



RAPPORT DE GESTION DU GROUPE ADP

EXERCICE 2021

Aéroports de Paris

Société anonyme au capital de 296 881 806 euros

Siège social : 1, rue de France

93290 Tremblay-en-France

R.C.S. Bobigny 552 016 628

Sommaire

1	MODELE D’AFFAIRES.....	3
2	EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L’EXERCICE	6
3	RESULTATS ET SITUATION FINANCIERE DE L’ANNEE 2021	11
4	RISQUES ET GESTION DES RISQUES	28
5	INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES	43
6	AUTRES INFORMATIONS.....	113
7	ANNEXES	123

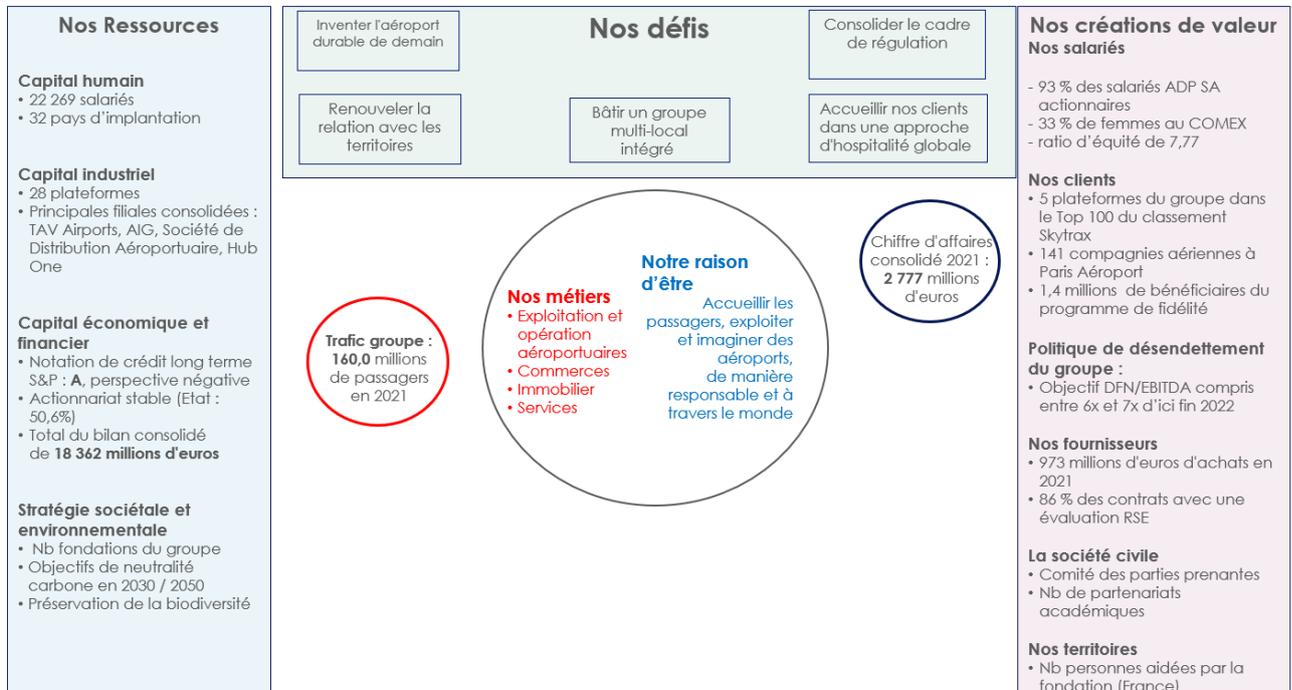
Le présent rapport de gestion inclut le rapport de gestion d'Aéroports de Paris pour l'exercice 2021.

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

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

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

1 MODELE D'AFFAIRES



Le Groupe ADP est un gestionnaire d'aéroports. Le savoir-faire du Groupe ADP en tant que gestionnaire d'aéroports s'étend sur un réseau de 28 aéroports au 31 décembre 2021 :

- les 3 grands aéroports de la région parisienne (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget), détenus et exploités par le Groupe ADP, qui constituent la « porte d'entrée » de la France ; il est à noter par ailleurs que le groupe détient et exploite en région parisienne 10 aérodromes d'aviation générale et exploite l'héliport d'Issy-les-Moulineaux, propriété de la Ville de Paris ;
- les 14¹ aéroports gérés directement par TAV Airports, groupe détenu à 46,38 %² par le Groupe ADP ;
- les 3³ aéroports gérés directement par GMR Airports, dans lequel le Groupe ADP détient une participation de 49% ;
- les 8 aéroports répartis en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique, dans l'Océan Indien et en Amérique du Sud, dans lesquels ADP International, filiale détenue à 100 % par Aéroports de Paris, détient des participations.

Grâce à ses atouts exceptionnels, à la diversité de ses activités et à son savoir-faire reconnu, le Groupe ADP présente un profil solide avec un important potentiel de résilience en phase de rebond du trafic post-pandémie.

Le Groupe ADP exerce les principaux métiers de la chaîne de valeur aéroportuaire – financement, conception, exploitation d'infrastructures – sur un réseau de 28 aéroports réparti dans 17 pays (en Europe, Asie, Afrique et Amérique du Sud) et accueillant 160,0 millions de passagers⁴ en 2021. Il figure parmi les principaux groupes aéroportuaires mondiaux notamment grâce à son partenariat stratégique initié en 2012 avec TAV Airports, gestionnaire de 14 aéroports situés principalement en Europe et au Moyen-Orient, dont il détient 46,38 % du capital. En avril 2018, le Groupe ADP a pris le contrôle d'AIG (Airport International Group), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia à Amman,

¹ Turquie : Ankara-Esenboga, Izmir-Adnan Menderes, Milas-Bodrum, Alanya-Gazipasa, Antalya Tunisie : Monastir, Enfidha Croatie : Zagreb Macédoine du Nord : Skopje, Ohrid Géorgie : Tbilissi, Batumi Arabie Saoudite : Médine Kazakhstan : Almaty

² Suite à la mise en œuvre du programme de rachat d'actions de TAV Airports, le Groupe ADP détient 46,38 % du Groupe TAV Airports au 30 septembre 2020 (contre 46,12 % précédemment)

³ Inde : New Delhi-Indira Gandhi, Hyderabad-Rajiv Gandhi, Philippines : Mactan-Cebu

⁴ Trafic du groupe @100%. Le trafic du groupe @100% intègre le trafic des aéroports de Delhi International Airport Limited (DIAL), Hyderabad International Airport Limited (GHIAL) et Mactan-Cebu International Airport à compter du 1^{er} janvier 2019. Il intègre également le trafic d'Almaty International Airport à compter du 1^{er} mai 2019, 2020 et 2021.

en Jordanie. En février et juillet 2020, le Groupe ADP a acquis en deux étapes une part de 49 % dans GMR Airports¹, société indienne gestionnaire des aéroports de New Delhi et Hyderabad en Inde, ainsi que de l'aéroport de Mactan-Cebu aux Philippines. Enfin, en mai 2021, TAV Airports a réalisé l'acquisition de la société de gestion de l'aéroport international d'Almaty au Kazakhstan².

Organisation des activités

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 ;
- 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 commerciales à Paris repose essentiellement sur le positionnement marketing, « The ultimate parisian shopping and dining experience », et un modèle économique unique d'exploitation, avec principalement deux types d'exploitation : des co-entreprises et des marques en direct ;
- le segment « Immobilier » concerne l'activité immobilière en dehors et au sein des 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 plateformes. 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 du Groupe ADP qui opèrent des activités de management et d'ingénierie aéroportuaires : ADP International, TAV Airports, AIG (Airport International Group) et GMR Airports ;
- le segment « Autres activités » recouvre principalement celles qui sont réalisées par Hub One, filiale du Groupe ADP, opérateur de prestations Télécom & Mobilité.

Conséquences de la pandémie sur le modèle d'affaires

Depuis la mise à l'arrêt brutale du transport aérien au printemps 2020, la reprise du trafic en France et dans le monde se fait au rythme de l'évolution des mesures de restriction à la mobilité applicables dans chaque pays (confinements, quarantaines, fermetures des frontières, etc.) en fonction de l'évolution de la pandémie et notamment de la propagation des nouveaux variants du Covid-19.

Dans ce contexte, le Groupe ADP a acté l'abandon de la procédure d'élaboration du contrat de régulation économique censé couvrir la période 2021-2025 entamée avec la publication du dossier public de consultation le 2 avril 2019. En effet, la situation actuelle rend caduques aussi bien les hypothèses économiques et financières que le projet de développement industriel.

Il n'est pas attendu de nouveau contrat de régulation économique avant au moins l'année 2025, du fait :

- de l'environnement incertain dans lequel évolue désormais le Groupe ADP, notamment en termes de trafic et donc d'investissements, ce qui ne permet pas de construire un plan industriel de long terme. Un contrat de régulation vise à donner de la visibilité ce qui ne peut être le cas dans un environnement instable ;
- de l'inévitable décalage des projets d'infrastructures, en raison de l'incertitude portant sur les besoins de capacité aéroportuaire à moyen terme ;
- de la nécessité de stabiliser le modèle économique du Groupe ADP avant de reprendre dans des conditions robustes le développement des activités parisiennes ;
- du délai de préparation interne d'au moins six à huit mois et de négociation d'un contrat de régulation qui, pour les seules phases réglementaires, nécessite au moins 14 mois.

¹ Sur la prise de participation dans la société GMR Airports, voir les communiqués de presse des 20 et 26 février 2020, et du 7 juillet 2020.

² Sur l'acquisition de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty, voir la section 2.2 "Faits marquants de l'année 2021" du présent rapport.

En l'absence de CRE, l'évolution des tarifs de redevances aéroportuaires est fixée annuellement sous le contrôle de l'Autorité de régulation des transports (ART). Cette évolution, qui doit être modérée, est soumise à la fois au plafond défini à l'adéquation des produits aux coûts des services rendus ainsi qu'au plafond défini par la rentabilité du périmètre régulé.

Les hypothèses structurantes de l'équilibre économique de la régulation sont donc à ce stade revues annuellement, ce qui modifie le pilotage de l'entreprise – en nécessitant plus d'agilité – et introduit de l'imprévisibilité dans un modèle auparavant structurellement à la **hausse**¹.

Pour les années à venir, le Groupe ADP souhaite, en l'absence de contrat de régulation économique, continuer à adapter et faire évoluer son modèle pour se préparer aux enjeux futurs.

¹ Cf. risque 1 – A du chapitre 4.2 Facteurs de risques

2 EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

2.1 Point sur la situation liée à la pandémie de Covid-19

Depuis la mise à l'arrêt brutale du transport aérien au printemps 2020, la reprise du trafic en France et dans le monde se fait au rythme de l'évolution des mesures de restriction à la mobilité applicables dans chaque pays (confinements, quarantaines, fermetures des frontières, etc.) en fonction de l'évolution de la pandémie et notamment de la propagation des nouveaux variants du Covid-19.

Sur l'année 2021, le niveau de trafic passagers du Groupe ADP¹ est en hausse de + 37,2 % par rapport à l'année 2020, à 160,0 millions de passagers, soit 45,6 % du niveau du trafic groupe de l'année 2019.

Sur l'année 2021, le niveau de trafic passagers de Paris Aéroport est en hausse de + 26,8 % par rapport à l'année 2020, à 41,9 millions de passagers, soit 38,8 % du niveau du trafic de Paris Aéroport de l'année 2019. Les mouvements d'avions à Paris Aéroport sont en hausse de + 24,8 % sur l'année 2021 comparé à l'année 2020. À Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, les plateformes adaptent leurs infrastructures en fermant ou ouvrant des terminaux en fonction des évolutions du trafic passagers.

S'agissant des plateformes à l'international du Groupe ADP, la plupart des aéroports sont ouverts aux vols commerciaux. Un certain nombre de pays ont renforcé les restrictions de déplacements lors de la reprise de la pandémie au mois de mars 2021, avant de les alléger progressivement au cours de l'année (se référer à la page 12 pour plus de détails).

Concernant les plateformes indiennes de GMR Airports, après un 1^{er} semestre marqué par la résurgence de la pandémie de Covid-19, le 2nd semestre a démontré le dynamisme du trafic, notamment domestique. Le trafic des seuls aéroports indiens de GMR Airports² s'établit ainsi à 49,1 millions de passagers en 2021, soit 54,1 % du niveau de trafic de l'année 2019.

Concernant les plateformes turques de TAV Airports, où le trafic a également subi l'impact de la résurgence de la pandémie de Covid-19 au cours du printemps, la reprise s'est amorcée au début de l'été et s'est poursuivie jusqu'à la fin de l'année. Le trafic des seuls aéroports turcs de TAV Airports³ en 2021 s'établit ainsi à 40,3 millions de passagers en 2021, soit 59,9 % du niveau de trafic de l'année 2019.

◆ Situation sociale à Paris

L'activité partielle chez Aéroports de Paris SA, conséquence de la baisse d'activité et de la fermeture des infrastructures, initiée le 23 mars 2020, a été prolongée jusqu'au 30 juin 2021. 87 % des salariés d'ADP ont été concernés par l'activité partielle au cours du 1^{er} semestre 2021 entraînant une baisse des charges de personnel de l'ordre de 45 millions d'euros, ces mesures n'ayant pas été reconduites au cours du 2nd semestre. Sur l'année 2021, les économies liées aux mesures d'activité partielle sont par ailleurs de 27 millions d'euros pour Société de Distribution Aéroportuaire.

Aéroports de Paris SA a conclu avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives un accord de Rupture Conventionnelle Collective (RCC). Cet accord, validé par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) le 17 décembre 2020, fixe à 1 150 le nombre maximum de départs volontaires, avec un objectif de 700 départs non remplacés. Les premiers départs de l'entreprise ont débuté fin mars 2021. A fin décembre 2021, le nombre maximum de départs a été atteint et a, pour Aéroports de Paris, un effet de réduction des charges de l'ordre de 50 millions d'euros en 2021.

Par ailleurs, le Plan d'Adaptation des Contrats de Travail (PACT) et des normes applicables aux salariés d'Aéroports de Paris SA a fait l'objet d'une consultation du Comité Social et Economique le 21 mai 2021 et a été homologué par la Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DRIEETS) le 23 juin 2021. Ce plan, ne visant pas à supprimer des postes, prévoit à compter de septembre 2021 des mesures de modération salariale, encadrées par une garantie limitant la baisse des rémunérations et préservant les principaux éléments de rémunération (traitement de base, ancienneté, évolution salariale et avantages sociaux). Il représente une économie de l'ordre de 10 millions d'euros en 2021. Un accord signé avec la majorité des organisations syndicales représentatives le 13 juillet 2021 permet de préciser les modalités de mise en œuvre de ce plan. Les salariés qui refuseraient les mesures seraient amenés à quitter l'entreprise et seraient remplacés.

Enfin, une procédure d'information-consultation du Comité Social et Economique en vue d'une refonte de l'organisation a été initiée en mai 2021. Ce projet vise à adapter l'organisation d'Aéroports de Paris SA à l'évolution durable du trafic aérien, à l'évolution de l'entreprise ainsi qu'à la réduction des effectifs faisant suite à la mise en œuvre de l'accord de Rupture Conventionnelle Collective. Il doit permettre de sécuriser la continuité opérationnelle, de préserver les compétences, d'accompagner la RCC en respectant les engagements en matière d'emploi et de répondre aux enjeux du groupe en renforçant son intégration, son agilité, son efficacité et sa durabilité.

Ces mesures sociales ont permis une réduction de charges de l'ordre de 60 millions d'euros en 2021.

¹ Le trafic du groupe intègre le trafic des aéroports de Delhi International Airport Limited (DIAL), Hyderabad International Airport Limited (GHIAL) et Mactan-Cebu International Airport à compter du 1^{er} janvier 2019. Il intègre également le trafic d'Almaty International Airport à compter du 1^{er} mai 2019, 2020 et 2021. Hors intégration d'Almaty, le trafic groupe serait de 155,6 millions de passagers en 2021, en hausse de + 41,3 millions de passagers.

² Aéroports de Delhi et Hyderabad.

³ Aéroports d'Antalya, Ankara, Izmir, Bodrum et Gazipasa.

◆ Situation à l'international

Les actifs internationaux du groupe ont vu leur trafic diminuer du fait de la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences économiques défavorables. Des discussions ont ainsi dû être ouvertes avec les contreparties impliquées (concedants et banques) dans le but de conserver la viabilité financière et opérationnelle de certains de ces actifs, notamment en demandant des extensions de durée de concession et des restructurations de dette.

Les contrats de financement dans le cas des concessions opérées notamment par les sociétés de gestion aéroportuaires dont Groupe ADP, AIG, TAV Airports et GMR Airports sont actionnaires comportent des clauses de remboursement anticipé en cas de non-respect de certains ratios financiers. En cas de manquement durable, les prêteurs peuvent imposer des conditions de défaut qui peuvent entraîner un recours limité vis-à-vis des actionnaires. Pour mémoire, les contrats assortis de tels engagements représentent 11,2 % du montant total des emprunts du groupe au 31 décembre 2021. A cette date, soit les clauses de remboursement anticipé en cas de non-respect de certains ratios financiers sont respectées par les sociétés de gestion aéroportuaire, soit, dans le cas contraire, les prêteurs ont accepté de ne pas exercer leurs droits, à l'exception d'AIG. Dans le cas d'AIG, un dialogue est en cours avec les prêteurs.

S'agissant de **TAV Airports**, des extensions de concessions d'une durée de deux ans ont été obtenues le 15 février 2021 pour les aéroports d'Ankara, Antalya, Bodrum, Gazipasa et Izmir. Par ailleurs, un accord a été obtenu entre Tibah Airports Development CJSC, société exploitant l'aéroport de Médine, et les autorités saoudiennes, prolongeant la période de concession pour une durée maximale de 8 ans. Dans le cadre de cet accord, le groupe a accordé un prêt d'actionnaire d'un montant de 193 millions d'euros à Tibah. De surcroît, des restructurations de plusieurs concessions de TAV Airports sont toujours en cours (refinancements, augmentation de capital...).

S'agissant de **GMR Airports**, la Haute Cour de Delhi a accordé à titre provisoire à l'aéroport de Delhi le droit de suspendre le paiement des redevances de concession jusqu'à ce qu'un tribunal d'arbitrage statue sur la question.

A la suite du non-renouvellement au 31 décembre 2021 du contrat d'assistance technique (TSA) entre ADP International et Airport Terminal Operations LTD (ATOL), société exploitant **l'aéroport de Maurice**, le groupe a décidé d'exercer l'option de vente (*put option*) prévue dans les accords liant les actionnaires d'ATOL. L'exercice de cette option est attendu en 2022.

En raison de la dégradation des hypothèses de trafic à **l'aéroport de Santiago du Chili**, les actionnaires ont engagé à l'égard des autorités chiliennes des initiatives dans le but de rétablir l'équilibre économique du projet. En parallèle, l'aéroport de Santiago tient des discussions avec ses prêteurs en vue de restructurer ses engagements de paiement de la dette. Dans l'hypothèse où aucune solution ne serait trouvée avec les banques, le groupe s'interrogera sur un éventuel désengagement. En outre, le groupe a décidé de déposer une réclamation auprès du Centre International pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements (CIRDI) contre l'Etat chilien dans le cadre de l'application du traité bilatéral entre la France et le Chili sur la protection des investissements étrangers (CIRDI n°ARB/21/40 en date du 13 août 2021).

Airport International Group (AIG), société concessionnaire de **l'aéroport d'Amman en Jordanie**, tient des discussions actives avec son concedant afin d'atteindre le rééquilibrage économique et financier de la concession, incluant la négociation d'une extension de sa durée. Une restructuration des obligations à l'égard des prêteurs est menée en parallèle.

A **Madagascar**, des discussions sont en cours avec les prêteurs afin de modifier certaines conditions des prêts contractés par la société de projet.

En conséquence, le Groupe ADP pourrait être amené à apporter un soutien financier à ces sociétés de gestion aéroportuaires dans lesquelles il est actionnaire¹. A date, ce soutien est estimé, au global, à un maximum de 70 millions d'euros dans le cadre des discussions de restructurations d'ici la fin de l'exercice 2022. Par ailleurs, en cas d'échec des négociations visant à rééquilibrer la situation de certaines de ses concessions à l'international, le groupe pourrait être amené à prendre des décisions allant jusqu'à se désengager du projet.

◆ Structure financière solide et liquidité renforcée

Le Groupe ADP disposait d'une trésorerie s'élevant à 2,4 milliards d'euros au 31 décembre 2021, dont 0,1 milliard d'euros au niveau de TAV Airports.

Au regard de cette trésorerie disponible et de ses prévisions sur les 12 prochains mois, le groupe n'anticipe pas de difficultés de trésorerie. Cette trésorerie lui permet d'une part, de disposer de liquidités satisfaisantes dans le contexte sanitaire et économique exceptionnel en cours et d'autre part, de faire face à ses besoins courants et à ses engagements financiers, dont notamment le remboursement d'une dette obligataire d'ADP SA et l'apport de fonds² dans le cadre de l'opération Antalya.

Compte tenu de la confiance des investisseurs dans la solidité de son modèle financier et avec sa notation de crédit long terme (A perspective négative par l'agence Standard and Poor's depuis le 25 mars 2020, confirmée le 17 décembre 2021), le Groupe ADP veille à s'assurer que, dans le cas d'un contexte économique et sanitaire qui se dégraderait significativement, il serait en mesure de faire face à ses engagements et de recourir à des financements complémentaires.

¹ Pour les sociétés de gestion des aéroports de Santiago du Chili, d'Amman et de Madagascar.

² Apport de TAV Airports sous forme de fonds propres et de prêt d'actionnaires pour financer le nouveau groupement dans le cadre du renouvellement de la concession de l'aéroport d'Antalya.

2.2 Faits marquants de l'année 2021

Evolution du trafic sur l'année 2021

♦ Trafic Groupe :

	Information sur les suspensions de vols commerciaux et les fermetures d'infrastructures	Statut au 31 décembre 2021	Trafic Groupe (mPax)	Variation 2021/2020 ⁽¹⁾ (en %)	Niveau par rapport à 2019 ⁽¹⁾
Paris Aéroport (CDG+ORY)	Paris-CDG : Terminaux ouverts : 2A, 2B, 2C, 2D, 2E (halls K, L, M aux arrivées uniquement), 2F. Terminal 3 fermé depuis le 23/03/2020, Terminal 1 fermé depuis le 30/03/2020, Terminal 2G fermé depuis le 23/03/2021. Paris-Orly : tous les secteurs ouverts, à l'exception d'Orly 1B fermé depuis le 26/01/2021.	Paris-CDG & Paris-Orly : ouverts aux vols commerciaux domestiques et internationaux.	41,9	+ 26,8 %	38,8 %
Zagreb	Fermeture des frontières aux ressortissants non européens du 19/03/2020 au 11/05/2020.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux.	1,4	+ 51,9 %	40,9 %
Jeddah-Hajj	Fermeture totale depuis le 20/03/2020.	Terminal fermé depuis le 20/03/2020.	0,0	-	-
Amman	Suspension des vols commerciaux domestiques entre le 17/03/2020 et le 06/06/2020. Suspension des vols commerciaux internationaux du 17/03/2020 au 08/09/2020.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux.	4,6	+ 122,3 %	51,1 %
Maurice	Suspension des vols commerciaux internationaux du 19/03/2020 au 01/10/2020.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux.	0,5	- 50,8 %	12,4 %
Conakry	Fermeture totale du 22/03/2020 au 17/07/2020.	Ouvert aux vols commerciaux internationaux.	0,5	+ 83,4 %	76,5 %
Santiago du Chili	Suspension des vols commerciaux internationaux entre le 17/03/20 et le 01/10/20. Fermeture des frontières aux non-résidents depuis le 5 avril 2021.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux	10,0	+ 17,4 %	40,7 %
Madagascar	Suspension des vols commerciaux domestiques entre le 20/03/2020 et le 06/06/2020 et entre fin mars 2021 et début juin 2021. Suspension des vols commerciaux internationaux entre le 20/03/2020 et le 01/10/2020 et d'avril à novembre 2021.	Antananarivo : Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux. Nosy Be : vols commerciaux internationaux suspendus.	0,2	- 28,6 %	15,4 %
New Delhi – GMR Airports	Suspension des vols commerciaux domestiques et internationaux entre le 22/03/2020 et le 25/05/2020.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux (limités aux pays avec lesquels l'Inde a signé des accords bilatéraux).	37,1	+ 30,3 %	54,2 %
Hyderabad – GMR Airports	Suspension des vols commerciaux domestiques et internationaux entre le 22/03/2020 et le 25/05/2020.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux (limités aux pays avec lesquels l'Inde a signé des accords bilatéraux).	12,0	+ 25,7 %	53,9 %
Cebu – GMR Airports	Maintien des vols commerciaux domestiques et internationaux (marqué toutefois par des restrictions de voyages).	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux, restrictions de trafic.	1,3	- 52,0 %	10,4 %
Almaty – TAV Airports	Suspension des vols commerciaux domestiques entre fin mars et fin avril 2020. Reprise des vols commerciaux internationaux depuis juin 2020. Suspension ponctuelle des vols commerciaux en janvier 2022.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux.	4,4	+ 86,7 %	93,4 %
Antalya – TAV Airports	Suspension des vols commerciaux internationaux du 27/03/2020 à juillet 2020.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux.	22,0	+ 126,6 %	61,7 %
Ankara – TAV Airports	Suspension des vols commerciaux internationaux du 27/03/2020 à juillet 2020.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux.	7,0	+ 36,1 %	51,1 %
Izmir – TAV Airports	Suspension des vols commerciaux internationaux du 27/03/2020 à juillet 2020.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux.	7,7	+ 40,3 %	62,0 %
Autres plateformes – TAV Airports⁽²⁾	-	Ouvertes aux vols commerciaux domestiques et internationaux, des restrictions locales pouvant s'appliquer.	10,8	+ 62,0 %	39,7 %
TOTAL GROUPE⁽¹⁾	-	-	160,0	+ 37,2 %	45,6 %

(1) Le trafic du groupe intègre le trafic des aéroports de Delhi International Airport Limited (DIAL), Hyderabad International Airport Limited (GHIAL) et Mactan-Cebu International Airport à compter du 1er janvier 2019. Il intègre également le trafic d'Almaty International Airport à compter du 1er mai 2019, 2020 et 2021.

