...

5.2 Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de leur développement

Politique et enjeux RH, analyse des risques et étude de matérialité

Le contexte général se caractérise par les priorités définies par le Plan stratégique Connect 2020 et le Contrat de Régulation Economique (CRE) 2016-2020, auxquelles les politiques RH contribuent directement :

- ◆ Optimiser : par le pilotage de l'évolution des organisations et des métiers, des outils et processus, la maîtrise des frais de personnel, la valorisation de la performance, la modernisation du dialogue social, la responsabilisation des managers sur un budget global comprenant recrutements, intérim, formation ;
- ◆ Attirer : en favorisant le développement des salariés, en attirant les talents et en pilotant l'évolution de la culture managériale ;
- ◆ Elargir : 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 2019 est marquée par le renforcement du développement international du Groupe, qui sera porté notamment par le projet One Group. Pour poursuivre et accentuer la stratégie de création de valeur, une organisation intégrée pour l'ensemble du groupe sera mise en place dès le 2 janvier 2020 avec la création de deux nouvelles directions, l'identification de dix filières métiers, dont la filière RH, et un renforcement des liens opérationnels entre le Groupe ADP et TAV Airports.

Pour TAV Airports, 2019 a été marquée par la fermeture d'Istanbul Atatürk et la relocalisation consécutive du siège et l'adaptation des ressources à ces transformations de l'activité.

Pour les ressources humaines, 2019 est une année fondatrice par :

- une évolution significative de l'organisation de la Direction des ressources humaines pour accompagner la stratégie de développement international du Groupe. Elle se caractérise par la création de 3 départements :
 - le Top Management et l'international
 - la gestion du capital humain : organisations, effectifs, masse salariale et reporting
 - l'accompagnement des transformations du Groupe

et une cellule Politique générale permettant :

- d'assurer l'information Groupe sur les politiques RH /RSE, piloter et garantir la maîtrise des risques RH et

le contrôle interne, assurer la conformité globale des activités RH

- de construire la vision à long terme des ressources humaines, d'en définir les orientations RH politiques et stratégiques associées et enfin de coordonner et piloter le reporting des plans d'actions
- la signature de 14 accords collectifs structurants pour l'avenir, portant en particulier sur :
 - le Comité Social et Economique, signé à l'unanimité, ainsi que sur le droit syndical,
 - la Gestion prévisionnelle des emplois et compétences, portant une vision prospective fondamentale compte tenu du départ de 40% des effectifs dans les 10 prochaines années, avec un enjeu majeur de transmission des savoirs,
 - l'égalité professionnelle femmes – hommes et l'emploi des personnes handicapées,
 - la rémunération : des accords permettant de prolonger la politique de performance individuelle pour les cadres, et la performance collective : PEG, abondement, nouveau PERCOL, participation.
- L'accompagnement RH du développement international se concrétise par la mise en place d'une filière RH au sein du projet One Group, dont les points marquants sont :
 - la réalisation d'une cartographie du Top Management sur le périmètre du Groupe, base des revues de carrière, des plans de succession, qui seront mis en place dès 2020,
 - La centralisation du reporting sur les effectifs et la masse salariale des filiales,
 - la mise en place d'une politique de mobilité internationale axée dans un 1^{er} temps sur le Top Management,
 - l'animation et le reporting au niveau du Groupe de la politique de sécurité et risques professionnels
 - la construction d'un socle RH Groupe pour l'ensemble des salariés.

Le projet One Group, décidé fin 2019, sera donc déterminant en 2020.

En 2019, l'effectif moyen du Groupe ADP comprend celui de TAV Airports, Hub One, ADP Ingénierie, ADP International, y compris la société AIG (Jordanie) dont le contrôle a été acquis en 2018. L'effectif des sociétés SDA, Relay@adp et Media ADP est également inclus ; la politique RH de celles-ci sera précisée pour les données 2020.

Dans ce contexte, le Groupe ADP actualise chaque année sa cartographie des risques, qui comprend notamment ceux liés aux ressources humaines. Ils concernent :

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

Cette analyse des risques a été mise en relation et perspective avec l'étude de matérialité réalisée en 2018. Celle-ci met notamment en avant les enjeux d'attractivité employeur et la gestion des parcours, l'approfondissement du dialogue et le climat social, la sécurité et la santé au travail. Egalité professionnelle femmes-hommes et diversité sont aussi considérées comme importantes, 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.

La maîtrise de ces risques se fonde sur les ambitions de la politique RH :

- 1) l'anticipation stratégique des ressources
- 2) un engagement RSE fort
- 3) un dialogue social rénové
- 4) la santé et la sécurité, la qualité de vie au travail

Un tableau de synthèse des risques extra financiers et politiques associées est présent dans le chapitre La démarche RSE.

1) L'anticipation stratégique des ressources

La réalisation de l'ambition du Groupe repose notamment sur l'engagement et la mobilisation de ses collaborateurs. Elle pourrait être affectée par une inadéquation des emplois et des compétences aux besoins de ses activités et de son développement, notamment : transformation du Groupe, développement à l'international, plan d'investissement, évolution des métiers.

En effet, le contexte se caractérise par :

En externe, une guerre des talents et des compétences sur les métiers de l'ingénierie, de la maintenance ou du digital,

En interne, le départ en retraite de 40% de l'effectif dans les 10 prochaines années. La capitalisation et la transmission des savoirs sont indispensables pour maintenir la compétitivité et la maîtrise de toutes les activités.

Toutefois, ce contexte est aussi une opportunité pour recruter ces talents aux compétences adaptées.

Pour répondre à ces défis, l'entreprise s'appuie sur :

- a) une vision pluriannuelle des compétences
- b) Une gestion dynamique des talents

- c) L'accompagnement de la transformation du Groupe
- d) Le développement de l'attractivité par une marque employeur plus offensive
- e) La promotion de la diversité dans l'entreprise, dont les composantes sont détaillées au § 2) ci-dessous.

a) Une vision pluriannuelle des compétences

L'accord collectif pour Aéroports de Paris SA du 16 janvier 2019 relatif à la GPEC permet de pérenniser le savoir-faire, sécuriser la transmission des savoirs, et renouveler les compétences, notamment pour le cœur de métier (maintenance, ingénierie, exploitation).

b) Une gestion dynamique des talents

1. Un plan de recrutements ciblés

272 recrutements en CDI ont été effectués par Aéroports de Paris SA en 2019, contre 154 en 2018.

Le nouvel accord GPEC renforce l'engagement en faveur de l'embauche des jeunes. En 2019, 46% des recrutements externes concernent des moins de 30 ans (objectif : 35%), avec une attention particulière sur l'embauche d'alternants.

Dans le cadre du "Graduate program", 19 jeunes diplômés Bac+5 ont été recrutés en 2019.

Enfin, afin de faciliter certains recrutements externes, le Groupe ADP lance, fin 2019, une expérimentation encourageant la cooptation de candidats par les collaborateurs du Groupe.

2. L'animation des parcours professionnels et de la mobilité

Elle permet d'associer les besoins stratégiques et des organisations et les aspirations et l'employabilité des salariés, en intégrant la dimension Groupe et internationale.

En 2019 la structuration des parcours professionnels s'est poursuivie avec l'actualisation et le renforcement de la politique de mobilité. Elle s'appuie sur la systématisation de revues de parcours professionnels.

L'entité dédiée à la gestion du Top management et de l'international, mise en place en 2019, anime la revue de talents et la mobilité au niveau du groupe.

Hub One a entamé une réflexion globale sur les emplois et les compétences.

Pour TAV Airports, la fermeture d'Istanbul Atatürk, la relocalisation du siège et l'adaptation des ressources à ces transformations de l'activité ont nécessité un plan d'ensemble pour assurer la continuité des opérations, la

motivation des employés et le dialogue avec les parties prenantes. Un programme d'outplacement de six mois a permis le transfert de 65% des salariés concernés vers le nouvel aéroport. Le nouveau siège, conçu pour rassembler toutes les sociétés du groupe et accroître leur efficacité, est devenu fonctionnel en mai.

3. L'accompagnement de la mobilité externe

Dans le cadre de l'accord GPEC, le congé mobilité accompagne les salariés dans leur projet de création d'entreprise ou de reconversion professionnelle.

Il s'ajoute à la mobilité volontaire sécurisée déployée en 2018 pour les salariés à la recherche d'un nouvel emploi en CDI.

26 collaborateurs ont bénéficié de ces dispositifs en 2019.

4. La formation

La formation professionnelle accompagne la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des compétences.

Les salariés suivent également des formations collectives ciblées sur les orientations stratégiques de l'entreprise. La responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) est inscrite dans plusieurs modules internes. 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 2019, comme en 2018, Aéroports de Paris SA a consacré près de 4 millions d'euros d'achats à la formation professionnelle et au développement des compétences.

L'entreprise poursuit le développement de l'alternance, pour accompagner les jeunes dans le démarrage de leur vie professionnelle. C'est aussi une des voies privilégiée pour développer et attirer de nouvelles compétences.

Cette politique a permis en 2019 l'intégration de 142 nouveaux alternants, soit 226 alternants dans l'entreprise fin décembre - un taux de 3,4%, au-delà de l'engagement de 3,2% de l'accord GPEC.

Enfin, pour élargir la disponibilité des compétences spécifiques au domaine aéroportuaire, Aéroports de Paris SA a décidé de prendre en charge la formation de futurs collaborateurs par la création d'un Centre de formation par l'apprentissage (CFA), initiée fin 2019, pour une ouverture programmée en 2021.

Les filiales d'ADP développent les programmes de formation correspondant à leur activité.

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

c) L'accompagnement de la transformation du Groupe

1. Développement des compétences managériales

Le développement des compétences managériales contribue au déploiement d'une culture de management et de leadership, qui incarne les valeurs et l'ambition stratégique. Le modèle managérial est fondé sur les quatre valeurs du Groupe (confiance, engagement, audace, ouverture).

En 2019, l'accompagnement des managers et le développement de leurs compétences se sont poursuivis. Les démarches de co-développement rassemblent des managers de différentes directions. Le projet de mentorat sera déployé en 2020. L'internalisation des compétences de facilitation a concerné l'ensemble des responsables Ressources Humaines opérationnels et les chefs de projets accompagnement des transformations ; elle se poursuivra en 2020 auprès des managers.

Enfin, des formations sont proposées aux managers, intégrant une sensibilisation à la politique sociale de l'entreprise. Ces "Trajectoires", axées sur les fondamentaux et les techniques du management, ont concerné cette année 90 collaborateurs d'Aéroports de Paris SA (600 entre 2016 et 2019).

2. Soutien des projets de transformation

Le pôle pluridisciplinaire d'accompagnement des transformations, mis en place en 2019, structure le soutien à la conduite des projets de transformation pour assurer leur performance globale. Les managers et leurs équipes bénéficient notamment de coaching d'organisation ou de collectifs, analyse ergonomique du travail, conception de démarches collaboratives ou d'ateliers d'appropriation de nouveaux outils collaboratifs.

Le Groupe ADP s'engage également dans une transformation culturelle pour développer une identité Groupe, au travers de sa raison d'être et de ses valeurs. Un séminaire sur ce thème a réuni pour la première fois en octobre 2019 à Paris des collaborateurs des principales entités du Groupe.

d) Le développement de l'attractivité

1. Une promesse et une Marque Employeur fortes et reconnues, incluant l'ancrage territorial

Le Groupe ADP développe sa notoriété et son attractivité afin 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 ciblent les

grandes écoles d'ingénierie et d'exploitation aéroportuaire, celles préparant aux métiers de la maintenance, au digital ...: partenariats (notamment, Sciences Po, ESSEC, ESTP, ENAC) forums, découverte des métiers aéroportuaires.

Il renforce sa présence sur les canaux de communication, notamment les réseaux sociaux. Aéroports de Paris est aussi présent sur Jobteaser, qui rassemble des informations sur les entreprises et les offres pour les étudiants et jeunes diplômés.

Le Groupe ADP est toujours présent dans différents classements des entreprises les plus attractives : Happy trainees, Randstad.

Pour l'emploi des riverains et des jeunes issus des quartiers prioritaires, 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 aux collégiens de 3^{ème}, pour découvrir les métiers : proposer un stage à 300 jeunes, dont 2/3 issus des quartiers QPV. L'entreprise s'est aussi engagée, pour ses recrutements d'alternants, à en retenir 20% qui en soient issus. Un partenariat avec l'association "Nos quartiers ont du talent" offre aux collaborateurs la possibilité d'accompagner dans leur recherche d'emploi des jeunes issus de ces quartiers.

L'entreprise est par ailleurs engagée dans la diversité, notamment avec "Elles bougent", réseau de femmes qui valorisent les métiers techniques dans les collèges et lycées. En 2019, plus de 50 mairaines de l'entreprise se sont engagées.

La mission Handicap facilite par ailleurs l'emploi des personnes en situation de handicap ; elle a participé en 2019 à 4 forums de recrutement (Hello Handicap, Talent Handicap, Open Forum ESSEC et Paris pour l'emploi).

2. L'engagement, la reconnaissance et la rétribution des salariés

L'engagement des salariés est un facteur clé de la performance globale de l'entreprise. Pour répondre à cet enjeu, la politique de reconnaissance et de rémunération s'appuie sur quatre lignes directrices : équité, compétitivité, lisibilité et personnalisation : rétribuer et valoriser l'engagement de chacun selon sa fonction, ses responsabilités et ses qualifications, les performances collectives et individuelles, et le développement de son parcours professionnel.

Une rémunération globale compétitive

La Négociation Annuelle Obligatoire pour 2019 a abouti à un accord comportant une augmentation générale de 0,3% au 1^{er} janvier et 0,7% au 1^{er} septembre, associée à un budget d'avancement individuel de 1,8%. Au total, la progression moyenne du salaire fixe en 2019 est de 3,3%, en incluant la progression liée à l'ancienneté. En complément, le salaire minimum mensuel a été porté à 1821€ brut. Une prime reconnaît l'engagement des collaborateurs OETAM au maximum du traitement de base de leur qualification.

La politique salariale des filiales est propre à chacune. Un accord salarial pour 2019 a été signé pour ADP Ingénierie (1,93%, augmentation générale et 0,27% augmentations individuelles). Pour Hub One, les évolutions sont de 1% augmentations individuelles et 0,5% de revalorisation ciblée.

Une rémunération équitable

En 2018, l'évaluation de l'écart rémunération (salaire fixe théorique) entre les femmes et les hommes est de -2%, marquant une amélioration significative de -1,7 points par rapport à 2015 (3,7%).

L'Index égalité femme/homme, publié en mars 2019, s'est établi à 89 sur 100.

Ces résultats sont le reflet de la politique d'Aéroports de Paris, matérialisée dans l'absence d'écart entre les femmes et les hommes, pour un même niveau de fonction ou de qualification, des niveaux de rémunérations proposées à l'embauche, des évolutions salariales définies dans le cadre des promotions ou encore des avancements ou des appréciations de la performance (pour les cadres).

Une rémunération lisible

En 2019, afin d'accroître la lisibilité de la rémunération chez Aéroports de Paris SA (composantes, critères d'attribution ou d'éligibilité, montants au regard du marché...), deux cycles de Forums RH "la rémunération à 360°" ont été organisés à l'attention des salariés et des managers. Plus de 700 salariés ont participé à ces moments d'échange.

Une rémunération de la performance

La politique de valorisation de la performance d'Aéroports de Paris SA s'appuie sur le management par objectifs, déclinant la stratégie du Groupe pour l'entreprise et pour chaque direction.

Dans ce cadre, le système de reconnaissance et de valorisation des performances individuelles permet de valoriser les résultats obtenus au regard des objectifs de chacun. Tous les cadres bénéficient d'une rémunération variable individuelle, dont le montant est défini au regard de la fonction occupée, et suivant un référentiel mis en place en 2018.

Par ailleurs, les salariés sont associés à la performance globale du Groupe par la participation, l'intéressement et l'actionnariat salarié.

L'accord d'intéressement 2018-2020 pour Aéroports de Paris SA du 29 juin 2018 prévoit une prime d'intéressement selon l'atteinte de deux critères: la performance économique et la satisfaction clients. Un bonus peut être versé, selon le nombre de critères atteints annuellement parmi les trois suivants : taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, chiffre d'affaires par passager au départ en zone réservée, maîtrise des charges courantes par passager.

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

En 2019, le montant de l'intéressement comptabilisé pour l'ensemble des sociétés du Groupe ADP s'élève à 16 millions d'euros, contre 14 millions d'euros en 2018.

Aéroports de Paris et ses filiales directes à 100 % ont mis en place un dispositif de participation au profit de leurs salariés. 24 millions d'euros ont été versés pour l'ensemble des sociétés du groupe au titre de la participation en 2019, contre 28 millions d'euros en 2018.

Des avantages collectifs

L'ensemble des salariés d'Aéroports de Paris SA et des filiales françaises bénéficient

- d'un socle de protection sociale incluant une complémentaire santé et un contrat de prévoyance, auprès des mêmes assureurs,
- d'un plan d'épargne Groupe (PEG) et d'un plan d'épargne pour la retraite Entreprise collectif (PERCOL) (PERCOG transformé conformément à la loi PACTE du 22 mai 2019, et en vertu de l'accord collectif du 20 décembre 2019). Ces deux plans leur offrent la possibilité de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières pouvant éventuellement être abondé par l'entreprise.

L'abondement est orienté, d'une part sur les versements effectués dans le Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) d'actionnariat salarié dans le cadre du PEG, sur les versements effectués dans le PERCO Groupe d'autre part. Dans ce cadre, 99% des salariés sont actionnaires au travers du FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE.

En 2019, l'abondement total (PEG et PERCO) versé à ce titre par l'entreprise a été de 9 millions d'euros comme en 2018.

Les accords du 20 décembre 2019 pérennisent les dispositifs d'abondement.

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

Au niveau du Groupe, l'élaboration d'un socle RH pour tous les salariés a été engagée.

3. Une organisation permettant le télétravail

Après l'accord sur le télétravail signé en 2016, un nouvel accord a été signé le 18 novembre 2019, pour trois ans reconductibles un an. Les retours sont très positifs, de la part des managers et des salariés.

Au 31 décembre 2019, 65% des collaborateurs de l'entreprise sont éligibles au télétravail régulier et 27% ont candidaté. Depuis 2016, 92% des demandes ont été acceptées. En 2019, 1451 collaborateurs ont pratiqué au moins une journée de télétravail et 2,8 jours en moyenne chaque mois"

Hub One dispose d'un accord sur le télétravail (2017).

Un accord est en cours de négociation pour ADP Ingénierie.

2) Un engagement RSE fort

Une politique Diversité globale a été mise à jour et deux accords signés en 2019 pour la période 2020 – 2022. L'accord

global sera négocié en 2020, prenant la suite de l'accord du 27 avril 2017.

Ces dispositions se déclinent pour :

- a) L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- b) Le maintien dans l'emploi des seniors
- c) l'emploi des jeunes
- d) l'emploi des personnes handicapées.

En 2018, la notation extra-financière réalisée tous les deux ans par Ethifinance était 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).

Une nouvelle notation sera réalisée en 2020.

a) L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

L'accord 2017-2019, Aéroports de Paris SA a confirmé sa détermination à promouvoir l'égalité professionnelle avec des actions concrètes et volontaristes :

- l'égalité salariale, notamment par l'analyse des écarts de rémunération, le rattrapage d'écarts non justifiés et les avancements automatiques en cas de congés maternité, d'adoption ou parental, la rémunération intégrale du 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 CESU (Chèque Emploi Service Universel) et l'accès aux places en crèche ;
- un partenariat avec "Elles bougent", pour susciter des vocations d'ingénieure et de technicienne, en s'appuyant notamment sur un réseau de 50 marraines.

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

En 2019, le taux de féminisation d'Aéroports de Paris s'élève à 37,6% (37,6 % en 2018, 37,9 %, en 2017). 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 37,3 % (36,8% en 2018, 36,7 % en 2017). Elle atteint 36% au niveau des Comités de direction.

Engagements 2017 - 2019	Objectif (sur durée de l'accord)	2017	2018	2019
Part des femmes pour les contrats d'apprentissage et de professionnalisation	40%	40%	41%	34,0%
Parité pour les embauches du Graduate program / part des femmes	50%	47% (7/15)	71% (10/14)	32% (6/19)
Traiter l'ensemble des demandes de rattrapage salarial / nombre de demandes et d'ajustements)	100%	100% (11/7)	100% (16/3)	100% (18/4)
Part des femmes dans les promotions	40%	39,2%	43,6%	42,4%
Part des femmes dans l'effectif cadres fin 2019	40%	36,6%	36,8%	37,3%

En application de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, Aéroports de Paris SA a publié son score de 89/100 (moyenne pour les entreprises de plus de mille salariés : 83).

Un nouvel accord pour les années 2020 -2022 a été signé le 18 novembre 2019.

Pour Hub One, un nouvel accord triennal a été signé le 23 décembre 2019.

Un accord est en cours de négociation pour ADP Ingénierie. TAV Airports s'est engagé à respecter les principes d'autonomisation des femmes (WEP) en 2016. Depuis, afin de favoriser la diversité sur le lieu de travail, tous les processus RH ont été évalués et certifiés, conformément au modèle d'égalité des chances de la Women Entrepreneurs Association of Turkey (KAGIDER).

Par ailleurs, TAV Airports fait partie des membres fondateurs de la Women in Technology Association (Wtech), lancée le 31 janvier 2019 pour augmenter le nombre de femmes dans le secteur de la technologie, qui leur permettra de découvrir leur propre potentiel et l'égalité des chances dans le monde de la science et de la technologie.

b) Maintien dans l'emploi des seniors

Les dispositions relatives à l'emploi des seniors sont intégrées dans l'accord collectif du 19 janvier 2019 relatif à la GPEC.

Il n'a pas fixé d'objectif d'embauche. En revanche, sont développées les 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. Un système de "transmetteurs" - 47 salariés seniors, plus particulièrement dans les métiers techniques - a été testé en 2019, de façon concluante.

Le mécénat de compétences prévu par l'accord se met en place. Cinq salariés en bénéficient fin 2019.

Enfin, 24 salariés bénéficiaient au 31 décembre 2019 d'un temps partiel de fin de carrière. Deux salariés ont reçu une aide d'Aéroports de Paris pour le financement du rachat de trimestres.

Pour ADP Ingénierie, l'accord "contrat de génération" couvre les années 2017 à 2019.

c) Emploi des jeunes

Les dispositions relatives à l'emploi des jeunes sont intégrées dans l'accord collectif du 16 janvier 2019 relatif à la GPEC, qui comporte notamment l'objectif d'un taux de 35 % de salariés jeunes pour les recrutements en contrat à durée indéterminée (CDI). L'entreprise confirme également sa volonté de recourir à l'alternance comme moyen privilégié d'intégration des jeunes en CDI, en cohérence avec les besoins identifiés.

Engagements 2019 - 2021	Objectifs (sur durée de l'accord)	Résultats 2019
Part des salariés jeunes dans les recrutements en CDI	35%	46%
Part des alternants dans les recrutements en CDI pour les métiers de la maintenance	30%	15%
Taux d'emploi d'alternants	3,2%	3,4%

Des parcours d'accueil et des référents sont mis en place et une attention particulière est portée à leur formation.

Enfin, l'accord inclut des dispositifs favorisant leur accès au logement (aide à la recherche dans le parc social, Mobili Pass, Loca pass, Mobili jeune) et leur mobilité (mise à disposition de véhicules via l'association Papa Charlie).

Pour ADP Ingénierie, l'accord "contrat de génération" couvre les années 2017 à 2019.

Répartition effectifs ADP SA par âge	2019	2018
Moins de 25 ans	1%	1%
De 25 ans à 49 ans	50%	53%
De 50 ans à 60 ans	43%	43%
Plus de 60 ans	6%	3%

d) Emploi et insertion des personnes handicapées

Les dispositions de l'accord signé en 2017 ont été mises en œuvre jusqu'en 2019.