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

◆ Trafic à Paris Aéroport :

Sur l'année 2021, le trafic de Paris Aéroport est en hausse de + 26,8 % avec un total de 41,9 millions de passagers.

La répartition géographique se décompose comme suit :

- Le trafic international (hors Europe, dont DROM-COM) est en hausse de + 18,5 % par rapport à 2020, à 34,9 % du niveau de 2019, du fait de la croissance sur les faisceaux suivants : Amérique du Nord (+37,1 %), Afrique (+ 35,6 %), Moyen-Orient (+ 20,9 %), Amérique Latine (+ 3,7 %) et malgré la décroissance sur le faisceau Asie-Pacifique (- 51,8 %) ;
- Le trafic Europe (hors France) est en hausse de + 35,2 % par rapport à 2020, à 37,8 % du niveau de 2019 ;
- Le trafic France métropolitaine est en hausse de + 26,6 % par rapport à 2020, à 52,7 % du niveau de 2019 ;
- Le trafic DROM-COM (au sein du trafic international) est en hausse de + 16,3 % par rapport à 2020, à 63,6 % du niveau de 2019.

Répartition géographique Paris Aéroport	Variation 2021/2020	Part dans trafic total
France métropolitaine	+ 26,6 %	20,4 %
Europe	+ 35,2 %	42,6 %
Autre international	+ 18,5 %	37,1 %
<i>Dont</i>		
Afrique	+ 35,6 %	13,4 %
Amérique du Nord	+ 37,1 %	7,7 %
Amérique Latine	+ 3,7 %	2,4 %
Moyen Orient	+ 20,9 %	4,7 %
Asie-Pacifique	- 51,8 %	1,6 %
DROM-COM	+ 16,3 %	7,2 %
Total Paris Aéroport	+ 26,8 %	100,0 %

Le nombre de passagers en correspondance est en hausse de + 21,2 %. Le taux de correspondance s'est établi à 22,0 %, en baisse de - 1,1 point par rapport à 2020. Le taux de remplissage est en hausse de + 0,4 point, à 69,7 %. Le nombre de mouvements d'avions à Paris Aéroport est en hausse de + 24,8 %, à 368 668 mouvements.

Homologation des tarifs des redevances d'Aéroports de Paris par l'Autorité de régulation des transports

Aéroports de Paris a déposé en novembre 2020 un dossier d'homologation des tarifs de redevances aéroportuaires pour la période tarifaire 2021-2022. Le dossier de demande d'homologation a été déclaré complet le jour même par l'Autorité de régulation des transports (ART) :

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

Sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, une hausse moyenne de 2,5 % des tarifs unitaires, à l'exception de la redevance CREWS (redevance informatique d'enregistrement et d'embarquement) qui a été intégrée à la redevance par passager sans impact tarifaire, se décomposant ainsi :

- ◆ + 3,0 % pour les tarifs unitaires de la redevance par passager et de la redevance pour mise à disposition de banques d'enregistrement et d'embarquement et traitement des bagages locaux ;
- ◆ + 1,5 % pour ceux de la redevance de stationnement ;
- ◆ + 1,6 % pour ceux de la redevance d'atterrissage ;
- ◆ + 2,5 % pour ceux des autres redevances aéroportuaires.

Sur l'aéroport de Paris-Le Bourget, une hausse moyenne de 2,68 %.

Par décision n° 2020-001 du 9 janvier 2020, l'ART a homologué les tarifs des redevances aéroportuaires applicables aux aérodromes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget à compter du 1er avril 2020.

Le Groupe ADP s'engage dans un projet de transformation de la plateforme de Paris-Charles de Gaulle qui favorise la transition écologique

Dans une annonce faite le 11 février 2021, le Gouvernement a demandé au Groupe ADP de présenter un nouveau projet d'aménagement pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle après l'arrêt du projet de Terminal 4. Le Groupe ADP a pris acte de cette demande qui est l'une des conséquences de la crise du Covid-19.

Les aménagements contribuant à la transition énergétique de l'aéroport, et du secteur aérien dans son ensemble doivent être repensés au regard de l'accélération des engagements sur l'avion vert, confirmés dans le plan de soutien à l'aéronautique du Gouvernement pour une industrie verte et compétitive du 9 juin 2020. La crise liée à la pandémie de Covid-19 et ses bouleversements ont durablement affecté les perspectives de croissance du trafic, remettant ainsi en cause le calendrier des besoins d'accroissement des capacités d'accueil des passagers de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Un travail de révision du projet initial avait été engagé, durant les mois précédents cette annonce, afin de s'adapter aux nouvelles hypothèses de trafic et répondre aux enjeux de transition environnementale du secteur. Ce travail mené par les équipes du Groupe ADP va fonder les réflexions à venir sur les défis d'aménagements de la plateforme de Paris-Charles de Gaulle.

Abandon de la procédure tendant à l'annulation de l'avis publié par l'Autorité de régulation des transports (ART) le 27 février 2020

Aéroports de Paris avait engagé devant le Conseil d'État, le 3 avril 2020, un recours tendant à l'annulation de l'avis publié par l'ART le 27 février 2020.

L'abandon de la procédure d'élaboration du Contrat de Régulation Economique pour la période 2021-2025, à l'initiative d'Aéroports de Paris, prive d'objet l'avis de cadrage sur le Coût Moyen Pondéré du Capital émis par l'ART. En conséquence, Aéroports de Paris a décidé de se désister dudit recours le 19 février 2021 et la procédure contentieuse est terminée.

Le Groupe ADP annonce la réalisation par TAV Airports de l'acquisition de la société de gestion de l'aéroport international d'Almaty au Kazakhstan

Comme annoncé le 8 mai 2020¹, un consortium dirigé par TAV Airports (dont le capital est détenu à 46,38 % par le Groupe ADP) a signé le 7 mai 2020 un accord portant sur le rachat d'une participation de 100 % de l'aéroport d'Almaty, et des activités connexes de carburant, qui devraient être déléguées à un opérateur spécialisé, et de services, pour une valeur de 417 millions de dollars.

Le transfert des parts a eu lieu le 29 avril 2021. L'aéroport d'Almaty appartient désormais au consortium dont TAV Airports est actionnaire à 85 %. VPE Capital, gestionnaire de fonds spécialisé dans les marchés de capitaux en Russie et de la CEI², détient les 15 % restants du consortium, assortis d'une option de vente. L'aéroport est consolidé en intégration globale dans les comptes de TAV Airports et dans les comptes du Groupe ADP.

Le prix d'achat à 100 %³ est de 417 millions de dollars. La crise mondiale que connaît actuellement le transport aérien a conduit à soumettre une partie de ce prix (45 millions de dollars) à un paiement différé selon un calendrier conditionné à l'atteinte d'un niveau de trafic à des dates préalablement fixées et en tous les cas payable au plus tard en 2030.

L'aéroport d'Almaty, capitale économique du Kazakhstan, est le plus grand aéroport d'Asie Centrale : il a accueilli environ 6,4 millions de passagers en 2019 dont un peu moins de la moitié sur des liaisons internationales. Le Kazakhstan, plus grand pays enclavé du monde avec 2,7 millions de km², est le moteur de la croissance économique de la région et représente 60 % du PIB de l'Asie centrale.

Succès du groupe TAV Airports au titre du renouvellement de la concession de l'aéroport d'Antalya à la suite d'un appel d'offres

Un groupement formé par TAV Airports (51 %) (dont le capital est détenu à 46,38 % par le Groupe ADP) et Fraport (49 %) a remporté l'appel d'offres pour le renouvellement de la concession de l'aéroport d'Antalya ayant pour objet la réalisation d'investissements visant à augmenter les capacités de cet aéroport en contrepartie du droit de l'exploiter pendant 25 ans, entre le 1er janvier 2027 et le 31 décembre 2051.

Le loyer total de la concession dû à la DHMI est de 7,25 milliards d'euros (hors TVA), dont 25 % (1,8 milliard d'euros) seront versés dans les 90 jours suivant la signature du contrat de concession, qui a eu lieu le 28 décembre 2021.

La redevance de service est de 17 euros par passager international au départ et de 3 euros par passager domestique au départ pendant la nouvelle période de concession. L'investissement vise à augmenter les capacités de l'aéroport d'Antalya à 80 millions de passagers par an, soit plus du double des capacités actuelles. Il est estimé à environ 765 millions d'euros dans le cadre d'un contrat de conception réalisation à prix forfaitaire, dont 600 millions d'euros seront engagés entre 2022 et 2025, et 165 millions d'euros le seront entre 2038 et 2040.

Les résultats du groupement sont comptabilisés par mise en équivalence.

¹ Voir le communiqué de presse du 8 mai 2020 : "Le Groupe ADP annonce la signature d'un accord par TAV Airports pour l'acquisition de l'aéroport international d'Almaty au Kazakhstan".

² CEI : Communauté des États indépendants.

³ Voir note 2 des annexes aux comptes consolidés au 30 juin 2021.

L'aéroport d'Antalya est un actif stratégique au sein du portefeuille aéroportuaire de TAV Airports. Depuis la fin de la concession d'Istanbul Atatürk, il s'agit du principal aéroport de TAV Airports, tant en termes de génération de dividendes que de volume de trafic. En 2019, l'aéroport d'Antalya a accueilli 35,7 millions de passagers, dont 28,7 millions de passagers internationaux, s'établissant comme deuxième aéroport le plus fréquenté de Turquie et le premier en termes de trafic international O&D.

Antalya est une destination majeure pendant la saison estivale des loisirs en Europe en raison de sa situation sur la riviera turque, longue de 500 km sur la côte méditerranéenne, au Sud-Ouest du pays et avec une capacité hôtelière de 625 000 lits.

La fin de la coopération industrielle HubLink marque le début du processus de cession ordonnée des participations croisées de 8 % détenues respectivement par Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group

L'accord de coopération industrielle HubLink entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group a pris fin le 30 novembre 2021. Les fonctions de membres du Conseil d'administration d'Aéroports de Paris de Dick Benschop et de Robert Carsouw, respectivement *Chief Executive Officer* et *Chief Financial Officer* de Royal Schiphol Group, et celles de membre du conseil de surveillance de Royal Schiphol Group d'Edward Arkwright, Directeur général exécutif d'Aéroports de Paris, ont ainsi pris fin à la même date.

L'arrivée à terme de cette coopération a marqué le début d'un processus de cession ordonnée des 8 % que chaque partie détient au capital de l'autre selon les termes d'un accord de sortie entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group en date du 1^{er} décembre 2008 et dans le respect du pacte d'actionnaires, aussi daté du 1^{er} décembre 2008, entre Royal Schiphol Group et l'Etat français. Il est prévu que ce processus se déroule sur une période maximale de 18 mois, soit au plus tard jusqu'au 30 mai 2023, durant lesquels Royal Schiphol Group cédera en premier, en une ou plusieurs fois (chaque fois pour un nombre d'actions au moins égal à 1 % du capital social d'Aéroports de Paris), les actions qu'il détient dans le capital social d'Aéroports de Paris.

Dans le cadre de ce processus de cession, Aéroports de Paris dispose d'un droit de première offre, lui permettant de faire une offre à Royal Schiphol Group sur les actions qu'il détient dans Aéroports de Paris ou désigner un tiers qui fera une offre sur les actions ADP. En l'absence d'exercice par Aéroports de Paris de son droit de première offre, ou si Royal Schiphol Group n'accepte pas l'offre d'acquisition faite au titre du droit de première offre, Royal Schiphol Group aura le droit de céder, en une ou plusieurs fois (chaque fois pour un nombre d'actions au moins égal à 1 % du capital social d'Aéroports de Paris), ses actions ADP soit sur le marché, soit à une ou plusieurs personnes identifiées (de gré à gré). Aéroports de Paris dispose alors d'un droit de préemption lui permettant (i) de racheter les actions ADP mises en vente par Royal Schiphol Group à un prix équivalent à celui obtenu par Royal Schiphol Group ou (ii) de substituer un ou plusieurs tiers dans l'exercice de ce droit. Aéroports de Paris ou le(s) tiers substitué(s) disposeront d'un délai de 7 jours calendaires, à compter de la réception par Aéroports de Paris de la notification de cession qui lui aura été adressée par Royal Schiphol Group contenant une ou plusieurs offres inconditionnelles et irrévocables d'acquisition d'un nombre d'actions ADP représentant au moins 1 % du capital social d'Aéroports de Paris, pour notifier à Royal Schiphol Group l'exercice du droit de préemption. L'Etat dispose, lui aussi, d'un droit de préemption similaire, mais sans faculté de substitution, qui doit être exercé dans le même délai et prévaut sur le droit de préemption d'Aéroports de Paris.

De surcroît, dans le cas d'un projet de cession à personnes identifiées des actions ADP détenues par Royal Schiphol Group, l'Etat 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 le même délai que leur droit de préemption, le droit de veto de l'Etat prévalant sur celui d'Aéroports de Paris.

Royal Schiphol Group conservera, sauf si Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group en décident autrement, le produit de cession dans un compte de séquestre, garantissant le paiement du prix de cession des actions Royal Schiphol Group détenues par Aéroports de Paris. Le prix de cession par Aéroports de Paris des actions Royal Schiphol Group sera, quant à lui, fixé sur la base d'une valeur de marché déterminée à l'issue d'une procédure d'expertise qui prendra notamment en compte le prix des actions ADP cédées par Royal Schiphol Group par l'application d'un *bonus* ou d'un *malus* fixé en fonction de la moyenne des prix auxquels auront été effectivement cédées les actions ADP par rapport à une valeur de marché d'Aéroports de Paris, elle-même fixée à dire d'expert. Enfin, en cas de non-cession des titres ADP détenus par Royal Schiphol Group au terme de la période de 18 mois, Aéroports de Paris pourra exercer, avec faculté de substitution, une option d'achat sur ses propres titres détenus par Royal Schiphol Group dans des conditions contractuelles convenues entre les parties (formule de calcul de prix à partir d'une moyenne de cours de bourse).

Aéroports de Paris n'exerçant plus d'influence notable sur Royal Schiphol Group depuis le 1^{er} décembre 2021, les titres de Royal Schiphol Group, précédemment consolidés selon la méthode de mise en équivalence, sont désormais comptabilisés en autres actifs financiers non courants.

3 RESULTATS ET SITUATION FINANCIERE DE L'ANNEE 2021

3.1 Comptes consolidés du Groupe ADP de l'année 2021

Comptes consolidés 2021

(en millions d'euros)	2021 ⁽¹⁾	2020 ⁽²⁾	2021/2020
Chiffre d'affaires	2 777	2 137	+ 29,9 %
EBITDA	751	168	+ 583 M€
EBITDA / Chiffre d'affaires	27,0 %	7,8 %	+ 19,2 pts
Résultat opérationnel courant	(29)	(1 123)	1 094 M€
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	- 1,0 %	- 52,5 %	+ 51,5 pts
Résultat opérationnel	(20)	(1 374)	+ 1 354 M€
Résultat financier	(218)	(390)	+ 172 M€
Résultat net part du Groupe	(248)	(1 169)	+ 921 M€

(1) Les comptes de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty ont été inclus dans les comptes consolidés de TAV Airports à compter de mai 2021 (sur l'acquisition de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty, voir page 13 du communiqué des résultats semestriels 2021, publié le 28 juillet 2021).

(2) Le Groupe ADP a comptabilisé les résultats de GMR Airports par mise en équivalence à hauteur de 24,99 % entre mars et juin 2020 puis à hauteur de 49 % à partir de juillet 2020 (sur les prises de participation dans la société GMR Airports voir les communiqués de presse des 20 et 26 février 2020, et du 7 juillet 2020).

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2021 ⁽¹⁾	2020	2021/2020
Chiffre d'affaires	2 777	2 137	+ 29,9 %
Activités aéronautiques	1 028	860	+ 19,5 %
Commerces et services	825	645	+ 27,8 %
dont Société de Distribution Aéroportuaire	311	225	+ 38,6 %
dont Relay@ADP	36	16	+ 119,1 %
Immobilier	278	280	- 1,0 %
International et développements aéroportuaires	726	441	+ 64,6 %
dont TAV Airports	518	299	+ 73,0 %
dont AIG	159	77	+ 106,8 %
Autres activités	170	146	+ 18,1 %
Eliminations inter-segments	(250)	(235)	+ 6,8 %

(1) Les comptes de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty ont été inclus dans les comptes consolidés de TAV Airports à compter de mai 2021 (sur l'acquisition de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty, voir page 13 du communiqué des résultats semestriels 2021, publié le 28 juillet 2021).

Le **chiffre d'affaires consolidé** du Groupe ADP s'établit à 2 777 millions d'euros sur l'année 2021, en hausse de + 29,9 % par rapport à l'année 2020, du fait principalement de l'effet de la reprise du trafic sur :

- ◆ Le chiffre d'affaires de TAV Airports, en hausse de + 219 millions d'euros, à 518 millions d'euros, associé à l'impact de l'intégration globale dans les comptes du groupe de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty au Kazakhstan à compter du 1^{er} mai 2021¹, pour 105 millions d'euros ;
- ◆ Le chiffre d'affaires d'AIG, en hausse de + 82 millions d'euros, à 159 millions d'euros ;
- ◆ Le chiffre d'affaires du segment Commerces et services, à Paris, en hausse de + 180 millions d'euros, à 825 millions d'euros, malgré les restrictions d'ouvertures des commerces non essentiels entre le 20 mars et le 19 mai 2021, et du segment Activités aéronautiques, à Paris, en hausse de + 168 millions d'euros, à 1 028 millions d'euros.

Le montant des éliminations inter-segments s'élève à - 250 millions d'euros sur l'année 2021, contre - 235 millions d'euros sur l'année 2020.

¹ Sur l'acquisition de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty, voir page 13 du communiqué des résultats semestriels 2021, publié le 28 juillet 2021.

EBITDA

(en millions d'euros)	2021 ⁽¹⁾	2020	2021/2020
Chiffre d'affaires	2 777	2 137	+ 640 M€
Charges courantes	(2 182)	(1 962)	- 220 M€
Achats consommés	(383)	(263)	- 120 M€
Services externes	(789)	(681)	- 108 M€
Charges de personnel	(739)	(732)	- 7 M€
Impôts et taxes	(195)	(245)	+ 50 M€
Autres charges d'exploitation	(77)	(42)	- 35 M€
Autres charges et produits	156	(8)	+ 164 M€
EBITDA	751	168	+ 583 M€
EBITDA / Chiffre d'affaires	27,0 %	7,8 %	+ 19,2 pts

(1) Les comptes de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty ont été inclus dans les comptes consolidés de TAV Airports à compter de mai 2021 (sur l'acquisition de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty, voir page 13 du communiqué des résultats semestriels 2021, publié le 28 juillet 2021).

Le montant des **charges courantes** du groupe s'établit à - 2 182 millions d'euros sur l'année 2021, en hausse de + 220 millions d'euros. Les charges courantes (+ 11,2 %) évoluent moins rapidement que le chiffre d'affaires (+ 29,9 %). L'optimisation opérationnelle et financière de l'entreprise s'est traduite en 2021 à la fois par la poursuite de différentes mesures d'économies conjoncturelles initiées dès le début de la crise (dont la fermeture d'infrastructures à Paris pour une économie de 62 millions d'euros en 2021 et l'activité partielle, ou mesures équivalentes à l'international, pour un total de 89 M€) et par la mise en œuvre de mesures sociales, dont les premiers effets sont de l'ordre de 60 millions d'euros en 2021.

Les charges courantes du groupe se répartissent ainsi :

- ◆ Les **achats consommés** s'établissent à - 383 millions d'euros, en hausse de + 120 millions d'euros, du fait notamment de :
 - une hausse de + 62 millions d'euros pour TAV Airports, dont + 50 millions d'euros en raison de l'intégration globale dans les comptes de TAV Airports de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty à compter du 1^{er} mai 2021¹ ;
 - une hausse de + 24 millions d'euros pour les filiales commerciales (Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP) sous l'effet de la hausse mécanique des coûts en lien avec la hausse de chiffre d'affaires ;
 - une hausse de + 15 millions d'euros pour Hub One, liée à la hausse de son chiffre d'affaires.
- ◆ Les **charges liées aux services externes** s'établissent à - 789 millions d'euros, en hausse de + 108 millions d'euros, du fait de :
 - la hausse des charges liées aux autres services et charges externes pour + 55 millions d'euros, du fait notamment de la hausse mécanique du loyer de concession à Amman pour + 50 millions d'euros, en raison de la hausse du chiffre d'affaires d'AIG ;
 - la hausse des charges de sous-traitance pour + 36 millions d'euros du fait notamment de la reprise du trafic, et des charges d'entretien et de réparation pour + 17 millions d'euros.
- ◆ Les **charges de personnel** s'établissent à - 739 millions d'euros, stables par rapport à l'année 2020, du fait de l'impact des premiers effets des mesures sociales à Paris (départs d'effectifs et modération salariale) venant compenser le moindre recours à l'activité partielle et dispositifs équivalents, notamment pour :
 - ADP SA, au 1^{er} semestre uniquement, pour 45 millions d'euros en 2021, contre 118 millions d'euros en 2020 ;
 - TAV Airports, pour 15 millions d'euros en 2021, contre 46,5 millions d'euros en 2020 ;
 - les filiales commerciales à Paris, pour 28 millions d'euros en 2021, contre 53 millions d'euros en 2020.
- ◆ Le montant des **impôts et taxes** s'établit à - 195 millions d'euros, en baisse de - 50 millions d'euros par rapport à l'année 2020, principalement du fait de la réforme des impôts de production sur la taxe foncière et la CET², pour - 51 millions d'euros ;
- ◆ Les **autres charges d'exploitation** s'élèvent à - 77 millions d'euros, en hausse de + 35 millions d'euros, du fait de pertes sur créances irrécouvrables, liées notamment à la faillite d'Aigle Azur en 2019.

Les **autres charges et produits** représentent un produit net de + 156 millions d'euros, en hausse de + 164 millions d'euros sur l'année 2021, du fait notamment :

- ◆ des dépréciations de créances nettes de reprises, qui constituent en 2021 un produit net de 18 millions d'euros, en hausse de + 58 millions d'euros, du fait de la reprise de certaines provisions (notamment relatives à des créances Aigle Azur) en 2021, ainsi que de l'effet de base favorable par rapport aux dépréciations de créances enregistrées pour 41 millions d'euros sur l'année 2020 ;
- ◆ la hausse des autres produits opérationnels, à 156 millions d'euros, à la suite de gains ponctuels liés au retour en pleine propriété de certains immeubles sur les plateformes parisiennes pour + 109 millions d'euros.

Sur l'année 2021, l'**EBITDA consolidé** du groupe s'élève à 751 millions d'euros. Le taux de marge brute³ associé est de 27,0 %, en hausse de + 19,2 points.

¹ Sur l'acquisition de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty, voir page 13 du communiqué des résultats semestriels 2021, publié le 28 juillet 2021.

² CET : Contribution économique territoriale.

³ EBITDA / Chiffre d'affaires.

Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)	2021 ⁽¹⁾	2020 ⁽²⁾	2021/2020
EBITDA	751	168	+ 583 M€
Dotations aux amortissements et dépréciation d'actifs corporels et incorporels	(719)	(1 071)	+ 352 M€
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence ⁽²⁾	(61)	(220)	+ 159 M€
Résultat opérationnel courant	(29)	(1 123)	+ 1 094 M€
Autres charges et produits opérationnels	9	(251)	+ 260 M€
Résultat opérationnel	(20)	(1 374)	+ 1 354 M€
Résultat financier	(218)	(390)	+ 172 M€
Résultat avant impôt	(238)	(1 764)	+ 1 526 M€
Impôts sur les résultats	(9)	255	- 264 M€
Résultat net des activités poursuivies	(247)	(1 509)	+ 1 262 M€
Résultat net des activités non poursuivies	(1)	(7)	+ 6 M€
Résultat net	(248)	(1 516)	+ 1 268 M€
Résultat net part des intérêts minoritaires	0	(347)	- 347 M€
Résultat net part du Groupe	(248)	(1 169)	+ 921 M€

(1) Les comptes de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty ont été inclus dans les comptes consolidés de TAV Airports à compter de mai 2021 (sur l'acquisition de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty, voir page 13 du communiqué des résultats semestriels 2021, publié le 28 juillet 2021).