Engagements 2016 - 2019	Objectifs (sur durée de l'accord)	Résultats
Embauches en CDI	15	13
Contrats de formation en alternance	6	2
Contrats aidés ou CDD	15	4
Stages	6	15
Achats de prestations	3,2 M€	3,25

Elles permettent également d'accompagner l'intégration et le maintien dans l'emploi des salariés par des adaptations des postes de travail (50% du budget Handicap en 2019), la formation des managers et la communication.

La difficulté croissante à trouver les profils qualifiés requis pour les postes à pourvoir, explique que ces objectifs ambitieux ne soient pas totalement atteints.

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.

Un nouvel accord, pour la période 2020-2022, a été signé le 18 novembre 2019. L'objectif est notamment de poursuivre le recrutement et l'accompagnement des salariés en situation de handicap. Le recrutement pour les métiers techniques étant difficile, il acte l'engagement de recruter à un niveau de diplôme inférieur, avec un accompagnement et une formation internes à l'entreprise. Il est aussi de leur assurer une qualité de vie au travail identique à celle des autres salariés.

Le taux de 7,5 % de travailleurs handicapés est maintenu dans les objectifs de l'accord. Il a été en 2019 de 7,2 %, en raison de départs en retraite (7,53 % en 2018, 7,52 % en 2017).

La collaboration avec le secteur du travail protégé et adapté se poursuivra.

Secteur du travail protégé et adapté

En 2019, Aéroports de Paris a confié 736 000 euros de prestations à 9 fournisseurs issus du secteur adapté et protégé, en ligne avec l'objectif annuel fixé par l'accord sur l'emploi des personnes handicapées (0,8 M€ par an en moyenne, pour un réalisé de 3,25 M€ sur les 4 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 92% par des contrats pluriannuels.

Le travail de la Mission Handicap et de la direction des achats, ainsi que l'implication des prescripteurs ont permis de maintenir la dynamique de ces dernières années pour développer et pérenniser les achats avec le secteur du travail protégé et adapté. Ces résultats sont également le fruit de la collaboration avec le GESAT^[1], acteur majeur du secteur, facilitant la relation entre Aéroports de Paris, ses homologues donneurs d'ordre et les prestataires.

3) Un dialogue social renoué

La réalisation de l'ambition du Groupe repose notamment sur l'engagement et la mobilisation des salariés, autour d'objectifs partagés et de valeurs communes. L'atteinte de ces objectifs pourrait être affectée par une dégradation du climat social : difficultés de mise en œuvre de la

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

transformation du Groupe, blocage du dialogue social, mouvements sociaux.

Les nouvelles dispositions relatives aux instances offrent l'opportunité d'un dialogue social modernisé, pour faciliter les évolutions de l'entreprise.

Au 1^{er} janvier 2020, **le Comité social et économique sera l'instance unique de représentation du personnel.**

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

Les négociations ont abouti à la signature unanime, le 9 septembre 2019, par les quatre organisations syndicales représentatives (CGT, CFE/CGC, UNSA SAPAP, FO), de deux accords :

- Mise en place du Comité social et économique, assisté de commissions spécialisées, dont 5 locales dédiées à l'hygiène, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail et création de 40 représentants du personnel dits représentants de proximité,

L'élection des membres du Conseil social et économique a eu lieu du 14 au 19 novembre 2019. Les résultats ont été : CFE-CGC (32,74%), CGT (30,39%), UNSA-SAPAP (17,36%), SNTA-CFDT (9,43%), FO (8,38%), Sud Aérien (1,70%). Les trois organisations syndicales représentatives sont : CFE-CGC, CGT et UNSA -SAPAP.

- Droit syndical et dialogue social : moyens attribués aux organisations.

Au niveau du groupe, le dialogue social s'articule autour d'un comité de groupe réunissant Aéroports de Paris SA et ses filiales dotées d'instance représentatives du personnel et ayant leur siège social en France. Présidé par Le Président-directeur général, il se réunit au moins deux fois par an. Son périmètre et son-mode de fonctionnement sont régis par deux accords collectifs.

Dans les filiales françaises, ADP International, ADP Ingénierie, Hub One, les CSE sont en place en 2019.

Accords collectifs signés par thématique – Aéroports de Paris	2019	2018	2017
Rémunération (accords salariaux, intéressement, participation, frais médicaux)	2	1	1
Représentation du personnel	2	2	3
Diversité	2	-	3
Élections professionnelles	2-	-	4
GPEC, Formation, contrat de génération	1	-	-
Temps de travail	1	3	-
Préventions, santé au travail	-	-	4
Retraites	2		
Organisations	-	-	2
Plan d'épargne (Entreprise et Groupe)	2	2	-
Total	14	8	17

Des accords ont également été signés en 2019 dans les autres sociétés du groupe bénéficiant d'une représentation du personnel :

- ADP Ingénierie (NAO Négociation annuelle obligatoire),
- Hub One (intéressement, plan d'épargne Groupe, abondement, égalité professionnelle femmes-hommes, accords de substitution liés à la fusion Hub One /Mobility).

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

La sécurité des personnes, risque inacceptable, est une priorité pour le Groupe. Elle concerne ses salariés, y compris les expatriés et les collaborateurs en mission à l'étranger, mais également les sous-traitants intervenant sur les installations du groupe.

Prévention des risques professionnels

Les résultats 2019 sont en amélioration significative par rapport à 2018 : pour Aéroports de Paris, 122 accidents du travail avec arrêt au lieu de 139 (-12%) et un taux de fréquence ramené à 12,88 au lieu de 14,62, meilleur taux des 4 dernières années.

Les déplacements piétons en restent la première cause (51%).

Ces résultats encouragent la poursuite des actions de prévention engagées. La nature et les causes des accidents font l'objet de points réguliers en COMEX.

Le Groupe est également vigilant sur les filiales françaises. Le bilan reste peu élevé pour Hub One, ADP International et ADP Ingénierie : 6 accidents du travail avec arrêt en 2018, 8 en 2019. Concernant TAV Airports, on en dénombre 350.

Le plan d'actions pluriannuel s'articule autour de quatre axes de prévention des risques :

- Déplacements piétonniers et routiers
- Agressions et incivilités envers les salariés en contact avec le public
- Risques psychosociaux
- Accidents des sous-traitants

Par ailleurs, dans le cadre de la démarche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, une étude détaillée est régulièrement produite sur l'accidentologie des prestataires de services.

Le plan d'action relatif à la sécurité sur les chantiers, initié en 2017, se poursuit et son suivi est intégré dans les processus de pilotage de l'activité.

Enfin, une campagne de communication "Prévenir c'est réussir" formalisant une approche de la prévention des risques professionnels en lien direct avec la performance de l'entreprise a commencé en juillet 2019. Elle se décline au travers d'événements permettant de sensibiliser les salariés sur les 4 axes de la politique et de renforcer la culture de prévention.

Des initiatives 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.

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

Par ailleurs, la Direction sécurités 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.

Le baromètre social, photographie du climat de l'entreprise et outil de dialogue du manager avec ses équipes est réalisé tous les deux ans. Le baromètre Great Place To Work 2019 a été réalisé en octobre, avec un taux de participation de 56,1 %, en hausse de 5 points par rapport à 2017. Les réponses positives à la question de perception globale : "Dans l'ensemble, je peux dire que ADP est une entreprise où il fait vraiment bon travailler" ont augmenté de 4 points à 58%. La moyenne du "trust index" est de 53%. Les résultats détaillés seront présentés et des plans d'action élaborés en 2020.

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

Les trois accords du 9 janvier 2017 et leur avenant du 14 juin 2018, en vigueur en 2019 pour Aéroports de Paris SA, ont amélioré l'organisation et le fonctionnement des CHSCT et la participation des représentants du personnel à la prévention des risques professionnels.

A partir du 1^{er} janvier 2020, le Comité social et économique sera l'instance unique de représentation du personnel, prenant en charge le domaine HSCT.

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)
2. S'assurer que les sociétés du Groupe ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme	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
Norme du travail/Principes de l'OIT	
3. Faire respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit aux négociations collectives	Dispositif de droit individuel à la formation syndicale et signature d'accord sur le droit syndical
4. Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	Intégration de critères RSE dans la sélection des fournisseurs / sous-traitants. Au titre des pièces contractuelles des marchés, figurent la charte RSE Fournisseurs et les cahiers des clauses administratives générales d'ADP prévoient l'application par les fournisseurs et prestataires des règles nationales de protection de la main-d'œuvre et le respect des conventions de l'OIT.
5. Assurer l'abolition effective du travail des enfants	En acceptant de répondre aux appels d'offres les candidats s'engagent à appliquer la charte RSE Fournisseurs en particulier ses exigences en matière d'abolition du travail des enfants.
6. Éliminer la discrimination dans le travail et les professions	Engagement d'Aéroports de Paris en faveur de la lutte contre la discrimination à travers la signature de quatre accords : l'emploi des personnes en situation de handicap (2016-2019 et nouvel accord 2020-2022), l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2017-2019 et nouvel accord 2020-2022), la diversité (2017-2019), les dispositions "jeunes" et "seniors" de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (2019-2022)
Respect de l'environnement	
7. Soutenir une approche préventive des défis environnementaux	Politique environnementale d'Aéroports de Paris Engagement d'u Groupe ADP d'être Zéro Emission Nette à l'horizon 2050 (sur les émissions des scopes 1-2 et sans compensation pour Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Izmir-Adnan Menderes et Ankara Esenboga en Turquie)
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

5

Informations sociales, environnementales et sociétales

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de leur développement

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

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 plateforme 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.

Indicateurs sociaux du Groupe

	Périmètre 2019*	2019	Périmètre 2018**	2018	Évolution
Effectif moyen en ETP					
Aéroports de Paris		6 295		6 349	-0,9%
Filiales dont		19 827		19 568	4,4%
TAV Airports		15 886		18 097	-8,9%
Groupe ADP Ingénierie		415		373	11,3%
Groupe ADP International		504		613	-
Groupe Hub One		523		485	7,8%
Société de Distribution Aéroportuaire		2 430		-	-
Relay Paris		6		-	-
Media Aéroports de Paris		63		-	-
Total Groupe hors TAV	B	10 236	1	7 820	30,9%
Total Groupe	A	26 122	0	25 917	0,8%
Taux de féminisation (en %)	A	34,0%	2	37,6%	
Embauches/Départs					
Embauches en CDI et CDD	B	1 688	1	364	
dont en CDI	B	1 167	1	300	
dont en CDD	B	521	1	64	
Départs de CDI et CDD	B	1 478	1	497	
dont licenciements	B	177		-	
Taux de promotion (en %)	C	5%	2	4,5%	
Rémunérations					
Rémunération moyenne mensuelle brute (en €)	C	4 662	2	4 739	
Masse salariale brute (en M€)	A	629	1	541	
Charges sociales (en M€)	A	296	1	258	
Intéressement et participation (en M€)	A	40	1	42	
Organisation du temps de travail					
Salariés à temps plein	A	24 457	2	5 863	
Salariés à temps partiel	A	1 122	2	486	
Taux d'absentéisme	C	6,5%	2	6,9%	
dont maladie	C	4,8%	2	5,2%	
dont maternité - paternité	C	0,3%	2	0,3%	
dont congés autorisés	C	0,4%	2	0,7%	
dont accidents du travail et de trajet	C	0,7%	2	0,7%	
Conditions d'hygiène et de sécurité					
Taux de fréquence	C	11,17	2	14,62	
Taux de gravité	C	0,97	2	0,99	
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	C	127	1	145	
Maladies professionnelles déclarées dans l'année	C	4	2	6	
Taux de fréquence	D	10,64			
Taux de gravité	D	0,17			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	D	350			
Maladies professionnelles déclarées dans l'année	D	0			
Formation					
Sommes versées pour la formation professionnelle (en M€)	C	17,1	2	16,5	
Nombre d'heures total de formation	C	141 065	1	143 596	
Nombre d'heures moyen de formation par salarié	C	25	2	20	
Proportion de salariés formés	C	77%	2	78%	
Emploi et insertion des personnes handicapées					
Nombre de personnes handicapées	A	677	2	451	

5

Informations sociales, environnementales et sociétales

Indicateurs sociaux du Groupe

Nombre de personnes handicapées embauchées en CDI	A	68	2	1
---	---	----	---	---

*Légende 2019

Périmètre A : Groupe ADP

Périmètre B : Groupe ADP hors TAV Airports

Périmètre C : ADP, ADP Int, ADP Ing, Media, Relay

Périmètre D : TAV

** légende 2018

Périmètre 0 : Groupe ADP

Périmètre 1 : Groupe ADP hors TAV Airports, AIG

Périmètre 2 : Aéroports de Paris SA

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

Répartition géographique

Répartition géographique Groupe	2019	2018 hors TAV Airports
France	9 666	7 076
Union européenne hors France	1 154	2
Reste de l'Europe	911	0
Amérique du nord	18	4
Amérique du sud	61	9
Moyen-Orient	11 929	686
Asie du sud-est, Inde, Chine	1 181	19
Afrique	1 202	24
Total	26 122	7 820

5.3 Améliorer notre performance environnementale

La politique environnementale et énergétique 2016-2020

Signée par le Président-directeur général, la politique environnementale et énergétique 2016-2020¹ d'Aéroports de Paris 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 n° 2015-992 du 17 août 2015.

Dans la continuité de la politique environnementale actuelle appliquée sur les trois plateformes parisiennes d'Aéroports de Paris, une démarche environnementale groupe est en cours de déploiement sur les aéroports d'Izmir Adnan Menderes, d'Ankara Esenboga et d'Amman Queen Alia. Les parties Réalisations et résultats du présent document rendront compte des démarches entreprises par ces plateformes.

Un tableau de synthèse des principaux risques extra financiers, notamment liés à l'environnement, est présent dans le chapitre La démarche RSE d'Aéroports de Paris.

Des systèmes certifiés

La politique environnementale et énergétique repose sur l'intégration systématique de l'environnement dans toutes les activités, via notamment l'application de la norme internationale ISO 14001 sur les plates-formes Paris-Charles de Gaulle (certifié depuis 2001), Paris-Orly (certifié depuis 2002), Paris-Le Bourget (certifié depuis 2005), l'héliport d'Issy-les-Moulineaux (certifié depuis 2009) et l'aérodrome d'aviation générale de Toussus-le-Noble (certifié depuis

2015). La certification de leurs systèmes de management environnemental (SME) est renouvelée sans interruption.

La certification des systèmes de management environnemental porte sur :

- ♦ le respect de la réglementation environnementale ;
- ♦ 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 d'Aéroports de Paris, certifié ISO 9001 et accrédité par le Comité français d'accréditation COFRAC).

Les directions des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont également 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 2019 ces certificats ont été renouvelés.

De surcroît, Aéroports de Paris est certifié, depuis 2015, 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.

A l'international, TAV Airports déploie sur ses plates-formes (dont Izmir Adnan Menderes et Ankara Esenboga), un système de management certifié ISO 9001 et ISO 14001. L'aéroport Ankara possède également un système de management certifié ISO 50001 et OHSAS 18001. La plateforme d'Amman Queen Alia d'AIG, est quant à elle certifiée ISO 14001 et OHSAS 18001.

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

Des installations classées pour la protection de l'environnement

Aéroports de Paris exploite des ICPE soumises à autorisation répondant à des prescriptions spécifiques définies par arrêté préfectoral telles que 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 d'Aéroports de Paris assure des contrôles réglementaires annuels et la surveillance en continu des rejets atmosphériques pour lesquels un bilan de fonctionnement trimestriel est transmis aux autorités locales.

Aéroports de Paris exploite aussi des ICPE soumises à déclaration se conformant à des prescriptions générales définies par arrêté ministériel : 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, Direction régionale et interdépartementale de l'Environnement ou STIIC, Service technique interdépartemental de l'inspection des installations classées).

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

Des salariés sensibilisés

Tout au long de l'année, les salariés d'Aéroports de Paris 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 Connexions Info (emails de communication interne) et les articles du site intranet d'Aéroports de Paris.

Une formation sur le management de l'énergie est dispensée en interne aux salariés plus spécifiquement concernés depuis 2016.

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

Les dépenses pour l'environnement

Aéroports de Paris consacre à sa politique environnementale une enveloppe dédiée de 44 millions d'euros prévue au

contrat de régulation économique sur la durée du plan stratégique 2016-2020.

En 2019, 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 dont la garantie couvre les activités déclarées de la société Aéroports de Paris.

Au 31 décembre 2019, les règlements et provisions enregistrés sur cette police depuis 2014 par l'assureur s'élèvent à 44 400 euros.

La Lutte contre le changement climatique

Politique

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

Il convient de préciser la distinction entre les émissions internes et externes du Groupe. Les émissions internes, dites de scope 1 et 2, comprennent : les émissions liées aux centrales thermiques, aux véhicules de service et aux achats d'électricité. Les émissions du scope 3 couvrent quant à elles :

- ◆ les avions, dont les émissions sont déterminées à partir des différentes phases du cycle LTO (Landing Take-Off) : approche, atterrissage, 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).
- ◆
- ◆

La baisse des émissions de CO₂

Objectifs

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 sur ses plates-formes parisiennes tout en développant le trafic.

Aéroports de Paris entend aussi dans le cadre de sa politique environnementale 2016-2020, 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, poursuivre chaque année la baisse de ses émissions par rapport à la moyenne des trois années précédentes. Pour atteindre le niveau 3 de l'ACA, les émissions externes (scope 3) doivent être calculées, en plus des émissions internes (scope 1 et 2) et des actions en lien avec les parties prenantes doit être mises en place.

Le Groupe a également l'objectif d'atteindre la neutralité carbone en 2030 pour Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. La neutralité carbone concerne les émissions internes (scope 1 et 2) ainsi que les émissions liées aux déplacements professionnels des salariés (comptabilisées dans le scope 3), et met en œuvre la compensation des émissions résiduelles. Cela correspond au niveau ACA 3+ (neutralité). La feuille de route neutralité carbone 2030 pour les plates-formes parisiennes a été validée en 2018 par le Comex.

En juin 2019, le Groupe ADP a pris l'engagement d'être Zéro Émission Nette à l'horizon 2050 (sur les émissions scope 1 et 2 et sans compensation) pour ses plates-formes Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly en France et Izmir Adnan Menderes et Ankara Esenboga en Turquie. Cet engagement s'inscrit dans le cadre d'une résolution prise par l'ACI-Europe. Pour être "Zéro Émission Nette" le Groupe ADP poursuivra la réduction de ses émissions au maximum (consommations d'énergie et de carburant ; transition vers des sources d'énergie zéro

émission) et les émissions résiduelles devront être retirées de l'atmosphère par des projets de captage, puis stockage ou utilisation de CO₂.

Réalisations et résultats

Pour obtenir leur accréditation ACA, les aéroports doivent démontrer une baisse de leurs émissions internes (scope 1 et 2) par rapport à la moyenne des 3 années précédentes.

Pour réduire ces émissions internes, les actions suivantes sont mises en œuvre :

- ◆ amélioration de l'efficacité énergétique (cf. paragraphe L'amélioration de l'efficacité énergétique ;
- ◆ production d'énergies renouvelables et achat d'électricité verte sur les plates-formes parisiennes (cf. paragraphe Un recours accru aux énergies renouvelables) ;
- ◆ mise en place d'un prix interne du carbone depuis 2017, dont le prix a été réévalué en 2019 de 20 à 60 euros la tonne de CO₂ (sur les plates-formes parisiennes). L'objectif sera d'atteindre 100 euros la tonne de CO₂ à partir de 2023.
- ◆ transition énergétique des véhicules (cf. paragraphe La transition énergétique des véhicules).

Ces actions contribuent également à la feuille de route neutralité carbone 2030.

Concernant les émissions externes de ses partenaires sur les plates-formes (scope 3), le Groupe ADP collabore avec ses parties prenantes sur les thématiques suivantes :

- ◆ contribution à la réduction des émissions des avions au roulage ;
- ◆ verdissement des véhicules d'assistance en escale ;
- ◆ alimentation des avions au sol ;
- ◆ renforcement de l'alimentation électrique pour la recharge des véhicules ;
- ◆ travail sur les moteurs auxiliaires de puissance (APU) ;
- ◆ contribution aux programmes Sesar et Corac pour moderniser le système de gestion du trafic aérien ;
- ◆ contribution à l'amélioration de la desserte en transports en commun pour réduire les émissions liées aux déplacements des passagers et salariés pour accéder aux plates-formes et les quitter (cf. paragraphe « la préservation de la qualité de l'air ») ;
- ◆ déploiement de plans de mobilité interentreprises pour agir sur les déplacements professionnels et domicile-travail des salariés des plates-formes ;
- ◆ réduction des autres sources d'émissions (gestion des déchets internes, électricité tiers).

En complément, le Groupe ADP participe avec les membres de la collectivité aéroportuaire aux travaux d'étude en faveur de la décarbonation du secteur aérien.

Exemples d'action :

Améliorer notre performance environnementale

- ◆ Les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de 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 aux APU (auxiliaires de puissance), à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, 100 % des postes de parking avions au contact sont équipés depuis 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.
- ◆ Un groupe de travail sur le verdissage des engins d'assistance en escale a été mis en place avec les assistants.

Le niveau 3 (optimisation) de l'ACA (*Airport Carbon Accreditation*) des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le-Bourget a ainsi été renouvelé en 2019 (pour les données 2018). Le niveau 3+ (neutralité) a également été renouvelé pour Ankara Esenboga et Izmir Adnan Menderes en Turquie et Amman Queen Alia en Jordanie a également été renouvelé. Cette accréditation, dont tous les paramètres sont vérifiés par un organisme tiers, valide le calcul et les actions de réduction.

Depuis le démarrage du programme ACA, les plates-formes parisiennes ont démontré une baisse de 69% des émissions internes de CO₂ par passager (entre 2009 et fin 2018), ce qui

représente une baisse en valeur absolue de 108 000 tonnes. L'objectif que s'est fixé Aéroports de Paris de réduire de 65 %, d'ici 2020 par rapport à 2009, ses émissions internes de CO₂ par passager est donc déjà atteint. Le calcul de cet objectif à fin 2019 sera réalisé au cours du premier semestre 2020, selon le calendrier du programme ACA.

- ◆ Les émissions internes de CO₂ (scope 1 et 2) pour les 6 plates-formes (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget, Izmir Adnan Menderes, Ankara Esenboga, Amman Queen Alia), telles que déclarées dans l'ACA, se sont élevées à 130 390 en 2018.

Les émissions externes de CO₂ (scope 3) de ces 6 aéroports ont été estimées, dans le cadre du programme "Airport Carbon Accreditation" à environ 2 594 700 tonnes en 2018¹.

Les émissions internes représentent une faible part du total des émissions. En effet, sur les aéroports parisiens, les émissions internes ne pèsent que pour 3% du total des émissions en 2018

Les émissions (scopes 1 et 2) des autres filiales et participations du Groupe ADP ont été estimées pour l'année 2018²:

- ◆ à environ 500 tonnes de CO₂ pour les filiales détenues majoritairement ³ (comptabilisées dans les scopes 1 et 2 du Groupe ADP),
- ◆ à 12 000 tonnes de CO₂ pour les filiales et participations dont le Groupe n'a pas le contrôle opérationnel ⁴ (comptabilisées dans le scope 3 du Groupe ADP) et qui sont consolidées proportionnellement aux taux de participation financière du Groupe ADP au 31/12/2018.

Le tableau ci-après synthétise les principaux résultats des calculs d'émissions internes et externes pour l'année 2018.

	ADP SA	TAV et AIG	Filiales détenues majoritairement ⁽³⁾	Filiales sans contrôle opérationnel ⁽⁴⁾	Total Groupe ADP
Scope 1&2 (tonne de CO ₂)	69 701	60 687	496,00	nc	130 884
%	53%	46%	0%	nc	100%
Scope 3 (tonne de CO ₂)	1 986 636	608 068	nc	12 013	2 606 717
%	76%	23%	nc	0%	100%
TOTAL (tonne de CO ₂)	2 056 337	668 755	496	12 013	2 737 601

nc : non concerné

Au global, pour 2018, les émissions scope 1 et 2 du Groupe ADP se sont élevées à environ 130 890 tonnes de CO₂.