(2) Le Groupe ADP a comptabilisé les résultats de GMR Airports par mise en équivalence à hauteur de 24,99 % entre mars et juin 2020 puis à hauteur de 49 % à partir de juillet 2020 (sur les prises de participation dans la société GMR Airports voir les communiqués de presse des 20 et 26 février 2020, et du 7 juillet 2020).

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

- ♦ la hausse de l'EBITDA pour + 583 millions d'euros ;
- ♦ l'effet de base favorable du fait de la comptabilisation sur l'année 2020 de dépréciations d'actifs incorporels de Société de Distribution Aéroportuaire (pour - 41 millions d'euros), de Relay@ADP (pour - 25 millions d'euros) et d'actifs incorporels internationaux (pour - 252 millions d'euros) ;
- ♦ l'amélioration du résultat des entreprises mises en équivalence, en hausse de + 159 millions d'euros par rapport à l'année 2020, à - 61 millions d'euros, principalement sous l'effet de la reprise progressive du trafic.

Le **résultat opérationnel** s'élève à - 20 millions d'euros, en hausse de + 1 354 millions, suite notamment à :

- ♦ la hausse du résultat opérationnel courant pour + 1 094 millions d'euros ;
- ♦ l'effet de base favorable du fait de la comptabilisation en 2020 d'une provision¹ pour plan de départs et d'une dépréciation² de l'écart d'acquisition (*goodwill*) constaté lors de la prise de contrôle d'une concession à l'international.

Le **résultat financier** s'établit à - 218 millions d'euros, en hausse de + 172 millions, du fait notamment de l'accord sur la restructuration de la dette de TAV Tunisie (pour un gain net de + 109 millions d'euros) et de l'effet de base favorable lié à la comptabilisation sur l'année 2020 de dépréciations d'actifs financiers à l'international pour 125 millions d'euros. Par ailleurs, le coût de l'endettement brut est en hausse de + 30 millions d'euros.

L'**endettement financier net**³ du Groupe ADP s'établit à 8 011 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 7 484 millions d'euros au 31 décembre 2020.

La **charge d'impôt sur les résultats** s'élève à 9 millions d'euros sur l'année 2021, par rapport à un produit d'impôt de 255 millions d'euros sur l'année 2020, lié à l'amélioration du résultat avant impôts.

Le **résultat net** s'élève à - 248 millions d'euros sur l'année 2021, contre - 1 516 millions d'euros sur l'année 2020.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le **résultat net part du Groupe** s'inscrit en hausse de + 921 millions d'euros par rapport à l'année 2020, à - 248 millions d'euros.

¹ Pour un montant de 208 millions d'euros au 31 décembre 2020.

² Pour un montant de 43 millions d'euros au 31 décembre 2020.

³ Dette brute diminuée des dérivés actifs de couverture de juste valeur, de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des liquidités soumises à restriction.

Analyse par segment

Activités aéronautiques – Plateformes franciliennes

(en millions d'euros)	2021	2020	2021/2020
Chiffre d'affaires	1 028	860	+ 19,5 %
Redevances aéronautiques	527	421	+ 25,2 %
Redevances passagers	273	218	+ 25,6 %
Redevances atterrissage	147	119	+ 23,5 %
Redevances stationnement	107	84	+ 26,5 %
Redevances spécialisées	106	83	+ 26,5 %
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	365	326	+ 12,0 %
Autres produits	31	30	+ 2,2 %
EBITDA	30	(124)	+ 154 M€
Résultat opérationnel courant	(343)	(516)	+ 173 M€
EBITDA / Chiffre d'affaires	3,0 %	- 14,4 %	+ 17,4 pts
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	- 33,6 %	- 60,0 %	+ 26,4 pts

Sur l'année 2021, le **chiffre d'affaires du segment Activités aéronautiques**, qui se rapporte aux seules activités aéroportuaires assurées par Aéroports de Paris en tant que gestionnaire des plateformes parisiennes, est en hausse de + 19,5 % à 1 028 millions d'euros. Il ne varie pas dans la même proportion que l'évolution du trafic passagers, sur les plateformes parisiennes sur l'année (+ 26,8 %), du fait notamment de la rigidité des revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires.

Le produit des **redevances aéronautiques** (redevances par passager, d'atterrissage et de stationnement) a augmenté de + 25,2 %, à 527 millions d'euros. Cette évolution s'explique par la hausse de + 25,6 % du produit de la redevance par passager, liée à la hausse du trafic passagers (+ 26,8 %), de la hausse de + 23,5 % du produit de la redevance d'atterrissage, liée à la hausse des mouvements d'avions (+ 24,8 %), et de la hausse de + 26,5 % du produit de la redevance de stationnement.

Pour rappel, l'évolution moyenne des tarifs de redevances, homologuée par l'Autorité de régulation des transports (ART) pour la période tarifaire 2021, est de 2,2 % et en vigueur depuis le 1^{er} avril 2021. L'intégration de la redevance informatique d'enregistrement et d'embarquement (système CREWS) à la redevance par passager à compter de la période tarifaire 2021-2022 n'a pas eu d'effet sur le niveau de tarif de cette redevance.

Par sa décision n°2021-068 du 16 décembre 2021, publiée le 17 janvier 2022, l'ART a homologué les évolutions tarifaires suivantes pour les plateformes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, qui entreront en vigueur au 1^{er} avril 2022 : une hausse de + 1,54 % de la redevance par passager, un gel du tarif unitaire de la redevance de stationnement et de la redevance d'atterrissage et une hausse moyenne de + 0,95 % pour les redevances accessoires (à l'exception de la redevance PHMR⁽¹⁾ en hausse de + 10,0 %, sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle et + 0,94 % à Paris-Orly). Concernant la plateforme de Paris-Le Bourget, l'ART a homologué des hausses tarifaires de + 0,91 % pour la redevance d'atterrissage et + 19,9 % pour la redevance de stationnement.

Le produit des **redevances spécialisées** est en hausse de + 26,5 %, à 106 millions d'euros, liée à la hausse du trafic passagers.

Les **revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires** sont en hausse de + 12,0 %, à 365 millions d'euros.

Aéroports de Paris a perçu de la part de l'Etat, en application de la loi de finances pour 2021, une avance de trésorerie exceptionnelle au titre des dépenses de sûreté-sécurité. Cette avance est destinée à compenser le manque à gagner qui résulte de la baisse de rendement de la taxe d'aéroport du fait de la baisse du trafic aérien provoquée par la crise sanitaire. La part de cette avance attribuée à Aéroports de Paris s'élève à 118,9 millions d'euros en 2021, contre 121,8 millions d'euros en 2020.

Les **autres produits**, constitués notamment de refacturations à la Direction des Services de la Navigation Aérienne, de locations liées à l'exploitation des aérogares et d'autres prestations de travaux réalisées pour des tiers, sont stables, à 31 millions d'euros.

L'**EBITDA** est en hausse de + 154 millions à 30 millions d'euros du fait de la hausse du chiffre d'affaires.

Le **résultat opérationnel courant** est en hausse de + 173 millions d'euros, à - 343 millions d'euros sur l'année 2021, du fait essentiellement de la hausse de l'EBITDA.

⁽¹⁾ Personnes handicapées ou à mobilité réduite

Commerces et services – Plateformes franciliennes

(en millions d'euros)	2021	2020	2021/2020
Chiffre d'affaires	825	645	+ 27,8 %
Activités commerciales	428	313	+ 36,5 %
Société de Distribution Aéroportuaire	311	225	+ 38,6 %
Relay@ADP	36	16	+ 119,1 %
Autres Boutiques et Bars et Restaurants	36	26	+ 36,0 %
Publicité	18	26	- 31,1 %
Autres produits	27	20	+ 33,8 %
Parcs et accès	90	77	+ 17,0 %
Prestations industrielles	146	100	+ 46,4 %
Recettes locatives	122	115	+ 5,9 %
Autres produits	39	40	- 2,7 %
EBITDA	245	90	+ 155 M€
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	0	(5)	+ 5 M€
Résultat opérationnel courant	98	(177)	+ 275 M€
EBITDA / Chiffre d'affaires	29,7 %	14,0 %	+ 15,7 pts
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	11,9 %	- 27,4 %	+ 39,3 pts

Sur l'année 2021, le **chiffre d'affaires du segment Commerces et services**, qui se rapporte aux seules activités parisiennes, est en hausse de + 27,8 %, à 825 millions d'euros.

Le **chiffre d'affaires des activités commerciales**¹ se compose des revenus perçus côté pistes et côté ville sur les boutiques, les bars et restaurants, les activités banques et change et les loueurs de voitures ainsi que le chiffre d'affaires lié à la publicité.

Sur l'année 2021, le chiffre d'affaires des activités commerciales est en hausse de + 36,5 %, à 428 millions d'euros, dont Société de Distribution Aéroportuaire, en hausse de + 38,6 %, à 311 millions d'euros et Relay@ADP, en hausse de + 119,1 %, à 36 millions d'euros.

Sur l'année 2021, le CA/Pax² des boutiques côté pistes s'établit à 21,6 euros, en hausse de + 13,1 % par rapport à l'année 2020 et de + 9,6 % par rapport à l'année 2019, malgré la fermeture des commerces non essentiels entre le 20 mars et le 19 mai 2021, du fait de la concentration des flux passagers dans les terminaux les plus performants. En 2021, le CA/Pax au terminal 2EK de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle s'élève à 55,9 euros, en hausse de + 25,3 % par rapport à l'année 2020, confortant le Groupe ADP dans l'efficacité du modèle de ses commerces.

Le chiffre d'affaires des **parkings** est en hausse de + 17,0 %, à 90 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires des **prestations industrielles** (fourniture d'électricité et d'eau) est en hausse de + 46,4 %, à 146 millions d'euros.

Le produit des **recettes locatives** (locations de locaux en aérogares) est en hausse de + 5,9 %, à 122 millions d'euros.

Les **recettes des autres produits** (essentiellement constitués de prestations internes) sont en baisse de - 2,7 %, à 39 millions d'euros.

L'**EBITDA** du segment est en hausse de + 155 millions d'euros, à 245 millions d'euros, en raison de l'effet de la reprise d'activité sur l'EBITDA, notamment de Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP, en hausse de + 56 millions d'euros, et d'un effet de base favorable lié à la comptabilisation en 2020 de dépréciations de créances clients pour 7 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel courant** est en hausse de + 275 millions d'euros, à 98 millions d'euros, du fait de la hausse de l'EBITDA ainsi que de l'effet de base favorable lié à la comptabilisation en 2020 de dépréciations d'actifs incorporels relatives à Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP pour 41 millions d'euros et 25 millions d'euros respectivement.

¹ Voir le chapitre 7 du document d'enregistrement universel 2020 mis à disposition le 18 mars 2021.

² Chiffre d'affaires des boutiques côté pistes divisé par le nombre de passagers au départ (CA/Pax).

Immobilier – Plateformes franciliennes

(en millions d'euros)	2021	2020	2021/2020
Chiffre d'affaires	278	280	- 1,0 %
Chiffre d'affaires externe	227	231	- 1,7 %
Terrains	114	119	- 4,7 %
Bâtiments	74	67	+ 9,6 %
Autres	39	44	- 10,8 %
Chiffre d'affaires interne	50	49	+ 2,3 %
EBITDA	294	173	+ 121 M€
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	0	0	0 M€
Résultat opérationnel courant	235	117	+ 118 M€
EBITDA / Chiffre d'affaires	105,7 %	61,8 %	+ 40,8 pts
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	85,1 %	41,9 %	+ 40,0 pts

Sur l'année 2021, le **chiffre d'affaires du segment Immobilier**, qui se rapporte aux seules activités parisiennes, est quasiment stable à 278 millions d'euros.

Le **chiffre d'affaires externe**¹ est en légère baisse de - 1,7 %, à 227 millions d'euros.

L'**EBITDA** du segment s'établit en hausse de + 121 millions d'euros, à 294 millions d'euros du fait notamment des gains ponctuels liés au retour en pleine propriété de certains immeubles sur les plateformes parisiennes pour + 109 millions d'euros et de l'effet de base favorable lié à la comptabilisation de dépréciations de créances en 2020 pour 23 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel courant** est en hausse de + 118 millions d'euros, à 235 millions d'euros.

¹ Réalisé avec des tiers (hors groupe).

International et développements aéroportuaires

(en millions d'euros)	2021 ⁽¹⁾	2020 ⁽²⁾	2021/2020
Chiffre d'affaires	726	441	+ 64,6%
ADP International	197	133	+ 47,8%
dont AIG	159	77	+ 106,8%
dont ADP Ingénierie	30	45	- 33,5%
TAV Airports	518	299	+ 73,0%
Société de Distribution Aéroportuaire Croatie	7	4	+ 74,1%
EBITDA	156	7	+ 149 M€
Quote-part de résultat des MEE	(61)	(214)	+ 153 M€
Résultat opérationnel courant	(28)	(551)	+ 523 M€
EBITDA / Chiffre d'affaires	21,5 %	1,7 %	+ 19,8 pts
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	- 3,8 %	- 126,1 %	+ 122,3 pts

¹ Les comptes de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty ont été inclus dans les comptes consolidés de TAV Airports à compter de mai 2021 (sur l'acquisition de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty, voir page 13 du communiqué des résultats semestriels 2021, publié le 28 juillet 2021).

² Le Groupe ADP a comptabilisé les résultats de GMR Airports par mise en équivalence à hauteur de 24,99 % entre mars et juin 2020 puis à hauteur de 49 % à partir de juillet 2020 (sur les prises de participation dans la société GMR Airports voir les communiqués de presse des 20 et 26 février 2020, et du 7 juillet 2020).

Sur l'année 2021, le **chiffre d'affaires du segment international et développements aéroportuaires** s'élève à 726 millions d'euros, en hausse de + 64,6 % par rapport à l'année 2020, du fait principalement de la hausse du chiffre d'affaires de TAV Airports et d'AIG, et malgré la baisse du chiffre d'affaires d'ADP Ingénierie de - 33,5 %, à 30 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires d'**AIG** est en hausse de + 106,8 %, à 159 millions d'euros, du fait notamment de l'effet de la hausse de + 112,3 % du trafic enregistrée à Amman sur les redevances aéronautiques pour + 56 millions d'euros et les recettes commerciales pour + 15 millions d'euros, ainsi que la hausse des recettes locatives pour + 6 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires de **TAV Airports** est en hausse de + 73,0 %, à 518 millions d'euros, du fait notamment :

- ◆ de l'intégration globale dans les comptes du groupe de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty au Kazakhstan¹ à compter du 1^{er} mai 2021, pour + 105 millions d'euros ;
- ◆ de l'effet de la hausse du trafic sur le chiffre d'affaires des actifs gérés par TAV Airports, notamment en Géorgie², pour + 32 millions d'euros, TAV Ege pour + 14 millions d'euros, TAV Macédoine pour + 10 millions d'euros, et TAV Milas Bodrum pour + 9 millions d'euros ;
- ◆ des hausses du chiffre d'affaires d'Havas (société spécialisée dans l'assistance en escale), pour + 30 millions d'euros, en raison de la hausse du nombre de vols servis, du chiffre d'affaires de BTA (société spécialisée dans les bars et restaurants) pour + 10 millions d'euros, en raison de la hausse de la fréquentation, et du chiffre d'affaires de TAV IT pour + 6 millions d'euros, en raison de la réalisation de nouveaux projets.

L'**EBITDA de TAV Airports** est en hausse de + 124 millions d'euros par rapport à 2020, à 144 millions d'euros, en lien avec la hausse du chiffre d'affaires (+ 219 millions d'euros), malgré la hausse des charges courantes de + 89 millions d'euros, dont + 75 millions d'euros liés à l'intégration globale dans les comptes de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty. A périmètre constant, les charges courantes de TAV Airports sont en légère hausse de + 5,0 % : la hausse des coûts opérationnels des sociétés de services de TAV Airports et le moindre recours aux mesures d'activité partielle ou équivalentes, étant partiellement compensés par l'impact positif de la dépréciation de la livre turque par rapport à l'euro sur les charges courantes en 2021.

L'**EBITDA d'AIG** est en hausse de + 36 millions d'euros par rapport à 2020, à 43 millions d'euros, en lien avec la hausse du chiffre d'affaires (+ 82 millions d'euros) et malgré la hausse concomitante du loyer de concession pour + 50 millions d'euros.

L'**EBITDA du segment international et développements aéroportuaires** est ainsi en hausse de + 149 millions d'euros, à 156 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel courant** du segment s'élève à - 28 millions d'euros, en hausse de + 523 millions d'euros, du fait de :

- ◆ l'effet de base favorable lié à la comptabilisation en 2020 d'une dépréciation³ de l'écart d'acquisition (*goodwill*) constaté lors de la prise de contrôle d'une concession ;
- ◆ la hausse du résultat des sociétés mises en équivalence de + 153 millions d'euros, à - 61 millions d'euros sur l'année 2021, sous l'effet de la reprise progressive du trafic sur le résultat des sociétés mises en équivalence :
 - de TAV Airports pour + 53 millions d'euros, à - 21 millions d'euros, dont + 38 millions d'euros à Antalya ;
 - d'ADP International, pour + 26 millions d'euros, à 0,3 million d'euros ;
 - de GMR Airports pour + 51 millions d'euros, à - 24 millions d'euros.

¹ Sur l'acquisition de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty, voir page 13 du communiqué des résultats semestriels 2021, publié le 28 juillet 2021.

² TAV Tbilisi et Batumi Airport LLC.

³ Pour un montant de 43 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Autres activités

(en millions d'euros)	2021	2020	2021/2020
Produits	170	146	+ 18,1 %
<i>Hub One</i>	157	136	+ 15,0 %
EBITDA	26	25	+ 1 M€
Résultat opérationnel courant	9	6	+ 3 M€
<i>EBITDA / Produits</i>	15,3 %	17,1 %	- 1,8 pt
<i>Résultat opérationnel courant / Produits</i>	5,3 %	4,1 %	+ 1,2 pt

En 2021, le **produit du segment Autres activités** est en hausse de + 18,1 %, à 170 millions d'euros.

Hub One voit son chiffre d'affaires en hausse de + 15,0 %, à 157 millions d'euros du fait du gain de nouveaux clients.

L'**EBITDA** du segment s'élève à 26 millions d'euros, en hausse de + 1 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel courant** du segment s'élève à 9 millions d'euros, en hausse de + 3 millions d'euros.

Flux de trésorerie du Groupe ADP

(en millions d'euros)	2021	2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	757	296
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(1 055)	(2 109)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(782)	3 302
Incidences des variations de cours des devises	-	(4)
Variation de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	(1 080)	1 485
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période	3 458	1 973
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	2 378	3 458

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

(en millions d'euros)	2021	2020
Résultat opérationnel	(20)	(1 374)
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	650	1 556
Produits financiers nets hors coût de l'endettement	(36)	(50)
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt	594	132
Variation du besoin en fonds de roulement	(88)	114
Impôts sur le résultat payés	56	(59)
Flux relatifs aux activités non poursuivies	195	109
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	757	296

Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement

(en millions d'euros)	2021	2020
Investissement corporels, incorporels et de placement	(527)	(848)
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations	(56)	39
Investissements financiers, filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	(315)	(1 221)
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et participations	2	-
Variation des autres actifs financiers	(210)	(93)
Produits provenant des cessions d'immobilisations corporelles	11	5
Dividendes reçus	40	9
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(1 055)	(2 109)

Les principaux investissements en 2021 sont les suivants :

- ◆ pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle :
 - 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 ;
 - La construction d'un trieur bagages en correspondance sous le hall M de CDG 2 (TBS4) ;
 - La rénovation de la piste 3 ;
 - L'extension des aires India ;
 - Les travaux préparatoires à la construction du CDG Express ;
 - La réfection de la couverture du corps central du terminal 2E ;
 - La mise en cohérence du terminal 2D avec la liaison BD ;
 - Le staging de la salle d'embarquement du bâtiment de jonction du terminal 1 ;
- ◆ pour l'aéroport de Paris-Orly :
 - Les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris ;
 - La mise en conformité réglementaire du tri bagages Est d'Orly 4 ;
 - La restructuration du hall B et de la prépasserelle D08 ;
 - La rénovation des infrastructures aéronautiques de la voie W42/L42 ;
 - Le réaménagement des voies de circulation aéronautiques au sud d'Orly 4.
- ◆ Pour l'aéroport de Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale, les investissements ont porté principalement sur la création d'une nouvelle caserne SSLIA ;
- ◆ Aéroports de Paris a par ailleurs réalisé au premier semestre 2021 des investissements pour ses fonctions support et sur des projets communs aux plateformes, notamment informatiques.

Flux de trésorerie utilisés pour les activités de financement

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Encaissements provenant des emprunts à long terme	294	4 189
Remboursement des emprunts à long terme	(578)	(884)
Remboursements des dettes de location et charges financières associées	(17)	(15)
Subventions reçues au cours de la période	1	7
Produits de l'émission d'actions ou autres instruments de capitaux propres	(1)	1
Acquisitions/cessions nettes d'actions propres	1	(3)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	-	-
Dividendes versés aux minoritaires dans les filiales	(4)	(32)
Variation des autres passifs financiers	(56)	50
Intérêts payés	(285)	(194)
Intérêts reçus	39	7
Flux relatifs aux activités non poursuivies	(176)	176
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(782)	3 302

Endettement financier net

L'endettement financier net tel que défini par le Groupe ADP correspond aux montants figurant au passif du bilan sous les postes emprunts et dettes financières à long terme et emprunts et dettes financières à court terme, la dette liée à l'option de vente des minoritaires, diminués des instruments dérivés actif, de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des liquidités soumises à restriction.

Cet endettement financier net se présente ainsi à la clôture :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Emprunts et dettes financières	10 313	10 968
Dette liée à l'option de vente des minoritaires / acquisition de titres	177	27
Endettement financier brut	10 490	10 995
Instruments financiers dérivés actif	-	7
Trésorerie et équivalents de trésorerie (i)	2 379	3 463
Liquidités soumises à restriction (ii)	100	41
Endettement financier net	8 011	7 484
Endettement financier net / EBITDA	10,7x	44,5x
Endettement financier net / Capitaux propres (gearing)	192 %	178 %

(i) dont 53 millions d'euros de disponibilités dédiées au financement des aides aux riverains collectées via la Taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA). En outre, ADP SA a perçu en décembre sept millions d'euros au titre de compensation partielle des pertes de recettes de la taxe sur les nuisances sonores aériennes induites par la crise liée à l'épidémie de la covid-19.

(ii) Les liquidités soumises à restriction concernent principalement TAV Airports. Certaines filiales (TAV Esenboga, TAV Tunisia, TAV Macedonia, TAV Milas Bodrum, TAV Ege et TAV Holding – "les emprunteurs") ont ouvert des comptes dits de "projet" ayant pour objectif de maintenir un niveau de réserve de trésorerie au service du remboursement de la dette projet ou d'éléments définis dans les accords avec les prêteurs (paiement des loyers aux DHM, dépenses opérationnelles, impôts...).

3.2 Comptes 2021 de la société Aéroports de Paris

Compte de résultat de la société Aéroports de Paris

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Chiffre d'affaires	1 722	1 491
Production stockée	-	1
Production immobilisée	44	40
Reprise sur provisions et transferts de charges	45	23
Subventions d'exploitation	4	1
Autres produits d'exploitation	23	32
Produits d'exploitation	1 838	1 587
Achats et charges externes	(675)	(628)
Impôts et taxes	(169)	(223)
Charges de personnel	(469)	(483)
Autres charges d'exploitation	(32)	(20)
Dotations aux amortissements et provisions	(560)	(633)
Charges d'exploitation	(1 905)	(1 987)
Résultat d'exploitation	(68)	(400)
Produits financiers	103	28
Charges financières	(423)	(686)
Résultat financier	(320)	(658)
Résultat courant avant impôts	(387)	(1 059)
Produits exceptionnels	286	158
Charges exceptionnelles	(250)	(417)
Résultat exceptionnel	36	(260)
Impôts sur les bénéfices	163	2
Résultat net	(188)	(1 316)

Ventilation du montant net du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2021	2020
Redevances aéronautiques	527	421
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	365	326
Activités commerciales	198	158
Recettes locatives	320	319
Redevances spécialisées	117	92
Parcs et accès	92	79
Prestations industrielles	41	36
Autres recettes	63	60
Total	1 722	1 491

Le chiffre d'affaires en 2021 est en hausse de 15,5% (231 millions d'euros) et s'élève à 1 722 millions d'euros du fait principalement de la reprise du trafic aérien résultant de l'amélioration globale de la situation sanitaire et plus particulièrement de :

- ♦ la hausse du produit des redevances aéronautiques (redevances par passager, d'atterrissage et de stationnement) de 106 millions d'euros, sous l'effet de la hausse du trafic passager départ de +27,1% par rapport à 2020 et par un effet prix lié à la hausse tarifaire du 1er avril 2021 (+2,2%) ;
- ♦ la hausse des revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire (+39 millions d'euros) du fait principalement de la hausse des dépenses de sûreté sous l'effet de la reprise du trafic et de la hausse des dotations aux amortissements des immobilisations entrant dans le périmètre de la sûreté liées aux mises en services réalisées en 2021 et à l'effet année pleine des mises en services réalisées en 2020 ;
- ♦ la hausse du produit des redevances spécialisées des activités aéronautiques (+25 millions d'euros) qui concerne en particulier les redevances PHMR, les banques d'enregistrement (jusqu'au 31 mars 2021 et comprise depuis le 1er avril 2021 dans la redevance "passagers") et les tri-bagages en lien avec la hausse du trafic départ et la réouverture progressive des terminaux ;
- ♦ la hausse des activités commerciales (+40 millions d'euros) a essentiellement été portée par les Boutiques en Zone Réservée tirées par la hausse du trafic et du CA/Pax (le CA/Pax BZR en 2021 atteint 21,6 millions d'euros en progression de +13% par rapport à 2020). Au même titre que l'exercice précédent, les activités commerciales sont négativement impactées par les mesures sanitaires toujours en vigueur en 2021 : restriction d'accès aux terminaux, fermetures d'infrastructures, instauration du pass sanitaire ;
- ♦ les recettes locatives sont stables par rapport à 2020 ; la hausse des revenus sur les plateformes du fait de l'arrêt des mesures d'accompagnement accordées par Aéroports de Paris en faveur de ses clients (avec en particulier l'exonération des loyers et charges locatives) sur les terminaux réouverts en 2021 sont partiellement compensés par une baisse de chiffre d'affaires sur l'activité immobilière hors aérogares.

Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Résultat d'exploitation	(68)	(400)
Dotations nettes de reprise aux amortissements et provisions pour risques et charges	537	587
Produits et charges financiers (hors endettement net)	24	(35)
Variation du besoin en fonds de roulement	(208)	156
Impôts payés minorés des impôts encaissés	63	(42)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	349	264
Acquisition de participations	(5)	(1 202)
Investissements corporels et incorporels	(427)	(686)
Variation des autres actifs financiers	45	(37)
Produits provenant des cessions d'immobilisations (net de la variation des créances)	8	1
Dividendes reçus	11	7
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations	(62)	45
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(430)	(1 872)
Subventions reçues au cours de la période	-	6
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres	-	(3)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	4	3 942
Remboursement des emprunts à long terme	(416)	(685)
Variation des autres passifs financiers	-	(11)
Intérêts financiers nets versés	(188)	(126)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(600)	3 123
Variation de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	(682)	1 516
Trésorerie d'ouverture	2 821	1 305
Trésorerie de clôture	2 139	2 821

3.3 Événements récents

Conclusion par ADP International d'un accord transactionnel avec l'IFC par lequel elle est exclue pour 12 mois des appels d'offres pour les projets financés par le Groupe de la Banque Mondiale

ADP International, une des filiales du Groupe ADP, a signé le 4 janvier 2022 un accord transactionnel avec la Société financière internationale (l'IFC), la principale institution de développement axée sur le secteur privé dans les pays émergents au sein du Groupe de la Banque Mondiale. Au titre de cet accord, elle n'est plus autorisée, pour une durée de 12 mois à compter du 4 janvier 2022, à prendre part à des projets financés par le Groupe de la Banque Mondiale.

Cette exclusion ne concerne qu'ADP International et les sociétés qu'elle contrôle – et ne comprend donc pas dans son périmètre la société Aéroports de Paris et ses autres filiales, dont les sociétés de TAV Airports. Elle s'inscrit dans le cadre d'un règlement à l'amiable négocié par ADP International en vertu duquel elle assume la responsabilité de pratiques considérées comme frauduleuses et collusoires intervenues, à partir de 2013 et en février/mai 2015, à l'occasion des procédures d'appels d'offres organisées pour l'attribution des concessions des aéroports de Zagreb en Croatie et d'Antananarivo et de Nosy Be à Madagascar, dont la construction a été partiellement financée par l'IFC.

Cette exclusion est assortie d'une période probatoire de 12 mois supplémentaires durant laquelle ADP International et ses filiales auront la possibilité de prendre part à des appels d'offres pour des projets financés par le Groupe de la Banque Mondiale mais devront entreprendre un certain nombre d'actions d'amélioration de leurs programmes et procédures en matière de conformité.

Cette mesure tient compte de la coopération dont le Groupe ADP a fait preuve tout au long de l'enquête menée par la Banque Mondiale, ainsi que des mesures correctives qu'il a prises sur une base volontaire, notamment en faisant effectuer des audits indépendants et en partageant les conclusions avec la Banque Mondiale.

Le Groupe ADP réaffirme son attachement le plus fort au respect de l'ensemble des règles d'éthique et de compliance qui régissent son activité, notamment à l'international.

Homologation des tarifs 2022 des redevances d'Aéroports de Paris par l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires

Aéroports de Paris a déposé en novembre 2021 un dossier d'homologation des tarifs de redevances aéroportuaires pour la période tarifaire 2022-2023. Le dossier de demande d'homologation a été déclaré complet le jour même par l'Autorité de régulation des transports (ART).

Pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, Aéroports de Paris a soumis à l'homologation de l'ART les évolutions tarifaires annuelles suivantes :

- Hausse des tarifs de la redevance par passager de +1,54 % ;
- Gel des tarifs de la redevance de stationnement ;
- Gel des tarifs de la redevance d'atterrissage ;
- Hausse moyenne des tarifs des redevances accessoires (hors redevance PHMR) de + 0,95 % ;
- Hausse des tarifs de la redevance PHMR de + 10,0 % à Paris-Charles de Gaulle et de + 0,94 % à Paris-Orly.

Par ailleurs, pour Paris-Le Bourget, Aéroports de Paris a soumis à l'homologation de l'ART une hausse des tarifs de la redevance d'atterrissage de + 0,91 % et une hausse des tarifs de la redevance de stationnement de + 19,9 %.

Dans sa décision n°2021-068 du 16 décembre 2021, publiée le 17 janvier 2021, l'ART (Autorité de Régulation des Transports) a approuvé les redevances aéroportuaires applicables aux aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget à compter du 1er avril 2022 et jusqu'au 31 mars 2023.

Adoption de la feuille de route stratégique "2025 Pioneers" par le Conseil d'Administration du 16 février 2022

Le 16 février 2022, le Conseil d'Administration d'Aéroports de Paris SA a adopté une feuille de route stratégique dénommée "2025 Pioneers", portant sur la promotion d'un nouveau modèle aéroportuaire de long terme. Le contenu et les objectifs de cette feuille de route stratégique sont détaillés dans le communiqué de presse "2025 Pioneers" : la nouvelle feuille de route stratégique du Groupe ADP qui s'appuie sur une trajectoire financière 2022-2025", publié le 16 février 2022.

Politique de distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration du 16 février 2022 a arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2021. Lors de cette séance, il a décidé de proposer à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires, devant se réunir le 17 mai 2022, de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Il est précisé qu'aucun acompte sur dividende n'a été versé au cours de l'année 2021.

3.4 Perspectives

Rappel des prévisions 2021

	Prévisions 2021-2022 telles qu'établies le 17 février 2021 ⁽¹⁾	Prévisions 2021-2024 en date du 28 juillet 2021 ⁽²⁾	Atteinte des objectifs au 31 décembre 2021
Trafic du Groupe⁽³⁾	Hypothèse de trafic du groupe en 2021 compris entre 45 % et 55 % du trafic du groupe en 2019.	Hypothèse de trafic du groupe en 2021 compris entre 40 % et 50 % du trafic du groupe en 2019.	✓ Trafic du groupe à 45,6 % du niveau trafic de 2019
Trafic à Paris Aéroports	Hypothèse de trafic de Paris Aéroport en 2021 compris entre 35 % et 45 % du trafic de Paris Aéroport en 2019.	Hypothèse de trafic de Paris Aéroport en 2021 compris entre 30 % et 40 % du trafic de Paris Aéroport en 2019.	✓ Trafic de Paris Aéroport à 38,8 % du niveau de trafic de 2019
Ratio EBITDA / CA groupe⁽⁴⁾	18 % - 23 % en 2021	15 % - 20 % en 2021	✓ Ratio EBITDA / CA groupe de 27,0 % en 2021

⁽¹⁾ Voir le communiqué des résultats annuels 2020, publié le 17 février 2021.

⁽²⁾ Voir le communiqué des résultats semestriels 2021, publié le 28 juillet 2021.

⁽³⁾ Le trafic du groupe intègre le trafic des aéroports de Delhi International Airport Limited (DIAL), Hyderabad International Airport Limited (GHIAL) et Mactan-Cebu International Airport à compter du 1er janvier 2019. Il intègre également le trafic d'Almaty International Airport à compter des 1^{er} mai 2019, 2020 et 2021.

⁽⁴⁾ La prévision du ratio EBITDA/Chiffre d'affaires groupe pour 2021 reposait sur les hypothèses de change suivantes : EUR/TRY = 9,69, EUR/USD = 1,20, EUR/JOD = 0,84.

Hypothèses de trafic, prévisions¹ et objectifs 2022-2025

	2022	2023	2024	2025
Trafic du Groupe² en % du trafic de 2019	70 % - 80 %	Retour au niveau de trafic de 2019 entre 2023 et 2024		-
Trafic à Paris Aéroport en % du trafic de 2019	65 % - 75 %	85 % - 95 %	90 % - 100 %	95 % - 105 %
	Retour au niveau de trafic de 2019 entre 2024 et 2026, au-delà du niveau de 2019 à partir de 2026			
CA / Pax Extime à Paris³ en euros	-	-	-	27,5 €
Charges courantes ADP SA par passager , en €	-	-	16 € - 18 € / pax	
Croissance de l'EBITDA groupe, par rapport à 2019	-	-	Retour au niveau de 2019, soit un EBITDA supérieur ou égal à 1 772 M€	-
Marge d'EBITDA en % du chiffre d'affaires	Compris entre 30 % et 35 %		Compris entre 35 % et 40 %	
Résultat net part du groupe en millions d'euros	Positif			
Investissements Groupe (hors invest. financier)	1 milliard d'euros par an en moyenne entre 2022 et 2025			
Investissements ADP SA (hors invest. financier, régulé / non régulé)	550 M€ - 600 M€	750 M€ - 800 M€	650 M€ - 750 M€	800 M€ - 900 M€
Ratio Dette financière nette / EBITDA	6x - 7x	-	-	4,5x - 5x
Dividendes en % du RNP dus au titre de N-1	-	Taux de distribution de 60 % Plancher à 1€/action	Taux de distribution de 60 % Plancher à 3€/action	

¹ Les prévisions financières 2022 reposent sur les hypothèses de change suivantes : EUR/USD = 1,21, EUR/TRY = 11,21, EUR/JOD = 0,84 et EUR/INR = 90,33.

² Le trafic du groupe intègre le trafic des aéroports de Delhi International Airport Limited (DIAL), Hyderabad International Airport Limited (GHIAL) et Mactan-Cebu International Airport et d'Almaty International Airport à compter du 1er janvier 2019.

³ CA / Pax Extime : Chiffre d'affaires par passager dans les activités en zone réservées : Boutiques, bars & restaurants, bureaux de change & détente, salons commerciaux, accueils VIP, publicité et autres services payants en zone réservée.

4 RISQUES ET GESTION DES RISQUES

4.1 Introduction

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

Les facteurs de risques, présentés par catégories sans hiérarchisation entre elles, sont classés, au sein d'une même catégorie, par ordre d'importance décroissante. 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 Rapport de gestion 2021 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-après, certains risques extra-financiers figurant au sein de la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) 2021 d'Aéroports de Paris (cf. chapitre 5 du présent rapport), 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 cinq catégories de risques (risques pour le modèle économique, risques de menaces externes, risques liés au maintien et à la robustesse des capacités aéroportuaires, risque lié aux projets de développement des plateformes du groupe, risques liés à la conformité). Chacune de ces cinq catégories inclut un ou plusieurs facteurs de risque, avec un total de 14 facteurs de risque.

Catégories	Description	Criticité nette	Risque extra-financier
Risques pour le modèle économique	1 – A : Dans un contexte sanitaire instable, l'inscription dans la durée de la dégradation du trafic aérien et les incertitudes pesant sur son rétablissement au niveau de celui de 2019 affectent les activités et les équilibres économiques, financiers et sociaux du Groupe ADP.	+++	✓
	1 – B : Dans un contexte de pandémie de Covid-19, la réduction significative des activités aéroportuaires affecte les équilibres économiques et financiers de certains des actifs internationaux du Groupe ADP.	+++	✓
	1 – C : Les incertitudes sur le cadre juridique de la régulation et la pratique décisionnelle de l'ART sont susceptibles d'affecter le modèle économique du Groupe ADP.	+++	
	1 – D : Au regard de la persistance de la crise sanitaire, le Groupe ADP fait face à un réel enjeu de préservation et d'adaptation de ses efforts de qualité de service.	+++	
	1 – E : Le contexte économique et sanitaire en cours fait peser un risque sur le niveau de trésorerie du Groupe ADP, qui doit demeurer suffisamment satisfaisant pour faire face à ses engagements.	++	
	1 – F : L'activité du Groupe ADP repose sur des secteurs économiques spécifiques fragilisés par la crise sanitaire.	+	
Risques de menaces externes	2 – A : Dans un contexte mondial d'augmentation des cyberattaques, le Groupe ADP peut être exposé à des actes de malveillance sur ses systèmes d'information.	+++	
	2 – B : Dans un contexte géopolitique mondial marqué par une menace terroriste en perpétuelle évolution, le Groupe ADP peut être exposé à des actes de malveillance sur ses installations ou sur les actifs qu'il exploite.	+++	
	2 – C : Des événements de nature géopolitique sont susceptibles d'affecter les activités du Groupe ADP.	+	
Risques liés au maintien et à la robustesse des capacités aéroportuaires	3 – A : Le Groupe ADP fait face à des enjeux de robustesse de ses réseaux clés (électricité, énergie, eau, informatique et télécommunication).	+	
	3 – B : Le Groupe ADP fait face à des enjeux de maintenance de son patrimoine.	+	
Risque lié aux projets de développement des plateformes du groupe	4 – A : Une prise en compte insuffisante des enjeux environnementaux pourrait affecter négativement l'activité et les perspectives de croissance du Groupe ADP, voire conduire à une décroissance du trafic aérien.	+++	✓
Risques liés à la conformité	5 – A : Des pratiques contraires à l'éthique et la compliance dans la conduite des affaires par des collaborateurs ou des partenaires pourraient porter atteinte à la réputation et donc à la valeur actionnariale du Groupe ADP.	++	✓
	5 – B : 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	Faible criticité	Criticité moyenne	Forte criticité

À l'instar d'autres sociétés cotées, le Groupe ADP est confronté à des risques de change et de taux d'intérêt. Néanmoins, au regard notamment de sa situation financière et de sa notation (A, perspective négative depuis le 25 mars 2020, note long terme attribuée par l'agence Standard & Poor's), le Groupe ADP considère que les risques de taux d'intérêt ne sont pas matériels. Ils sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés du groupe. Pour les risques de change, le groupe est soumis aux variations de la Roupie Indienne (INR). Néanmoins, le groupe considère que les risques de change sont peu matériels. Voir la note 9 des annexes aux comptes consolidés 2021 pour plus d'informations relatives à la gestion des risques financiers, et en particulier la note 9.5 pour plus d'informations sur l'usage d'instruments financiers et l'application de la comptabilité de couverture.

1 – Risques pour le modèle économique

1 – A : Dans un contexte sanitaire instable, l'inscription dans la durée de la dégradation du trafic aérien et les incertitudes pesant sur son rétablissement au niveau de celui de 2019 affectent les activités et les équilibres économiques, financiers et sociaux du Groupe ADP.

La survenance de la pandémie de Covid-19, événement sanitaire d'ampleur sans précédent, a donné lieu à de multiples mesures restrictives et de fermetures de frontières instaurées dans la plupart des pays du monde pour en limiter la propagation. Ces mesures sanitaires ont conduit à l'arrêt brutal du trafic aérien en 2020 et à une dégradation durable de son évolution par rapport à 2019. Les secteurs du transport aérien et du tourisme ont été particulièrement touchés par cette tendance.

Cette crise sanitaire a eu plusieurs incidences sur le groupe :

- ◆ la diminution drastique du trafic aérien par rapport à 2019 entraînant une réduction significative des activités de ses plates formes aéroportuaires, en particulier pour les segments « activités aéronautiques », « commerces et services » et « international et développements aéroportuaires » ;
- ◆ l'adaptation de ses mesures sanitaires pour garantir la sécurité de ses salariés, des personnels travaillant sur ses plateformes, des passagers et, le cas échéant, de leurs accompagnants.

La persistance de la pandémie et des mesures de restrictions sanitaires associées affectent le secteur aéronautique et retardent la reprise du trafic aérien et des activités des plateformes du groupe par rapport au niveau de 2019.

La plupart des études prospectives conduites par les acteurs majeurs de l'industrie (notamment IATA et ACI) et les sociétés de conseil prévoient une reprise graduelle du trafic selon les régions du monde. Cette reprise, mesurée par le nombre d'années nécessaires pour atteindre un trafic similaire à celui de 2019, dépend notamment de l'évolution des restrictions de déplacements et du niveau de coordination entre états, des conditions économiques de chaque région et des perspectives du développement du transport aérien. A Paris, pour l'ensemble du système d'aérodromes francilien, le retour du trafic annuel de passagers au niveau de référence de 2019 est attendu entre 2024 et 2027.

Les modalités et le calendrier d'un retour à la normale du trafic de passagers diffèrent selon les zones géographiques. Cette situation et ses conséquences sur les plateformes parisiennes ou d'autres plateformes internationales du groupe sont ainsi différentes de celles en Turquie sur les plateformes de TAV Airports ou en Inde sur les plateformes de GMR Airports, démontrant le caractère diversifiant d'une présence sur des marchés dynamiques à l'international. En outre, la dimension mondiale du Groupe ADP est un atout pour travailler au rétablissement des connexions aériennes dans un cadre sécurisé sur le plan sanitaire.

Dans ce contexte, l'ensemble des plateformes du groupe ont adapté et adaptent leurs dispositifs de mesures sanitaires pour offrir aux passagers un haut niveau d'exigence sanitaire tout au long du parcours et ainsi contribuer au retour de la confiance dans le transport aérien. Dans le cadre du programme Airport Health Accreditation (AHA) destiné à évaluer les mesures sanitaires déployées en aéroport, l'ACI (Airports Council International) – association de référence regroupant la plupart des aéroports du monde – a attribué sa certification à 28 aéroports appartenant au réseau du Groupe ADP, parmi lesquels figurent les aéroports parisiens Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Par ailleurs, plusieurs aéroports du groupe, dont les plateformes parisiennes, ont obtenu la notation maximale de 5 étoiles lors de l'audit 2021 mené sur la sécurité sanitaire par l'organisme indépendant Skytrax.

À Paris, en plus de nombreuses mesures déjà déployées et des adaptations portées à ses processus tout au long du parcours à l'aéroport, le groupe a procédé à la signature d'un partenariat avec le réseau de laboratoires Cerballiance pour faciliter la réalisation des tests de dépistage nécessaires au départ des passagers, au lancement d'un projet d'innovation « Safe Travel Challenge¹ » au-delà même des mesures sanitaires standard. Les compagnies aériennes ont elles-mêmes déployé des modalités de contrôles au départ. Enfin, le Groupe ADP soutient activement les services de l'Etat dans le déploiement des mesures de contrôle sanitaire aux arrivées, permettant ainsi de protéger le territoire national contre l'extension de la maladie tout en ne restreignant pas l'activité aérienne.

La persistance de la pandémie de Covid-19 pèse sur le secteur aéronautique, la reprise du trafic aérien, les activités et les équilibres du groupe et pourrait avoir des conséquences lourdes sur sa santé financière.

En réponse à cette crise et aux bouleversements durables qu'elle entraîne, l'enjeu du Groupe ADP est d'adapter son modèle économique et social pour passer d'un modèle d'accompagnement de la croissance à un modèle de gestion d'une situation dans laquelle les activités et les investissements sont réduits.

A cet égard, le Groupe ADP a :

¹ Appel à projets de solutions innovantes en matière sanitaire. Pour les projets retenus, des expérimentations relatives ont été mises en œuvre.

- ◆ pour Aéroports de Paris SA, signé un accord de rupture conventionnelle collective, sans départs contraints, avec les organisations syndicales représentatives le 9 décembre 2020. Cet accord fixe à 1 150 le nombre maximum de départs volontaires dont un objectif de 700 non remplacés. Dans ce cadre, la direction s'est engagée à ce qu'aucun départ contraint pour motif économique n'ait lieu jusqu'au 1^{er} janvier 2022. Le nombre maximum de départs prévu a été atteint. Par ailleurs, l'entreprise met en œuvre un plan d'adaptation des contrats de travail et des normes applicables aux salariés d'ADP SA, pour réformer la structure de rémunération.
- ◆ conduit les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) pour les sociétés Société de Distribution Aéroportuaire et ADP Ingénierie.

Dans ce contexte, le groupe reste mobilisé pour maintenir son équilibre opérationnel et financier. Les nouvelles orientations stratégiques sont établies pour lui permettre de renouer avec une croissance rentable et durable.

1 – B : Dans un contexte de pandémie de Covid-19, la réduction significative des activités aéroportuaires affecte les équilibres économiques et financiers de certains des actifs internationaux du Groupe ADP

Les actifs internationaux du groupe ont vu leur trafic diminuer du fait de la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences économiques défavorables. Des discussions ont ainsi dû être ouvertes avec les contreparties impliquées (concedants et banques) dans le but de conserver la viabilité financière et opérationnelle de certains de ces actifs, notamment en demandant des extensions de durée de concession et des restructurations de dette.

Les contrats de financement dans le cas des concessions opérées notamment par les sociétés de gestion aéroportuaires dont Groupe ADP, AIG, TAV Airports et GMR Airports sont actionnaires comportent des clauses de remboursement anticipé en cas de non-respect de certains ratios financiers. En cas de manquement durable, les prêteurs peuvent imposer des conditions de défaut qui peuvent entraîner un recours limité vis-à-vis des actionnaires. Pour mémoire, les contrats assortis de tels engagements représentent 11,2 % du montant total des emprunts du groupe au 31 décembre 2021. A cette date, soit les clauses de remboursement anticipé en cas de non-respect de certains ratios financiers sont respectées par les sociétés de gestion aéroportuaire, soit, dans le cas contraire, les prêteurs ont accepté de ne pas exercer leurs droits, à l'exception d'AIG. Dans le cas d'AIG, un dialogue est en cours avec les prêteurs.

S'agissant de **TAV Airports**, des extensions de concessions d'une durée de deux ans ont été obtenues le 15 février 2021 pour les aéroports d'Ankara, Antalya, Bodrum, Gazipasa et Izmir. Par ailleurs, un accord a été obtenu entre Tibah Airports Development CJSC, société exploitant l'aéroport de Médine, et les autorités saoudiennes, prolongeant la période de concession pour une durée maximale de 8 ans. Dans le cadre de cet accord, le groupe a accordé un prêt d'actionnaire d'un montant de 193 millions d'euros à Tibah. De surcroît, des restructurations de plusieurs concessions de TAV Airports sont toujours en cours (refinancements, augmentation de capital...).

S'agissant de **GMR Airports**, la Haute Cour de Delhi a accordé à titre provisoire à l'aéroport de Delhi le droit de suspendre le paiement des redevances de concession jusqu'à ce qu'un tribunal d'arbitrage statue sur la question.

A la suite du non-renouvellement au 31 décembre 2021 du contrat d'assistance technique (TSA) entre ADP International et Airport Terminal Operations LTD (ATOL), société exploitant **l'aéroport de Maurice**, le groupe a décidé d'exercer l'option de vente (*put option*) prévue dans les accords liant les actionnaires d'ATOL. L'exercice de cette option est attendu en 2022.

En raison de la dégradation des hypothèses de trafic à **l'aéroport de Santiago du Chili**, les actionnaires ont engagé à l'égard des autorités chiliennes des initiatives dans le but de rétablir l'équilibre économique du projet. En parallèle, l'aéroport de Santiago tient des discussions avec ses prêteurs en vue de restructurer ses engagements de paiement de la dette. Dans l'hypothèse où aucune solution ne serait trouvée avec les banques, le groupe pourrait s'interroger sur un éventuel désengagement. En outre, le groupe a décidé de déposer une réclamation auprès du Centre International pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements (CIRDI) contre l'Etat chilien dans le cadre de l'application du traité bilatéral entre la France et le Chili sur la protection des investissements étrangers (CIRDI n°ARB/21/40 en date du 13 août 2021).

Airport International Group (AIG), société concessionnaire de **l'aéroport d'Amman en Jordanie**, tient des discussions actives avec son concedant afin d'atteindre le rééquilibrage économique et financier de la concession, incluant la négociation d'une extension de sa durée. Une restructuration des obligations à l'égard des prêteurs est menée en parallèle.

A **Madagascar**, des discussions sont en cours avec les prêteurs afin de modifier certaines conditions des prêts contractés par la société de projet.

En conséquence, le Groupe ADP pourrait être amené à apporter un soutien financier à ces sociétés de gestion aéroportuaires dans lesquelles il est actionnaire¹. A date, ce soutien est estimé, au global, à un maximum de 70 millions d'euros dans le cadre des discussions de restructurations d'ici la fin de l'exercice en cours. Par ailleurs, en cas d'échec des négociations visant à rééquilibrer la situation de certaines de ses concessions à l'international, le groupe pourrait être amené à prendre des arbitrages allant jusqu'à se désengager du projet.