Le trafic passager de Paris Aéroport (Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly) a augmenté de 2,5 % en 2019 par rapport à 2018.

Hors Istanbul Atatürk, le trafic de TAV Airports est en hausse de 1,3%. Le trafic d'Amman est en hausse de 5,9% en 2019 par rapport à 2018.

¹ Et ² Données 2019 non disponibles à date de publication du présent document. Elles seront publiées dans l'information RSE 2019.

⁴ Aéroports de Zagreb, Conakry, Maurice, Santiago du Chili, Jeddah, Liège, Tananarivo & Nosy Be, Schiphol ; Média Aéroports de Paris, SDA, Relay@adp.

³ Hub One, ADP Ingénierie

Les émissions internes (scope 1 et 2) des 6 plates-formes pour l'année 2019 sont présentées dans le tableau d'indicateurs en ci-après. Les calculs des émissions du scope 3 pour 2019 seront réalisés au cours du premier semestre 2020, selon le calendrier du programme ACA.

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.

L'amélioration de l'efficacité énergétique

Objectifs

Un autre engagement d'Aéroports de Paris s'inscrivant dans la lutte contre le changement climatique est d'améliorer son efficacité énergétique de 1,5 % par an¹ sur la période 2016-2020 (soit 7 % au total sur cinq ans). Ces initiatives s'organisent autour de deux axes : l'optimisation énergétique de l'exploitation et de la maintenance d'une part et, d'autre part la construction de nouveaux bâtiments performants ainsi que l'amélioration des performances du bâti et des équipements existants.

Réalisations et résultats

En 2019, les programmes d'économies d'énergie dans les bâtiments existants se poursuivent avec notamment :

- ◆ l'utilisation d'un prix interne du carbone 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. En 2019, le prix interne du carbone a augmenté de 20€ la tonne à 60€;

- ◆ le télé relevage des compteurs électriques, pour améliorer le suivi des 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 ;
- ◆ le remplacement d'anciens moteurs d'équipement CVC (chauffage, ventilation, climatisation) par des moteurs à haut rendement ;
- ◆ l'installation de centrales de traitement d'air à double flux ;
- ◆ l'investissement dans des nouvelles technologies de tri des bagages "wave concept" économes en énergie ;
- ◆ le remplacement des actifs de production d'énergie thermique et frigorifique par des technologies à haut rendement.

En outre, Aéroports de Paris est engagé dans la construction de nouveaux bâtiments à haute performance. A titre d'exemple, le bâtiment de Jonction (ORY3) qui lie les ex terminaux Orly Sud et Orly Ouest et crée le terminal unique sur la plateforme de Paris Orly, a été réalisé en 2018 et 2019 dans une démarche HQE et est conforme aux exigences réglementaires et standards environnementaux.

Par ailleurs, l'approche "cycle de vie" et un critère de performance énergétique sont 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.

En 3^e trimestre 2019, Aéroports de Paris a ainsi amélioré son efficacité énergétique de 9,8 % par rapport à 2015 (année de référence). Cette amélioration s'établissait à 5,9 % en 2018. Elle résulte principalement des progrès réalisés sur les bâtiments existants de la plate-forme Paris-Charles de Gaulle : recours à de nouveaux éclairages Led, remplacement de

¹ Consommation d'énergie des plates-formes Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget, hors externes/m2 de bâtiment, en MWh Ep/m2 SHON Hors externes, bornes de recharge pour véhicules,

prises 400 Hz, PCA, PC125A, chargeurs d'engins pistes dans la mesure du possible en fonction des comptages existants.

Améliorer notre performance environnementale

moteurs d'unités de climatisation, amélioration du pilotage d'installations énergivores.

Un recours accru aux énergies renouvelables

Objectif :

Aéroports de Paris s'est fixé l'objectif de satisfaire 15 % de sa consommation finale d'énergie¹ avec des sources renouvelables et d'atteindre 80% d'achat d'électricité verte.

Réalisations et résultats

Cet objectif s'appuie sur deux axes :

- ◆ le développement sur fonds propres d'unité de production d'énergie à partir de sources renouvelables sur les plates-formes (chaudières biomasse, géothermie, modules PV, TFP) ;
- ◆ l'achat d'énergie renouvelable (électricité verte avec garanties d'origines.

Dans ce cadre, Aéroports de Paris a souscrit une offre d'électricité d'origine renouvelable engageant son fournisseur à lui livrer sur ses plates-formes parisiennes en 2019 une électricité à 70 % d'origine renouvelable (50 % en 2015). L'énergéticien fournit des attestations certifiées par un tiers, garantissant que ce quota de 70 % a été produit par des barrages hydroélectriques, des parcs éoliens ou des fermes solaires. Par ailleurs, la 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 2021 pour les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly en 2021.

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 15,5% de la consommation interne d'énergie d'Aéroports de Paris au 3^e trimestre 2019 (15,7 % fin 2017, 15,3% fin 2018).

Au niveau du Groupe ADP, les énergies renouvelables ont permis d'éviter l'émission d'environ 17 500 tonnes de CO₂.

De plus, les plateformes d'Ankara et d'Izmir opèrent des centrales de tri-génération. La tri-génération est la production d'électricité, de chaleur et de froid par absorption, par la même machine, en récupérant la chaleur

des gaz d'échappement. Ces machines, si elles sont bien opérées, permettent d'avoir un rendement de production d'énergie global plus élevé qu'avec des actifs de production séparés pour chaque vecteur énergétique. Sur Ankara et Izmir, l'utilisation des centrales de tri-génération a permis d'éviter environ 1 240 tonnes de CO₂ en 2019.

A Paris-Le Bourget, 100 % de l'électricité achetée est d'origine renouvelable. A Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle, ce taux est de 65% et 75% respectivement

Pour aller plus loin, Aéroports de Paris poursuit ses études sur le potentiel d'une géothermie profonde à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, et a engagé en 2019 la réflexion sur la mise en place d'un corporate PPA (power purchase agreement - contrat d'approvisionnement direct auprès d'un producteur d'énergie renouvelable).

La transition énergétique des véhicules

Objectifs

Aéroports de Paris intègre la transition énergétique des véhicules avec un objectif d'atteindre à l'horizon 2020 d'avoir 25% de véhicules propres dans la flotte de véhicules légers.

Réalisations et résultats

Fin 2018, Aéroports de Paris a défini une feuille de route pour la transition énergétique des véhicules qui comporte notamment des actions de renouvellement de la flotte de véhicules d'Aéroports de Paris, de déploiement des infrastructures de recharge et d'approvisionnement et une stratégie de verdissement des véhicules et engins côté piste.

En 2019, Aéroports de Paris continue ainsi de réduire l'empreinte environnementale de sa flotte de véhicules, qui compte 275 véhicules de service électriques et hybrides (soit 29% de la flotte de véhicules légers), et a équipé ses plates-formes en points de charge (425 fin 2019)

La préservation de la qualité de l'air

Politique

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

¹ Production d'énergie renouvelables sur les trois plates-formes parisiennes / consommation d'énergie finale interne

à ses installations, unités de production d'énergie en particulier.

Cette politique s'appuie sur trois principaux axes de travail : surveillance, communication et réduction des émissions.

Objectifs

Ainsi, Aéroports de Paris s'est fixé quatre objectifs à horizon 2020 :

- ◆ compter 25 % de véhicules propres¹ dans sa flotte de véhicules légers², réduire les émissions des autres véhicules et 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 de Paris-Charles de Gaulle, de Paris-Orly et de 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.

A ces objectifs portés par la politique environnementale et énergétique, s'ajoute l'engagement pris par Aéroports de Paris lors des Assises nationales du transport aérien en 2018, de renforcer son partenariat avec AirParif, en particulier pour les échanges de données de surveillance, ainsi que sa collaboration aux prochaines campagnes de mesure.

Aéroports de Paris 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 et comporte trois défis principaux pour le 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 et résultats

Aéroports de Paris mène des actions de surveillance de la qualité de l'air. Accrédité par le Comité français d'accréditation COFRAC, son laboratoire exploite quatre stations de mesure de la qualité de l'air sur les aéroports de 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 aérogares, parkings et bâtiments techniques. Il mesure, en continu, les taux de dioxyde d'azote (NO₂) et de monoxyde d'azote (NO), les taux de particules (PM 2,5) et d'ozone (O₃).

Le laboratoire d'Aéroports de Paris a fait, fin 2018, l'acquisition d'un analyseur de particules ultrafines, dont les résultats sont actuellement en cours d'étude.

En 2019, Aéroports de Paris et Airparif ont renouvelé leur convention de partenariat afin de poursuivre les échanges notamment sur les méthodologies de calcul et de mesures

Par ailleurs, Aéroports de Paris 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 (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 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.

En 2019, des schémas directeurs des modes actifs ont été réalisés pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Une expérimentation de véhicules électriques en autopartage a également été lancée en septembre 2019, à l'occasion de la Semaine Européenne de la Mobilité. Le Plan de Mobilité Inter-Entreprises de Paris Orly s'est constitué en association, Orly'Pro'Mobilité.

¹ Véhicules électriques, hybrides ou à très faible émission de CO₂.

² Citadines, véhicules de direction et fourgonnettes.

³ Ground Support Equipements, véhicules d'assistance en escale.

⁴ Évolution du Plan de déplacements entreprise (PDE).

Depuis le 16 septembre 2019, les navettes qui transportent les passagers en zone publique sur l'aéroport Paris-Orly vers les aérogares et les parkings sont alimentés par un biocarburant HVO (Hydrotreated Vegetable Oil) sans huile de palme, en remplacement du diesel. Le HVO, produit à partir de graisses animales issues de l'industrie alimentaire et d'huiles usagées (hors huile de palme) permet sur ces navettes (norme EURO V) de réduire les émissions de polluants atmosphériques (oxydes d'azote et particules) mais également les émissions de CO₂ de plus de 50%, du puits à la roue (phase d'extraction et d'utilisation) (source : ADEME).

La flotte de véhicules d'Aéroports de Paris comprend 29% de véhicules propres au 31 décembre 2019.

Par ailleurs, lors des épisodes de pollution de l'air de 2019, la procédure pic de pollution d'Aéroports de Paris a été mise en œuvre. Ainsi les mesures ponctuelles préconisées par Airparif et la préfecture lors d'un tel épisode ont été déployées, en particulier la limitation de l'utilisation des APU, des essais moteurs, des vols d'entraînements et des chantiers les plus polluants.

Enfin, l'ensemble des réalisations mentionnées dans le paragraphe "La lutte contre le changement climatique" participe à l'amélioration de la qualité de l'air.

La gestion des déchets et l'économie circulaire

Politique

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

Dans le cadre de sa politique environnementale et énergétique 2016-2020, Aéroports de Paris cherche à limiter la consommation des ressources naturelles en s'appuyant sur 2 axes : améliorer le tri à la source des déchets et mieux valoriser les déchets produits dans ses aéroports.

Objectifs

Les objectifs fixés sont :

- ◆ diminuer la production de déchets et inciter les partenaires à adopter des bonnes 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 en 2020 un service de collecte à tous les clients et réduire les déchets alimentaires des restaurants d'entreprise.

Réalisations et résultats :

Tri à la source et valorisation des déchets

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. Sur les sites, 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 les mesures en faveur du tri à la source des déchets chez Aéroports de Paris ont permis en 2019 (à fin du 3^e trimestre 2019) de valoriser 41,2% des déchets non dangereux internes, soit des déchets d'emballage, biodéchets et autres déchets assimilés à des déchets ménagers (36,1 % en 2018). Le taux valorisation des déchets non dangereux internes et externes (déchets des tiers) s'élève à 25%, du fait de performance de tri et recyclage moins importantes à l'international (différence de législation, des infrastructures locales et du marché des déchets).

Concernant la valorisation des déchets de chantier, des travaux sont en cours avec les entreprises prestataires pour obtenir un suivi fin et améliorer le taux de valorisation.

Développement de la filière biodéchets

Aéroports de Paris mène diverses actions en faveur de la collecte sélective et valorisation des biodéchets et notamment :

- ◆ l'organisation d'une filière de traitement de biodéchets par méthanisation. A titre d'exemple, plus de 1300 tonnes de biodéchets ont été valorisés en électricité par l'unité de méthanisation de Bionerval en 2019. Les digestats (résidus de la méthanisation) sont cédés gratuitement aux agriculteurs qui les utilisent comme fertilisant ;
- ◆ la collecte des huiles alimentaires des restaurants d'entreprise de Paris-Orly pour transformation en agroc carburants sur le site d'Oleo Recycling à Etampes. Une expérimentation similaire est en cours sur l'aéroport d'Izmir Adnan Menderes;
- ◆ la réalisation d'une plaquette de communication sur le traitement des reliefs de repas.

Réduction des déchets

En complément de ces initiatives en faveur de l'amélioration du tri et de la valorisation des déchets, des actions sont portées sur la réduction des déchets produits et tout particulièrement sur la lutte contre le gaspillage alimentaire. Ainsi des actions de sensibilisation sont menées auprès des concessionnaires dans les aérogares, 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. Un groupe de travail avec des étudiants de Sciences Po est également animé

pour réfléchir à l'amélioration de la lutte contre le gaspillage alimentaire.

De plus, des expérimentations ont été lancées en 2019 sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle par l'installation de compacteurs permettant d'identifier les producteurs de déchets et de peser les dépôts, dans un objectif de meilleure connaissance de la production de déchets, et pour instaurer éventuellement de mise en place d'un système de pollueur payeur.

Déploiement de l'économie circulaire et du réemploi

Dans la continuité de ces actions, Aéroports de Paris favorise également l'économie circulaire via diverses initiatives récurrentes telles que :

- ◆ la collecte régulière et le recyclage de vêtements de travail usagés, de livres, de tensaguides usagés (ces derniers étant valorisés sous forme d'objets promotionnels) ;
- ◆ l'organisation de conférences ou d'événements de sensibilisation (dans le cadre de la semaine européenne du développement durable) sur le sujet ;
- ◆ l'organisation d'une gratifieria (brocante gratuite pour sensibiliser à l'économie circulaire et au don).
- ◆ Par ailleurs, un groupe de travail avec des étudiants de Sciences Po se réunit depuis septembre 2019 sur le sujet de l'économie circulaire, avec l'objectif d'identifier des projets à lancer en 2020.

Résultats

Lors du changement des tenues professionnelles du personnel d'Aéroports de Paris, 21 tonnes d'anciens uniformes ont été collectées par divers organismes de recyclage. Elles ont ainsi fait l'objet à :

- ◆ 43% de dons à des organismes caritatifs (Croix Rouge, Emmaüs...)
- ◆ 30% de transformation et de création (dont des pièces pour la Haute Couture par l'Atelier Renaissance)
- ◆ 26% d'effilochage
- ◆ 1% d'incinération

La préservation des ressources naturelles

La protection de la biodiversité

Politique

Disposant de plus de 6 000 hectares de territoires franciliens, Aéroports de Paris est directement concerné par la prise en compte et la préservation de protection de la biodiversité. L'étude de matérialité de 2017 fait ainsi ressortir la

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

La biodiversité constitue donc l'une des six thématiques de sa politique environnementale et énergétique 2016-2020 et figure parmi ses objectifs de développement durable.

Objectifs

La prise en compte de la biodiversité dans nos activités s'organise autour de trois objectifs :

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

De plus, dans le cadre d'Act4nature, le Groupe ADP s'est engagé pour 2018-2020 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.

En décembre 2019, l'entreprise a renouvelé cet engagement volontaire dans le dispositif "Entreprises Engagées pour la nature – Act4nature France" renforcé et porté par l'Agence Française de la Biodiversité, afin de définir des plans d'actions pour la période post-2020.

Réalisations et résultats

Pour atteindre ces objectifs, Aéroports de Paris définit des schémas directeur de Développement, paysage et biodiversité sur ses plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Le Bourget et Paris-Orly. Ces documents, basés sur des diagnostics biodiversité, visent à concilier développement des plates-formes et le maintien de la biodiversité.

Par ailleurs, des visites et observations participatives de la biodiversité des plates-formes sont réalisées : une centaine de salariés de la plateforme et un groupe de scolaires ont participé des visites à Paris-Charles de Gaulle ; une visite grand public a été menée à Paris-Orly pour les participants aux assises nationales de la biodiversité. Dans ce cadre, le partenariat avec l'association Aéro biodiversité a été formalisé par une convention sur 3 ans et s'est élargi en 2019 à 3 nouveaux sites : Paris-Le Bourget, Issy les Moulineaux et Pontoise Cormeilles.

Améliorer notre performance environnementale

Enfin, le Groupe a mené en 2019 diverses autres actions de sensibilisation et communication sur le sujet : participation aux Assises nationales de la Biodiversité et au Forum de Paris pour la paix avec Aërobiodiversité, publication d'un article dans le magazine Paris WorldWide, diffusion d'une vidéo de sensibilisation dans les salles de livraison bagage pendant 2 mois à l'occasion de la publication du rapport de l'IPBES

Grâce notamment à la meilleure connaissance de la biodiversité présente sur les plateformes, les pratiques de gestion des espaces verts évoluent et la réduction du recours aux produits phytosanitaires se poursuit avec -56% d'utilisation à fin 2018 par rapport à 2008 (moyenne triennale). Paris-Orly maintient sa gestion zéro-phyto.

La gestion de l'eau

Politique

La préservation de la ressource en eau et sa gestion durable sont impératives et font partie intégrante de la politique environnementale et énergétique d'Aéroports de Paris. Si aujourd'hui la situation est très hétérogène selon les secteurs d'implantation des plates-formes du Groupe (concernant le niveau de contraintes hydriques), le dérèglement climatique force à nous interroger sur les capacités futures à assurer les besoins en eau en lien avec les développements des plates-formes.

Objectifs

Pour l'eau, la politique environnementale et énergétique d'Aéroports de Paris 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.

Réalizations et résultats

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.

Pour parvenir à réduire de 5 % ses consommations internes d'eau potable par passager en 2020 par rapport à 2014, Aéroports de Paris :

- ◆ recycle les eaux sortants de ses systèmes de traitement et d'épuration des eaux pluviales pour différents usages (alimentation des tours aéro-réfrigérantes de Paris-Orly ou de blocs sanitaires par exemple) ;
- ◆ installe des équipements économes en eau, notamment dans les zones sanitaires de ses aéroports ;
- ◆ déploie des équipements de mesures plus fiables (compteurs télérelevés) afin de disposer d'un suivi et d'une analyse fine des consommations ;
- ◆ sensibilise et forme ses personnels à l'utilisation des ressources en eau, des produits et des équipements.

En 2019, les consommations d'eau par passager ont été estimées à la hausse (+4,8% par rapport à 2014 au 3^e trimestre 2019). Des travaux ont été menés pour maîtriser cette évolution, notamment en s'attachant à fiabiliser les travaux de comptage.

Concernant la gestion des eaux pluviales, Aéroports de Paris dispose dans ses plates-formes de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle, en complément des bassins de rétention et d'isolement des pollutions, de systèmes 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. A Paris-Orly par exemple, un marais filtrant de 2 000 m² permet d'optimiser ce traitement, et à Paris-Le Bourget des expérimentations sur des techniques de filtrage sont en cours. La restructuration du réseau de collecte et traitement des eaux pluviales a été réalisée sur toutes les plates-formes françaises, qui sont dotées de schémas directeurs des eaux pluviales.

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. Ainsi, dans le cadre des schémas directeurs, un zonage définissant les règles de gestion des eaux pluviales par zone et des seuils limites de débit de fuite ont été établis en vue de favoriser l'infiltration.

◆ 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 de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget et des industries de la zone aéroportuaire est en place. Le laboratoire d'Aéroports de Paris surveille la qualité des eaux

pluviales rejetées dans le milieu naturel ainsi que le niveau de la nappe phréatique grâce à un réseau de points de mesures (piézomètres).

Sur la plate-forme d'Amman Queen Alia, la distribution de l'eau est assurée par ADP via le prélèvement dans la nappe grâce à des puits. Des réservoirs permettent de stocker l'eau et une unité de traitement a été mise en place pour produire de l'eau potable. L'eau de la station de traitement et d'épuration est utilisée pour irriguer les espaces verts afin de limiter les prélèvements.

Sur les plates-formes turques de TAV Airport, l'eau est achetée à des fournisseurs locaux ou puisée dans la nappe via des puits et des stations de traitement permettent d'assurer l'alimentation en eau potable via le recours à des traitements de pointe tels que le traitement UV.

Le suivi de la qualité des sols

Politique et objectifs

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, et des dispositifs de prévention et de gestion des pollutions sont mises en œuvre.

Réalisations et résultats

Le suivi environnemental de la qualité des sols est assuré par le laboratoire d'Aéroports de Paris, 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. Des formations spécifiques ont été menées, notamment au sein de la direction de l'immobilier sur les sites et sols pollués et les ICPE.

Par ailleurs, le stockage et la distribution du kérosène des avions sont assurés par des sociétés extérieures qui maintiennent et exploitent les cuves et l'oléo-réseau et en assurent le contrôle et la conformité. Les installations de stockage sont soumises à la législation sur les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) et font,

à ce titre, régulièrement l'objet d'audits qualité et de conformité conduits par la Direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie (DRIEE). Le Groupe ADP communique régulièrement avec les entreprises tierces concernées pour suivre les éventuelles modifications de leurs activités et du classement de leurs installations (courriers d'information, participation aux comités de suivi des sites...).

L'aménagement et la construction durable

Politique

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

Objectifs

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

Réalisations et résultats

Le référentiel confort énergie environnement avait été mis à jour en 2018 afin d'intégrer également les thématiques sur la biodiversité, le choix des matériaux et la performance de l'enveloppe des bâtiments. En 2019, les bâtiments labélisés sont :

- ◆ le siège social (à Roissy) et l'immeuble de bureaux Baïkal certifiés "NF bâtiments tertiaires démarches HQE" au niveau Excellent
- ◆ Roissy continental square certifié "BREEAM In-Use" au niveau Very Good
- ◆ le pavillon d'honneur Paris-Orly en plus de la certification NF bâtiments tertiaires démarche HQE au niveau Excellent certifié BREEAM au niveau Good ;
- ◆ Le terminal domestique d'Izmir Adnan Menderes certifié Leed Argent².

Par ailleurs, l'ensemble immobilier Roissy Continental Square a été certifié "BREEAM In-Use" au niveau Very Good, valorisant ainsi les performances environnementales du bâti, de la gestion et de l'usage de ce bâtiment existant

¹ Building Research Establishment Environmental Assessment Method.

² Le Leadership in Ennery 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.

Indicateurs environnementaux du Groupe

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

	Périmètre	2019
Consommation totale d'énergie (en MWh d'énergie finale)	1	1 095 760
Achat d'énergie renouvelable (en MWh d'énergie finale)	1	458 715
Production d'énergie à partir de sources renouvelables (en MWh d'énergie finale)	1	72 799
Emissions totales de CO ₂ scope 1 et 2 (en tonne de CO ₂)	2	113 815
Emissions CO ₂ scope 1 (en tonne de CO ₂)	2	83 639
Emissions CO ₂ scope 2 (en tonne de CO ₂)	2	30 176
Emissions CO ₂ évitées (en tonne de CO ₂)	2	18 737
Émissions de NO _x des centrales thermiques ⁽¹⁾ (en tonnes de NO _x)	1	33
Total prélèvements d'eau (en m ³)	1	4 721 993
Taux d'utilisation d'eau recyclée (en %)	1	7
Taux de valorisation matière des déchets non dangereux - DND (en %)	1	25
Quantité totales de DND collectés (en tonne)	1	51 186
Quantité de déchets dangereux internes (en tonne)	2	346
Aide à l'insonorisation des riverains ⁽¹⁾		
Nombre de dossiers traités en CCAR travaux	2	1 403
Montants engagés (en M€)	2	30,06

Périmètre 1 : périmètre interne (plateformes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget, Ankara Esenboga, Izmir Adnan Menderes et Amman Queen Alia) et externe (tiers présents sur les aéroports).

Périmètre 2 : périmètre interne (plateformes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget, Ankara Esenboga, Izmir Adnan Menderes et Amman Queen Alia).

(1) Concerne uniquement Aéroports de Paris (plateformes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget)

5.4 Dialoguer et partager la valeur avec nos territoires

Un tableau de synthèse des principaux risques extra financiers (dont fait partie l'intégration territoriale) est présent dans le chapitre La politique de responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) du Groupe.

Parce que les aéroports sont généralement implantés dans un territoire éloigné de leur capitale, celui-ci ne bénéficie pas nécessairement des retombées économiques et sociales. Or, les externalités négatives de l'activité aéroportuaire s'exerçant à une échelle essentiellement territoriale, il est fondamental pour l'acceptabilité à long terme du développement des aéroports, que les externalités positives créées par les retombées économiques et sociales viennent à l'échelle territoriale compenser et si possible surcompenser les externalités négatives.

Pour cela, la politique de coopération économique et sociale est pilotée par la direction Environnement, RSE et Territoires. Elle s'applique aujourd'hui sur le périmètre francilien. Un projet de déclinaison à l'international à l'horizon 2020 a été matérialisé cette année dans la structuration d'une feuille de route claire et didactique.

La démarche sociétale d'Aéroports de Paris se complète aussi d'une maîtrise des nuisances sonores, d'un dialogue avec les riverains et par le biais de la Fondation de Groupe ADP, d'un engagement au service de son environnement territorial et humain.

La politique d'Aéroports de Paris vise donc à partager avec le territoire d'ancrage la valeur créée par les retombées économiques et sociales de l'activité aéroportuaire et à construire une destinée commune.

Pour assurer ce partage de la valeur avec le territoire, Aéroports de Paris met en œuvre une politique organisée autour de 4 thématiques :

- ◆ Créer de l'emploi non délocalisable au bénéfice des populations locales
- ◆ Soutenir le développement économique territorial
- ◆ Faciliter l'insertion des populations les plus fragilisées
- ◆ Lever les freins périphériques à l'emploi

Créer de l'emploi non délocalisable au bénéfice des populations locales

Politique et objectifs

Les aéroports franciliens sont des pôles très dynamiques de création d'emplois à l'échelle régionale. Ainsi, selon une étude réalisée par Utopies en 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 emplois indirects s'élevaient la même année à 116 053.

Pour autant, les emplois créés ne bénéficient pas suffisamment aux populations riveraines des aéroports franciliens et notamment du Grand Roissy- Le Bourget. Environ la moitié des titulaires des emplois directs de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle résident dans un rayon de 20 km autour de l'aéroport.

Aéroports de Paris exprime donc une double ambition :

- ◆ permettre aux habitants des territoires, les premiers concernés par le développement de l'aéroport, d'avoir plus largement accès aux emplois créés par l'activité aéroportuaire ;
- ◆ permettre aux entreprises des plates-formes de disposer localement des ressources nécessaires à leur développement.

Pour ce faire, Aéroports de Paris déploie 5 axes directeurs :

Observer l'évolution de l'emploi sur les plates-formes

Il s'agit en premier lieu d'analyser annuellement l'évolution quantitative et qualitative des emplois sur les plates-formes franciliennes ainsi que le lieu de résidence des salariés.

Il s'agit en second lieu d'identifier quantitativement par filières métiers sur les 20 prochaines années les besoins en emplois futurs liés à la croissance du trafic, à l'ouverture de nouvelles installations et aux renouvellements des emplois de la plate-forme.

Orienter les habitants vers les métiers aéroportuaires porteurs d'avenir

Il s'agit d'ouvrir le champ des possibles aux habitants du territoire, notamment aux jeunes, en leur faisant découvrir les métiers aéroportuaires porteurs d'avenir et en les incitant à entrer dans les formations conduisant à ces métiers.

Contribuer à adapter l'offre de formation aux besoins des métiers aéroportuaires

Il s'agit de permettre l'adaptation des dispositifs de formation notamment initiale aux besoins en emplois et en compétences liés aux métiers aéroportuaires. L'enjeu est quantitatif – faire face à la création d'emplois liée à l'augmentation du trafic, à la mise en service de nouvelles installations ainsi qu'aux nombreux remplacements dans les 15 prochaines années liés à la pyramide des âges sur les plateformes. Il est également qualitatif au regard de l'évolution des métiers liée aux nouvelles technologies, notamment.

Permettre aux demandeurs d'emploi du territoire d'acquiescer les prérequis

Le niveau de langues est un prérequis indispensable pour l'accès aux emplois dans les filières clés des territoires aéroportuaires. Il s'agit d'aider les jeunes demandeurs d'emploi à acquiescer le niveau demandé tout en développant leur expérience professionnelle.

Le Groupe ADP soutient les dispositifs ENVOL'Pro et CCAéro développés par Paris CDG Alliance (ex GIP Emploi-Hubstart) qui permettent l'acquisition de compétences linguistiques et professionnelles par immersion en milieu professionnel à l'étranger.

Orly Paris® soutient la nouvelle plateforme d'apprentissage en ligne QUIOZ destinée aux Franciliens qui veulent pratiquer les langues étrangères dans l'objectif de continuer à faire de l'Île-de-France la première "région multilingue" en 2022.

Aider les entreprises des plates-formes à recruter localement

L'objectif est de s'assurer que les entreprises des plates-formes puissent trouver dans toute la mesure du possible localement, la main-d'œuvre correspondant à leurs besoins, tant pour les travaux de construction/extension des infrastructures que pour les activités d'exploitation aéroportuaire ou connexes (hôtellerie/restauration, commerces etc...).

Réalisations et résultats

En 2019, dans le cadre du projet du terminal 4 (création d'une aérogare pouvant accueillir jusqu'à 40 millions de passagers), une étude prospective menée par Paris CDG Alliance (ex GIP Emploi Roissy), a été lancée sur les futurs emplois liés au projet. 4000 à 5000 emplois sont estimés par an pour la phase construction et entre 41 000 et 45 000 emplois pour la phase exploitation à l'horizon 2037. Les résultats de l'étude seront présentés dans la suite de la concertation publique du Terminal 4.

En décembre 2019, la Cité des Métiers du Grand Roissy-Le Bourget a été ouverte en plein cœur de la plateforme de Paris-Charles de Gaulle. Son objectif est d'orienter tous les publics du territoire vers les métiers présents sur le territoire grâce à une offre de service plus accessible et plus lisible. De nombreux événements y seront organisés, comme l'apprentissage avec l'utilisation de nouvelles technologies (casque de réalité virtuelle...)

5 forums de recrutement en 2019 ont été organisés par Aéroports de Paris et Paris CDG Alliance représentant 1600 offres d'emplois.

La modernisation de Paris-Orly a permis la création de 2 600 emplois directs et 8 500 salariés indirects. En 2019, ce sont 200 recrutements pour de nouveaux postes qui ont été enregistrés pour l'ensemble des commerces et restaurants.

Soutenir le développement économique territorial

Politique et objectifs

Les deux pôles aéroportuaires franciliens, contribuent significativement à la stratégie économique de la Région Ile de France. Le territoire de Roissy-Le Bourget, cluster des échanges internationaux autour des aéroports de Paris-CDG et Paris-Le Bourget, ainsi que le territoire de Paris-Saclay, cluster de l'innovation à proximité immédiate de l'aéroport de Paris-Orly, font partie des pôles économiques les plus dynamiques de la région hors Paris. Le système aéroportuaire francilien fait de l'Ile de France la première région aéronautique d'Europe en termes d'emploi avec près de 100 000 emplois auxquels s'ajoutent les 122 000 emplois liés directement aux activités aéroportuaires. Les trois aéroports franciliens apportent à l'Ile de France une connectivité internationale exceptionnelle, atout essentiel de son attractivité.

L'enjeu pour Aéroports de Paris est de conforter cette dynamique économique et de s'assurer que celle-ci nourrit le développement des entreprises locales. Pour ce faire, Aéroports de Paris déploie 3 axes directeurs :

Attirer projets et entreprises

Il s'agit d'attirer des entreprises et porteurs de projet en s'appuyant sur l'excellente connectivité des territoires aéroportuaires franciliens ainsi que sur leurs atouts propres (disponibilité foncière, parc immobilier, présence de grands comptes et de clusters etc...).

Les deux territoires aéroportuaires mènent des actions de promotion et prospection sous des marques collectives : Paris CDG Alliance pour le Grand Roissy – Le Bourget et Orly Paris pour le Grand Orly.

Aider le développement des entreprises locales

L'activité aéroportuaire, et notamment lors de phase de construction et d'extension, constitue une source potentielle de marchés pour les entreprises locales que ce soit pour les marchés de travaux ou pour ceux d'exploitation (nettoyage, sécurité/gardiennage, maintenance etc...). Pour autant, les entreprises locales n'ont souvent pas la taille ni la surface financière, ni les ressources humaines suffisantes pour candidater avec succès à ces marchés.

Il s'agit donc de mettre en place des mécanismes, dans le respect des règlements, par lesquels l'accès à ces marchés sera rendu possible.

Encourager l'entrepreneuriat et l'innovation

La dynamique économique d'un territoire dépend, et dépendra encore plus demain, de la capacité de ce territoire

à faire émerger et croître des start-ups. Parallèlement les aéroports s'appuient de plus en plus sur des start-ups externes comme source d'innovation. Une relation gagnant-gagnant peut donc être construite sur le thème de la création d'entreprises et de l'innovation entre les aéroports et leur territoire.

Réalisations et résultats

Aéroports de Paris a confié la gestion de la pépinière Hubstart Center à un opérateur filiale de la Chambre de Commerce régionale afin d'intégrer celle-ci dans un réseau régional. Depuis 2002, date de création de la pépinière 200 entreprises ont été accompagnées représentant plusieurs centaines d'emplois.

Aéroports de Paris participe au Pacte PME et soutient, via le réseau PLATO, les dirigeants de PME de ses territoires en partenariat avec les Chambres de Commerce et d'industrie.

A l'international, TAV a lancé un programme d'accompagnement de startup et organisé pour la première fois un « Airport startup day » en étroite collaboration avec la direction générale déléguée Innovation de Groupe ADP.

Faciliter l'insertion des populations les plus fragilisées

Politique et objectifs

Dans des territoires aéroportuaires qui se caractérisent en Ile de France par un pourcentage significatif d'habitants sans diplôme (26%) et de jeunes demandeurs d'emploi sans qualification (17%), il s'agit de mettre en place des mécanismes d'insertion opérationnels qui permettent à ces populations fragilisées d'accéder aux emplois aéroportuaires

Lever les freins périphériques à l'emploi

Politique et objectifs

L'accès à l'emploi aéroportuaire est souvent freiné pour les populations riveraines par l'insuffisance des transports en commun desservant la plate-forme ou leur insuffisante adaptation aux contraintes des métiers aéroportuaires (ex: horaires décalés).

Aéroports de Paris participe depuis l'origine au financement du dispositif de transport à la demande mis en place par Ile de France Mobilités "Fileo" pour la desserte de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle pour les salariés.

Aéroports de Paris soutient également les crèches interentreprises des aéroports de Paris-CDG et Paris-Orly ainsi que le Comité Habitat qui aide les salariés des plates-formes à trouver un logement.

Réalisations et résultats

Aéroports de Paris travaille directement avec les facilitateurs territoriaux de l'insertion sur 3 marchés pilotes pour faciliter le sourcing des populations locales, diversifier le recrutement notamment au profit des femmes et construire des parcours vers l'emploi pérenne.

La maîtrise des nuisances sonores et lumineuses

Politique et objectifs

Afin de limiter les nuisances sonores pour les populations riveraines, différents dispositifs existent et s'inscrivent dans le respect de la réglementation :

- ♦ la limitation du trafic nocturne (couvre-feu en place à l'aéroport Paris-Orly depuis 1968, entre 23h30 et 06h00 et limitation, en 1994, à 250 000 par an le nombre de créneaux horaires attribuables sur l'aéroport) ;
- ♦ la surveillance et le suivi des niveaux sonores : à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, une limitation du trafic nocturne et un indicateur global de bruit mesuré pondéré (IGMP) ont été instaurés par la réglementation en 2003. Aéroports de Paris suit les niveaux sonores par un laboratoire interne et rend les informations accessibles au public via son site internet ;
- ♦ la gestion des fonds d'aide à l'insonorisation : 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 assure la gestion 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 de dispenses pour l'application de la réglementation sur les pollutions lumineuses.

Réalisations et résultats :

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

- ◆ la généralisation H 24 à l'horizon 2023/2024 de la procédure de descente continue (expérimentée depuis septembre 2016 entre 00 h 00 et 05 h 30 du matin) ;
- ◆ la modification de l'aérodynamique des Airbus A320 qui a réduit de moitié le niveau de nuisance sonore de cet avion, le plus fréquent sur les pistes de Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ l'identification de configurations préférentielles permettant de limiter le survol de zones urbanisées en intégrant une composante de vent arrière ;
- ◆ de 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.

Des permanences du service d'aide à l'insonorisation sont à la disposition des riverains une journée par mois dans les Maisons de l'Environnement Nord et Sud depuis octobre 2019. Un numéro a également été ouvert au 0805 38 36 88).

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, et 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.

Le dialogue avec les riverains

Politique et objectifs :

Aéroports de Paris 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 chapitre La démarche RSE d'Aéroports de Paris du présent rapport.

Pour répondre au mieux aux attentes de ses diverses parties prenantes, Aéroports de Paris s'appuie sur les délégations territoriales au sein de sa direction de l'Environnement, de la RSE et des Territoires : Ces dernières rencontrent les riverains, les élu(e)s, les associations, les groupes scolaires, etc. Un site internet est dédié à ce dialogue est en cours d'amélioration : 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, ainsi que des rencontres entre les instances de concertation et d'échanges, etc.

Aéroports de Paris est par ailleurs responsable du secrétariat des instances que sont les 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.

Aéroports de Paris exerce également 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.

Réalisations et résultats :

Afin de présenter le projet du futur Terminal 4 à Paris-Charles de Gaulle, Aéroports de Paris s'est lancé volontairement au printemps 2019 dans une concertation publique sous l'égide de la commission nationale du débat public.

Les parties prenantes externes ont pu communiquer directement leurs remarques au cours des 85 événements organisés (dont 10 réunions publiques) ou par écrit via le site internet. Les personnes morales (collectivités locales, associations...) pouvaient également réaliser des contributions écrites via des cahiers d'acteurs. Au total, plus de 6 000 personnes ont été rencontrées.

Dans le rapport de concertation, publié le 26 juillet 2019, Aéroports de Paris a pris 29 engagements relatifs au bruit, à l'environnement, au climat, à l'emploi et la formation, au développement économique, à l'insertion, à l'accessibilité des plates-formes et au suivi du projet, pour tirer les enseignements de la concertation.

Dans le cadre des travaux de reconstruction de la piste 3 (désormais appelée piste 07-25) de Paris-Orly, Aéroports de Paris a présenté aux riverains impactés par le changement de trajectoires d'approche des avions le déroulé du chantier avant et pendant les travaux en déployant un important dispositif d'information et de communication (plaquettes et plus de 580 000 lettres d'informations envoyées, courriers, 18 réunions publiques, plus d'une trentaine de réunions bilatérales avec les élu(e)s, renforcement des effectifs de la Maison de l'Environnement Sud), mise à jour du site internet Entrevoisins.org toutes les semaines...). Des visites du chantier ont été également organisées avant et pendant sa réalisation.

Par ailleurs, les départements du Val-de-Marne et de l'Essonne ont souhaité lancer, aux côtés du Groupe ADP, "Les Rencontres d'Orly", une démarche de co-construction ayant pour finalité de rassembler un cercle élargi d'acteurs pertinents et représentatifs du territoire pour élaborer, ensemble et de manière pérenne, une stratégie concertée adressant l'ensemble des thèmes clés structurants pour le devenir du pôle Orly/Rungis avec notamment et prioritairement :

- ◆ L'environnement et le développement durable,
- ◆ La mobilité et les déplacements,
- ◆ Le développement économique et l'accès à l'emploi.

Ces 4 journées de dialogue, ont rassemblé près de 400 participants.

La Fondation Groupe ADP

Politique et objectifs :

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

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

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

Réalisations et résultats :

206 salariés se sont engagés en 2019, sur leur temps de travail ou personnel, auprès des associations soutenues par la Fondation, via cinq programmes : le parrainage, le tutorat-coaching de jeunes collégiens des territoires, le tutorat de salariés de nos prestataires avec #Stopillettrisme, le mécénat d'expertise ou encore le congé solidaire. En 2019, 7 salariés ont participé à des missions de solidarité internationale à caractère éducatif et environnementales en Indonésie, 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 a été intégré début 2019 à l'accord GPEC et actuellement 5 salariés en bénéficient au sein d'associations telles qu'Aviation Sans Frontières, Solidarité Nouvelle pour le Logement et Hubschool 21.

En 2019, la Fondation a versé 1 000 000 d'euros au bénéfice de 49 projets.

5.5 Opérer de manière exemplaire

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 l'implantation aéroportuaire) autres que les économies d'impôts.

La gouvernance et l'éthique

Politique et objectifs

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. Déployé dès 2018, le plan d'actions Éthique et compliance est validé, chaque année, 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 (9000 collaborateurs du Groupe formés via le e-learning et environ 500 collaborateurs en présentiel) mais aussi à la compréhension de la perception des collaborateurs. Le baromètre du climat éthique permet de mesurer la diffusion de cette culture éthique et compliance.

Les risques liés à l'Éthique et la compliance sont décrits dans le chapitre Risques et gestion des risques. Ils sont pilotés par la direction de l'Éthique en collaboration avec la direction juridique et des assurances.

Réalisations et résultats

Le plan de vigilance

La loi du 27 mars 2017 instaure une obligation de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre à l'égard de leurs filiales 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.

Tous les collaborateurs du Groupe et des fournisseurs peuvent recourir au dispositif d'alerte déployé en 2018 pour l'éthique et la compliance (voir le chapitre Un dispositif d'alerte)

En 2019, aucune alerte relevant de la loi Potier n'a été recensée.

Mesures applicables aux sites en France

Une cartographie consolidée des risques environnementaux pour les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris Orly et Paris-Le Bourget a été réalisée en 2018. Elle a été établie à partir des analyses environnementales, des événements survenus, du suivi de la politique environnementale et énergétique et des cartographies des risques réalisées pour chacune des plates-formes.

Cette cartographie permet :

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

Mesures pour les filiales

La direction de l'Éthique a travaillé en étroite collaboration avec la direction Juridique et des Assurances pour établir le niveau de conformité des filiales internationales. En

cohérence avec le référentiel ISO 26 000 qui reprend les grandes thématiques de la loi, l'état des lieux a permis d'identifier, pour AIG et TAV Airport, les lois locales, les risques détectés et les actions déjà engagées relatives :

- ◆ 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 du changement climatique, protection de la biodiversité et des écosystèmes, gestion du bruit.

A partir de cet état des lieux, des groupes de travail ont été initiés et doivent se poursuivre en 2020 en intégrant les filiales du périmètre international.

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 n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (loi Sapin II)) 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 conclus par Aéroports de Paris avec un fournisseur depuis novembre 2018.

La cartographie des risques achats sur le volet social et l'évaluation de la performance sociale

Cette cartographie permet à Aéroports de Paris d'identifier 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 font 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.

Les audits sociaux en phase d'exécution

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 critères 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 couvrent plus de 60 % du chiffre d'affaires des marchés de service d'exploitation (sûreté, nettoyage, sécurité, espaces verts, PHMR, etc.) et des marchés de maintenance et plus de 88 % des marchés de travaux VRD (voirie et réseaux divers) en 2018.

Le suivi et l'analyse de l'accidentologie des prestataires

Les thématiques évaluées et auditées comportent une forte dimension santé sécurité au travail. Sur la base d'un recueil fait en lien avec la Direction des achats une étude annuelle est réalisée depuis 2014 pour les prestations de services

Cette étude permet de mettre en évidence les segments les plus accidentogènes et contributifs aux résultats d'ensemble Aéroports de Paris, de comparer et challenger sur un même segment les différents opérateurs entre eux, de comparer les statistiques d'une typologie de marché à l'autre mais aussi de comparer les statistiques ADP avec les données nationales par branche (CNAMTS).

Des revues de performance sont organisées en lien avec les coordonnateurs sécurité au travail des plateformes afin de constituer avec chaque entreprise concernée un plan d'action afin de réduire significativement les accidents et de prévenir la survenance d'accidents graves.

Un groupe de travail a été constitué pour mettre en place un dispositif d'alerte sur les accidents des prestataires exerçant sur nos installations, identifier les risques des opérations et produire des rapports et suivis pour le COMEX.

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 2019, 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 Aéroports de Paris, et de dégager les actions à mener pour les fournisseurs les plus à risque afin de mettre en place les plans de vigilance adéquats.

Opérer de manière exemplaire

Cette nouvelle cartographie s'appuie sur une méthodologie robuste :

- ◆ identification des risques et principaux enjeux environnementaux pour Aéroports de Paris : 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).

Pour donner suite à cette cotation un plan d'action a été élaboré pour prévenir les risques identifiés. Ce plan d'action, en cours de déploiement, comprend entre autre :

- ◆ L'identification de mesures de prévention permettant de renforcer les exigences environnementales à l'égard des fournisseurs
- ◆ L'intégration de mesures de prévention dans les documents de marchés concernés : ajustement des grilles de notation RSE et des cahiers des charges utilisés pour leur sélection. Ces documents spécifiques à chaque segment d'achat, 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)
- ◆ Le renforcement de la procédure interne achats RSE-environnement et la mutualisation des outils et documents entre la Direction Environnement, RSE et Territoires, la Direction Services logistique Achats et les Référents SME pour garantir le bon déroulé du processus d'intégration des prescriptions environnementales dans les marchés

Un dispositif d'alerte élargi aux collaborateurs des fournisseurs

Le dispositif d'alerte Éthique et Compliance (cf. chapitre Le programme 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, Aéroports de Paris 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 « 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 ».

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.

A l'international, la filiale TAV Airports est adhérente au Pacte mondial de l'ONU depuis 2015 avec le statut Active level.

Le programme Éthique et Compliance

Le Groupe ADP a déployé son programme Éthique et compliance sur sept piliers pour prévenir la lutte contre la corruption.

L'exemplarité du management

En 2019, l'ensemble des membres du COMEX (intégrant ADP International) ont assisté à une séance de sensibilisation sur les sujets de corruption. Des séances de sensibilisation en présentiel ont également été organisées dans les filiales internationales pour le top management et les populations exposées. Le Président-directeur général, le Directeur Général exécutif, le secrétaire général du groupe et les directeurs généraux de filiales ont appuyé le lancement et le déploiement de l'e-learning (vidéos, messages...).

La cartographie des risques Corruption

Une cartographie des risques corruption a été élaborée en 2019 sur les périmètres France et International sur la base de 10 risques pré-identifiés et l'élaboration de scénarios.

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 Airports, d'AlG 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 social et économique, Conseil d'administration (et son Comité d'audit et des risques). En 2020 il est prévu que des relais Éthique et Compliance soient identifiés chez TAV Airports et ses filiales.

La définition et la diffusion de politiques, règles et méthodes

Intégré au règlement intérieur, le code de déontologie d'Aéroports de Paris 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. En mars 2019, il a été diffusé de façon personnalisée aux collaborateurs d'Aéroports de Paris. 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. En 2020 un code unique, multilingue, sera déployé.

Au niveau du Groupe, les procédures Cadeaux et invitations, et Conflits d'intérêts déployées en 2018 font l'objet à minima d'un rappel annuel par le management. Elles ont également été déployées sur le périmètre international. Elles sont assorties de registres permettant une remontée d'information annuelle à la Direction de l'Éthique. Les procédures sont enrichies autant que de besoin et diffusées dans le Groupe dans les langues usitées.