1 – C : Les incertitudes sur le cadre juridique de la régulation et la pratique décisionnelle de l'ART sont susceptibles d'affecter le modèle économique du Groupe ADP.

Les activités aéroportuaires franciliennes d'Aéroports de Paris sont régulées. La régulation économique d'Aéroports de Paris repose de manière préférentielle sur la conclusion avec l'État d'un contrat de régulation économique permettant de fixer en particulier les investissements et le plafond d'augmentation des tarifs de redevances aéroportuaires sur une période quinquennale. L'instabilité du contexte économique actuel ne permet pas d'engager la procédure d'élaboration du contrat de régulation économique.

¹ Pour les sociétés de gestion des aéroports de Santiago du Chili, d'Amman et de Madagascar.

Les tarifs de redevances aéroportuaires sont donc aujourd'hui uniquement soumis au contrôle annuel de l'Autorité de régulation des transports (ART), en dehors de tout contrat.

L'ART vérifie, dans le cadre de l'homologation annuelle des tarifs de redevances proposés par Aéroports de Paris, le respect des principes fixés dans le code des transports et dans le code de l'aviation civile.

Par sa décision n° 2021-068 du 16 décembre 2021, l'Autorité de régulation des transports a homologué les tarifs de redevances proposés par Aéroports de Paris pour la période tarifaire 2022-2023 (applicables à partir du 1^{er} avril 2022).

Cette décision d'homologation tarifaire, qui souligne le respect par Aéroports de Paris de l'ensemble des principes fixés par le code des transports et le code de l'aviation civile, n'est toutefois pas définitive aujourd'hui. Elle est susceptible de faire l'objet d'un recours devant le Conseil d'Etat dans un délai de deux mois à compter de sa publication, soit d'ici au 17 mars 2022.

En outre, à la suite d'une décision du Conseil d'Etat du 28 janvier 2021, l'ART est compétente pour déterminer les règles d'allocation des actifs, des produits et des charges au périmètre régulé. L'ART entend adopter une décision à portée générale susceptible d'avoir un impact sur les rentabilités de chacun des périmètres régulé et non régulé, étant rappelé que la rentabilité des activités de service public aéroportuaire (caisse aéronautique) est plafonnée puisque le revenu global des redevances aéroportuaires ne peut excéder le coût des services rendus (y compris coût moyen pondéré du capital). Le Groupe ADP a participé à la consultation menée par l'ART au sujet de la détermination du cadre général dans lequel devront s'inscrire ces règles d'allocation. Une seconde consultation sur le projet de décision en lui-même a été initiée par l'ART le 20 janvier 2022. Les effets de la décision à intervenir ne pourront être évalués qu'une fois le texte publié.

1 – D : Au regard de la persistance de la crise sanitaire, le Groupe ADP fait face à un enjeu de préservation et d'adaptation de ses efforts de qualité de service.

La chute brutale du trafic aérien puis sa faiblesse durable, induites par la crise sanitaire, ont conduit le Groupe ADP à :

- ◆ l'adaptation de ses ressources opérationnelles et financières ;
- ◆ une concurrence accrue avec d'autres acteurs du secteur de la gestion aéroportuaire et d'autres modes de transport.

Dans ce contexte, les enjeux du groupe sont de :

- ◆ poursuivre la protection des passagers du risque de contamination et de les rassurer à travers la mise en place de mesures sanitaires adaptées tout au long de leur parcours ;
- ◆ préserver les efforts de qualité de service, reconnus en particulier dans le dernier classement Skytrax 2021, pour maintenir l'attractivité de ses plateformes.

Des dispositifs de qualité de service perçus comme insuffisants, notamment dans le domaine sanitaire, pourraient nuire à l'image du groupe et à l'attractivité de ses plateformes.

À ce titre, des actions ont été menées parmi lesquelles les certifications attribuées par l'ACI (Airports Council International), dans le cadre du programme Airport Health Accreditation (AHA), aux aéroports du Groupe ADP. Elles attestent de leur alignement sur le plan sanitaire avec les recommandations internationales.

Afin de poursuivre le développement de sa démarche d'hospitalité et ainsi d'optimiser l'expérience du passager dans ses aéroports, le groupe s'est doté d'une filière dédiée pilotée par la Direction clients. Cette démarche se décline en 3 axes : (i) redonner aux passagers la maîtrise de leur temps (ii) faire des zones réservées des territoires d'expérience et de découverte via le concept d'hospitalité « La collection de Boutique Terminaux » (iii) travailler la réputation du groupe en France et à l'international, notamment sur les réseaux sociaux, et via la démarche Skytrax. En complément, le sanitaire constitue un axe transverse aux trois autres.

1 – E : Aéroports de Paris conserve un niveau de trésorerie satisfaisant pour faire face à ses engagements dans le contexte économique et sanitaire en cours.

Le Groupe ADP disposait d'une trésorerie s'élevant à 2,4 milliards d'euros au 31 décembre 2021, dont 0,1 milliard d'euros au niveau de TAV Airports.

Au regard de cette trésorerie disponible et de ses prévisions sur les 12 prochains mois, le groupe n'anticipe pas de difficultés de trésorerie. Cette trésorerie lui permet d'une part, de disposer de liquidités satisfaisantes dans le contexte sanitaire et économique exceptionnel en cours et d'autre part, de faire face à ses besoins courants et à ses engagements financiers, dont notamment le remboursement d'une dette obligataire d'ADP SA et l'apport de fonds¹ dans le cadre de l'opération Antalya.

Compte tenu de la confiance des investisseurs dans la solidité de son modèle financier et avec sa notation de crédit long terme (A perspective négative par l'agence Standard and Poor's depuis le 25 mars 2020, confirmée le 17 décembre 2021), le Groupe ADP veille à s'assurer que, dans le cas d'un contexte économique et sanitaire qui se dégraderait significativement, il serait en mesure de faire face à ses engagements et de recourir à des financements complémentaires.

¹ Apport de TAV Airports sous forme de fonds propres et de prêt d'actionnaires pour financer le nouveau groupement dans le cadre du renouvellement de la concession de l'aéroport d'Antalya.

1 – F : L'activité du Groupe ADP repose sur des secteurs économiques spécifiques fragilisés par la crise sanitaire.

L'activité du Groupe ADP repose notamment sur les secteurs lourdement frappés par la crise sanitaire de l'aviation et du tourisme. Ces derniers comportent un grand nombre d'acteurs (assistants en escale, hôtels, spécialistes du commerce aéroportuaire, loueurs, compagnies aériennes, etc.). Qu'ils soient fournisseurs, sous-traitants, clients et partenaires, leur fragilisation constitue un risque pour la situation opérationnelle, les activités et les équilibres économiques et financiers du Groupe ADP.

Les difficultés économiques voire les défaillances rencontrées par certains acteurs pourraient peser notamment sur les activités aéronautiques et commerciales du groupe et se traduire en particulier par :

- ♦ l'allongement des délais de règlements voire le défaut de recouvrement de nombreuses créances. Le groupe n'a toutefois pas constaté de dégradation du taux de pertes liée au non-recouvrement des créances en 2021 par rapport à 2020 ;
- ♦ une reprise très lente des activités des acteurs de ces secteurs au détriment du Groupe ADP.

Ce contexte est renforcé par le fait qu'une part importante du chiffre d'affaires du Groupe ADP provient d'un nombre limité de clients. Le premier client des principaux aéroports du Groupe ADP, soit des plateformes franciliennes, est le groupe Air France-KLM, membre de l'alliance SkyTeam.

Dans la mesure de ses possibilités et en tenant compte de sa propre situation de trésorerie, le Groupe ADP a pris en compte les difficultés rencontrées par ses contreparties affectées par les effets de l'épidémie pour adapter les conditions de paiement qui leur sont applicables.

2 – Risques de menaces externes**2 – A : Dans un contexte mondial d'augmentation des cyberattaques, le Groupe ADP peut être exposé à des actes de malveillance sur ses systèmes d'information.**

Les attaques malveillantes se multiplient dans l'espace numérique à un rythme quasi-exponentiel, partout dans le monde. Cette tendance lourde a été renforcée dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et de la mise en œuvre massive du travail à distance augmentant la surface d'exposition des entreprises au risque cyber, notamment au travers de campagnes de courriels malveillants ou de rançongiciels (ransomwares). Comme toutes les entreprises, le Groupe ADP a connu une hausse significative de tentatives d'hameçonnages (phishing), qu'il a fallu contrer par une adaptation quasi-quotidienne des défenses en place.

Des actes malveillants sur les systèmes d'information du groupe pourraient porter atteinte à la disponibilité des systèmes critiques, à la confidentialité et l'intégrité de données propres ou confiées par des clients, fournisseurs ou partenaires, voire fragiliser ses dispositifs de sûreté, et avoir des conséquences défavorables sur la robustesse opérationnelle et la performance du groupe, ainsi que sur l'image et la notoriété du groupe.

Au regard de ces enjeux, le Groupe ADP a engagé depuis de nombreuses années un plan d'action visant à renforcer la sécurité de ses systèmes d'information tout en s'appuyant sur une politique et une gouvernance dédiées. Bien que la réalisation de ce plan soit rendue plus difficile dans le contexte économique de l'entreprise dû à l'impact de la crise sanitaire, il a été possible de mener des actions de fond comme la montée en puissance du Security Operation Center (SOC) en collaboration avec Hub-One ou le déploiement de la Politique Cyber Sécurité des SI dans les aéroports du groupe. L'activité de cybersécurité du groupe reste par ailleurs principalement focalisée sur la surveillance et la réaction rapide à des actes de cyber-malveillance.

2 – B : Dans un contexte géopolitique mondial marqué par une menace terroriste en perpétuelle évolution, 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 ou par les opérateurs qui utilisent ses infrastructures pourraient constituer des objectifs pour des agressions ou mobilisations externes ou des actes de malveillance de toute nature. Leur survéance 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 plateformes qu'il gère, mais aussi sur ses activités commerciales, et de manière générale sur sa situation financière et ses perspectives.

De même, 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, altérant ainsi la situation financière du groupe.

Face à ces risques, le Groupe ADP a engagé en particulier en France, au-delà de ses missions régaliennes déléguées de sûreté aéroportuaire, des actions visant la protection de ses infrastructures notamment « côté ville », en relation avec les services compétents de l'État. Des audits et inspections sont régulièrement réalisés par les différentes autorités afin de vérifier le dispositif de sûreté et sa conformité aux normes en vigueur. Des exercices de crise « côté ville » sont organisés au regard de la menace.

Les plateformes internationales ont également mis en place des dispositifs de sûreté selon leur champ de responsabilité. Par conséquent, ce risque est en grande partie exogène et nécessite un renforcement constant des dispositifs de maîtrise.

2 – C : Des événements de nature géopolitique sont susceptibles d'affecter les activités du Groupe ADP.

Le Groupe ADP, acteur de premier rang de l'industrie aéroportuaire, est aujourd'hui actif (toutes activités et filiales confondues) sur environ 125 aéroports dans le monde répartis dans 50 pays.

Pour ce faire, le groupe s'appuie à la fois sur un réseau unique de 28 aéroports, exploités en contrat de gestion ou en concession, et sur un vivier de compétences et de savoir-faire mis au service des marchés internationaux.

De fait, l'instabilité politique, économique ou sociale dans ou à proximité de pays d'implantation du groupe pourrait affecter défavorablement ses activités.

La survenance d'une crise ou d'un conflit grave, qu'il s'agisse d'événement politique ou militaire, pourrait avoir un impact défavorable sur :

- ◆ le trafic aérien de plateformes aéroportuaires, contraintes à des fermetures ponctuelles, en raison de l'agitation locale/régionale ;
- ◆ la sécurité des personnes et des biens ;
- ◆ la conduite des affaires ;
- ◆ la rentabilité voire le maintien d'activité de certaines plateformes.

Parmi les mesures mises en œuvre par le groupe pour faire face à ce risque en grande partie exogène, il convient de noter l'existence de :

- ◆ dispositifs de remontée des alertes, de continuité d'activité et de protection des salariés à l'international ;
- ◆ processus de décision du groupe en matière d'investissements qui s'appuie notamment pour le groupe, sur le comité stratégique des investissements (CSI) et le Group Investment Committee ou comité des engagements groupe chez ADP SA (COE).

Il importe de souligner que l'activité du groupe est répartie principalement sur quatre zones géographiques (en Europe, Asie, Afrique et Amérique du Sud) favorisant un équilibre géographique des activités au regard des risques politiques régionaux.

3 – Risques liés au maintien et à la robustesse des capacités aéroportuaires

3 – A : Le Groupe ADP fait face à des enjeux de robustesse de ses réseaux clés (électricité, énergie, eau, informatique et télécommunication).

La diminution brutale puis la reprise progressive du trafic aérien, induites par la pandémie de Covid-19, ont conduit le Groupe ADP à adapter ses ressources à son niveau d'activité, notamment par la longue mise en veille d'un certain nombre d'infrastructures.

En dépit d'une activité réduite par rapport à 2019, le Groupe ADP fait face à des enjeux de robustesse de ses réseaux clés (électricité, énergie, eau, informatique et télécommunication) pour :

- ◆ garantir la conformité réglementaire des infrastructures et équipements ;
- ◆ maintenir ses infrastructures en condition opérationnelle ;
- ◆ préserver la continuité de ses services.

En effet, une défaillance significative des réseaux clés du groupe pourrait perturber voire interrompre l'activité opérationnelle de ses plateformes.

L'existence d'équipements de secours, la maintenance préventive et le maintien d'investissements dédiés contribuent notamment au renforcement de la robustesse des réseaux.

3 – B : Le Groupe ADP fait face à des enjeux de maintenance de son patrimoine.

Le Groupe ADP est tenu de 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 plateformes franciliennes (avec des capacités d'accueil en forte augmentation ces dix dernières années), le Groupe ADP est exposé à un risque de dégradation et de perte de valeur de ses infrastructures.

Sur l'ensemble des plateformes 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 l'autorité de tutelle (Direction générale de l'aviation civile) ou l'autorité concédante au niveau international.

Dans un contexte de crise sanitaire, le programme de maintenance du patrimoine du Groupe ADP, piloté sur une base pluriannuelle, demeure l'une de ses grandes priorités.

En France, cela a donné lieu à la réfection de la piste 3 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle en 2021. L'état des plateformes 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 ADP.

4 – Risque lié aux projets de développement des plateformes du groupe

4 – A : Une prise en compte insuffisante des enjeux environnementaux pourrait affecter négativement l'activité et les perspectives de croissance du Groupe ADP, voire conduire à une décroissance du trafic aérien.

Dans un contexte de lutte contre le changement climatique, de crise du transport aérien et de pressions environnementales pesant sur ce secteur, l'enjeu du Groupe ADP est de :

- ◆ restaurer son activité et ses perspectives de croissance dans le respect des réglementations applicables et en cohérence avec les politiques internationales, nationales et locales ;
- ◆ demeurer un moteur de développement économique et d'emploi pour les territoires les plus proches.

Les activités des plateformes du groupe peuvent avoir un impact environnemental, économique et social notamment sur les territoires d'implantation et avoisinants. De telles activités peuvent générer, en l'absence de mesures d'évitement, de réduction et/ou de compensation, des risques de pollution spécifiques (les bruits et les rejets dans l'air, l'eau, les sols), des problématiques liées à la gestion des déchets, l'utilisation des ressources (eau, énergie), la protection de la biodiversité et l'aménagement durable, et avoir un impact climatique défavorable.

Par ailleurs, selon leur pays d'implantation, les activités des plateformes du groupe peuvent être perturbées par la survenance d'événements environnementaux de nature extrême (vents violents, inondations...).

Une prise en compte insuffisante, ou perçue comme insuffisante, des enjeux environnementaux, territoriaux et sociaux des activités du Groupe ADP, est susceptible d'entraver l'activité et les perspectives de croissance du groupe (risque de restriction de trafic), conduire à une hausse des coûts de financement et des coûts liés aux assurances, conduire à une multiplication des contentieux et procédures juridiques, dévaloriser à terme les actifs du groupe, avoir un impact négatif sur son image et sa réputation et entraîner des difficultés de recrutement. Elle peut aussi donner lieu à des mouvements de défiance ou de revendication notamment de ses parties prenantes.

Le Groupe ADP veille, pour ses plateformes franciliennes et à l'international, à (i) minimiser son empreinte environnementale interne, (ii) faciliter la réduction de l'empreinte environnementale de ses prestataires et de ses clients, par exemple en soutenant des filières de carburants alternatifs durables et hydrogène pour l'aviation, (iii) instaurer un dialogue constructif avec ses parties prenantes, partager la valeur créée par le développement de l'activité aéroportuaire avec les territoires, au bénéfice des collectivités territoriales, de leurs habitants et des entreprises qui y sont implantées, et s'appuyer sur des projets environnementaux de territoire, et (iv) intégrer la performance environnementale de son activité sur tout le cycle de vie, y compris dans son activité d'aménagement et construction.

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 l'éducation pour thématique prioritaire. Cet accompagnement a permis la création de la fondation AIG.

Enfin, le groupe se prépare pour faire face à des événements de nature extrême notamment par de la veille météorologique, par le dimensionnement et la surveillance de ses infrastructures et par des plans de continuité de ses activités.

5 – Risques liés à la conformité

5 – A : Des pratiques contraires à l'éthique et la compliance dans la conduite des affaires par des collaborateurs ou des partenaires pourraient porter atteinte à la réputation et donc 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 et la compliance dans la conduite des affaires, sont susceptibles d'exposer le groupe, ses collaborateurs, des partenaires 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 (Sapin 2) mais également l'ensemble des lois anticorruption (en particulier le *Foreign Corrupt Practices Act*) auxquelles le Groupe ADP est soumis du fait de son implantation à travers le monde, imposent aux entreprises de mettre en place un programme destiné à prévenir et détecter la commission de faits de corruption ou de trafic d'influence. En cas de défaut de prévention, le groupe est passible de sanctions administratives ou pénales.

Dans le cadre de la loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (loi Potier), le Groupe ADP est également tenu de déployer un plan de vigilance propre à identifier et prévenir ou atténuer, pour l'ensemble de sa chaîne de valeur - incluant ses principaux fournisseurs et sous-traitants, les risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, et l'environnement. En cas de défaut de plan de vigilance, le groupe peut être mis en cause par tout tiers justifiant d'un intérêt à agir, puis enjoint sous astreinte judiciaire à se mettre en conformité avec la loi, et en cas de dommage occasionné du fait de l'inexécution de ces obligations, être tenu à la réparation du préjudice subi.

Ces lois intègrent notamment un dispositif de formation et un dispositif d'alerte devant intégrer la protection des lanceurs d'alertes et exposant le Groupe ADP à d'éventuelles poursuites civiles, pénales ou disciplinaires. En France notamment, l'Agence française anticorruption peut contrôler la mise en place des huit points de conformité prévus par la loi Sapin 2 dont l'évaluation des tiers. Un projet de directive européenne sur le devoir de vigilance prévoit également la mise en place d'une autorité administrative de contrôle et sanction similaire à cette agence.

Par ailleurs de nombreuses institutions émettent des lignes directrices auxquelles les états sont soumis (Union Européenne, Nations Unies, Banque Mondiale...) qui peuvent s'appliquer au groupe. Par exemple, certaines filiales de la Banque Mondiale peuvent être des partenaires sur certains projets.

Bien que le Groupe ADP ait mis en œuvre un programme éthique et compliance pour assurer la conformité de ses pratiques aux textes réglementaires, le non-respect, de quelque manière que ce soit, de ces réglementations et des principes du groupe

pourraient entraîner des poursuites contre le Groupe ADP et avoir des répercussions négatives sur son développement, son résultat et sa réputation.

En outre, l'évolution de ces réglementations ou de potentielles sanctions pourraient augmenter les coûts de moyens nécessaires pour la mise en conformité.

5 – B : 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 et les rend directement applicables. 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.

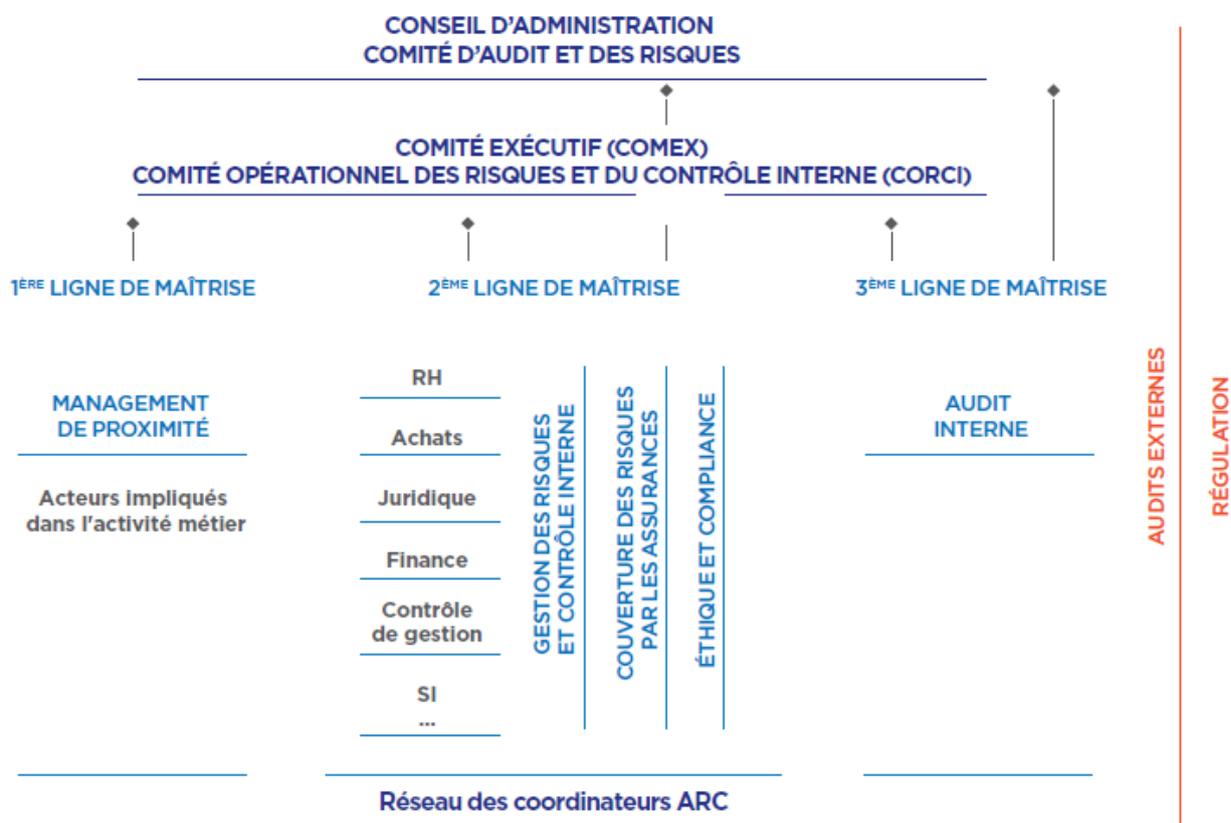
Gouvernance et périmètre

La démarche est pilotée par le département audit contrôle interne et gestion des risques rattaché à la Direction audit, sécurité et maîtrise des risques. Cette dernière anime au sein du groupe la filière audit et contrôle internes.

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 ;
- ◇ les filières métiers du groupe ;
- ◇ 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.

¹ En 2021, les entités correspondent aux directions de la société Aéroports de Paris et à ses filiales contrôlées (exclusivement ou conjointement).

Description du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Les fondements

Ce dispositif groupe s'appuie sur :

- ◇ deux chartes groupe 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, afin d'appliquer les meilleurs standards dans ces domaines ;
 - ◆ 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 Internes (IFACI) et qui constituent le cadre de référence international de l'audit interne ;
- ◇ trois guides méthodologiques relatifs à la gestion des risques, au contrôle interne et à l'audit interne.

Il est également fondé sur les règles d'éthique du groupe qui sont portées par les organes de gouvernance et communiquées à l'ensemble des collaborateurs.

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).

À ce titre, la cartographie des risques est réalisée 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 inacceptables 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 2017.

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 orientations ont été définies en 2019 afin de renforcer le contrôle interne du groupe, notamment au regard de son développement à l'international.

À ce titre, des contrôles clés ont été définis sur les processus administratifs, comptables et financiers et formalisés dans des manuels partagés au sein du groupe. Ils font l'objet de

campagnes d'auto-évaluation annuelles et de tests terrains. Ces contrôles prennent en compte les enjeux éthiques qui ont été spécifiquement identifiés dans les manuels de contrôle interne. La démarche sera progressivement étendue aux autres processus 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. Elle prévoit pour cela différents types de solutions (redondance, sites de repli, mode dégradé...). Elle se décline à date :

- ◇ en France en plans de continuité d'activité (PCA) pour chacune des plateformes (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 de plans de continuité d'activité (PCA) au sein de plateformes du groupe.

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 majeurs. 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 et le transfert des risques

Les conséquences financières de certains risques peuvent être couvertes par des polices d'assurance lorsque leur ordre de grandeur le justifie et selon la capacité disponible sur les marchés d'assurance et de réassurance à des conditions techniques et financières acceptables (voir *infra* « Politique générale d'assurance du groupe »).