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.

Dans le cadre de la démarche pilotée par la direction de l'Éthique du Groupe, la direction des Achats d'Aéroports de Paris a défini, conformément à la loi, une méthodologie pour évaluer les risques de corruption dans le domaine des achats, à la fois en préalable à la contractualisation et en cours d'exécution du contrat. Le niveau d'exposition à la corruption est déterminé à partir de l'analyse de cinq facteurs de risque : secteur d'activité, typologie de transaction (procédure et contractualisation), opportunité des affaires (qualité et niveau de la relation commerciale), risque pays, statut et notoriété des interlocuteurs et parties prenantes. A partir de cette analyse, une cartographie des fournisseurs à risque sur les aspects éthique et corruption a été établie. 100 % des fournisseurs déjà sous contrat avec Aéroports de Paris ont ainsi été analysés en 2018. En 2019, la démarche s'est poursuivie en se concentrant sur les fournisseurs nouveaux entrants. Dès 2020 un outil sera déployé sur le groupe.

Un dispositif d'alerte

Accessible depuis le 1er octobre 2018 aux collaborateurs du Groupe et à ceux de ses fournisseurs, la plate-forme d'alerte (<https://report.whistleb.com/fr/adp>) répond aux exigences de la loi Potier (devoir de vigilance) et de la loi Sapin II (lutte contre la corruption). Intégrée à la plate-forme, une charte encadre les critères de recevabilité des

alertes et définit la protection des lanceurs d'alerte. Elle a fait l'objet d'un audit aux côtés de Transparency International. Le projet de dispositif d'alerte a été présenté en juillet 2018 en comité d'entreprise. 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. Une nouvelle communication sera déployée en 2020.

La formation et la sensibilisation

Un site intranet et un site internet (<https://www.parisaeroport.fr/groupe/rse/ethique-et-compliance>) dédiés au plan d'actions Éthique et compliance ont été lancés en décembre 2018. Près de 500 managers ont été formés en présentiel. S'y ajoute, un e-learning lancé progressivement sur l'ensemble du périmètre, depuis mai 2019. Le premier module, destiné à l'ensemble des collaborateurs a porté sur les enjeux de l'éthique et de la compliance, la lutte contre la corruption, les conflits d'intérêts, les cadeaux et invitations. Environ 9000 collaborateurs du Groupe ont été formés en 2019. D'autres modules spécifiques seront déployés progressivement sur les populations les plus exposées.

Le contrôle du dispositif Éthique et compliance

Un baromètre du climat éthique été réalisé en 2019 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 :

- ◆ 79% des collaborateurs se disent très concernés par l'éthique (75% en 2018);
- ◆ 88% disent qu'il est important d'avoir une personne en charge des sujets relatifs à l'éthique (comme en 2018);
- ◆ 86% des collaborateurs ont confiance en la capacité de leur entreprise à régler des dysfonctionnements en matière d'éthique (78% en 2018);
- ◆ 81% des collaborateurs, dès lors qu'ils connaissent le système d'alerte, ont confiance dans leur entreprise pour garantir leur anonymat et leur protection s'ils étaient amenés à lancer une alerte (86% en 2018). Un résultat en retrait à relativiser car dans le même temps la connaissance du dispositif d'alerte par les salariés a fortement augmenté, passant de 50% en 2018 à 75% en 2019.

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.

Mesures pour les clients

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

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 et enjeux RH, analyse des risques et étude de matérialité du chapitre Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de leur développement.

Les mesures en faveur des personnes handicapées et à mobilité réduite

Politique et objectifs

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 et résultats

Un travail important se poursuit en 2019 sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle en lien avec les prestataires d'assistance, afin de gagner en productivité et en réassurance client.

Dans une logique d'amélioration continue de la prestation, l'analyse des attentes et besoins des clients est un axe prioritaire de la feuille de route du Groupe ADP pour contribuer à mieux cibler les actions à entreprendre. Le renforcement notamment de la collaboration avec les compagnies aériennes pour les associer davantage dans les leviers d'amélioration du service est également une priorité. A ce titre, une démarche d'écoute et d'objectivation de la satisfaction des compagnies aériennes a été mise en place avec la réalisation, en avril 2019, d'une étude qualitative.

L'année 2019 a également été marquée par le travail de préparation en vue du renouvellement du marché d'assistance de Paris-CDG prévu en 2021, notamment via des démarches de collaboration et d'échanges. Des groupes de travail avec les compagnies aériennes (AOC CDG / Air-France) ont notamment été mis en place. Une place importante est donnée à l'amélioration du système de mesure de la performance avec un travail en cours d'alignement des indicateurs de performance sur les attentes des clients passagers et compagnies aériennes.

Par ailleurs, dans le cadre du déploiement de la nouvelle marque "Assistance mobilité", les espaces d'attente dédiés aux clients PHMR dans les terminaux sont progressivement embellis.

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 et 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, la 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 (cf chapitre Le plan de vigilance – mesures applicables aux fournisseurs).

En accompagnant ses fournisseurs dans une dynamique de progrès et d'amélioration continue sur la RSE, Aéroports de Paris 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 ;
- ◆ favoriser les achats solidaires.

Objectifs

La direction des Achats a pour objectif à horizon 2020 :

- ◆ 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 100 % 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 et résultats

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 2019, les collaborateurs de la direction des Achats ont été formés aux risques afférents aux pratiques et comportements liés à la loi Sapin II.

En outre, la rémunération du directeur des achats et des acheteurs comporte une part variable qui repose en partie sur l'atteinte d'objectifs RSE.

Depuis 2014, les fournisseurs peuvent saisir le médiateur des relations fournisseurs en la personne du Directeur de l'Audit pour toute résolution de conflit sur le site institutionnel fournisseurs et un formulaire de contact dédié. En 2018, il a pour la première fois été saisi : cette saisine s'est soldée par une résolution immédiate du différent.

Depuis 2015, la direction des Achats et la direction des Ressources humaines collectent les taux annuels d'accidents du travail des fournisseurs pour les marchés de prestations de service aéroportuaires. A partir de ces données, elles suivent les évolutions par segments d'achats et identifient les segments les plus à risque de sorte à

engager avec les fournisseurs des actions pendant la durée du marché. En 2018, un groupe de travail a été lancé pour déployer des processus uniformisés et des outils standards de remontée de l'information.

En 2019, la direction des Achats a maintenu le Label Relations fournisseurs et Achats Responsables, qu'elle détenait depuis 2014 et renouvelé dans sa nouvelle version en 2018. 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 annuel sur site de plusieurs jours, il challenge la direction sur ses pratiques en matière d'achats responsables.

En 2019, elle a aussi maintenu le niveau probant de la norme Achats Responsables ISO 20400 : cette distinction sera revue tous les ans via un audit de suivi. En décembre, la direction des achats a renouvelé la certification ISO 9001 sur le périmètre achats et sur le périmètre Service à l'environnement de travail et Logistique qui ont rejoint le périmètre de la Direction.

Ainsi, fin 2019 :

- ◆ 84 % des marchés contractualisés d'Aéroports de Paris (86% à fin décembre 2018) représentant plus de 98 % des dépenses de la direction des Achats intègrent un critère de notation RSE ;
- ◆ 90 % des marchés dits énergivores d'Aéroports de Paris intègrent un critère de performance énergétique ;
- ◆ Aéroports de Paris a confié plus de 736 086 euros d'achats à 9 fournisseurs du secteur protégé et adapté. Ces prestations sont couvertes à 92 % par des contrats pluriannuels.
- ◆ 198 632 heures d'insertion ont été réalisées sur les gros projets de travaux intégrant des clauses d'insertion sociales (refonte RPD1, réhabilitation des terminaux 2B-2D de Paris-Charles de Gaulle, liaison des satellites du Terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle et projet de la gare SGP de Paris-Orly)

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

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

Thématiques	Références paragraphes
Modèle d'affaires de la société	Chap. 1.1
Description des principaux risques relatifs à la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	Chap. 5.1
Présentation des politiques, objectifs et résultats relatifs au :	
Effets de l'activité de la société quant au respect des droits de l'homme	Chap. 5.2 et 5.5
Effets de l'activité de la société quant à la lutte contre la corruption	Chap. 5.5
Effets de l'activité de la société quant à la lutte contre l'évasion fiscale	Chap. 5.5
Conséquences sociales de l'activité	Chap. 5.2, 5.3 et 5.5
Conséquences environnementales de l'activité	Chap. 5.3 et 5.4
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	Chap. 5.2
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités	Chap. 5.2
Mesures prises en faveur des personnes handicapées	Chap. 5.2 et 5.5
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit ainsi que les engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire et la lutte contre le gaspillage alimentaire	Chap. 5.3
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal, d'une alimentation responsable, équitable et durable	Identifié comme non pertinent

6 AUTRES INFORMATIONS

6.1 Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Aucune opération n'a été réalisée par les dirigeants sur leurs titres au cours de l'exercice 2019¹.

¹ Source: https://www.amf-france.org/Resultat-de-recherche-BDIF?isSearch=true&DOC_TYPE=BDIF&TEXT=&REFERENCE=&RG_NUM_ARTICLE=&RG_LIVRE=&DATE_PUBLICATION=&DATE_OBSOLESCENCE=&DATE_VIGUEUR_DEBUT=&DATE_VIGUEUR_FIN=&LANGUAGE=fr&INCLUDE_OBSOLESCEMENT=false&subFormId=as&BDIF_TYPE_INFORMATION=&BDIF_RAISON_SOCIALE=AEROPORTS+DE+PARIS&bdifJetonSociete=RS00001334&BDIF_TYPE_DOCUMENT=&BDIF_TYPE_OPERATION=&BDIF_MARCHE=&BDIF_INSTRUMENT_FINANCIER=&BDIF_NOM_PERSONNE=&ORDER_BY=PERTINENCE&bdifannee=BdifAnnee%3Bsourcestr9%3B2019%3B2019

6.2 Capital et actionariat

Capital social

Au 31 décembre 2019, 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 2019. 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 en application du décret du 20 juillet 2005.

Autorisation d'opérer sur le capital

Autorisations d'augmenter et de réduire le capital en vigueur au 31 décembre 2019 :

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

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 ^(P) ⁽³⁾ ⁽⁴⁾ soit environ 10% du capital.

Plafonds

- ^(P) Avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal.
- ¹ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal.
- ² Avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société de 500 millions d'euros.
- ³ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal.
- ⁴ Avec, pour une émission avec maintien du DPS, imputation sur le plafond⁽¹⁾ et pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond⁽³⁾.
- ⁵ Sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives.
- ⁶ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital de 29 millions d'euros de nominal en cas d'augmentation de capital en période d'offre sur la Société.

Notes

- ^(a) Émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une filiale.
- ^(b) Émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.
- ^(c) Étant précisé qu'en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital, le prix d'émission sera tel que la somme perçue immédiatement par ADP (ou la filiale concernée en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une filiale) majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle (ou la filiale concernée) soit au moins égale à ce même montant minimum prévu par la loi.
- ^(d) Le conseil d'administration étant autorisé à réduire ou supprimer, s'il le juge opportun, la décote visée aux articles L.3332-19 et suivants du code du travail dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. Le Conseil d'administration est également autorisé à attribuer, à titre gratuit, auxdits bénéficiaires, en complément des actions ou valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès au capital à émettre ou déjà émises à titre de substitution de tout ou partie de la décote visée aux articles L. 3332-19 et suivants du code du travail et/ou d'abondement, dans les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-10 et suivants et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

La durée des autorisations est de 26 mois (échéance juillet 2020).

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, aucune de ces délégations n'a été utilisée.

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 4 mai 2018 (entre le 1^{er} janvier et le 19 mai 2019) et celle du 20 mai 2019 (entre le 20 mai et le 31 décembre 2019), 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 2019 est égal à 255 euros, hors frais d'acquisition, pour le contrat de liquidité et égal à 210 euros, hors frais d'acquisition, pour les autres autorisations du programme de rachat d'actions. Le montant maximal que la Société peut affecter au programme de rachat d'actions ne peut être supérieur à 550 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, Aéroports de Paris ne détenait aucune action propre. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 17 510 310,00 euros, l'enveloppe de 35 millions d'euros autorisée par le conseil n'ayant pas été intégralement appelée à ce stade. À cette même date, aucune position n'était ouverte, à l'achat comme à la vente, dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Opérations sur les actions propres réalisées dans le cadre du contrat de liquidité entre le 20 mai 2019 et le 31 décembre 2019:

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen (en euros)	Valorisation (en euros)
Nombre d'actions au 20 mai 2019	18 750	162,0493	3 038 424,38
Achats	193 143	163,4061	31 560 744,37
Ventes	211 893	163,4668	34 637 470,65
Nombre d'actions au 31 décembre 2019	0	0	0

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

Actionariat

En application de l'article L. 6323-1 du Code des transports, l'État français doit détenir la majorité du capital. Au 31 décembre 2019, l'Etat français détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société. A noter que la loi PACTE, promulguée le 23 mai 2019 et publiée au journal officiel le jour même, 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 2019 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, 96,7 % du capital a été identifié. Le TPI a identifié 339 investisseurs institutionnels.

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

Actionnaires	Au 31/12/2019			Au 31/12/2018		
	% du capital	% des droits de vote (y compris droits de vote double) ⁽³⁾	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote (y compris droits de vote double) ⁽³⁾	Nombre d'actions
Etat français	50,6%	58,4%	50 106 687	50,6%	58,4%	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%	5,8%	5 052 591
Institutionnels français	6,1%	3,5%	5 228 199	6,1%	3,5%	6 076 560
Institutionnels non-résidents	16,7%	9,6%	16 501 905	15,5%	8,9%	15 346 441
Actionnaires individuels français et non identifiés	4,6%	2,8%	4 583 135	5,0%	3,0%	4 922 293
Salariés (1)	1,7%	1,9%	1 654 389	1,6%	1,9%	1 622 332
Autodétention (2)	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0
TOTAL	100,0%	100,0%	98 960 602	100,0%	100,0%	98 960 602

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

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

(3) En application de l'article L 225-123 du Code de commerces, les actionnaires détenant des actions au nominatif depuis plus de 2 ans au 31 décembre 2016 bénéficient de droits de vote double. L'allocation des droits de vote entre les actionnaires institutionnels et les actionnaires individuels n'est pas disponible.

Montant des dividendes versés

Dividendes versés au cours des trois derniers exercices :

- ◆ Au titre de l'exercice 2018 : 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 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

6.3 Résultats sociaux des 5 derniers exercices

(en millions d'euros)	Décembre 2015	Décembre 2016	Décembre 2017	Décembre 2018	Décembre 2019
Capital social	297	297	297	297	297
Nombre d'actions à la clôture (en millions)	99	99	99	99	99
Nombre d'actions moyen pondéré (en millions)	99	99	99	99	99
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'Affaires hors taxes	2 735	2 744	2 820	2 957	3 062
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	1 087	1 116	1 239	1 316	1 331
<i>Résultat net</i>	395	399	506	564	497
<i>Participation des salariés</i>	20	22	22	28	24
<i>Impôts sur les bénéfices</i>	233	214	223	256	243
<i>Dotations aux amortissements et provisions</i>	465	471	477	477	540
<i>Dotations financières</i>	27	14	22	31	33
<i>Dotations exceptionnelles</i>	47	103	139	112	113
<i>Reprise sur provisions et transferts de charges</i>	(32)	(46)	(42)	(35)	(29)
<i>Reprise sur transferts de charges</i>	(4)	(1)	1	(0)	(1)
<i>Reprises financières et transferts de charges financières</i>	(20)	(11)	(15)	(21)	(3)
<i>Reprises exceptionnelles</i>	(46)	(49)	(92)	(94)	(84)
Amortissements + provisions	(438)	(481)	(490)	(469)	(568)
<i>Dotations aux amortissements et provisions</i>	465	471	477	477	540
<i>Dotations financières</i>	27	14	22	30	33
<i>Dotations exceptionnelles</i>	47	103	139	112	113
<i>Reprise sur provisions et transferts de charges</i>	(32)	(46)	(42)	(35)	(29)
<i>Reprise sur transferts de charges</i>	(4)	(1)	1	(0)	(1)
<i>Reprises financières et transferts de charges financières</i>	(20)	(11)	(15)	(21)	(3)
<i>Reprises exceptionnelles</i>	(46)	(49)	(92)	(94)	(84)
Impôt sur les bénéfices	(233)	(214)	(223)	(256)	(243)
Participation des salariés	(20)	(22)	(22)	(28)	(24)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	396	399	506	564	497
Résultat distribué au cours de l'exercice	311	259	261	343	364
<i>Réserve légale</i>	30	30	30	30	30
<i>Autres réserves</i>	839	839	839	839	839
<i>Report à nouveau</i>	848	986	1 123	1 356	1 554
<i>Résultat de l'exercice</i>	395	399	506	564	497
Dividende par action versé au cours de l'exercice	3,14	2,61	2,64	2,76	3,70

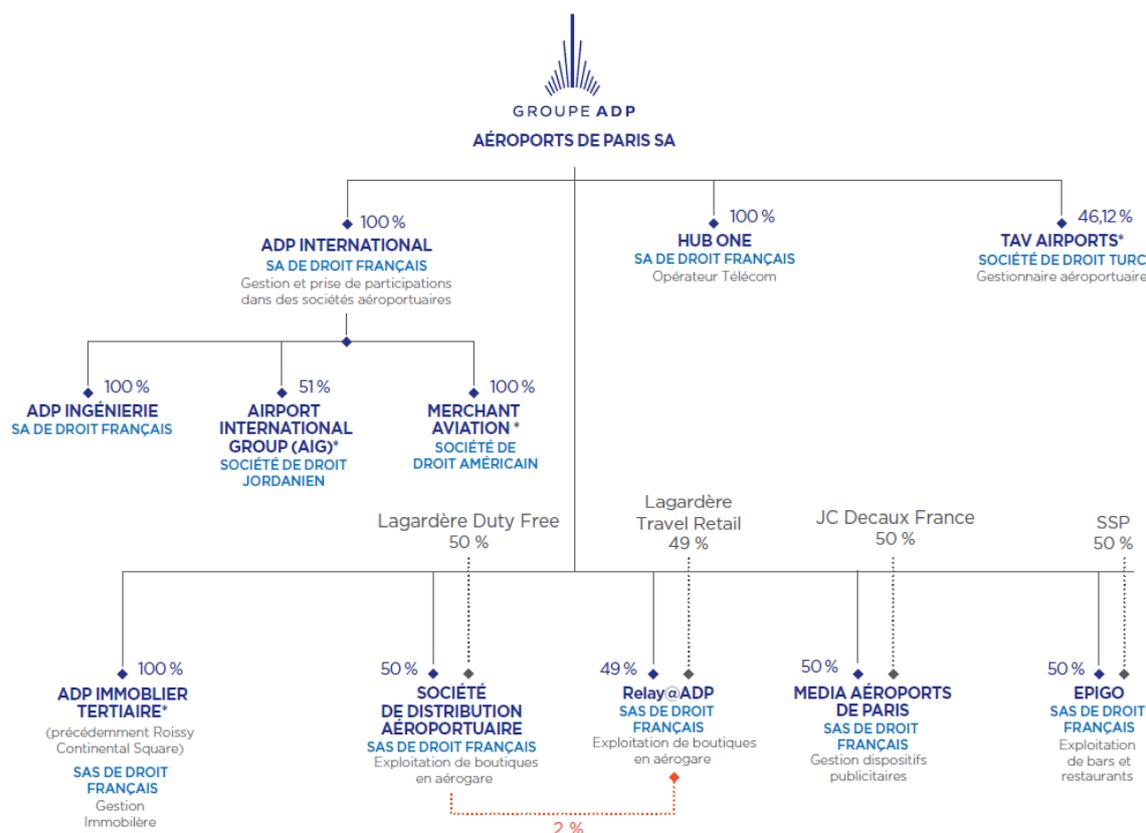
<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2015	Décembre 2016	Décembre 2017	Décembre 2018	Décembre 2019
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	6 533	6 478	6 435	6 349	6 295
Montant de la masse salariale de l'exercice	(390)	(391)	(393)	(392)	(398)
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	(200)	(193)	(196)	(194)	(198)

Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2019

6.4 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2019

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

dans le capital de la société concernée et les droits de vote). L'intégralité des sociétés faisant partie du périmètre de consolidation du groupe est mentionnée à la note 19 de l'annexe aux comptes consolidés.



* Détention indirecte.

Les pourcentages indiqués représentent les pourcentages de détention et de droits de vote au 31 décembre 2019.

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.

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 2019, 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 (voir annexe aux comptes consolidés présentée, note 15).

Les principaux flux entre Aéroports de Paris et ses filiales sont décrits dans les annexes aux comptes sociaux. La liste des filiales et participations françaises et étrangères détenues par Aéroports de Paris SA est présentée en note 19 des annexes aux comptes consolidés.

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

Néant.

6.6 Dispositions de l'article 223 quater du code général des impôts

En application des dispositions de l'article 223 quater du code général des impôts, l'assemblée générale ordinaire approuve également le montant global des dépenses et charges non déductibles de l'impôt sur les sociétés visées au 4 de l'article 39 du code général des impôts qui s'élève à 338 575,88 euros et pour lequel a été supporté un impôt d'un montant de 116 571,68 euros.

Le taux de l'impôt sur les sociétés pour 2019 s'établit à 28,92% sur les 500 000 premiers euros de bénéfices imposables, puis à 34,43 % au-delà (en ce inclus la contribution sociale sur l'impôt sur les sociétés prévue par l'article 235 ter ZC du code général des impôts).

Ce montant de dépenses et charges non déductibles visées au 4 de l'article 39 du code général des impôts correspond exclusivement à la réintégration des amortissements des véhicules de tourisme auxquels Aéroports de Paris a recours, soit sous la forme de location longue durée, soit en pleine propriété.

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

Néant.

6.8 Activités en matière de recherche et développement

Non significatif.

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

Non applicable.

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

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

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

Montants TTC	Article D. 4411.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	54					276
Montant total des factures concernées TTC	299 591,37 €	142 263,45 €	142 263,45 €	94 841,01 €	1 282 003,52 €	1 661 371,43 €
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	0,01%	0,01%	0,01%	0%	0,06%	0,08%
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures					749	
Montant total des factures exclues TTC					19 338 798,53	
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement					<input type="checkbox"/> Délais contractuels : (préciser)	<input checked="" type="checkbox"/> Délais légaux : Selon Code de Commerce

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

Rapport de gestion 2019						
Montants TTC	Article D. 4411. - 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	7583	2923	1677	838	8105	13543
Montant total des factures concernées TTC	194 495 018,63 €	14 699 013,55 €	8 103 475,22 €	141 648,19 €	2 387 207,13 €	25 331 344,09 €
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC	6%	0%	0%	0%	0%	1%
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures	34	60	108	126	3 085	3 379
Montant total des factures exclues TTC	624 134,75 €	314 693,87 €	547 942,14 €	1 609 904,12 €	38 869 630,14 €	41 342 170,27 €
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement					<input type="checkbox"/> Délais contractuels : (préciser)	<input checked="" type="checkbox"/> Délais légaux : Selon Code de Commerce

7 ANNEXES

7.1 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 ;
- ◇ les principes de transparence de la *Global Reporting Initiative* (GRI4), 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 et environnemental 2019 est fondée sur une année calendaire (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises.

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, 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 dont AIG, Hub One, TAV Airports, SDA, Relay @ adp et Media Aéroports de Paris.

Certains indicateurs et données ne portent que sur une partie du groupe. Le périmètre est précisé dans le tableau des indicateurs sociaux du document d'enregistrement universel (DEU). 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 (regroupant les trois plates-formes aéroportuaires Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget) et des filiales pour lesquelles :

- ◇ la participation est soit supérieure ou égale à 50 %, soit minoritaire mais le groupe possède le contrôle opérationnel ;
- ◇ le trafic de passagers est supérieur à 8 millions de PAX par an.