La Direction juridique et des assurances porte la politique générale des transferts de risques du 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 ;
- ◇ l'audit interne ;
- ◇ des structures externes (voir *infra*).

Les incidents majeurs

Les incidents majeurs ou incidents liés aux risques inacceptables sont recensés par les entités du groupe et font l'objet d'un bilan.

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, le département audit contrôle interne et gestion des risques procède, à l'appui d'équipes dédiées et indépendantes, à l'évaluation du fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Par ses recommandations, il contribue à en améliorer la sécurité et à optimiser la performance globale des entités¹ du groupe.

Elle peut être mandatée sur proposition de la Direction éthique & données personnelles pour approfondir certains éléments issus des enquêtes. Le programme d'audit annuel est revu avec la Direction éthique & données personnelles et est présenté au Comex et examiné par le comité d'audit et des risques.

Les structures externes de contrôle

Il s'agit en premier lieu des commissaires aux comptes titulaires nommés par l'assemblée générale du 11 mai 2021 : le cabinet Ernst & Young Audit et le cabinet Deloitte & Associés.

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

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

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 leur environnement et les éventuels dysfonctionnements liés à une erreur ou une défaillance humaine.

Dispositifs de gestion des risques et 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 de l'ensemble du Groupe à Paris et à l'international, notamment dans les domaines de la stratégie, des investissements, de la régulation économique et de la trajectoire financière. En outre, elle est responsable de la gestion de la trésorerie, de la dette et de la communication financière, y compris leur pilotage au niveau du Groupe. Elle fournit à la Direction générale et aux différentes directions et filiales des informations et des analyses financières et stratégiques 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 filiale de contrôleurs de gestion (filiale finances, gestion et stratégie) dont elle assure l'animation.

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

Processus et supports

Pilotage du groupe

PILOTAGE STRATEGIQUE

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

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

Inscrite dans le projet *One Group*, cette organisation s'accompagne d'un dispositif de *reporting* participant au pilotage du groupe et de la société. Le dispositif de pilotage du groupe prend en compte le périmètre élargi depuis la prise de contrôle de TAV Airports et d'Airport International Group («*AIG*») par Aéroports de Paris, ainsi que la participation dans GMR Airports.

PROCESSUS DE VALIDATION DE LA STRATEGIE 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.

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).

LA TRESORERIE

La trésorerie du groupe est centralisée dans les limites permises par la réglementation (soit hors les joint-ventures et les filiales internationales).

Pour les entités qui ne peuvent pas être centralisées, elles conservent également la gestion de la trésorerie alors que pour les filiales centralisées, les placements sont assurés par la Direction finances, gestion et stratégie.

En outre, la Direction finances, gestion et stratégie suit la prévision de trésorerie consolidée de l'ensemble du groupe qui est régulièrement présentée aux instances de gouvernance.

La Direction finances, gestion et stratégie suit également l'échéancier de dette consolidé du groupe.

Établissement des comptes et consolidation**REFERENTIELS**

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...).

CLOTURE 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 à l'ensemble des Directeurs et des responsables financiers de la filière finances, gestion et stratégie :

- ◇ une note de cadrage 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 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) visant à orienter la prévision budgétaire (produits et charges).

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 reprévisions 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 privilégiée².

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.

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

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

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 générale de prévention des risques.

Responsabilité civile

La responsabilité civile d'exploitant d'aéroports est garantie par une police qui couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile contractuelle et délictuelle pouvant incomber à Aéroports de Paris, et dans certaines circonstances à ses filiales, ses sous-traitants et/ou ses cocontractants, à l'occasion de la survenance de dommages corporels, matériels et immatériels, causés aux tiers dans l'exercice de leurs activités. Le montant des garanties principales s'élève, à compter du 1^{er} avril 2020, à 1 750 millions d'euros par événement et/ou par année selon les garanties.

Cette police comporte également une garantie de 250 millions de dollars pour couvrir les conséquences du risque de guerre et autres périls. Ce montant de garantie de 250 millions de dollars est complété par une police particulière souscrite par Aéroports de Paris pour un montant de 1 250 millions de dollars.

D'autres assurances « Responsabilité Civile » ont été souscrites par la Société, parmi lesquelles, une police couvrant la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux, une police couvrant la responsabilité en cas d'atteinte à l'environnement, accidentelle ou graduelle (couvrant également les conséquences des préjudices écologiques, 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...).

Dommmages 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 les dommages à la gare intermodale 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 50 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, Hologarde, Extime F&B Paris, 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 SOCIETALES

5.1 Les enjeux de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) au cœur du projet d'entreprise d'Aéroports de Paris

La vision RSE du Groupe

La raison d'être du Groupe ADP

En 2020, Groupe ADP s'est doté d'une raison d'être intégrée dans ses statuts : « Accueillir les passagers, exploiter et imaginer des aéroports, de manière responsable et à travers le monde ». Cette raison d'être exprime l'identité de gestionnaire d'aéroports du groupe et expose ce à quoi concourent les centaines de métiers qui composent l'expertise unique de l'entreprise.

La politique RSE

Groupe ADP mène de longue date des politiques alliant responsabilité et compétitivité. Le groupe se soumet régulièrement à des notations extra financière. 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.

La stratégie RSE est entre autres formalisée dans la **Charte RSE** du Groupe, signée par le Président-directeur général de Groupe ADP et par le Directeur général de Hub One (filiale détenue à 100%). Elle intègre les objectifs de performance suivants :

- ◆ 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.

Le Groupe poursuit progressivement le déploiement de sa politique RSE à l'international.

Ainsi, en janvier 2021, la charte d'engagements sur les axes environnement et sociétal "Airports for Trust" a été signée par 23 aéroports de notre réseau (au sein de TAV Airports, AIG, Ravinala (Madagascar), Liège Airport, MZL (Zagreb) et Nuevo Pudahuel (Santiago du Chili)), sur un total de 29. L'objectif est ainsi d'aboutir à l'enracinement d'une culture commune sur des volets essentiels de la RSE, et de se donner des ambitions partagées

L'analyse de matérialité

Réalisée fin 2017 grâce aux réponses de 2 000 parties prenantes (75 % de salariés, 25 % de parties prenantes externes : fournisseurs, clients locataires, compagnies aériennes ...), l'étude de matérialité de nos enjeux RSE a permis d'identifier et qualifier les enjeux auxquels le groupe doit apporter des réponses en tenant compte de deux critères : l'importance pour les parties prenantes et les performances du groupe pour ces différents enjeux. La matrice de matérialité est présente sur le site internet de Groupe ADP https://www.parisaeroport.fr/docs/default-source/groupe-fichiers/rse/matrice-fr.pdf?sfvrsn=4d4aeebd_12

Cette étude sera mise à jour en 2022.

Enjeux hiérarchisés par ordre d'importance globale

NOS PRINCIPAUX ENJEUX RSE

TRÈS IMPORTANTS	IMPORTANTS	MOINS IMPORTANTS
◆ Sécurité et sécurité publique et aéroportuaire		
◆ Qualité de l'accueil et du service pour les passagers		
◆ Accessibilité des zones aéroportuaires		
◆ Préservation des milieux naturels et de la qualité de l'air		
◆ Bonne gouvernance et éthique des affaires		
◆ Santé et sécurité au travail pour les salariés du Groupe ADP		
◆ Lutte contre le changement climatique et constructions durables		
◆ Gestion des déchets et économie circulaire		
◆ Qualité de vie de nos salariés et des entreprises partenaires		
◆ Création de valeur partagée avec nos territoires		
◆ Accueil et services aux personnes handicapées ou à mobilité réduite		
◆ Dialogue avec les parties prenantes de nos territoires d'implantation		
◆ Attractivité employeur et gestion des parcours		
◆ Égalité Femmes-Hommes et diversité		
◆ Robustesse de nos opérations		
◆ Développement de l'innovation		
◆ Promotion des achats durables et amélioration de la santé et sécurité de nos prestataires		
◆ Mesures et informations sur les nuisances sonores		
◆ Approfondissement du dialogue et climat social au sein du Groupe ADP		
◆ Dialogue avec l'État et ses services		
◆ Amélioration de notre performance économique et compétitivité		
◆ Développement des compagnies aériennes		
◆ Qualité de service pour les clients immobiliers		

- ◆ Dialoguer et s'engager pour les riverains et les territoires
- ◆ Améliorer notre performance environnementale
- ◆ Agir pour les hommes et les femmes de nos plateformes
- ◆ Opérer de manière exemplaire

L'analyse des risques extra-financiers

L'analyse des risques quant à elle, vise une correcte appréhension des risques spécifiques aux activités du groupe et susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs. Les risques sont hiérarchisés selon leur « criticité nette », c'est-à-dire en fonction de leur impact et de leur fréquence.

L'identification des risques inclut les risques extra-financiers jugés significatifs, ceux-ci sont alors intégrés dans les différentes 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)

Les résultats de l'analyse de matérialité sont croisés avec les risques identifiés pour cibler les priorités d'intervention du Groupe. Pour plus de détails sur les risques, voir le chapitre 3 "Facteurs de risques" du présent document.

4 thématiques émergent de la matérialité :

- ◆ Gestion aéroportuaire exemplaire ;
- ◆ Bien-être des salariés des plates-formes ;
- ◆ Préservation de l'environnement ;
- ◆ Engagement auprès des territoires.

Les principaux risques extra-financiers identifiés sont ¹:

Pour le modèle économique et social (impact du covid 19)

- ◆ Un risque de contamination des personnels,
- ◆ L'inscription dans la durée de la dégradation du trafic aérien et les incertitudes pesant sur la date de

son rétablissement au niveau de 2019 l'adaptation aux nouvelles orientations stratégiques, visant à rétablir les équilibres économiques de l'entreprise en préservant l'emploi au maximum ;

- ◆ La difficulté d'assurer la continuité d'activité, compte tenu des départs liés aux nouvelles organisations Le contexte de l'emploi, pesant sur l'atteinte des objectifs de diversité

Risques liés à des menaces externes

- ◆ Des événements de nature géopolitique sont susceptibles d'affecter les activités du Groupe ADP

Risque lié aux projets de développement des plates-formes du groupe

- ◆ Une prise en compte insuffisante des enjeux environnementaux pourrait affecter négativement l'activité et les perspectives de croissance du Groupe ADP voire conduire à une décroissance du trafic aérien.

Risques liés à la conformité

- ◆ Des pratiques contraires à l'éthique et la compliance dans la conduite des affaires par des collaborateurs ou des partenaires pourraient porter atteinte à la réputation et donc à la valeur actionnariale du Groupe ADP.

¹ Le tableau des risques est consultable dans le chapitre 3 "Facteurs de risques"

Les enjeux de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) au cœur du projet d'entreprise d'Aéroports de Paris

Synthèse des principaux risques extra-financiers et politiques correspondantes :

Nature du risque	Politiques et maîtrise des risques	Résultats	Pour en savoir plus, voir chapitre
Un risque de contamination des personnels, alors même que l'activité se poursuit (activité partielle jusqu'en juin 2021, ayant entraîné un risque de démobilitation et de troubles psychosociaux, dans un contexte de profonde transformation)	<p>Garantir la sécurité des salariés du Groupe par une gestion active de la crise sanitaire :</p> <p>La mise en place du télétravail exceptionnel pour tous les postes compatibles, dans toutes les périodes où cela est recommandé par le Gouvernement, et l'accompagnement managérial et social de ce mode de travail</p> <p>La mise à disposition des dispositifs de protection sanitaire (protocoles, consignes, kits sanitaires...) pour les salariés travaillant sur site</p> <p>L'accompagnement des salariés, dont en particulier, pendant les périodes concernées, ceux en activité partielle (information continue, soutien des managers, responsables RRH, service social, médecine du travail, aides financières)</p> <p>Accompagnement des managers et des salariés dans les transformations des organisations et des modes de travail</p>	<p>Déploiement du télétravail exceptionnel par périodes, et extension du télétravail régulier (avenant du 13/10/20 à l'accord télétravail de 2019)</p> <p>Absence de cluster</p> <p>Modalités d'accompagnement et suivi des salariés installés dans la durée</p> <p>Plan de prévention des Risques Psychosociaux</p> <p>Programme d'accompagnement des managers et des salariés</p>	
Dans un contexte sanitaire instable, la réduction significative des activités du Groupe ADP affecte ses équilibres économiques, financiers et sociaux	<p>La stabilisation de la situation financière du groupe avec un objectif accentué de réduction des charges courantes du groupe pour l'année 2020 de l'ordre de 650 à 700 M€ au total. La baisse majeure et durable du trafic a conduit à mettre en œuvre l'activité partielle de ses salariés à compter du 23 mars 2020 jusqu'en juin 2021, conformément au droit applicable, notamment en matière d'indemnisation</p> <p>Des mesures similaires ont été prises pour les différentes entités du groupe, selon les règles applicables localement</p>	<p>Adaptation permanente du taux d'activité partielle au strict nécessaire</p> <p>Amélioration de l'indemnisation pour Aéroports de Paris SA à compter de septembre 2020 : accord collectif unanime du 28/07/20, avenant du 3 mars 2021 prolongeant jusqu'au 31 décembre 2021.</p>	5.2 Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale
<p>Les ressources et le modèle social doivent être adaptés aux nouvelles orientations stratégiques, en préservant l'emploi au maximum et les équilibres économiques</p> <p>La continuité d'activité est difficile à assurer, compte tenu des départs liés aux nouvelles organisations qui ont dû être mises en place. Les salariés doivent s'adapter à ce nouvel environnement.</p>	<p>Aéroports de Paris a privilégié le dialogue social :</p> <p>Un accord de méthode a été signé le 27/08/2020, pour la conduite de la négociation relative à trois accords : rupture conventionnelle collective, activité partielle de longue durée, performance collective. La négociation n'a pas abouti à la signature de ces trois accords,</p> <p>Signature unanime d'un accord de rupture conventionnelle collective (RCC), permettant des départs volontaires – aucun départ contraint pour motif économique jusqu'au 1^{er} janvier 2022.</p> <p>Plan d'adaptation des contrats de travail et des normes applicables aux salariés d'Aéroports de Paris SA, comportant des mesures de modération salariale.</p>	<p>Mise en œuvre de l'accord RCC : 1150 départs volontaires en 2021, sur les 1 150 maximums prévus, dont 700 non remplacés.</p> <p>Mise en œuvre du plan d'adaptation des contrats de travail, Absence de départs contraints.</p> <p>Permanence du dialogue social avec le CSE et les organisations syndicales</p>	
Le contexte de l'emploi pèse sur l'atteinte des objectifs en matière de diversité	<p>L'entreprise maintient des objectifs de diversité dans le cadre des accords en vigueur : égalité professionnelle femmes-hommes (2020-22), personnes en situation de handicap (2020-22), emploi des jeunes et des seniors (GPEC 2019-21)</p>	<p>Maintien de l'effort pour les jeunes en contrats d'alternance : 137 nouveaux contrats en 2021, (62 en 2020), continuation des cursus en cours, afin de continuer les formations et valider les diplômes.</p> <p>Politique de mixité des instances dirigeantes décidée par le Conseil d'administration pour 2023 (objectifs : 33% de femmes au</p>	

Les enjeux de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) au cœur du projet d'entreprise d'Aéroports de Paris

Nature du risque	Politiques et maîtrise des risques	Résultats	Pour en savoir plus, voir chapitre
		comex et 40 % de femmes dans les comités de direction)	
<p>Risque lié aux projets de développement des plates-formes du groupe</p> <p>Une prise en compte insuffisante des enjeux environnementaux pourrait affecter négativement l'activité et les perspectives de croissance du Groupe ADP</p>	<p>Grace au support de sa politique environnementale et énergétique, le Groupe ADP veille, en particulier pour ses plates-formes franciliennes, à minimiser son empreinte environnementale interne. La politique environnementale 2016-2021 couvre l'énergie, l'air et les émissions, la gestion de l'eau, la gestion des déchets, la biodiversité et la construction durable. Elle a été prolongée pour 2021. En particulier, Groupe ADP s'est engagé à la neutralité carbone avec compensation sur les scopes 1 et 2 en 2030 sur les 23 plates-formes d'Airport for Trust. En outre, le Groupe ADP s'est également engagé au Zéro Emission Nette sur les scopes 1 et 2 (sans compensation carbone) sur les plates-formes parisiennes, Izmir, Ankara, Zagreb, Santiago du Chili, Liège et New Delhi en 2050 au plus tard. Le Groupe ADP travaille d'ores et déjà avec ses parties prenantes pour réduire leur propre empreinte.</p>	<p>La politique environnementale a permis pour ADP SA :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de baisser nos émissions de CO₂ (scopes 1 & 2) de 65% en valeur absolue, par rapport à 2009 à fin 2020) - d'améliorer notre efficacité énergétique de 29% par rapport à 2015 à fin 2021 - d'établir la part d'énergies renouvelables dans notre consommation finale à 9,8 % à fin 2021 - d'atteindre 35% de véhicules propres dans notre flotte de véhicules légers à fin 2021 <p>Une charte "Airports for Trust" a été signée en janvier 2021 par les responsables de 23 plates-formes du groupe.</p>	5.3 Améliorer notre performance environnementale
	<p>En adéquation avec sa politique sociétale, le Groupe ADP veille à instaurer un dialogue constructif avec ses parties prenantes, partager la valeur créée par le développement de l'activité aéroportuaire avec les territoires, au bénéfice des collectivités territoriales, de leurs habitants et des entreprises qui y sont implantées. En France et à l'international, la Fondation Groupe ADP accompagne des projets d'intérêt général sur les territoires d'implantation du groupe</p>	<p>Le budget de la Fondation d'entreprise est de 1,5 million d'euros par an. Plus de 50 projets (dont 8 à l'international) ont été financés. Une vente des lettres d'Orly, revisitées par des artistes a permis de récolter plus de 115 000€ pour des associations œuvrant contre l'illettrisme</p> <p>Avec les acteurs du territoire, Aéroports de Paris participe à des actions permettant d'atténuer l'impact de la crise de l'aérien sur l'emploi des territoires (50% des salariés travaillent dans un rayon de 20 km des plateformes).</p> <p>Le Groupe ADP a signé une convention de revitalisation avec l'Etat en décembre 2021.</p>	5.5 Dialoguer et s'engager pour les riverains et les territoires
<p>Risques liés à l'éthique et la compliance</p> <p>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.</p>	<p>En respect de 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 mais également l'ensemble des lois anticorruption (en particulier le Foreign corrupt practices act) auxquelles le Groupe ADP est soumis de par son implantation à travers le monde, via son programme Ethique et compliance, Groupe ADP a pris des mesures destinées à prévenir et détecter la commission de faits de corruption ou de trafic d'influence, sous le contrôle de l'Agence française anticorruption. Ce programme s'appuie entre autres sur la diffusion</p>	<p>Le Groupe a renforcé son dispositif d'évaluation des tiers en acquérant un outil en 2020 et en réalisant l'évaluation des clients et sous-traitants existants.</p> <p>Des actions de sensibilisation sur l'importance de l'évaluation des tiers et de la prise en compte des risques pays ont été mises en œuvre.</p> <p>Les tiers sont évalués avant contractualisation.</p>	5.6 Opérer de manière exemplaire

Les enjeux de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) au cœur du projet d'entreprise d'Aéroports de Paris

Nature du risque	Politiques et maîtrise des risques	Résultats	Pour en savoir plus, voir chapitre
	d'une culture éthique et compliance, la définition et le déploiement : - d'un plan d'actions basé sur 7 piliers - du plan de vigilance En outre, Aéroports de Paris 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	Un process ad hoc est mis en œuvre sur les investissements.	

L'organisation interne et la mise en œuvre de la RSE

La priorité est d'intégrer la RSE à toutes nos activités, au niveau le plus stratégique. La direction du développement durable et des affaires publiques est chargée de piloter la démarche RSE. Pour en assurer un déploiement transversal, le pôle RSE s'appuie entre autres sur un réseau de référents RSE par entité du groupe. Ainsi, plusieurs directions stratégiques participent au quotidien à la mise en œuvre de la stratégie :

- ◆ Direction des Ressources Humaines
- ◆ Direction de l'Éthique et des données personnelles
- ◆ Direction Clients
- ◆ Direction Services Logistique & Achats

Les projets RSE sont présentés à la gouvernance du groupe : le comité exécutif, le comité stratégique des investissements

En 2019, un comité RSE a été créé au sein du Conseil d'administration pour examiner les principaux enjeux dans le champ de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise auxquels l'entreprise est confrontée, ainsi que la stratégie et le plan d'actions en matière de Responsabilité Sociétale d'entreprise. Il s'est réuni à quatre reprises en 2021.

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

Au cours de l'année 2021, une stratégie RSE à horizon 2025 a été co-construite avec les différentes entités du siège (direction Audit Sécurité et Management des risques, des achats, des ressources humaines, Clients, Développement durable et affaires publiques) et des filiales étrangères. Elle sera présentée et déployée en 2022. Un important plan de communication et de sensibilisation accompagnera sa mise en œuvre.

La mesure de la performance RSE

Depuis 2005 pour Aéroports de Paris (et 2014 pour les filiales détenues à 100 %), la performance RSE est évaluée tous les deux ans par une agence de notation extra-financière, Ethifinance.

La dernière notation évaluant la maturité extra-financière d'Aéroports de Paris et des filiales ADP Ingénierie et Hub One, a eu lieu en 2020. Les scores, tant de la maison mère que des filiales, ont progressé de 3 points entre 2018 et 2020 au niveau groupe, avec une note de 89 sur 100, correspondant au niveau « excellence ».

Cette évaluation permet de définir les axes d'amélioration pouvant alimenter les plans de progrès sur lesquels le Groupe mobilise ses différentes entités. La Direction du Développement durable et des Affaires publiques se charge de coordonner les actions.

Le Groupe est par ailleurs présent dans plusieurs indices d'investissement socialement responsable.

Présence dans les indices d'investissement socialement responsable (ISR)	
Dow Jones Sustainability Index World et Europe	Depuis 2015 Note de 57/100 ¹ en 2021 (69 en 2020) contre une moyenne de 28 pour le secteur transport et infrastructure de transport
Indice Euronext Vigeo Europe 120 et Eurozone 120	Depuis 2012
FTSE4GOOD Global Index et Europe index	Depuis 2015
MSCI World ESG Indexes	Depuis 2012
Ethibel Sustainability Index	Depuis 2009
Global Challenge Index (Oekom Prime)	Depuis 2014

¹ La chute de 12 points s'explique en partie par la corrélation modérée entre la forte baisse du trafic aérien et la baisse moins importante de notre empreinte environnementale (émissions de CO2...)

Les cadres d'engagements RSE

Pour évaluer sa performance en matière de RSE ainsi que la pertinence de sa stratégie, le Groupe ADP s'inscrit dans des initiatives et référentiels internationaux.

Les 17 **objectifs de développement durable** (ODD) de l'Agenda 2030 des Nations Unies, utilisés comme une grille d'analyse, ont ainsi permis d'évaluer la contribution à la durabilité de la planète et à la résolution des problématiques mondiales les plus urgentes. Le Groupe a ainsi identifié une contribution à 11 ODD.

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

Ce référentiel internationalement reconnu est aussi un outil de communication efficace qui permet un dialogue avec les parties prenantes en des termes simples et concrets.

En ce qui concerne l'évaluation et la communication de sa performance extra-financière, le Groupe prend en compte :

- ◆ Les Standards GRI ; 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), niveau essentiel (core) ;

- ◆ Le Pacte Mondial (Global Compact)
- ◆ L'ISO 26000, référentiel de la performance en matière de RSE retenue par la Société

Par ailleurs, la société Aéroports de Paris développe son activité en accord avec les principes du Pacte Mondial dont elle est signataire depuis 2003. Aéroports de Paris s'engage à respecter et promouvoir les stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation International du Travail (OIT) (voir dans le chapitre 5.2, le sous chapitre "Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail").