En 2019, les filiales ainsi intégrées dans le périmètre de *reporting* environnemental sont : TAV Airports (regroupant ses 2 principales plates-formes : Izmir Adnan Menderes et Ankara Esenboga) et AIG (représenté par la plate-forme Amman Queen Alia).

La plate-forme Istanbul Atatürk est sortie du périmètre de TAV Airports en 2019.

Les autres sociétés (contrôlées) du groupe et filiales détenues à 50 % ou plus consolidées par intégration globale ne sont pas intégrées au périmètre de *reporting* environnemental au vue des impacts non significatifs de leurs activités par rapport à Aéroports de Paris, TAV Airports et AIG. Les actions environnementales et sociétales des filiales d'Aéroports de Paris sont néanmoins intégrées dans les paragraphes opportuns du document d'enregistrement universel (DEU) 2019.

Le périmètre des émissions de CO₂ du scope 3 recouvre les émissions externes de CO₂ des plates-formes aéroportuaires (les 3 plates-formes parisiennes, 2 plates-formes de TAV Airport et 1 plate-forme d'AIG) 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.

La démarche d'intégration du périmètre international du groupe se traduit par la consolidation des données environnementales des filiales de TAV Ankara, TAV Izmir et AIG avec celles des plates-formes parisiennes. Cela a amené une refonte complète des indicateurs environnementaux et de leur protocole de *reporting*, pour passer d'indicateurs applicables au périmètre France, à des indicateurs consolidés internationaux. Cette nouvelle méthodologie, mise en place en 2019, explique l'absence de données consolidées pour l'année 2018 dans le tableau d'indicateurs environnementaux de cette année.

Pertinence et choix des indicateurs, variation de périmètre

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 d'enregistrement universel (DEU), ces enjeux sont détaillés dans le rapport de Responsabilité sociétale.

Exclusions, limites méthodologiques et spécificités

Compte tenu de son activité, il n'y a pas lieu pour le Aéroports de Paris de développer d'initiative particulière concernant la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal et l'alimentation responsable, équitable et durable.

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 d'enregistrement universel (DEU) 2019 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.

Pour les indicateurs déchets :

- ◇ les déchets non dangereux comprennent l'ensemble des déchets générés sur les plates-formes par les activités d'ADP et de ses parties prenantes et qui sont gérés sous la responsabilité d'ADP via ses entreprises prestataires en charge de la gestion des déchets. Seuls les déchets verts, déchets de chantier ainsi que les déchets d'assainissement (boues de voirie, boues de STEP, déchets de séparateurs d'hydrocarbure) sont exclus des indicateurs de déchets non dangereux et déchets dangereux ;
- ◇ le pourcentage de déchets valorisés recouvre la part de déchets faisant l'objet d'une réutilisation ou d'une valorisation matière (recyclage et ou méthanisation). Le pourcentage de déchets incinérés recouvre la part de déchets faisant l'objet d'une valorisation énergétique.

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, hors Président-directeur général, mandataire social ; 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 ; il en est de même pour la répartition temps plein / temps partiel ;
- ◇ les salariés dont le contrat se termine le 31 décembre sont comptabilisés dans les effectifs présents au 31 décembre 2019 ainsi que dans les départs de l'année 2019 ;
- ◇ 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.

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. Pour Aéroports de Paris, la source principale en est le système d'information des ressources humaines, alimenté par l'application de gestion SAP-HR. Les autres systèmes utilisés sont SAP FI- comptes sociaux et comptes consolidés et les applications spécifiques à la sécurité du travail. Les filiales ont leurs propres systèmes d'information RH. Les données sont intégrées directement pour chacune des sociétés composant le groupe, sans consolidation intermédiaire, via l'outil de consolidation financière. Elles sont contrôlées et validées par la DRH Groupe ;
- ◇ les données environnementales sont collectées, contrôlées, consolidées et validées au niveau de chaque direction d'aéroport par le responsable environnement et consolidées ensuite par la direction Environnement, RSE et Territoires.

Lors des consolidations, des contrôles de cohérence sur les données sont effectués. Des comparaisons avec les résultats des années précédentes sont effectuées. Les écarts jugés significatifs font l'objet d'une analyse et d'un traitement approfondi. Les données les plus sensibles et les plus pertinentes font l'objet de contrôle interne et de surveillance en comité exécutif pour d'éventuelles prises de décisions. Tout écart à ces méthodes est explicité par le protocole de reporting et lors de l'exercice de reporting.

Contrôles externes

Les travaux de vérification de la sincérité des informations sociales et environnementales publiées dans la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) 2019 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 externe.

7.2 Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

1.1 REMUNERATIONS

Politique de rémunération 2020 du mandataire social exécutif visée à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

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 la politique de rémunération qui décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable du Président-directeur général pour l'exercice 2020.

La politique de rémunération est encadrée par le décret 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 qui a plafonné à 450 000 euros la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques auxquelles ce décret est applicable, dont Aéroports de Paris fait partie. Elle détermine une part fixe et une part variable

L'attribution de la part variable est fondée sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs liés à la stratégie de l'entreprise.

- ◇ la définition de la stratégie 2021-2025, qui s'appuiera sur une logique de groupe intégré, et la négociation avec l'État du prochain Contrat de Régulation Économique sont les premiers objectifs au titre de 2020 ;
- ◇ la volonté de fournir aux clients, passagers, compagnies des services de qualité constitue dans ce cadre la base des engagements et des actions de l'entreprise. Elle est mesurée par le taux de satisfaction au départ (indice ACI/ASQ) et se concrétise par la politique d'attractivité et d'accueil du groupe ;
- ◇ pour la mettre en œuvre, face à un trafic attendu en hausse constante, les installations existantes doivent être maintenues en les rendant plus efficaces, les capacités d'accueil optimisées et les accès aux plates-formes améliorés. Les chantiers du futur, comme le terminal T4, doivent également être préparés ;
- ◇ la réalisation et le financement du plan d'investissement correspondant sont rendus possibles par l'amélioration continue de la performance économique du groupe, au bénéfice de la modération des tarifs. Elle est notamment mesurée par l'EBITDA et le ROCE ;
- ◇ le développement durable, et ses enjeux environnementaux et sociaux, sont une priorité. que doivent intégrer l'ensemble des activités du groupe. La responsabilité sociétale d'entreprise est aussi un moteur de transformation, pour tous ses volets : gouvernance, environnement, capital humain, achats – clients, sociétal ;
- ◇ en 2020, cette stratégie et les politiques mises en œuvre s'inscrivent dans un contexte caractérisé par la privatisation éventuelle prévue par la loi PACTE, comme en 2019.

La rémunération proposée s'inscrit dans ce cadre stratégique. Au titre de l'exercice 2020, elle a été arrêtée par le conseil d'administration du 10 février 2020, sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, et sera soumise à l'approbation du ministre en charge de l'Économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

Nous vous proposons d'approuver la politique de rémunération telle que présentée 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 12 mai 2020 n'approuvait pas la résolution portant sur la politique de rémunération 2020 du mandataire social exécutif, la politique précédemment approuvée par l'assemblée générale du 20 mai 2019 en application de L. 225-37-2 du Code de commerce continuera de s'appliquer. Le conseil d'administration soumettrait à l'approbation de la prochaine assemblée générale des actionnaires un projet de résolution présentant une politique de rémunération révisée.

Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Président-directeur général au titre de l'exercice 2020 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, sans changement. Elle est fondée sur :

◇ trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA groupe, TAV compris (poids : 25 %), ROCE groupe (périmètre constant apprécié au 1^{er} janvier 2020) (15 %), taux de satisfaction au départ des passagers (10 %) ; le niveau de performance s'échelonne de 70 % (variable nul en deçà) à 110 % ;

◇ trois objectifs qualitatifs :

- ◆ accompagnement du processus de l'éventuelle privatisation prévue par la loi PACTE, en veillant notamment à la mobilisation managériale et du corps social (15 %),
- ◆ élaboration du plan stratégique groupe 2021-25 et négociation avec l'État du Contrat de Régulation Économique 2021-2025, et poursuite des études rendant possible le lancement des travaux du terminal T4 (15 %),
- ◆ engagements environnementaux et sociaux, et attractivité et accueil vis à vis des compagnies et des passagers (20 %).

Le niveau de performance pour chacun de ces objectifs s'échelonne de 80 % (variable nul en deçà) à 150 %.

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 2020 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 2021 (et portera sur l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020), conformément aux textes en vigueur.

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 rémunération en tant qu'administrateur.

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.

Aéroports de Paris n'a pris aucun engagement au bénéfice de son Président-directeur général, 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.

Le montant maximal de la part variable de la rémunération a été fixé en valeur absolue et non en pourcentage de la rémunération fixe. En effet, le décret 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 a plafonné à 450 000 euros la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques. 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.

Le tableau ci-dessous situe le niveau de rémunération du Président-directeur général au regard de la rémunération moyenne et de la rémunération médiane des salariés de la société.

Rémunération annuelle perçue (en euros)	2019	2018	2017	2016	2015
Président-directeur général					
Rémunération	450 000	450 000	445 500	450 000	445 800
Salariés					
Rémunération annuelle moyenne	57 836	56 863	56 148	55 032	54 324
Rémunération annuelle médiane	52 825	51 780	50 938	49 953	49 370
Ratio PDG/Salariés					
Rémunération annuelle moyenne	7,78	7,91	7,93	8,18	8,21
Rémunération annuelle médiane	8,52	8,69	8,75	9,01	9,03

Politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs visée à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

Les administrateurs non exécutifs sont rémunérés exclusivement en fonction de leur présence aux séances du conseil d'administration et de ses comités participants à la définition et au suivi de la stratégie de l'entreprise

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.

Pour tenir compte de la nomination d'un administrateur référent et de la création d'un comité RSE en 2019, ainsi que du nombre effectif de séances du conseil d'administration et de ses comités, il sera proposé à la prochaine assemblée générale d'augmenter l'enveloppe globale annuelle de rémunération.

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, 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, n'ayant pas la qualité d'agent public de l'État (article 6 V de l'ordonnance précitée).

Les administrateurs représentant les salariés ne perçoivent aucune rémunération.

Aéroports de Paris n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux non exécutifs, 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.

Montant des rémunérations dues et versées aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2019 : informations visées à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce

Augustin de Romanet – Président-directeur général, mandataire social exécutif

Les rémunérations et avantages suivants ont été versés ou attribués à Monsieur Augustin de Romanet au titre de son mandat de Président-directeur général d'Aéroports de Paris au cours de l'exercice 2019, en application des critères approuvés par l'assemblée générale d'Aéroports de Paris du 20 mai 2019. Conformément aux textes en vigueur, le versement de la rémunération variable, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2019 sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la Société du 12 mai 2020.

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

La rémunération variable brute maximum du Président-directeur général est fixée à 100 000 euros, soit 29 % de la rémunération fixe. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs (pondération totale : 50 %) : montant de l'EBITDA groupe (25 %), ROCE groupe (15 %), taux de satisfaction au départ des passagers (10 %) et quatre objectifs qualitatifs (pondération totale : 50 %) : l'accompagnement du processus de l'éventuelle privatisation (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 de la concertation sur le terminal T4 (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 (10 %).

L'atteinte de chacun de ces objectifs sera appréciée par le conseil d'administration du 10 février 2020, 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 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 98 % pour les objectifs qualitatifs (dont Accompagnement d'une éventuelle privatisation = 100 %, Politique d'accueil et d'attractivité = 90 %, responsabilité sociétale d'entreprise = 100 %, Stratégie et pilotage des filiales et participations = 100 %).

Un compte rendu détaillé des réalisations et critères d'atteinte a été présenté au comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, et au conseil d'administration pour sa délibération.

Le management du Groupe ADP a mis en place les études et éléments préparatoires à une éventuelle privatisation. Par ailleurs, dans ce contexte, il est resté mobilisé sur l'atteinte des objectifs du contrat de régulation 2016-2020 et du plan stratégique Connect 2020. Le corps social de l'entreprise est également resté soudé autour de la réalisation des objectifs du groupe.

La performance économique et financière du groupe s'est confirmée, avec un EBITDA groupe de 1772 M€, et un ROCE groupe de 6,5 %, en surperformance par rapport aux objectifs établis pour le budget.

Le groupe a précisé sa stratégie internationale à l'horizon 2025, présentée lors de la Journée Investisseurs du 5 avril 2019. La maîtrise des investissements s'est notamment concentrée sur l'accompagnement de TAV après la fin de la concession d'Istanbul Atatürk et la poursuite des chantiers d'intégration de TAV et AIG.

La note de satisfaction clients ACI/ASQ a fortement progressé, atteignant 3,85/5. Elle résulte notamment des actions menées pour la maîtrise du temps (ponctualité des vols, temps de trajet sur l'aéroport, passage de frontière (notamment 105 nouveaux SAS Parafe à reconnaissance faciale), correspondances). Charles de Gaulle a continué sa progression dans le classement Skytrax, à la 30^{ème} place mondiale (9^{ème} dans sa catégorie). Pour aller plus loin, il a été décidé en 2019 de réaliser des audits par Skytrax (partenariat de 3 ans) à Charles de Gaulle et à Orly.

S'agissant de l'attractivité des compagnies, en 2019, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle a accueilli 21 nouvelles lignes, et l'aéroport de Paris-Orly 13.

La concertation sur le terminal 4, de février à mai 2019, a fait l'objet d'un rapport rendu public et présenté à la CNDP en octobre. Selon des modalités diversifiées : réunions publiques, ateliers, stands... elle a permis de rencontrer plus de 6000 personnes. À l'issue de la concertation, le groupe a pris 29 engagements¹ additionnels, représentatifs des débats : bruit et santé, environnement et qualité de l'air, santé, climat, emploi et formation, développement économique et attractivité, insertion et économie sociale et solidaire, accessibilité et mobilité autour et au sein de la plate-forme, suivi du projet dans la durée.

En matière de RSE, incluant mobilisation managériale et sécurité des collaborateurs, il est notamment à relever une amélioration très significative du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, de 12,88 en 2019 contre 14,62 en 2018, grâce à un plan d'action pluriannuel ciblé, suivi directement par le comité exécutif.

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 pas de rémunération variable pluriannuelle ou exceptionnelle, ni 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 une rémunération en tant qu'administrateur d'Aéroports de Paris, dont la décision d'allocation et de répartition aux administrateurs a été modifiée par délibération du conseil d'administration du 15 octobre 2019.

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.

La part variable au titre de 2018 (100 000 €) du Président-directeur général lui a été versée en 2019.

(en euros)	2019	2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice	456 402	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	456 402	456 165

¹ Pour retrouver la liste des 29 engagements: <https://terminal4-cdg.groupeadp.fr/>.

(en euros)	2019		2018	
	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	100 000
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération en tant qu'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature	6 402	6 402	6 165	6 165
TOTAL	456 402	456 402	456 165	456 165

1 Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la société du 12 mai 2020.

2 Approbation par l'assemblée générale ordinaire du 20 mai 2019.

Rémunérations versées aux administrateurs et censeurs, mandataires sociaux non exécutifs

Rémunérations versées aux administrateurs

Le barème de répartition des rémunérations 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 modifié par délibération du conseil d'administration du 15 octobre 2019, et approuvé par le ministre chargé de l'économie le 16 décembre 2019, comme suit :

Administrateur : 1 700 €,

Administrateur référent : 2 500 € pour le conseil d'administration.

Président de comité : 2 500 €.

Ce barème ne comporte aucune part fixe. Il prend en compte la nomination d'un administrateur référent et la création d'un comité de la Responsabilité sociale de l'entreprise, par délibération du conseil d'administration du 15 juillet 2019, sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

Monsieur Augustin de Romanet a renoncé à percevoir une rémunération en qualité d'administrateur d'Aéroports de Paris.

	Administrateur	Administrateur référent	Président
Conseil d'administration	1 700 €	2 500 €	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 €
Comité de la Responsabilité sociale de l'entreprise	1 700 €	-	2 500 €
Comités ad hoc	1 700 €	-	2 500 €

Montant brut (en euros)	2019	2018
Jacques Gounon	68 100	32 000
Dick Benschop (depuis le 20 mai 2019) ¹	1 700	-
Jacoba van der Meijs ¹	17 000	5 100
VINCI représenté par Xavier Huillard	32 300	17 000
Jos Nijhuis (jusqu'au 20 mai 2019) ¹	16 900	17 800
Augustin de Romanet	-	-
PREDICA représenté par Françoise Debrus	0	28 800
Administrateur désigné par arrêté de l'État – Solenne Lepage (jusqu'au 31 mars 2019)	27 200	30 600
Administrateur désigné par arrêté de l'État – Isabelle Bui (depuis le 20 mai 2019)	37 400	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires – Geneviève Chaux-Debry	37 400	20 400
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires – Michel Massoni	25 500	15 300
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires – Denis Robin (jusqu'au 30 octobre 2018)	-	5 100
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires – Christophe Mirmand (depuis le 24 janvier 2019)	8 500	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires – Fanny Letier (depuis le 20 mai 2019)	11 000	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires – Perrine Vidalenche	23 800	13 600
TOTAL	306 800	185 700

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 15 octobre 2019 a également confirmé le prélèvement d'une somme sur l'enveloppe annuelle des rémunérations allouées aux administrateurs désignés en assemblée générale afin rémunérer les censeurs, pour 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. Les censeurs, désignés par l'assemblée générale des actionnaires, ont perçu des rémunérations au titre des exercices 2018 et 2019, versés en 2019 et 2020 :

Montant brut (en euros)	2019	2018
Anne Hidalgo	0	0
Bernard Irion (jusqu'au 20 mai 2019)	7 650	7 650
Christine Janodet	8 500	5 950
Gilles Leblanc (jusqu'au 12 avril 2018)	-	850
Valérie Péresse (depuis le 20 mai 2019)	1 700	-
Patrick Renaud (depuis le 20 mai 2019)	5 950	-

En cas de vote ex post négatif sur la rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2019, l'article L. 225-100 du Code de commerce dispose que le versement de la somme allouée pour l'exercice en cours, est suspendu jusqu'à l'approbation par la prochaine assemblée générale de la politique de rémunération révisée.

1.2 GOUVERNANCE

Mandats et fonctions exercés dans toute société par les mandataires sociaux durant l'exercice 2019**Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires**

// **Augustin de Romanet** (Président-directeur général d'aéroports de paris depuis le 29 novembre 2012, renouvelé par décrets du 24 juillet 2014 et du 29 mai 2019)

DATE DE NAISSANCE :

2 avril 1961

NATIONALITE :

Française

DATE DE PREMIERE NOMINATION :

Coopté par le conseil d'administration du 12 novembre 2012, en remplacement de M. Pierre Graff, ratifié par l'assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2013, renouvelé par l'assemblée générale 15 mai 2014

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019 (renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019)

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**MANDATS AU SEIN DU GROUPE ADP**

Segment commerces et services :

- ◇ Média Aéroports de Paris, société par actions simplifiée française, co-entreprise avec JC Decaux : Président et administrateur
- ◇ Société de Distribution Aéroportuaire, 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 (Fin du mandat : 28 juin 2019 – Début du nouveau mandat : 1^{er} janvier 2020)
- ◇ 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, sociétale et de développement durable
- ◇ 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 Sociale : 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 Ve Isletme A.S. (TAV Construction – *Filiale de TAV Yatirim Holding*), de février 2013 à juillet 2017 : Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration
- Royal Schiphol Group, société anonyme soumise au droit néerlandais :
- ◇ Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de NV Luchthaven Schiphol, société soumise au droit néerlandais, de février 2013 à octobre 2013
- AUTRES MANDATS**
- ◇ Président du conseil d'administration et du Comex de ACI Europe de juin 2015 à juin 2017

Jacques Gounon (Administrateur indépendant, référent)**DATE DE NAISSANCE :**

25 avril 1953

NATIONALITE :

Française

DATE DE PREMIERE NOMINATION :

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

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019 (renouvelé par l'assemblée générale du 20 mai 2019)

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 Holdings, 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

Dick Benschop**DATE DE NAISSANCE :**

5 novembre 1957

NATIONALITE :

Néerlandaise

DATE DE PREMIERE NOMINATION :

Assemblée générale du 20 mai 2019

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◇ Président-directeur général de Royal Schiphol Group – NV Luchthaven Schiphol (société soumise au droit néerlandais)
- ◇ Président du conseil d'administration de Oranje Fonds (Pays-Bas)
- ◇ Administrateur de Brisbane Airport Corporation (Australie)

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

- ◇ Président et administrateur de Shell Netherlands (Pays-Bas) de 2011 à 2015
- ◇ Administrateur de :
 - ◆ Shell Petroleum Company SB (Brunei – Asie) de février 2016 à avril 2018
 - ◆ Shell Development BV(Kazakhstan) de février 2016 à avril 2018)
 - ◆ North Caspian Operating Company NV (Pays-Bas) d'avril 2017 à avril 2018
 - ◆ Private Oil Holdings Oman Ltd (Pays-Bas) de juin 2017 à avril 2018
- ◇ Administrateur suppléant de PDO Oil Board (Oman) de 2017 à avril 2018

Jacoba van der Meijs**DATE DE NAISSANCE :**

26 janvier 1966

NATIONALITE :

Néerlandaise

DATE DE PREMIERE NOMINATION :

Cooptée par le conseil d'administration du 23 mai 2017, en remplacement de Mme Els de Groot (renouvelée par l'assemblée générale du 20 mai 2019)

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019

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)
- ◇ Membre du conseil d'administration de Brisbane Airport Corporation (Australie)
- ◇ Membre du conseil d'administration et trésorière de Nederland Distributie Land (NDL), association

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

NATIONALITE :

Française

DATE DE PREMIERE NOMINATION :

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

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019 (renouvelée par l'assemblée générale du 20 mai 2019)

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**MANDATS AU SEIN DU GROUPE VINCI**

- ◇ Président-directeur général de VINCI, société anonyme française cotée
- ◇ Président de Vinci Concessions, SAS, société française
- ◇ Président du conseil de surveillance de VINCI Deutschland GmbH
- ◇ Représentant permanent de VINCI, administrateur au conseil d'administration de :
 - ◆ VINCI Energies, société anonyme française
 - ◆ La Fabrique de la Cité, fonds de dotation
- ◇ Administrateur de Kansai Airports, Kabustiki Kaisha, société japonaise
- ◇ Représentant permanent de SNEL, administrateur au conseil d'administration d'ASF, société anonyme française,
- ◇ Représentant permanent de VINCI Autoroutes, administrateur au conseil d'administration de Cofiroute, société anonyme française,
- ◇ Président de la Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité

Autres mandats

- ◇ Administrateur et Président du comité des rémunérations de Air Liquide, société anonyme française cotée
- ◇ Membre du bureau de l'Institut de l'Entreprise
- ◇ Vice-Président de l'Association Aurore

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 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)

Franoise Debrus (Représentante permanente de la société predica, administrateur indépendant)**DATE DE NAISSANCE :**

19 avril 1960

NATIONALITE :

Française

DATE DE PREMIERE NOMINATION :

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

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019 (renouvelée par l'assemblée générale du 20 mai 2019)

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 KORIAN, SA cotée France
- ◇ Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de ALTAREA, SCA cotée France
- ◇ Membre du conseil d'administration et membre du comité d'audit de SEMMARIS, société d'économie mixte France
- ◇ Membre du conseil d'administration de COMEXOSIUM, SA France
- ◇ Membre du conseil de surveillance et membre du comité d'audit de COVIVIO Hôtels, SCA cotée France

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

- ◇ Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, administrateur de Générale de Santé, SA cotée de juin 2015 à décembre 2015
- ◇ Représentant permanent de PREDICA, administrateur et membre du comité d'audit :
 - ◆ EUROSIC, SA, de juin 2011 à août 2017,
- ◇ Représentant permanent de PREDICA, administrateur :
 - ◆ MEDICA, SA, de juin 2012 à mars 2014,
- ◇ Administrateur de :
 - ◆ RAMSAY SANTE, SA, de mars 2009 à juin 2015
 - ◆ Foncière Développement Logements, SA, de mars 2009 à janvier 2016
 - ◆ Beni Stabili, Société italienne cotée (SIIC) d'avril 2013 à novembre 2016

Administrateur représentant de l'État**Isabelle Bui****DATE DE NAISSANCE :**

15 février 1982

NATIONALITE :

Française

DATE DE PREMIERE NOMINATION :

Arrêté du 20 mai 2019 en remplacement de Mme Solenne Lepage

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

17 mai 2017

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◇ Directrice de participations Transports -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 :
 - ◆ RATP (Régie autonome des transports parisiens) – Établissement public à caractère industriel et commercial
 - ◆ Engie, société anonyme française cotée

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

- ◇ Administrateur de La Monnaie de Paris (EPIC) de juin 2014 à 2016
- ◇ Secrétaire général du Club de Paris à la Direction générale du Trésor, au ministère de l'Économie et des Finances, de 2017 à 2019
- ◇ Chef du bureau des services bancaires et des moyens de paiement de la Direction générale du Trésor, au ministère de l'Économie et des Finances, de 2014 à 2017

Administrateurs, nommés par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition de l'État

// Geneviève Chaux Debry

DATE DE NAISSANCE :

18 juin 1958

NATIONALITE :

Française

DATE DE PREMIERE NOMINATION :

Décret du 11 juillet 2014

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

11 mai 2017, renouvelée par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017, sur proposition de l'État

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

// Fanny Letier

DATE DE NAISSANCE :

15 mars 1979

NATIONALITE :

Française

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019, nommée par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019, sur proposition de l'État

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◇ Co-fondatrice et directrice générale de GENEEO capital entrepreneur, fonds de gestion pour accompagner la croissance des PME et ETI, France
- ◇ Présidente de G4 partners, société de gestion, France
- ◇ Administratrice de bioMérieux, SA Française cotée
- ◇ Administratrice de Nexans, société Française cotée
- ◇ Administratrice de l'Institut français des administrateurs (IFA)
- ◇ Administratrice civile hors classe

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

- ◇ Directrice exécutive chargé de la division fonds propres PME et coordination accompagnement et membre du comité exécutif de BPIFrance (2015 à 2018)
- ◇ Directrice générale de BPIFrance Investissement Régions (septembre 2013 à mars 2015)

// Michel Massoni

DATE DE NAISSANCE :

20 septembre 1950

NATIONALITE :

Française

DATE DE PREMIERE NOMINATION :

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

RENOUVELLEMENT DU MANDAT :

Décret du 11 juillet 2014

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

11 mai 2017, renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition de l'État

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

- ◇ Coordonnateur du collège Économie et Régulation au Ministère de la transition écologique et solidaire d'octobre 2007 à octobre 2017
- ◇ Président du conseil d'administration de l'établissement public de sécurité ferroviaire d'août 2015 à décembre 2017

Christophe Mirmand**DATE DE NAISSANCE :**

22 juillet 1961

NATIONALITE :

Française

DATE DE NOMINATION :

Copté, sur proposition de l'État, lors du conseil d'administration du 24 janvier 2019, en remplacement de M. Denis ROBIN, ratifié à l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019.

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

11 mai 2017

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

◇ Préfet hors classe – Secrétaire général au Ministère de l'intérieur

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**Perrine Vidalenche****DATE DE NAISSANCE :**

26 décembre 1956

NATIONALITE :

Française

DATE DE NOMINATION :

Nommée par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017, sur proposition de l'État

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

11 mai 2017

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◇ Administratrice indépendante, membre du comité des risques et membre du comité des rémunérations d'Orange Bank, société anonyme à conseil d'administration, France
- ◇ 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, France
- ◇ Administratrice indépendante et Présidente du comité d'audit de CEETRUS, société anonyme à conseil d'administration, France
- ◇ Présidente du comité d'audit et membre du conseil de surveillance de SEMOP – Gare du Nord 2024, société d'économie mixte à opération unique, France

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**Brigitte Blanc****DATE DE NAISSANCE :**

25 novembre 1962

NATIONALITE :

Française

DATE DE PREMIERE NOMINATION :

15 juillet 2014 (élue le 20 mai)

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

15 juillet 2019 (réélue le 22 mai 2019)

PARRAINÉE PAR LE SYNDICAT :

CGT

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

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

- ◇ Néant

// Fayçal Dekkiche

DATE DE NAISSANCE :

10 mai 1966

NATIONALITE :

Algérienne

DATE DE NOMINATION :

Élection du 22 mai 2019

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

15 juillet 2019

PARRAINEE PAR LE SYNDICAT :

CFE-CGC

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

◇ Coordonnateur sûreté opérationnelle d'Aéroports de Paris
au sein de la Direction de l'aéroport Paris-
Charles de Gaulle

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

◇ Néant

// Nancy Dunant

DATE DE NAISSANCE :

17 novembre 1962

NATIONALITE :

Française

DATE DE NOMINATION :

Élection du 22 mai 2019

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

15 juillet 2019

PARRAINE PAR LE SYNDICAT :

CFE-CGC

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

◇ Responsable pôle contrôle interne d'Aéroports de Paris
au sein de la Direction des Services, de la Logistique
et des Achats

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

◇ Néant

// Frederic Gillet

DATE DE NAISSANCE :

19 février 1972

NATIONALITE :

Française

DATE DE PREMIERE NOMINATION :

15 juillet 2014 (élu le 20 mai 2014)

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

15 juillet 2019 (réélu le 22 mai 2019)

PARRAINE PAR LE SYNDICAT :

CFDT

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

◇ Sapeur-pompier d'Aéroports de Paris à Paris-
Charles de Gaulle

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

◇ Néant

// Jean-Paul Jouvent

DATE DE NAISSANCE :

31 janvier 1961

NATIONALITE :

Française

DATE DE PREMIERE NOMINATION :

18 décembre 2008 (renouvelé le 15 juillet 2014)

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

15 juillet 2019 (réélu le 22 mai 2019)

PARRAINE 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
- ◆ FCPE ADP DIVERSIFIE DYNAMIQUE
- ◆ FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE
- ◆ FCPE ADP OBLIGATIONS

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

◇ Néant

// Joel Vidy**DATE DE NAISSANCE :**

30 décembre 1960

NATIONALITE :

Française

DATE DE PREMIERE NOMINATION :1^{er} mars 2018, en remplacement de M. Frédéric Mougin**DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :**

15 juillet 2019 (réélu le 22 mai 2019)

PARRAINE 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

Censeurs**// Anne Hidalgo**

DATE DE NAISSANCE :

19 juin 1959

NATIONALITE :

Française

DATE DE NOMINATION :

Nommée à titre provisoire par le conseil d'administration du 8 juillet 2015 et ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2016

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019, renouvelée par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019

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
- ◇ Vice-Présidente de Métropole du Grand Paris, établissement public de coopération intercommunale (EPCI)
- ◇ Présidente au Conseil départemental – Collectivité publique
- ◇ Présidente de la Société de livraison des ouvrages olympiques, établissement public
- ◇ Vice-Présidente du comité d'organisation des jeux olympiques, association loi 1901

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

- ◇ Présidente de :
 - ◆ Cities Climate Leadership Group (C 40), (organisation) du 8 août 2016 au 1^{er} décembre 2019
 - ◆ 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

Christine Janodet**DATE DE NAISSANCE :**

29 septembre 1956

NATIONALITE :

française

DATE DE PREMIERE NOMINATION :

Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2009, renouvelée par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019, renouvelée par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◇ Maire d'Orly
- ◇ Conseiller Départemental du Val-de-Marne
- ◇ Vice-Présidente de l'établissement public territorial Grand Orly Seine Bièvres (GOSB)
- ◇ Administratrice de Valophis, office HLM

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

- ◇ Néant

Valérie Péresse**DATE DE NAISSANCE :**

14 juillet 1967

NATIONALITE :

Française

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019, nommée par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◇ Présidente du Conseil régional d'Ile-de-France
- ◇ Conseillère régionale d'Ile-de-France (section : Yvelines)
- ◇ Présidente du conseil d'administration de l'Etablissement public d'aménagement Paris-Saclay (EPAPS)
- ◇ Présidente du conseil d'administration de Grand Paris aménagement (EPIC)
- ◇ Membre, en qualité de représentante du STIF, du conseil de surveillance de la SNCF
- ◇ Administratrice de Business France, en qualité de Présidente de Conseil régional
- ◇ Première Vice-Présidente de l'Association des régions de France (ARF)
- ◇ Membre du Conseil d'orientation de l'Observatoire des finances et de la gestion publique locales
- ◇ Présidente (ès qualités) du conseil d'administration d'IDF Mobilités
- ◇ Présidente (ès qualité) de l'Institut Paris Région (ex IAU)
- ◇ Membre (ès qualité) du conseil de surveillance de la Société du Grand Paris

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

- ◇ Ancienne députée des Yvelines (2ème circonscription : Vélizy-Chevreuse) de juin 2012 à janvier 2016
- ◇ Ancienne maître des requêtes au Conseil d'État de février 1995 à novembre 2015

Patrick Renaud**DATE DE NAISSANCE :**

6 août 1947

NATIONALITE :

Française

DATE DE DEBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019, nommé par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◇ Président de la Communauté d'Agglomération Roissy Pays de France
- ◇ Président de l'agence de développement économique Roissy Dev-Aerotropolis
- ◇ Président du Club des Acteurs du Grand Roissy
- ◇ Président d'Euro Carex et Roissy Carex
- ◇ Premier Adjoint au Maire de Roissy-en-France, Val d'Oise
- ◇ Administrateur de Grand Paris Aménagement
- ◇ Membre du Bureau du Club des Acteurs du Grand Paris
- ◇ Administrateur de l'ONG Acting for Life

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

- ◇ Président de l'Association des Collectivités du Grand Roissy de 2011 à 2016
- ◇ Président de la Communauté d'Agglomération Roissy Porte de France de 2001 à 2016
- ◇ Président de Roissy Développement, agence de développement économique de la Communauté d'Agglomération Roissy Porte de France de 2014 à 2015
- ◇ Président du SIEVO (Syndicat Intercommunal d'Etudes et de Programmation pour le développement de l'Est du Val d'Oise) de 2002 à 2014

Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'Aéroports de Paris et, d'autre part, une autre société contrôlée par Aéroports de Paris au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, aucune convention n'est intervenue, 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 contrôlée par Aéroports de Paris au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à l'exception des conventions portant sur les opérations courantes et conclues à des conditions normales.

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 2019.

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). <u>Prix</u> : 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. <u>Prix</u> : 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. <u>Prix</u> : 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. <u>Prix</u> : 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 <u>Prix</u> : 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.	Augmentation de capital : 29 millions d'euros ^{P 3} (soit environ 10 % du capital).

Objet des autorisations/délégations financières consenties au conseil d'administration actuellement en vigueur	Montant nominal maximal (autorisation de 26 mois)
Parité d'échange, montant de la soulte et prix : fixées par le conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.	Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros ² .
Augmentation de capital ^b en vue d'une rémunération des apports en nature. <u>Prix</u> : 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 ^{P3} .
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 ^{P36} soit environ 10 % du capital.

Plafonds

P Avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal.

1 Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal.

2 Avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société de 500 millions d'euros.

3 Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal.

4 Avec, pour une émission avec maintien du DPS, imputation sur le plafond ¹ et pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond ³.

5 Sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives.

6 Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital de 29 millions d'euros de nominal en cas d'augmentation de capital en période d'offre sur la Société.

Notes

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

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

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

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

Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

Depuis le 22 juillet 2005, Aéroports de Paris est une société anonyme à conseil d'administration dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, Euronext Paris, depuis le 16 juin 2006.

Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2019

Depuis le 11 mai 2017, la Société est administrée par un conseil d'administration conformément à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique et à l'article 13 des statuts d'Aéroports de Paris.

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, cinq 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 20 mai 2019, ont renouvelé les mandats d'administrateurs d'Augustin de Romanet, Jacques Gounon, Jacoba van der Meijs, la société Vinci, représentée par Xavier Huillard, et la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, représentée par Françoise Debrus et ont nommé Dirk Benschop.

En application de l'ordonnance précitée, l'administrateur représentant l'État est Isabelle Bui nommée par arrêté du 20 mai 2019, en remplacement de Solenne Lepage, qui a démissionné le 31 mars 2019. Sur proposition de l'État, l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 a désigné : Michel Massoni, Geneviève Chauv Debry et Perrine Vidalenche. L'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019 a ratifié la cooptation de Christophe Mirmand, en remplacement de Denis Robin (démissionnaire à compter du 30 octobre 2018) et a nommé Fanny Letier.

Les administrateurs représentant des salariés ont été élus le 22 mai 2019, 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), Nancy Dunant (CFE/CGC), Fayçal Dekkiche (CFE/CGC), Frédéric Gillet (CFDT), 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. Anne Hidalgo, Christine Janodet, Valérie Péresse et Patrick Renaud ont été nommés ou renouvelés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019.

Aux termes de l'article 13 des statuts de la Société, le mandat des administrateurs et des censeurs est d'une durée de cinq ans.

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

Béatrice Mathieu de Lavergne, Contrôleur général Économique et Financier, et Pascal Papaux, nommé Secrétaire du comité d'entreprise, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

Principes de diversité et de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil et des instances dirigeantes

La politique d'équilibre et de diversité appliquée à la composition du conseil d'administration prend en compte la complexité et les nombreux métiers de Groupe ADP.

L'organisation du conseil comme sa composition sont appropriées à l'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. Enfin, les débats sont éclairés par des censeurs qui apportent un ancrage bienvenu dans les territoires des plates-formes franciliennes.

La composition avec des profils diversifiés et complémentaires permet de nourrir le débat avec des perspectives pertinentes et variées. Tous les administrateurs ont le souci commun de recherche de fonctionnement collégial, condition jugée indispensable pour la qualité de la gouvernance.

Il s'agit de garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement des missions avec compétence, indépendance et objectivité. 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 37 ans et 69 ans, et la moyenne s'élève à 57 ans. S'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes, sur les 12 administrateurs concernés (les administrateurs élus par les salariés étant exclus du calcul), six sont des femmes et six sont des hommes (soit un taux de 50 %) au 31 décembre 2019.

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, depuis de nombreuses années. De nouveaux accords triennaux ont été signés en 2019 relatifs à l'égalité professionnelle femmes-hommes, l'emploi des personnes handicapées, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui intègre les dispositions concernant les jeunes et les seniors.

Cette politique a notamment fait l'objet d'une délibération du conseil d'administration le 15 octobre 2019.

Concernant plus particulièrement l'égalité professionnelle femmes-hommes, l'accord 2017-2019 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 2019 est de 36 %, il est de 8 % pour le comité exécutif.

Présentation synthétique du conseil d'administration au 31 décembre 2019

Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions à la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel	Nombre de mandats dans des sociétés cotées yc. étrangères	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF		Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Membres des comités				
					Non indépendant	Indépendant				Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance	Comité ad hoc/Projet Terminal T4	Comité RSE
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL														
PRISE D'EFFET DE L'ACTUEL MANDAT LE 20 MAI 2019 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS														
Augustin de Romanet	58	Masculin	Française	300	2	Président-directeur général	29/11/2012	AG 2024	7 ans		Président	X		
ADMINISTRATEURS DÉSIGNÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE														
PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 20 MAI 2019 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS														
Jacques Gounon	66	Masculin	Française	400	2	Administrateur indépendant	02/07/2008	AG 2024	11 ans		Président	X		X
Jacoba van der Meijs	53	Féminin	Néerlandaise	1	2	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP	23/05/2017	AG 2024	2 ans				X	
Dirk Benschop	61	Masculin	Néerlandaise	1	1	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP	20/05/2019	AG 2024	moins d'1 an					
Société Vinci représentée par Xavier Huillard	65	Masculin	Française	7 916 848	2	Relation d'affaires significatives	15/07/2014	AG 2024	5 ans					X

	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions à la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel	Nombre mandats dans des sociétés cotées yc. étrangères	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF		Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Membres des comités					Comité RSE
						Non indépendant	Indépendant				Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance	Comité ad hoc Terminal T4		
Société Predica représentée par Françoise Debrus																
	59	Féminin	Française	5 051 791	3		Administrateur indépendant	15/07/2014	AG 2024	5 ans	X			Présidente X	X	X
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT L'ÉTAT, NOMMÉ PAR ARRÊTÉ DU 20 MAI 2019 PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 11 MAI 2017 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS																
Isabelle Bui																
	37	Féminin	Française	0 ¹	2	Actionnaire majoritaire		20/05/2019	mai 2022	Moins d'1 an	X	X	X			
ADMINISTRATEURS NOMMÉS, SUR PROPOSITION DE L'ÉTAT, PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 11 MAI 2017 ET DU 20 MAI 2019 PRISE D'EFFET DU MANDAT POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS LE 11 MAI 2017 ET LE 20 MAI 2019 POUR FANNY LETIER																
Geneviève Chaux Debry																
	61	Féminin	Française	0 ¹	1	nommé sur proposition de l'État		15/07/2014	AG 2022	5 ans		X				
Michel Massoni																
	69	Masculin	Française	0 ¹	1	nommé sur proposition de l'État		26/04/2013	AG 2022	6 ans					X	
Christophe Mirmand																
	58	Masculin	Française	0 ¹	1	nommé sur proposition de l'État		24/01/2019	AG 2022	Moins d'1 an						
Perrine Vidalenche																
	63	Féminin	Française	0 ¹	1	nommé sur proposition de l'État		11/05/2017	AG 2022	2 ans						X
Fanny Letier																
	40	Féminin	Française	0 ¹	3	nommé sur proposition de l'État		20/05/2019	AG 2024	Moins d'1 an				Présidente		X

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions à la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel	Nombre de mandats dans des sociétés cotées yc. étrangères	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF		Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Membres des comités							
						Non indépendant	Indépendant				Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance	Comité ad hoc Terminal T4	Comité RSE			
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT DES SALARIÉS																		
PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 15 JUILLET 2019 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS																		
Brigitte Blanc (CGT)	57	Féminin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		15/07/2014	2024	5 ans								X
Nancy Dunant (CFE/CGC)	57	Féminin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		15/07/2019	2024	Moins d'1 an								X
Fayçal Dekkiche (CFE)	53	Masculin	Algérienne	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		15/07/2019	2024	Moins d'1 an			X					
Frédéric Gillet (CFDT)	47	Masculin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		15/07/2014	2024	5 ans		X						X
Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP)	58	Masculin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		18/12/2008	2024	11 ans				X			X	
Joël Vidy (CGT)	59	Masculin	Française	0 ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		01/03/2018	2024	1 an et demi			X					

1 Les administrateurs nommés à l'assemblée générale, sur proposition de l'État, 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.

Assiduité des membres du conseil d'administration, présents au 31 décembre 2019

Le taux de participation se calcule pour les séances auxquelles les administrateurs sont effectivement conviés et exclut celles pour lesquelles les administrateurs étaient en situation de conflits d'intérêts.

Administrateurs	Conseil d'administration	Comité d'audit et des risques	Comité des rémunérations, nominations et Gouvernance	Comité de la stratégie et des investissements	Comité <i>ad hoc</i> – Projet Terminal 4	Comité RSE
Augustin de Romanet	100 %			100 %		
Jacoba van der Meijs	86 %			50 %		
Jacques Gounon	100 %	100 %	100 %			
Dirk Benschop	43 %					
Société Vinci, représentée par Xavier Huillard	100 %		100 %			
Société Predica, représentée par Françoise Debrus	79 %	91 %	100 %		100 %	100 %
Isabelle Bui	100 %	100 %	100 %	100 %		
Geneviève Chauv Debry	93 %			100 %		
Michel Massoni	93 %				100 %	
Christophe Mirmand	39 %					
Perrine Vidalenche	93 %					100 %
Fanny Letier	71 %					100 %
Brigitte Blanc	93 %					100 %
Frédéric Gillet	93 %	100 %				100 %
Nancy Dunant	100 %			100 %		100 %
Fayçal Dekkiche	100 %			100 %		
Jean-Paul Jouvent	79 %		100 %		100 %	
Joël Vidy	100 %			100 %		

Le Président-directeur général

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.

Administrateur référent

Le conseil d'administration du 25 juillet 2019 a décidé de nommer un administrateur référent, parmi les administrateurs indépendants, sur proposition du comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance.

L'administrateur référent assiste le Président-directeur général, dans ses missions en sa qualité de Président du conseil d'administration, dans l'organisation et le bon fonctionnement du conseil et de ses comités et dans la supervision du gouvernement d'entreprise et du contrôle interne. Il exerce ses missions dans des conditions de parfaites objectivité et impartialité. Afin d'identifier toute situation de conflit d'intérêts, il est tenu régulièrement informé des événements et situations significatifs relatifs à la vie du groupe. Il a accès à tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut, en accord avec le Président-directeur général et dans des cas très spécifiques, représenter la Société, dans ses relations avec les actionnaires en particulier ceux non représentés au sein du conseil d'administration, pour les sujets de gouvernance d'entreprise. Il assure également la direction du processus d'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités et en rend compte au conseil d'administration. Enfin, l'administrateur référent rend compte annuellement au conseil d'administration de l'exécution de ses missions.

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 25 juillet 2019 (le « règlement intérieur »).

Le règlement intérieur est consultable sur le site <https://www.parisaeroport.fr/groupe/groupe-et-strategie/notre-groupe/organisation/gouvernement-entreprise>. 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, le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et le comité de la responsabilité sociétale de l'Entreprise.

Il comporte une charte des membres du conseil d'administration (administrateurs et censeurs) 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 l'abus de marché, le délit d'initié et le manquement d'initié. 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 confié à l'administrateur référent sa mise en œuvre, dans le respect des principes d'objectivité et de transparence. En cas de situation de conflit constatée, le membre du conseil d'administration doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération concernée.

Les administrateurs et les censeurs sont tenus à la même obligation générale de confidentialité ainsi qu'aux limitations relatives à leurs interventions sur les titres de la société

Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration

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 de l'administrateur référent et 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.

En 2019, une évaluation, menée par un prestataire externe, a eu lieu. Ses conclusions ont été restituées lors de la séance du conseil d'administration du 11 décembre 2019. L'appréciation générale de la gouvernance par les membres du conseil d'administration est positive : la forme de gouvernance actuelle est adaptée au regard de l'actionariat de l'Entreprise. La dynamique de la séance laisse la place pour le dialogue, en toute indépendance, et permet au conseil d'administration d'exercer son rôle de contrôle et de supervision. La parole est libre et la contradiction a sa place. Les sujets importants sont traités, les présentations sont claires et bien maîtrisées et il y a un bon équilibre entre présentation et discussion. La contribution effective de chaque administrateur et censeur aux travaux du Conseil a été appréciée. Les profils sont complémentaires. Enfin, les nouveaux membres sont accueillis de manière fluide et efficace. Le conseil estime nécessaire de développer davantage le temps consacré au débat stratégique de long terme. Afin de répondre aux recommandations faisant suite à l'évaluation interne de 2018, le conseil d'administration a décidé la création d'un comité RSE pour notamment examiner les principaux enjeux sociaux et environnementaux du Groupe ADP.

Réunions du conseil d'administration

Il appartient au Président-directeur général de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent. La convocation au conseil d'administration est adressée, par tous moyens appropriés, aux membres du conseil d'administration au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, et fixe le lieu de la réunion. Les membres du conseil se réunissent hors la présence du Président-directeur général lors de l'examen de sa rémunération.

Attributions du conseil d'administration

Le conseil d'administration 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 des transports et 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.