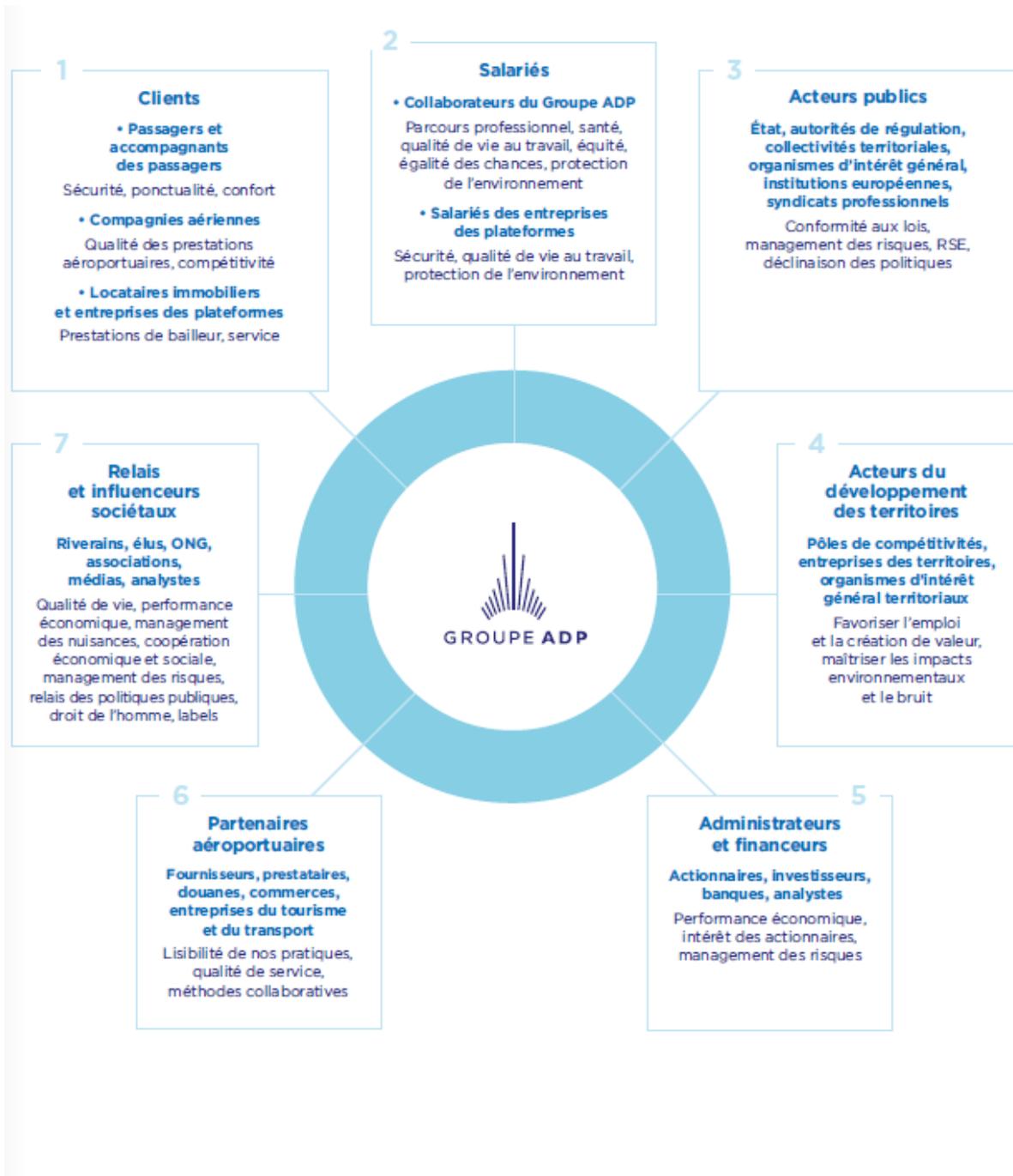
Le dialogue avec les parties prenantes, un axe transversal

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.

En 2021, un Comité des parties prenantes a été créé. Il regroupe des personnalités indépendantes issues des secteurs du climat, de l'aviation, de la biodiversité, de l'emploi ou encore de l'aménagement des places aéroportuaires. Ce comité apporte à la gouvernance de Groupe ADP, une réflexion collective et un regard pluridisciplinaire sur les enjeux clés en matière de RSE. Ainsi cette année, ses travaux ont porté sur l'aménagement à long terme de Paris-Charles de Gaulle, la politique biodiversité sur les plateformes parisiennes et l'emploi sur nos territoires d'emprise

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

Les enjeux de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) au cœur du projet d'entreprise d'Aéroports de Paris



5

Informations sociales, environnementales et sociétales

Les enjeux de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) au cœur du projet d'entreprise d'Aéroports de Paris

	Nos parties prenantes	Outils d'information	Modes de consultation
	Tous	www.parisaeroport.fr / Espace experts RSE / Réseaux sociaux / Newsletters / Rapports annuels	
Clients	Passagers et accompagnants des passagers	Application My Airport / Guides du client / Paris Worldwide magazine / Bornes d'orientation et d'information dans les aéroports / PHMR : page spécifique sur notre site Internet	Enquête de satisfaction / Imprimés en aéroports / Numéro unique 3950 / Gestion des réclamations / Chambres consulaires étrangères / Benchmarks
	Compagnies aériennes	Site Intranet / Comité d'orientation aéroportuaire (COA) / Club des acteurs aéroportuaires	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 et entreprises des plates-formes	Site Intranet / Conférences / Guides pour s'installer et vivre sur les aéroports	Réunions / Site Intranet dédié / Club des partenaires environnement / Enquêtes de satisfaction
Salariés	Collaborateurs du Groupe ADP	Journal et 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	Enquête annuelle de climat social / Conseil social et économique (CSE) / Comité de groupe
	Salariés des entreprises des plates-formes		Échanges avec les dirigeants / Club DRH
	Acteurs publics	entrevoisins.groupeadp.fr / Rapports annuels et information réglementée / Conférences, colloques, communiqués / Visites de sites / Lobbying responsable	Outils de consultation réglementaires / Commission consultative économique / Partenariats à visée économique, environnementale et sociale / Groupes de travail
	Acteurs du développement du territoire	Plate-forme 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 startups / Groupes de travail
	Administrateurs et financeurs	Financeurs : Lettres aux actionnaires / Présentations trimestrielles / Notation extra financière 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	Plate-forme fournisseurs / code de déontologie des achats / Charte RSE fournisseurs et prestataires / Colloques et conférences / Guide d'implantation sur les plates-formes / FDCAP	Plate-forme fournisseurs / Marchés et consultations dont l'autoévaluation des fournisseurs / Enquêtes de satisfaction / 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	entrevoisins.groupeadp.fr / ev-labo.aeroportsdeparis.fr / Systèmes de management certifiés / Communiqués, dossiers et conférences de presse, accueil de la presse / Lobbying responsable / Manifestations organisées par les acteurs locaux / Manifestations et événements organisés avec les acteurs économiques locaux / Maisons de l'Environnement et du développement durable / Visites des plates-formes	Notation extra financière sollicitée / Réponse aux questionnaires

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

5.2 Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

Politique et enjeux RH, analyse des risques

La crise que traverse le transport aérien, due à la pandémie de Covid-19, et la très forte baisse du trafic ralentissent considérablement l'activité du Groupe ADP, dont celle d'Aéroports de Paris SA.

Elle a marqué l'année 2020 et s'est poursuivie en 2021, déterminant les actions et les réflexions menées pendant cette période pour les années à venir.

L'activité partielle et la généralisation du télétravail, chaque fois que possible, ont permis de faire face à cette situation inédite et durable.

La préservation au maximum de l'emploi et des compétences demeure un enjeu de premier plan, même si l'entreprise a dû adapter sa structure et son organisation à une activité réduite de plus de 50%. Elle s'accompagne de mesures de maîtrise des coûts et notamment de la masse salariale.

Les prévisions de trafic ne permettent pas d'envisager un retour à une activité équivalente à celle de 2019 avant plusieurs années. La cartographie des risques du groupe est marquée par ce contexte, notamment pour ceux liés aux ressources humaines. Ils concernent :

- Les ressources humaines et le climat social, avec un risque majeur : la difficulté d'assurer la continuité d'activité, compte tenu des départs liés aux nouvelles organisations qui ont dû être mises en place. Les salariés doivent s'adapter à ce nouvel environnement.
- La sécurité des personnes :
 - ◆ dans le cadre de l'activité (accidents du travail)
 - ◆ au regard du contexte sanitaire lié à la pandémie de Covid-19.
 - ◆ Pour la prévention des risques psychosociaux liés aux transformations

Afin de retrouver un équilibre de trésorerie et des capacités d'investir à moyen terme, l'entreprise a mis en place un plan d'économies, qui vise une contribution équitable des parties prenantes, notamment les actionnaires et les salariés, par la contribution de la masse salariale à cet effort.

Pour trouver ce point d'équilibre, l'entreprise a choisi de privilégier le dialogue social. Un accord de méthode avait été signé le 27 août 2020, pour la conduite de la négociation relative à un accord de rupture conventionnelle collective, un accord relatif à l'activité partielle de longue durée et un accord de performance collective. Néanmoins, la négociation n'a pas abouti à la signature de ces trois accords.

Aéroports de Paris SA a donc négocié et signé, le 9 décembre 2020, un accord de rupture conventionnelle collective (RCC), permettant de procéder à des départs volontaires. Par ailleurs, elle a mis en œuvre un plan d'adaptation des contrats de travail et des normes applicables aux salariés d'Aéroports de Paris SA, comportant des mesures de modération salariale.

Dans ce contexte, le Groupe ADP conserve sa volonté en matière de diversité et maintient sa priorité pour la santé et la sécurité au travail, attentif notamment aux risques psychosociaux.

La politique RH se fonde ainsi sur 5 axes :

1. l'adaptation des ressources aux nouvelles orientations stratégiques
2. l'optimisation du coût de l'emploi,
3. la poursuite de l'engagement RSE
4. un dialogue social continu
5. l'objectif permanent de santé et de sécurité au travail

Un tableau de synthèse des risques extra financiers et des politiques associées est présenté au chapitre 6.2 "Les enjeux de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) au cœur du projet d'entreprise d'Aéroports de Paris".

En 2021, le Groupe ADP comprend Aéroports de Paris SA, TAV Airports, Hub One, ADP Ingénierie, ADP International, y compris la société AIG (Jordanie), Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP et Media ADP (soit le périmètre de consolidation financière).

Adaptation des ressources aux nouvelles orientations stratégiques, compte tenu des perspectives de l'activité

Malgré une reprise partielle en 2021, l'effondrement du trafic, et le caractère difficilement prévisible de sa reprise, dans le temps et dans son ampleur, ont imposé au groupe :

- ◆ de poursuivre en 2021 l'ajustement de ses ressources à son niveau d'activité ;
- ◆ de mettre en œuvre un projet industriel pour le long terme, d'adapter les grandes missions et l'organisation ; ceci implique une transformation de l'entreprise avec des conséquences significatives sur l'emploi, tout en cherchant au maximum à le préserver.

Le caractère structurel de la crise implique des mesures sur la durée et un accompagnement très fort des salariés, tout en

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

maintenant des objectifs de diversité et de non-discrimination.

Pour répondre à ces défis, le groupe s'appuie sur :

- ◆ La prise en compte de la baisse de l'activité d'Aéroports de Paris SA ;
- ◆ L'adaptation des ressources pour atteindre l'objectif global de décroissance d'Aéroports de Paris SA ;
- ◆ Les mesures mises en œuvre dans le groupe ;
- ◆ La préservation de l'attractivité ;
- ◆ La poursuite de la promotion de la diversité dans l'entreprise, dont les composantes sont détaillées plus loin.

Adaptation à la baisse de l'activité d'Aéroports de Paris SA

Face à la baisse majeure et durable du trafic l'activité partielle de droit commun, inscrite dans le dispositif défini par l'État, a été mise en œuvre à partir du 23 mars 2020 pour 6 mois, puis prolongée jusqu'au 30 juin 2021. Ce recours a été adapté en permanence à la réalité de l'activité et des métiers de l'entreprise.

Du 23 mars à la fin de l'année 2020, l'activité partielle a touché plus de 95% des salariés, dont 300 ont été sans activité tout au long de cette période. Le taux d'activité partielle moyen en 2020 était de près de 50%, avec un maximum de 72% en avril.

Au 1er semestre 2021, le taux moyen d'activité partielle a été de 43,7%, touchant 87% des salariés. Il a progressivement diminué, à 35,5% fin juin. Aucun salarié n'est en activité partielle depuis le 1er juillet 2021.

Dans le cadre de la prolongation de l'activité partielle, l'accord collectif unanime du 28 juillet 2020, a fixé des modalités d'indemnisation plus favorables à compter du 23 septembre 2020 ; le niveau est augmenté et modulé selon les catégories : le taux légal de 70 % a été porté à 80 % pour les salariés en exécution et à 71 % pour l'encadrement supérieur, avec des niveaux intermédiaires entre ces catégories. Un avenant du 3 mars 2021 l'a prolongé jusqu'au 31 décembre 2021, malgré la baisse de l'indemnisation de l'Etat.

Dans ce contexte difficile, l'entreprise a déployé en 2020 et maintenu en 2021 un important dispositif de communication et d'information pour informer en continu les salariés (interventions vidéo du Président, newsletters, WhatsApp, questions/réponses sur l'activité partielle, adresse mail dédiée pour les questions individuelles ...), et soutenir les managers, afin de maintenir le lien avec l'ensemble de leurs collaborateurs (réunions d'équipe, points réguliers ...), et prévenir les risques psycho-sociaux. En complément, une ligne externe de soutien et d'accompagnement psychologique a été activée. Des aides financières ont également été mises en œuvre pour les salariés les plus en difficulté.

Enfin, pour permettre aux salariés concernés par l'activité partielle de préserver leur employabilité et de se former, l'entreprise a eu recours au Fonds national de l'emploi -

Formation, financé par l'Etat. En 2020, plus de 1 000 salariés en avaient bénéficié, avec une offre spécifique (linguistique, bureautique, management, développement personnel, efficacité personnelle, communication). En 2021, le dispositif a été construit sur des parcours de formation, de plus longue durée et pouvant se dérouler jusqu'au 31 décembre 2022 (exploitation aéroportuaire, management des hommes et activités, développement personnel, communication, juridique, environnement - développement durable). 59 salariés en ont bénéficié.

En appui de ces dispositifs, le réseau RH de proximité a été formé et, avec le service social et le service de prévention et santé au travail s'est fortement mobilisé pour répondre aux salariés tout au long de la période.

La gestion globale de la crise se poursuit par des mesures structurelles de moyen et long terme, afin d'adapter les ressources humaines, tant en volume de l'emploi, que par la modération salariale.

Adaptation des ressources pour accompagner la décroissance d'Aéroports de Paris SA

Pour maîtriser les coûts et permettre d'adapter l'organisation, un accord collectif de rupture conventionnelle collective (RCC) a été signé le 9 décembre 2020, à l'unanimité des organisations syndicales représentatives (CGE-CGC, CGT, UNSA-SAPAP). Il permet d'accompagner des départs reposant exclusivement sur le volontariat, sans qu'aucun licenciement pour motif économique ne se traduise par des départs avant le 1^{er} janvier 2022.

Les mesures prévues concernent les fins de carrières et retraites d'une part, et des mobilités externes de l'autre.

Pour les collaborateurs en fin de carrière, deux dispositifs étaient proposés : le congé de fin de carrière (CFC), dans la limite de 48 mois, en bénéficiant d'une allocation de remplacement (65%) ; le départ en retraite, avec une indemnité supplémentaire de départ.

Pour les collaborateurs qui désiraient changer d'entreprise, de métier ou de choix de vie, le congé de mobilité a permis de rompre le contrat de travail tout en bénéficiant d'une période sécurisée pour la recherche d'un nouvel emploi, une reconversion professionnelle ou une création d'entreprise et du maintien partiel de la rémunération, ainsi que d'un accompagnement individualisé.

Le dépôt des candidatures de la RCC était ouvert jusqu'au 28 février 2021. Le nombre maximum de 1150 départs a été atteint, et 1150 collaborateurs ont quitté l'entreprise dans ce cadre en 2021, dont près de 900 congés de fin de carrière et retraites, avec un objectif de 700 non remplacés.

Par ailleurs, début 2022, 162 départs liés aux refus des modifications du contrat de travail (plan d'adaptation des contrats de travail) sont intervenus. Ces départs seront intégralement compensés par de nouvelles embauches.

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

Enfin, pour pouvoir mettre en œuvre ses nouvelles orientations stratégiques, l'entreprise fait évoluer toutes ses organisations, adaptées à la réduction des effectifs et à l'exigence d'agilité.

Dans ce cadre, une première phase de pourvois des postes se déroule essentiellement par des mobilités internes, jusqu'au début 2022 ; elle inclut les reclassements au sein du groupe liés aux plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) d'ADP Ingénierie et de SDA. Les recrutements externes seront ensuite réalisés au fur et à mesure.

Le plan de recrutement pour 2021 a ainsi concerné 147 embauches en CDI, dont 27 jeunes "Graduate program" (GP) (165 dont deux GP en 2020).

La structuration des emplois et des recrutements, la politique de formation seront cadrés par les dispositifs de la Gestion de l'emploi et des parcours professionnels (GEPP), renégociés en 2022 pour les trois prochaines années, conformément à la loi

Les mesures touchant la rémunération sont exposées au paragraphe ci-après "optimisation du coût de l'emploi".

Pour le développement international, l'activité et les moyens réduits des filiales ont limité le nombre d'expatriés, en 2021 comme en 2020.

Mesures mises en œuvre dans le groupe

Pour les autres sociétés du groupe, l'objectif de maintien de l'emploi a également sous-tendu les politiques et décisions mises en œuvre, dans le cadre des mesures étatiques en faveur de l'emploi et par les mesures prises par les entreprises pour leurs salariés au regard de la crise. Toutefois, en 2021, compte-tenu de la persistance de la crise, des réductions d'effectifs ont dû être engagées.

Pour **TAV Airports**, en Turquie, la palette des outils existants a été utilisée en 2020 : télétravail, activité partielle concernant tous les employés, à des taux différents, selon les règles locales, qui fixent aussi les indemnités de chômage partiel. Mise en place en mars, elle avait été reconduite chaque mois jusqu'au 31 décembre et s'était conjuguée avec la prise de congés et des réductions de salaires. L'entreprise bénéficiait d'aides gouvernementales.

En 2021, le télétravail est toujours mis en œuvre et les licenciements n'étaient pas autorisés jusqu'en février.

Dans les autres pays où est implanté le Groupe TAV Airports, les mesures sont prises selon le trafic, la situation sanitaire, conformément aux dispositifs nationaux, pouvant comporter : télétravail, activité partielle, congés obligatoires, jours non payés, réduction de salaires.

Pour la Société de Distribution Aéroportuaire (**SDA**), l'accord relatif à l'activité partielle de longue durée, signé en 2021, s'applique depuis le 1^{er} août. L'activité partielle de droit commun avait été déployée dès le 16 mars 2020, pour faire face à la chute brutale du trafic et à la non-autorisation de ses activités, associée à la prise de congés par les salariés, le taux d'inactivité a représenté jusqu'à 98% sur la très grande majorité des fonctions, pour un taux moyen de 70 % sur la période du 16 mars au 31 décembre 2020.

Pour **AIG** (Jordanie), les licenciements ont été interdits par l'Etat. En mars 2020, le pourcentage d'activité était de 20 % pour les employés travaillant sur site ; il a augmenté graduellement pour être à pleine capacité le 14 juin, à 54 % de l'effectif, soit tous les employés travaillant par équipes, en conformité avec la réglementation locale en matière de santé et de sécurité. 46 % des employés travaillaient à distance. Les managers ont continué à échanger avec les équipes à distance. Les formations ont également été réalisées en ligne.

Depuis le 30 mai 2021, tous les salariés sont revenus sur site. Des réductions de salaires ont été mises en place de mars au 31 décembre 2021. Il n'y a pas eu de licenciements. Des départs en retraite ont été anticipés.

Hub One, en 2021 comme en 2020, n'a pas eu recours à l'activité partielle. Un avenant à l'accord sur le télétravail a été conclu en 2021, notamment l'étendant aux salariés non-cadres. La Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) a été suspendue en 2021, comme pour l'année 2020.

En 2021, Sysdream, filiale de Hub One, n'a pas eu recours à l'activité partielle. En 2020, elle l'avait utilisé du 11 mai au 30 septembre pour 31 salariés (67 % de l'effectif), selon les dispositions de la CCN Syntec (75 à 80 % du salaire brut).

La situation d'**ADP Ingénierie** est marquée par les difficultés de l'activité, qui ont été aggravées par la crise sanitaire. Comme les autres sociétés du groupe, l'entreprise a eu recours au télétravail et à l'activité partielle jusqu'en juin 2021.

Les pistes de restructuration d'ADP Ingénierie étudiées par Groupe ADP ont conduit la direction du groupe à présenter au Comité Social et Economique (CSE) d'ADP Ingénierie, le 21 janvier 2021, un projet de fermeture à l'amiable de la société dans le cadre d'une restructuration de l'ingénierie du groupe et un projet de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Ces projets ont fait l'objet d'un processus d'information et de consultation des instances représentatives du personnel d'ADP Ingénierie, dans le strict respect du cadre réglementaire. Le PSE a été mis en œuvre en 2021. Les personnes faisant l'objet d'un licenciement économique, d'ici mars 2022, auront bénéficié d'aides au reclassement et été accompagnées (formations, aides à la mobilité et au reclassement, à la création ou reprise d'entreprise, congé de reclassement, notamment).

Préservation de l'attractivité

Le groupe conserve un objectif d'attractivité, en externe et vis-à-vis de ses salariés, et a adapté ses actions au contexte et aux conditions de travail, et à la situation économique et financière. L'objectif de poursuivre, tout en les adaptant, les avancées en matière de responsabilité sociale, de diversité, contribue à maintenir l'attractivité – les dispositifs sont exposés au paragraphe ci-après "Poursuite de l'engagement RSE".

Les actions, dans le cadre des relations avec les écoles, s'inscrivent dans le cadre de partenariats avec certaines écoles et dans des forums.

En interne, l'entreprise s'attache à l'accompagnement et au développement des managers, notamment de proximité, afin de les soutenir, pour maintenir les relations avec les

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

équipes dans un contexte particulièrement difficile, compte tenu de l'activité partielle et du recours très large au télétravail, puis de la reprise d'activité sur site.

Hub One poursuit ses actions pour attirer et retenir les talents (marque employeur, par exemple, dispositif digital d'intégration des collaborateurs, Journée Alternants, événements autour des 20 ans de Hub One, prime de cooptation, formation des managers et des commerciaux, GPEC : passerelles métiers techniques).

TAV développe sa démarche et ses actions pour recruter et garder les talents dans les métiers sous tension, en particulier dans le domaine informatique.

L'attractivité s'appuie aussi sur l'adaptation de l'organisation du travail, et sur les principes appliqués en matière de rémunération.

Une organisation permettant un télétravail étendu

Dès 2016, un accord sur le télétravail a été signé pour 3 ans. Les retours des managers et des salariés étant très positifs, un 2^{ème} accord a été signé le 18 novembre 2019, pour trois ans reconductibles un an.

La crise sanitaire a conduit à le généraliser dans un cadre exceptionnel dès le début du confinement, en mars 2020, pour tous les salariés en activité dont les missions étaient compatibles. Dans ce contexte, l'enquête réalisée en juin 2020, a permis de mesurer l'appréciation de ce mode de travail, d'identifier ses impacts en période exceptionnelle et d'envisager de nouvelles modalités post-crise, en s'appuyant notamment sur cette expérience.

Dans ces conditions, un avenant a été signé le 13 octobre 2020. Il permet le télétravail régulier, 2 ou 3 jours par semaine. Avant la crise, environ 25% des salariés éligibles (1000) pratiquaient le télétravail régulier en moyenne trois jours par mois. En 2020 et au 1^{er} semestre 2021, toutefois, c'est le télétravail exceptionnel qui a prédominé, pour 80% des éligibles (3450) de mars à fin août, puis de fin octobre à juin 2021.

Le télétravail régulier a été mis en place le 1^{er} juillet 2021. Sur ces 6 mois, 61% des salariés éligibles au 31 décembre ont télétravaillé en moyenne 4,7 jours par mois. Différents accompagnements ont été proposés en 2021 aux collaborateurs et aux managers ; ils se poursuivront et s'adapteront au contexte en 2022. Une charte du droit à la déconnexion a été élaborée ; elle concerne les télétravailleurs, mais aussi l'ensemble des salariés.

Les filiales françaises, Hub One et ADP Ingénierie disposent également d'accords sur le télétravail.

Une politique de rémunération globale, qui a été adaptée à la situation de crise, de façon équilibrée

L'engagement des salariés est un facteur clé de la performance globale de l'entreprise. Aéroports de Paris s'attache à proposer une politique de reconnaissance et de rémunération, valorisant l'engagement de chacun selon sa fonction, ses responsabilités et ses qualifications, les performances collectives et individuelles, et le développement de son parcours professionnel.

Cet objectif a été adapté à la situation de crise - les mesures d'optimisation des coûts salariaux sont exposées au paragraphe ci-après "Optimisation du coût de l'emploi".

En 2021, les éléments de cette rémunération globale, pour laquelle la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) n'a pas abouti à un accord, ont été conjugués avec l'activité partielle et son indemnisation.

Les salariés ont pu bénéficier :

- ◆ des avancements annuels pour l'année 2021 ;
- ◆ pour les cadres, de la part variable sur objectifs versée en 2021 au titre de 2020, impactée par les périodes d'activité partielle. La part variable au titre de 2021 sera versée en mars 2022 ;
- ◆ du versement en mai 2021, au titre de 2020, de l'intéressement ;
- ◆ les versements sur le PEG et PERCOL ont été abondés dans les conditions habituelles.

L'accord d'intéressement 2018-2020 pour Aéroports de Paris SA du 29 juin 2018 prévoyait une prime d'intéressement selon l'atteinte de deux critères : la performance économique et la satisfaction clients. Ce dernier objectif a été atteint ; un bonus a pu en outre être versé, le critère relatif au taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, ayant été rempli. Un accord d'intéressement pour 2021 a été négocié, mais n'a pas été signé par la majorité des organisations syndicales représentatives. Il n'y a donc pas de versement d'intéressement pour 2021.

En 2021, Hub One dispose également d'un accord d'intéressement, et SDA en a signé un en 2021.

En 2020, le montant de l'intéressement comptabilisé pour l'ensemble des sociétés du groupe était de 5,1 millions d'euros, contre 16 millions d'euros en 2019. Au titre de 2021, Hub One versera de l'intéressement en 2022 (abondé pour les primes placées sur le PEG).