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

- ◇ examine au moins une fois par an, dans son ensemble, les orientations stratégiques du Groupe ADP, notamment au regard des évolutions de l'industrie du transport aérien, ainsi que le contexte concurrentiel dans lequel évolue le Groupe ADP ;
- ◇ formule une réponse argumentée sur l'avis émis par le comité d'entreprise sur les orientations stratégiques de l'Entreprise en application du Code du travail ;
- ◇ arrête les comptes sociaux annuels et les comptes consolidés annuels, établit le rapport de gestion (en ce compris notamment la déclaration de performance extra-financière) ainsi que le rapport sur le gouvernement d'entreprise et convoque l'assemblée générale des actionnaires chargée d'approuver ces derniers ;

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

- ◇ approuve les comptes consolidés semestriels ;
- ◇ définit la politique de communication financière d'Aéroports de Paris ;
- ◇ veille à ce que les investisseurs et les actionnaires reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur les perspectives à long terme ;
- ◇ examine le plan stratégique pluriannuel du groupe ;
- ◇ est informé, une fois par an, des relations de la société avec l'État au titre de ses missions de service public ;
- ◇ approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
- ◇ fixe les taux de redevances visées au 1° de l'article R. 224-2 du Code de l'aviation civile ;
- ◇ adopte le plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe ADP et examine chaque année son exécution ; les axes stratégiques des métiers et des principales filiales sont soumis au conseil d'administration pour approbation ;
- ◇ 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 les projets d'investissement, d'acquisition ou de cession d'actifs corporels, incorporels ou financiers, réalisés en France par Aéroports de Paris ou toute société qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, d'un montant supérieur à soixante (60) millions d'euros ;
- ◇ approuve les projets d'investissement, d'acquisition ou de cession d'actifs corporels, incorporels ou financiers, réalisés à l'étranger par Aéroports de Paris ou toute société qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, d'un montant supérieur à cinquante (50) 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 aéro-gares ;
- ◇ est informé à chacune de ses réunions, de l'évolution de son activité et de ses résultats, et examine notamment les écarts éventuels constatés par rapport au budget. Au moins deux fois par an, le Président-directeur général inscrit à l'ordre du jour une revue de la situation financière, de la trésorerie et des engagements hors bilan du Groupe ADP ;
- ◇ examine une fois par an, et en tant que de besoin, la situation des principales filiales et participations de la société ;
- ◇ fixe annuellement le montant total des cautions, avals ou garanties que le Président-directeur général est autorisé à consentir au nom d'Aéroports de Paris. En outre, le Président-directeur général rend compte au conseil des cautions, avals ou garanties dont le montant unitaire est supérieur à 30 millions d'euros ;
- ◇ fixe annuellement le montant des emprunts obligataires que le Président-directeur général est autorisé à émettre ;
- ◇ arrête les statuts du personnel et les échelles de traitement des salaires et indemnités ;
- ◇ doit saisir pour avis consultatif l'assemblée générale ordinaire des actionnaires si une cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la société sur les deux derniers exercices est envisagée ;
- ◇ examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires (étant précisé que les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition 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 rémunérations allouées 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 2019

En 2019, le conseil d'administration s'est réuni 14 fois, avec un taux de présence de ses membres de 84 %, pour examiner en particulier les dossiers concernant :

- ◇ la gouvernance, avec notamment, après avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, le cas échéant :
 - ◆ le choix des candidats administrateurs soumis à l'assemblée générale des actionnaires et l'examen de leur indépendance ; 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'organisation de l'élection des administrateurs représentant des salariés,
 - ◆ la proposition au Président de la République de nommer le Président-directeur général ; maintien de ses conditions de rémunération,
 - ◆ l'évaluation externe 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 2018,
 - ◆ l'adaptation de la répartition de la rémunération des administrateurs et des censeurs,
 - ◆ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif,

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

- ◆ la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019,
 - ◆ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration et des limitations de pouvoirs du Président-directeur général,
 - ◆ la création et la désignation de l'administrateur référent,
 - ◆ l'approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2018,
 - ◆ le compte rendu du Président-directeur général sur les *road show*, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise,
 - ◆ les autorisations préalables de signature de conventions règlementées, le réexamen des conventions règlementées autorisées antérieurement et en cours en 2018 et adoption de la charte relative aux conventions règlementées,
 - ◆ le compte rendu de l'administrateur référent de sa mission de prévention des conflits d'intérêts,
 - ◆ la désignation des membres des comités et celle de ses présidents,
 - ◆ la création d'un comité responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et désignation de ses membres ;
- ◇ la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2018 et des états financiers semestriels 2019, l'adoption du rapport de gestion 2018, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la re-prévision budgétaire consolidée 2019 du groupe, le budget de l'exercice 2020 du groupe, la nouvelle proposition tarifaire des redevances aéronautiques pour la période du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2021, 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 2019 ;
- ◇ la stratégie du groupe avec notamment, un point d'avancement au 31 décembre 2018 du plan stratégique « Connect 2020 », la stratégie relative à la qualité de l'expérience passager, la stratégie sur l'amélioration des accès aux plates-formes franciliennes, la stratégie en matière de « smartisation et digitalisation » des aéroports, la présentation de la politique achat du Groupe ADP, le programme d'investissements 2020-2024 et le plan de financement associé, la réponse du conseil d'administration à l'avis du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques, l'examen des principaux projets d'investissement, la présentation de la proposition de Contrat de Régulation Économique 4 et de l'avancée du projet de Terminal 4 ;
- ◇ l'état de la cartographie des risques du Groupe ADP en 2019, comprenant notamment les aspects sociaux et environnementaux, et l'état de la cartographie des risques de corruption ;
- ◇ les enjeux sociaux, environnementaux et de la RSE : la politique de la société Aéroports de Paris en matière de non-discrimination et de diversité, notamment la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et l'égalité professionnelle et salariale, la santé et la sécurité au travail, la notation extra-financière 2018, le plan Éthique et Compliance, et la stratégie en faveur de la neutralité carbone ;
- ◇ la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les projets soumis au conseil d'administration ;
- ◇ les développements à l'international, avec en particulier, le point d'information régulier sur TAV Airports et la participation aux processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◇ la contribution d'Aéroports de Paris au fond de compensation des nuisances aéroportuaires.

Fonctionnement des comités du 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 de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Le 21 novembre 2018, le conseil d'administration a créé un comité *ad hoc* pour examiner les aspects liés au projet de Terminal 4 – Aéroport de Paris – Charles de Gaulle (sa composition figure dans le tableau synthétique) ; il s'est réuni deux fois et n'est plus actif depuis le 20 mai 2019. 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 2019 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 2019, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son Président, administrateur indépendant, Isabelle Bui, Frédéric Gillet 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 et de la maîtrise des risques, le directeur de l'éthique et les commissaires aux comptes.

L'activité du comité d'audit et des risques en 2019

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 2019, il s'est réuni 11 fois avec un taux de présence de ses membres de 95 %. 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 2018 et des comptes semestriels 2019, l'adoption du rapport de gestion 2018, la re-prévision budgétaire consolidée 2019, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget consolidé 2020 du Groupe ADP, la nouvelle proposition tarifaire des redevances aéronautiques pour la période du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2021, l'affectation du résultat 2018, la fixation du dividende, la distribution d'acomptes sur dividende ;
- ◇ le rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2018 ;

- ◇ la présentation du rapport complémentaire des commissaires aux comptes ;
- ◇ l'examen de la charte relative aux conventions règlementées ;
- ◇ l'état de la cartographie des risques 2019 du Groupe ADP et de ses filiales et participations, comprenant notamment les aspects sociaux et environnementaux, l'état de la cartographie des risques de corruption 2019 du Groupe ADP, le bilan d'activité d'audit interne 2018 et le programme d'audit 2019 et 2020 de la Direction de l'audit, la mise à jour de la charte de l'audit interne ;
- ◇ le point sur le plan d'Éthique et de 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 et 2020 ;
- ◇ le suivi des principaux projets d'investissement ;
- ◇ l'examen du programme d'investissement 2020 – 2024 du Groupe ADP et son plan de financement associé ;
- ◇ 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 ;
- ◇ l'examen de la proposition de Contrat de Régulation Économique 4 et de l'avancée du projet de Terminal 4 ;
- ◇ la politique achat du Groupe ADP et des travaux de la commission consultative des marchés ;
- ◇ le compte rendu de l'administrateur référent de sa mission de prévention des conflits d'intérêts ;
- ◇ 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 2019, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Isabelle Bui, Geneviève Chauv Deby, Fayçal Dekkiche, Jabine van der Meijs et Joël Vidy.

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 du Groupe ADP en matière d'opérations de diversification ou d'opérations de croissance ;
- ◇ les projets significatifs d'investissement et de développement ou de cession de participations.

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 ADP que le conseil d'administration veut bien lui soumettre.

L'activité du comité de la stratégie et des investissements en 2019

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 2019, il s'est réuni neuf fois avec un taux de présence de ses membres de 91 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 20 novembre 2019.

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 2018 du plan stratégique « Connect 2020 », par le programme d'investissements 2020-2024, le suivi et l'examen des principaux projets d'investissement ;
- ◇ l'examen de la proposition de Contrat de Régulation Économique 4 et de l'avancée du projet de Terminal 4 ;
- ◇ la présentation de la politique achat du Groupe ADP et des travaux de la commission consultative des marchés ;
- ◇ l'examen de la réponse du conseil d'administration à l'avis du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques ;

- ◇ le développement à l'international, avec notamment 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 2019, 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 Isabelle Bui.

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 la rémunération 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.

Le comité établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

L'activité du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance en 2019

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 2019, il s'est réuni huit fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur :

- ◇ le choix des candidats administrateurs et censeurs soumis à l'assemblée générale des actionnaires, après analyse de leur CV et de l'adéquation de leur profil avec la composition du conseil d'administration (notamment l'examen de leur indépendance), ; 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'organisation de l'élection des administrateurs représentant des salariés ;
- ◇ la désignation des membres des comités et celle de ses présidents ;
- ◇ la proposition de renouveler Augustin de Romanet dans son mandat de Président-directeur général avec maintien de ses conditions de rémunération, après examen du bilan du mandat du Président-directeur général et de sa vision de l'avenir pour la société ;
- ◇ l'évaluation externe 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 2018 ;

- ◇ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif ;
- ◇ l'adaptation de la répartition de la rémunération des administrateurs et des censeurs, examen des montants définitifs pour l'exercice 2018 et de l'estimation du montant pour 2019 ;
- ◇ l'examen du plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et de la continuité de gestion ;
- ◇ la synthèse des frais engagés par les membres du conseil d'administration en 2018 ;
- ◇ la politique de rémunération des membres du COMEX ;
- ◇ la désignation de l'administrateur référent ;
- ◇ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration et des limitations de pouvoirs du Président-directeur général ;
- ◇ l'examen du rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2018 et du chapitre 13 du Document d'Enregistrement Universel.

Le comité de la responsabilité sociétale de l'entreprise

Composition

Le comité RSE est composé de six membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont deux représentants des salariés. Les membres sont désignés par le conseil d'administration, parmi les administrateurs, en fonction de leurs compétences au regard des missions du comité, de leur expérience, de l'intérêt qu'ils portent aux sujets qui y sont traités et de leur disponibilité.

Au 31 décembre 2019, le comité est composé de six membres : Fanny Letier, sa présidente, Brigitte Blanc, Françoise Debrus, administrateur indépendant, représentante permanente de la société Predica, Nancy Dunant, Frédéric Gillet et Perrine Vidalenche.

Missions et fonctionnement

Le comité RSE a pour mission :

- ◇ d'examiner les principaux enjeux dans le champ de la responsabilité sociétale d'entreprise auxquels la Société est confrontée ;
- ◇ d'examiner la stratégie et le plan d'actions en matière de responsabilité sociétale d'entreprise, en ce compris les engagements pris par la Société en la matière, de suivre leur mise en œuvre et de proposer toute mesure sur ce sujet ;
- ◇ de formuler au conseil d'administration toute proposition ou avis visant la prise en considération des enjeux en matière de responsabilité sociétale d'entreprise de la Société dans la détermination des orientations de son activité ;
- ◇ d'examiner les rapports relatifs à la responsabilité sociétale d'entreprise soumis au conseil d'administration en application des lois et règlements applicables ;
- ◇ d'étudier les notations extra-financières obtenues par la Société et de définir le cas échéant des objectifs dans ce domaine ;
- ◇ dans le domaine du mécénat : d'examiner les lignes directrices et principes d'intervention de la société. Un bilan annuel des actions de mécénat est présenté au comité.

L'activité du comité de la responsabilité sociétale en 2019

Le comité RSE se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire. Le comité RSE ne peut se réunir que si la moitié des membres désignés sont présents. En 2019, il s'est réuni une fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Au cours de cette réunion, le comité a notamment débattu sur : la politique et les réalisations RSE en 2018 et la politique environnementale.

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 29 mai 2019.

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. 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. Dans le cadre de l'évaluation externe du conseil, établie en 2019, 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 car il existe un véritable équilibre des pouvoirs.

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 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 d'un montant supérieur à :
 - ◆ en France à 60 millions d'euros,
 - ◆ à l'étranger à 50 millions d'euros ;
- ◇ 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 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.

Dérogations au Code AFEP-MEDEF

Aéroports de Paris est soumise à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en raison de sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire.

Les dispositions du Code AFEP-MEDEF (disponible depuis le lien <https://www.medef.com/fr/content/code-afep-medef-revise-de-gouvernement-dentreprise-des-societes-cotees-janvier-2020>) écartées, et les raisons pour lesquelles elles le sont, figurent ci-dessous.

Nombre d'administrateurs indépendants (chapitre 8 du Code AFEP-MEDEF)

Selon le Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration de la société devrait comprendre au moins un tiers d'administrateurs qualifiés « d'indépendants », les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ce pourcentage. La société est dans l'impossibilité de respecter cette recommandation.

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

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 11 décembre 2019, 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 ;
- ◇ Dirk Benschop 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, 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 comprend 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 ;

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

- ◇ ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ²⁵ ;
- ◇ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement ²⁶, 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)

En 2019, il n'y a pas eu de réunion hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif. La taille et la composition particulière du conseil d'administration, qui répond à des obligations légales spécifiques, ne se prêtent pas, de manière aisée, à une réunion hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif.

Néanmoins, les administrateurs ont confirmé, lors de l'évaluation externe restituée lors de la séance du conseil d'administration du 11 décembre 2019, leur appréciation positive concernant la liberté de parole et la qualité des débats au sein du Conseil. Ils ont notamment souligné que « le style de leadership du président est un élément essentiel, car il arrive à créer une dynamique dans le débat et à gérer les différentes parties prenantes afin de mener le conseil vers le consensus grâce à une combinaison de direction claire et de diplomatie. La parole semble libre malgré une taille importante et la présence d'un actionnaire de contrôle, et ceci est la résultante d'une attitude d'écoute et d'ouverture, d'une gestion stricte et efficace du temps, d'une préparation solide des dossiers et de la présence de personnalités qui savent se faire entendre ».

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.

La durée du mandat des administrateurs est fixée à 5 ans, une durée cohérente avec celles des mandats existants et du Contrat de Régulation Économique. Parallèlement, l'échelonnement des mandats a été organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.

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.

²⁵ 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.

²⁶ Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

Cette recommandation ne peut pas s'appliquer au sein de la société pour les membres suivants dispensés d'être propriétaires d'actions de la société :

- ◇ l'administrateur désigné par l'État et les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition de l'État et en application de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 ;
- ◇ les administrateurs élus par les salariés en application de l'article 22 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public. Leur mandat est gratuit.

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 (Royal 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 Royal Schiphol Group détient 8 % du capital social d'Aéroports de Paris et perçoit le montant de leur rémunération.

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, confirmé dans sa séance du 20 mai 2019, a décidé de ne fixer aucun seuil de conservation d'actions dans la mesure où :

- ◇ le Président-directeur général ne bénéficie d'aucune option d'action ou action de performance ;
- ◇ le Président-directeur général a renoncé au versement de sa rémunération en tant que membre du conseil d'administration 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 du Président-directeur général d'Aéroports de Paris n'est pas lié aux intérêts qu'il peut détenir dans l'entreprise. Il agit dans l'intérêt social, quel que soit le nombre d'actions détenues à titre personnel.

Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale

La description du mode de fonctionnement et des principaux pouvoirs de l'assemblée générale des actionnaires d'Aéroports de Paris, ainsi que des droits des actionnaires et des modalités d'exercice de ces droits, figure aux articles 20 et 21 des statuts de la société. Ces statuts, modifiés par l'assemblée générale mixte du 11 mai 2017, peuvent être consultés sur le site www.parisaeroport.fr.

Depuis le 3 avril 2016, en application de l'article L 225-123 du Code de commerce, les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription au nominatif depuis 2 ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient automatiquement d'un droit de vote double.

Description de la procédure mise en place par le conseil d'administration pour l'évaluation des conventions portant sur des conditions courantes et conclues à des conditions normales -Description de sa mise en œuvre

Le conseil d'administration du 11 décembre 2019 a approuvé la charte interne relative aux conventions règlementées. Elle décrit la procédure d'évaluation des conventions portant sur les opérations courantes et conclues à des conditions normales, qui sera mise en œuvre à compter de 2020.

Le descriptif de cette procédure est détaillé ci-après.

La Direction juridique et des Assurances présente au conseil d'administration, chaque année, un état récapitulatif de ces conventions, lors de la séance durant laquelle sont examinées les conventions règlementées conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice.

Cet état expose l'objet, la durée, l'enjeu financier de ces conventions et les conditions dans lesquelles elles ont été conclues.

Le conseil d'administration s'assure que ces conventions ont bien porté sur des opérations courantes et ont été conclues à des conditions normales telle que définie dans la charte susvisée. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation.

Par ailleurs, les conventions dites « libres » sont réexaminées lors de toute modification, renouvellement, reconduction ou résiliation, de sorte qu'une convention précédemment considérée comme « libre » et à ce titre exclue de la procédure des conventions règlementées peut être considérée comme « règlementée » et soumise à cette procédure lors de sa modification, de son renouvellement, de sa reconduction ou de sa résiliation, et inversement.

1.3 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.

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 ».

La loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi « Pacte ») a supprimé le second alinéa de l'article L. 6323-1 du Code des transports qui disposait que la majorité du capital de la société Aéroports de Paris était détenue par l'État.

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 2019.

Au 31 décembre 2019, l'État français détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société.

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

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

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

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

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

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

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

- ◇ franchissement à la baisse par l'État français du seuil légal des deux tiers du capital et des droits de vote le 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 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.

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.

Droits de contrôle spéciaux

Aucune action d'Aéroports de Paris ne confère de droits spéciaux à son détenteur.

Actionnariat du personnel

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

Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pactes d'actionnaires)

Alliance avec Schiphol Group

Dans le cadre de la mise en place d'un accord de coopération industrielle, conclu le 14 novembre 2008 et d'une durée de 12 ans à compter du 1^{er} décembre 2008, entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (« l'Accord de coopération »), prévoyant des participations croisées entre Aéroports de Paris et Schiphol Group ²⁷, 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.

²⁷ Voir également le paragraphe du chapitre 5 de l'URD 2019 « Partenariat avec Schiphol Group ».

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 veto pour s'opposer à cette cession, pouvant être exercé une fois par projet de cession et dans un délai convenu entre les parties.

Engagement de maintien du niveau des participations (*standstill*)

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

Droit de cession forcée de l'État français

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

Terme et causes de résiliation des accords

Le pacte d'actionnaires est conclu dans le cadre et pour la durée de l'Accord de coopération, soit une durée de 12 ans, éventuellement 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 ;
- ◇ un différend permanent et/ou une situation de blocage permanente entre Aéroports de Paris et Schiphol Group ;
- ◇ l'exercice par l'État de son droit de sortie forcée tel que prévu dans le pacte d'actionnaires ;
- ◇ la sortie conjointe ou la sortie forcée d'Aéroports de Paris du capital de Schiphol Group tel que prévu dans le pacte d'actionnaires Schiphol Group ;
- ◇ la dilution excessive de Schiphol Group ; ou
- ◇ la conclusion soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group d'une coopération industrielle avec une société aéroportuaire européenne ayant substantiellement les mêmes objectifs que ceux décrits dans l'Accord de coopération et qui met significativement en cause l'atteinte des objectifs prévus par cet Accord de coopération.

Principes généraux de la sortie

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

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

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

Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société

Sous réserve des stipulations de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, il n'existe pas de règles relatives à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration et susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique.

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

Pouvoirs du conseil d'administration

L'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019 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 être mise en œuvre à tout moment.

Accords conclus par Aéroports de Paris étant modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle d'Aéroports de Paris

Les emprunts obligataires prévoient qu'en cas d'un changement de contrôle de la société (cette notion étant définie dans la documentation desdits emprunts) et d'un abaissement par une agence de notation sollicitée par Aéroports de Paris à une notation inférieure à BB+ de sa dette long terme 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, les emprunts contractés auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) prévoient une clause précisant notamment qu'en cas de perte de la majorité du capital social et des droits de vote par l'État français, serait mise en œuvre une clause de concertation pouvant éventuellement conduire à une demande de remboursement anticipé.

Par ailleurs, le changement de contrôle de la société Aéroports de Paris est une « cause de résiliation » de l'Accord de coopération conclu dans le cadre de l'alliance avec Schiphol Group, ainsi qu'il est indiqué au 1.6 ci-avant.

Accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

Il n'y a pas d'accord prévoyant des indemnités pour les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

7.3 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné Organisme Tiers Indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financières

Exercice clos le 31 décembre 2019

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 2019 (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.

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 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 ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

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 ;
- ◇ 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 ;

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné Organisme Tiers Indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

- ◇ nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, 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 une description des 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 consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - ◆ apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - ◆ corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes²⁸. Pour celles relatives au risque de corruption ainsi que les autres informations qualitatives sélectionnées, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante ;
- ◇ 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 pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et 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 quantitatifs²⁹ 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 contributrices³⁰ et couvrent entre 23 % et 44 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- ◇ nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance du groupe.

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 novembre 2019 et février 2020.

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, le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents du travail ne couvrent pas TAV Airports (représentant 61 % de l'effectif moyen du Groupe ADP). Le dispositif de reporting de ces autres indicateurs reste à fiabiliser sur le périmètre de TAV Airports. Les deux indicateurs santé-sécurité (taux de fréquence et taux de gravité) publiés sur le périmètre de TAV Airports ont été établis tardivement et n'ont donc pas pu faire l'objet d'une vérification par nos soins.

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.

²⁸ Démarche de coopération économique et sociale sur le territoire francilien, Bilan 2018 des émissions de CO₂ (scopes 1-2-3) et mesures de lutte contre le changement climatique, Évolution de l'organisation des ressources humaines liée au développement international du groupe, Déploiement du programme éthique et compliance.

²⁹ Indicateurs sociaux : Effectif moyen, Embauches, Départs, Proportion de salariés formés, Taux d'absentéisme, Taux de fréquence et Taux de gravité des accidents du travail. Indicateurs environnementaux : Consommation totale d'énergie, Production d'énergie à partir de sources renouvelables, Émissions de CO₂ scopes 1 et 2, Total prélèvements d'eau, Taux de valorisation matière des déchets non dangereux, 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.

³⁰ Pour les indicateurs sociaux : AIG, TAV Airports (uniquement l'effectif moyen des trois entités TAV Security, BTA et Havas). Pour les indicateurs environnementaux : Aéroport Amman Queen Alia, Aéroport Ankara Esenbog'a, Aéroport Paris-Orly.

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné Organisme Tiers Indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financières

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 :

- ◇ certaines politiques associées aux principaux risques identifiés restent à renforcer en intégrant l'ensemble des activités du groupe, en France et à l'international (périmètre limité à la société Aéroports de Paris pour certaines politiques sur l'exercice 2019) ;
- ◇ comme indiqué dans la note méthodologique de la Déclaration, le périmètre de *reporting* de certains indicateurs sociaux est limité à la société Aéroports de Paris, ADP International, ADP Ingénierie, Média Aéroports de Paris, Relay@ADP, couvrant 28 % de l'effectif moyen du Groupe ADP.

Paris-La Défense, le 3 mars 2020

L'un des commissaires aux comptes,

DELOITTE & ASSOCIÉS

Olivier BROISSAND