Comme en 2020, les résultats 2021 ne permettent pas de verser de participation. Le montant pour l'ensemble des sociétés du groupe était de 24 millions d'euros en 2019.

L'ensemble des salariés d'Aéroports de Paris SA et des filiales françaises ont bénéficié d'avantages collectifs existants :

- ◆ un socle de protection sociale incluant une complémentaire santé et un contrat de prévoyance, auprès des mêmes assureurs ;
- ◆ un plan d'épargne Groupe (PEG) et un plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCOL). Ces deux plans leur offrent la possibilité de se constituer dans des conditions avantageuses, un capital financier, composé 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 PERCOL Groupe d'autre part. Dans ce cadre, 93 % des salariés d'Aéroports de Paris SA sont actionnaires au travers du FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE. Pour les filiales françaises, la proportion est de 82 %. Ce FCPE

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

représente 1,80% du capital total de l'entreprise, dont 50,6 % est détenu par l'Etat.

En 2021, l'abondement total (PEG et PERCOL) versé par l'entreprise a été de 4,7 millions d'euros (8,8 en 2020, 9 en 2019).

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

Optimisation du coût de l'emploi

Le plan d'adaptation des contrats de travail et des normes applicables aux salariés d'Aéroports de Paris SA, ne visant pas à supprimer des postes, a fait l'objet d'une information et d'une consultation du comité social et économique (CSE), puis a été homologué par la Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DRIEETS) le 23 juin 2021. Ses modalités ont été précisées par un accord avec les organisations syndicales représentatives du 13 juillet 2021. Les mesures de modération salariale portent notamment sur le remboursement des frais de transport (hors transports en commun), et sur la non prise en compte de l'ancienneté pour certains éléments de salaire. Elles sont mises en œuvre progressivement, depuis septembre 2021. Les avancements individuels sont maintenus. Une compensation partielle de la baisse par rapport à la rémunération de 2019 est assurée (perte maximale de 5% pour 2021 et 2022, 4% pour 2023, 0% au 1^{er} janvier 2024). Les salariés disposent d'un simulateur pour projeter l'impact sur leur rémunération.

Les salariés qui ont refusé cette modification de leur contrat de travail, et sous réserve des procédures de reclassement interne, sont susceptibles de faire l'objet d'une procédure de licenciement pour motif économique, pouvant être notifié à partir du 15 janvier 2022. Des mesures d'accompagnement ont été mises en place. 162 salariés quittent l'entreprise en janvier 2022 dans ce cadre. Ils seront remplacés.

La politique salariale des filiales est propre à chacune d'elles. Un accord salarial pour 2020 avait été signé pour ADP Ingénierie (enveloppe budgétaire de 0,14% des salaires de base, répartie de façon dégressive en fonction du salaire) ; il n'y en a pas eu en 2021. Pour Hub One, la NAO a été suspendue pour 2020 et 2021.

Les mesures "groupe" dans l'adaptation des rémunérations sont mentionnées ci-dessus au paragraphe "Mesures mises en œuvre dans le groupe".

Poursuite de l'engagement RSE et son évolution

Dans le contexte décrit plus haut, Aéroports de Paris SA conserve ses ambitions en matière de responsabilité sociale et environnementale. Le choix de ne pas avoir recours aux départs contraints en est un élément majeur.

En 2021 comme en 2020, toutes les actions prévues par les différents accords en vigueur, n'ont pu être mises en œuvre. Le départ de 1150 personnes et le pourvoi à venir de 450 postes, constitueront une opportunité pour recruter des profils diversifiés, à partir de 2022.

Aéroports de Paris adhère depuis 2013 à la Charte de la diversité en entreprise. L'accord-cadre sur la diversité du 27 avril 2017 engage à une égalité de traitement à toutes les étapes de la vie professionnelle, et dans tous les process. Sa renégociation, prévue en 2020, a été différée, en raison du renouvellement des instances représentatives, sur demande des organisations syndicales, puis de la crise sanitaire. Compte tenu du contexte, elle pourra être envisagée en 2022.

Par ailleurs, le Règlement intérieur définit une ligne de conduite, fondée sur l'honnêteté, l'équité et le respect de la personne dans ses rapports avec ses collègues, et les partenaires externes ou cotraitants d'Aéroports de Paris ; elle inclut l'obligation de fonder ses décisions sur des critères transparents et objectifs, et de veiller au respect des principes d'égalité de traitement et de non-discrimination. Enfin, le dispositif d'alerte professionnelle du groupe inclut les signalements en matière de discrimination.

Ces dispositions s'inscrivent dans la continuité des accords par lesquels l'entreprise s'est engagée : l'emploi des personnes en situation de handicap (1^{er} accord en 1991), l'égalité professionnelle (2003), le maintien dans l'emploi des seniors (depuis 2009), ainsi que la signature du "Paqte[11]" pour favoriser la diversité socio-culturelle et géographique. L'insertion et l'accompagnement des jeunes sont également au cœur des dispositifs de formation. Les dispositions relatives à l'emploi des jeunes et des seniors sont intégrées dans l'accord collectif du 16 janvier 2019 relatif à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

L'ambition porte ainsi sur tous les champs de la diversité, pour la performance globale de l'entreprise.

En 2020, la **notation extra-financière**, réalisée tous les deux ans par Ethifinance, confirme une nouvelle progression :

- ◆ Elle comprend Aéroports de Paris SA, ADP Ingénierie, Hub One. La note pour l'ensemble atteint 89/100, soit + 3 points par rapport à 2018, avec 88 pour le capital humain (+ 3 points), à un niveau d'excellence sur l'échelle de notation.
- ◆ Aéroports de Paris SA a pour son part progressé de 3 points au global (90) et de 4 points pour le capital humain (89) sur la même période. Pour Hub One, la note globale augmente de 4 points (83) et pour le capital humain de 4 points (87).
- ◆ ADP Ingénierie maintient sa performance à 80 pour le capital humain et progresse de 2 points au global (72).

Les plans d'action 2021 s'appuient notamment sur les engagements pris dans les différents accords.

Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Pour Aéroports de Paris SA, l'accord collectif 2020 – 2022 du 18 novembre 2019, renouvelle les engagements de l'entreprise ; il maintient l'ambition de créer les conditions qui permettent d'atteindre une parité des équipes, enjeu sociétal et de performance.

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

Le contexte actuel nécessite une attention particulière pour les recrutements, les organisations, les promotions et formations.

Quatre axes structurent les actions :

1. Mobiliser les acteurs et faire évoluer les mentalités : les

actions de sensibilisation et de formation concernent notamment :

- La journée internationale des droits des femmes, le 8 mars, occasion d'intervenir au plus près des salariés : promotion des femmes dans les métiers techniques (2019), mise en lumière de femmes inspirantes : Virginie Guyot, première femme leader de la Patrouille de France et des femmes du groupe (2020), 9ème Forum Réseaux et Carrières au Féminin (2021).

- L'association "Elles bougent" qui permet depuis 2015 à ses "marraines", d'agir auprès des collégiennes, lycéennes et étudiantes sur les métiers techniques et d'ingénierie : forums, challenge Innovatech, ateliers thématiques, événements (Salon du Bourget, journée des Sciences de l'Ingénieur au Féminin).

- Des modules de formation : "Prévenir le sexisme en entreprise" (2017-2019) ; e-learning "Recruter sans discriminer" pour les acteurs du recrutement et tuteurs d'alternants (septembre 2021) ; 9 micro-learning Inclusion, dont "Égalité" et "Harcèlement" pour l'ensemble des salariés (octobre 2021).

- Le référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes est nommé. La politique de "tolérance 0", affichée sur l'intranet RH, met à disposition des outils de sensibilisation et les acteurs/contacts internes et externes.

2. Améliorer la parité pour tous les métiers et à tous les niveaux de responsabilité : l'ambition est portée sur le recrutement et la promotion des femmes à des postes de responsabilité.

En 2021, le taux de féminisation d'Aéroports de Paris est stable, à 38,1 % (37,8% en 2020, 37,6 % en 2019 et 2018). L'équilibre dans la hiérarchie de l'entreprise est stable aussi : la part des cadres femmes est de 37,5 % (37,9% en 2020, 37,3 % en 2019 et 36,8 % en 2018). L'entreprise maintient son ambition d'améliorer le taux de féminisation de 38 %.

La stricte réduction des recrutements en 2020 et leur priorisation sur les métiers techniques et réglementaires ont impacté la part des femmes : 32,7% en 2020, 32,3 % en 2021. Pour les cadres, leur part est de 31,6 % (42% en 2019, 39,3 % en 2019).

Pour les **Graduate Program**, l'objectif de féminisation 2020-2022 est de 60%. En 2020, seuls deux recrutements avaient été réalisés, une femme et un homme. En 2021, sur les 27 recrutements, 9 sont des femmes, soit 33%. Enfin, le taux de féminisation des jeunes en **contrats d'alternance** a été de 38% en 2021 (40 % en 2020 et 41 % en 2019), pour un objectif de 45%.

La mobilité vers tous les métiers de l'entreprise

La plus grande mixité de tous les métiers doit permettre aux femmes de bénéficier de parcours professionnels plus

nombreux, favorisant l'augmentation de leur part dans les promotions vers les postes à responsabilités.

Le réseau de marraines "Elles bougent", ingénieures et techniciennes, favorise la motivation des femmes pour exercer dans ces domaines. Ces actions ont permis une sensible progression de la féminisation des métiers techniques : 18,4 % en 2018 et 20 % en 2019 et 2020 (+5,2 points en 10 ans), 20,5 % en 2021 en dépit de la rareté persistante de certains profils sur le marché de l'emploi.

La promotion des femmes, la détection et l'accompagnement des femmes à potentiel

L'entreprise s'engage à accompagner les femmes dont le potentiel d'évolution a été identifié, et plus spécifiquement dans l'accès et la prise de fonctions sur des postes à haute responsabilité.

Pour l'ensemble de l'entreprise, la part des femmes dans les promotions était de 42,4 % en 2019, supérieure à leur part dans l'effectif et à l'objectif de 40 % (sur la durée de l'accord 2017-2019). En 2021, 31,2 % des promotions ont concerné des femmes (35% en 2020).

Synthèse des objectifs chiffrés fixés par l'accord :

Engagements 2020-2022	Objectifs (sur durée de l'accord)	Résultats 2021	Résultats 2020
ADP SA			
Part des femmes pour les contrats d'apprentissage et de professionnalisation	45 %	38 %	40 %
Taux de féminisation des embauches du Graduate program	60 %	33 % (9/27)	50 % (1/2)
Traiter l'ensemble des demandes de rattrapage salarial / nombre de demandes et d'ajustements)	100 %	100 % (1/1)	100 % (7/10)
Part des femmes dans les promotions	40 %	31,2 %	35 %

Pour les **instances dirigeantes**, le Conseil d'administration a adopté le 18 décembre 2020 la politique de mixité 2021-2023 et ses objectifs : porter la part des femmes à 33 % au COMEX et à 40 % pour tous les Comités de direction.

Le taux de féminisation du COMEX a quadruplé en deux ans, de 8% en 2019 à 33% au 31 décembre 2021. Pour les Comités

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

de direction, sur 14 directions, 6 dépassent 40% et 5 atteignent au moins 30%.

Grâce à ces progrès, Aéroports de Paris SA s'est classée 23^{ème} du Palmarès 2020 de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120, publié en 2021. Elle était 59^{ème} en 2019 et 66^{ème} en 2018.

3. Garantir l'égalité salariale, à l'embauche et lors des augmentations individuelles, ainsi que par un rattrapage, le cas échéant, des écarts non justifiés, selon une procédure spécifique.

Une attention particulière est portée aux rémunérations : l'écart de la rémunération de base entre les femmes et les hommes est en baisse depuis 2015 (3,7 %). Il est passé de 3,4 % en 2016 à 3 % en 2017 et à 2 % en 2018 et en 2019. En 2021, il n'est plus que de 1,6 %.

Le score de l'index d'égalité femmes – hommes, en application de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, est de 89 points sur 100, pour 2018, 2019 et 2020 (moyenne pour les entreprises de plus de mille salariés en 2020 : 87).

4. Agir en faveur de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle (maintien de la rémunération pour le congé paternité, identique au congé maternité, temps partiel parental choisi et sur rémunéré, jusqu'aux 6 ans de l'enfant, au lieu de 3 ans légalement, places en crèches, financement de CESU).

Les filiales françaises mettent également en œuvre des actions dans ces domaines : **Hub One** a signé un nouvel accord triennal, le 23 décembre 2019 et **ADP Ingénierie** le 7 février 2020.

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). Le taux de féminisation est de 26% (25 % en 2020) et de 28% pour les cadres. La part des femmes dans la holding, qui concentre plus de personnel administratif, est de 42 % (36 % en 2020).

Le Conseil d'administration comprend trois femmes depuis 2018, contre une en 2017.

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.

Airport International Group (AIG), a été, en 2021, lauréat de " Destination diversité de genre" pour les entreprises privées en Jordanie. Ce concours accompagne les entreprises dans le cadre d'un programme de cinq ans de la Banque mondiale pour la participation économique des femmes en Jordanie, au Liban et en Irak. Les entreprises ont été invitées à soumettre leur projet pour améliorer la diversité et l'inclusion des genres sur le lieu de travail. Lauréat, AIG va bénéficier de services de conseil, d'une évaluation de la diversité des genres de sa main-d'œuvre, pour l'élaboration d'un plan d'action, qui facilite les objectifs de diversité des genres. Cette réalisation témoigne de l'engagement à promouvoir la mixité sur le lieu de travail et à augmenter le nombre de femmes au sein de l'entreprise, en particulier pour les postes de direction et techniques. AIG prendra part également au programme UN Women.

Emploi et insertion des personnes en situation de handicap

L'accord signé le 28 novembre 2019 pour la période 2020-2022, pour Aéroports de Paris SA, poursuit les objectifs de recrutement et d'accompagnement des salariés en situation de handicap. Le recrutement pour les métiers techniques étant difficile, cet accord acte l'engagement de recruter à un niveau de diplôme inférieur, avec un accompagnement et une formation interne à l'entreprise. Une ingénierie spécifique est élaborée pour ces recrutements.

L'objectif est aussi d'assurer à tous les salariés en situation de handicap, une qualité de vie au travail identique à celle des autres salariés. Une première enquête a été réalisée en 2019 pour mieux identifier leurs besoins et définir des actions adaptées.

Le taux d'emploi de 7 % de travailleurs handicapés est maintenu dans les objectifs. Il était de 7,2 %, en 2019. En 2020, il était de 7,02%, avec le nouveau mode de calcul légal, qui ne prend plus en compte les achats au secteur protégé. Le taux 2021 sera calculé en avril 2022 en lien avec les organismes sociaux. Il sera impacté par les départs en RCC.

La collaboration avec le secteur du travail protégé et adapté se poursuit, malgré cette modification du calcul du taux d'emploi.

Dans le contexte de la crise sanitaire, l'objectif de recruter des personnes en situation de handicap est maintenu. En 2021, une embauche a pu être réalisée, comme en 2020, compte tenu de la rareté des candidatures correspondant aux emplois.

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

Engagements 2020-2022 ADP SA	Objectifs (sur durée de l'accord)	Résultats 2021	Résultats 2020
Embauches en CDI	12	1	1
Contrats de formation en alternance	6	0	0
Contrats aidés ou CDD	4	0	0
Stages	10	0	0
Achats de prestations	0,8 M€/ an	0, 635	0,595

Hub One a entamé un travail par des sessions de sensibilisation sur le handicap, et des actions de communication.

En Jordanie, la politique de recrutement d'AIG offre des opportunités pour les candidats en situation de handicap. Des initiatives sont prises avec la Commission supérieure du handicap et le ministère du travail.

Secteur du travail protégé et adapté

En 2021, pour Aéroports de Paris SA, 635 375 euros de prestations ont été réalisés par le secteur adapté et protégé (595 000 en 2020). L'objectif fixé par l'accord (0,8 million d'euros par an en moyenne) n'a pas pu être atteint en 2021, malgré une augmentation, comme en 2020, compte tenu de la baisse drastique de l'activité et des consommations. 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, etc.) 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 maintiennent la dynamique 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 (association, réseau des entreprises du secteur protégé et adapté : établissements et services d'aide par le travail et entreprises adaptées), acteur majeur du secteur, facilitant la relation entre Aéroports de Paris, ses homologues donneurs d'ordre et les prestataires.

Emploi des jeunes

Cet enjeu fort demeure, compte tenu de l'importance de permettre aux jeunes de continuer leur formation, et de la pyramide des âges.

Les dispositions relatives à l'emploi des jeunes (30 ans inclus) font partie de l'accord collectif du 16 janvier 2019 relatif à la GPEC pour la période 2019-2021. L'entreprise s'est engagée en faveur de leur intégration, notamment en confirmant

l'objectif de 35 % de salariés jeunes pour les recrutements en contrat à durée indéterminée (CDI) sur la durée de l'accord. Par ailleurs, elle s'est engagée à recruter 30 % des alternants de la filière technique.

Elle confirme également sa volonté de recourir à l'alternance comme moyen privilégié d'intégration des jeunes en CDI, en cohérence avec les besoins identifiés.

Sur les trois ans de l'accord, les résultats sont :

Engagements 2019 - 2021 ADP SA	Objectifs (sur durée de l'accord)	2021	2020	2019
Part des salariés jeunes dans les recrutements en CDI	35%	43 %	27 %	46 %
Part des alternants dans les recrutements en CDI pour les métiers de la maintenance	30%	17,6 %	0 %	15 %
Taux d'emploi d'alternants	3,2%	2,54 %	3,14%	3,4 %

En 2021, 68 jeunes ont été recrutés en CDI (49 en 2020), dont 27 Graduate Program (deux en 2020). 137 contrats en alternance ont été signés (62 en 2020).

L'entreprise a choisi en 2020 de maintenir les contrats en cours et de recruter de nouveaux alternants, afin de permettre aux jeunes de continuer leurs formations et de poursuivre son engagement en faveur de l'alternance. Par ailleurs, les recrutements externes sont facilités lorsqu'ils concernent des apprentis.

Alors qu'en 2020, aucun alternant en maintenance n'avait pu être ensuite embauché trois l'ont été en 2021, et 17 pour l'ensemble des métiers.

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).

La négociation d'un nouvel accord triennal 2022-2024 relatif à la gestion de l'emploi et des parcours professionnels (GEPP) inclut l'emploi des jeunes.

La diversité géographique et socio-culturelle s'inscrit dans le cadre du PAQTE :

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

- ♦ objectif de taux d'alternants issus des QPV²¹ de 20 % : réalisé 2021 : 8,7 % (11 % en 2020) ;
- ♦ objectif pour les stagiaires de 3^{ème} issus des QPV de 66 % : réalisé 2021 : 16,6 % (9 % en 2020) ;

et dans des partenariats avec des Centres de formation d'apprentis, Promeo (classe d'alternants en maintenance), des stagiaires, et les actions de proximité avec les Maisons de l'environnement.

Des organismes favorisant l'emploi des jeunes bénéficient de la taxe d'apprentissage (Article 1, Apprentis d'Auteuil, 2ème Chance, Fondation pour un avenir ensemble ...).

Hub One a accueilli en 2021 49 nouveaux alternants (34 en 2020).

Maintien dans l'emploi des seniors

Les dispositions relatives à l'emploi des seniors sont intégrées dans l'accord collectif du 16 janvier 2019 portant sur la GPEC et la formation. Compte tenu de la pyramide des âges de l'entreprise, la Direction et les partenaires sociaux n'ont pas fixé d'objectif d'embauche de seniors. 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, temps partiel). La transmission des savoirs et des compétences est accompagnée.

En 2021, 918 salariés de plus de 55 ans ont bénéficié du dispositif de RCC, abaissant la moyenne d'âge de 49 à 47,5 ans. Dans ce contexte, la transmission de compétences a été organisée fin 2020, en mettant à la disposition des managers des outils facilitant la capitalisation des savoirs et leur transmission. Plus de 300 managers ont participé à des forums sur cette thématique et ont utilisé ces outils.

10 salariés bénéficiaient d'un temps partiel de fin de carrière au 31 décembre 2021 (19 en 2020). Le mécénat de compétences prévu par l'accord concernait cinq salariés fin 2019 et 7 en 2020. Le contexte n'a pas permis de maintenir des missions en 2021.

La négociation d'un nouvel accord triennal 2022-2024 relatif à la gestion de l'emploi et des parcours professionnels (GEPP) inclut l'emploi des seniors.

Répartition effectifs ADP SA par âge	2021	2020
Moins de 25 ans	1%	1%
De 25 ans à 49 ans	45%	47%
De 50 ans à 60 ans	50%	44%
Plus de 60 ans	4%	8%

Dialogue social continu

Pour les ressources humaines et le climat social, le risque majeur est la non - atteinte des objectifs de transformation de l'entreprise, qui pourrait résulter de l'absence de mobilisation, du désengagement des salariés, ou de possibles tensions avec les organisations syndicales.

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

Depuis le 1^{er} janvier 2020, le Comité social et économique (CSE) est l'instance unique de représentation du personnel. Il est assisté de commissions spécialisées, notamment la Commission Santé, Sécurité et Conditions de travail (C2SCT), et 5 commissions locales dédiées à la santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail (C3SCT). Quarante représentants du personnel constituent la représentation de proximité.

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

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 renégociés et conclus le 2 décembre 2020.

Pour Aéroports de Paris SA, à partir de mars, le dialogue social s'est inscrit dans le contexte de la crise sanitaire et de son impact majeur sur le trafic aérien et donc l'activité d'Aéroports de Paris.

Le fonctionnement du CSE et de ses commissions a été adapté durant la crise, notamment par des séances en semi-présentiel et par l'utilisation de l'audio et de la visio-conférence, permettant la continuité du respect des obligations de l'entreprise. Les dossiers examinés ont principalement été liés à la situation : mesures d'économies, nouvelles orientations stratégiques, organisations, informations sur la situation, et dans le cadre des négociations exposées plus haut.

Quatre accords collectifs ou avenants ont été négociés et signés pour ADP SA :

- ♦ Avenant du 3 mars 2021 à l'accord relatif à l'indemnisation des salariés en activité partielle du 28 juillet 2020 ;
- ♦ Protocole d'accord de fin de conflit du 13 juillet 2021.
- ♦ Accord relatif au versement d'une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat du 30 septembre 2021
- ♦ Avenant à l'accord du 12 février 2007 instituant un régime collectif de remboursement des frais médicaux du 21 décembre 2021.

5

Informations sociales, environnementales et sociétales

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

Il n'y a pas eu d'accord NAO 2021 (rémunérations et partage de la valeur ajoutée).

Accords collectifs signés par thématique – Aéroports de Paris SA	2021	2020	2019
Rémunération (accords salariaux, intéressement, participation, frais médicaux, indemnisation de l'activité partielle)	4	2	2
Représentation du personnel	-	2	2
Diversité	-	-	2
Élections professionnelles	-	-	2
GPEC, Formation, contrat de génération	-	-	1
Emploi	-	2	
Temps de travail	-	1	1
Retraites	-	-	2
Plan d'épargne (entreprise et groupe)	-	-	2
Total	4	7	14

Le dialogue social s'est poursuivi en 2021 pour mettre en œuvre des solutions pour l'avenir de l'entreprise, comme décrit dans la partie "Adaptation des ressources aux nouvelles orientations stratégiques".

Dans les filiales, le dialogue social s'est également poursuivi et des accords ont été signés en 2021 dans les sociétés du groupe bénéficiant d'une représentation du personnel :

Réunions des CSE en distanciel, visio-conférences de la direction générale, baromètre d'écoute sociale avec des questions adaptées à la situation de crise (Hub One), enquête sur la communication (ADPi), points lors des CSE sur le contexte et l'adaptation du protocole sanitaire.

Accords signés :

- ◆ ADP Ingénierie (avenant à l'accord télétravail de 2020) ;
- ◆ Hub One (durée du travail, avenant à l'accord sur le télétravail, intéressement, plan d'épargne groupe, complémentaire santé).
- ◆ SDA (activité partielle de longue durée, intéressement)

Objectif permanent de santé et de sécurité au travail

La sécurité des personnes est une priorité constante pour le groupe. Elle concerne en premier lieu ses salariés, y compris les expatriés et les collaborateurs en mission à l'étranger, ainsi que les sous-traitants intervenant sur les installations du groupe. La nature et les causes des accidents du travail sont examinés en Comité exécutif deux fois par mois.

L'année 2021 est restée marquée par la situation sanitaire, et par l'activité partielle jusqu'au 30 juin, avec un taux moyen de 43,7% entre janvier et juin 2021 (49,7% en 2020), touchant 87% des salariés (95%).

Pour les risques psychosociaux, enjeu majeur dans le contexte actuel, le plan de prévention met en avant l'accompagnement des managers et des salariés dans les transformations de l'entreprise.

Le bilan 2021 d'Aéroports de Paris SA : 77 accidents du travail avec arrêt ont été recensés, une hausse limitée (69 accidents en 2020) dans un contexte d'activité plus soutenue et de fin d'activité partielle. Le taux de fréquence, qui neutralise l'incidence du chômage partiel, s'améliore encore : 10,41 (11,48 en 2020, 12,88 en 2019).

Le travail de prévention sur le terrain et la responsabilisation des salariés ont limité les accidents du travail liés à l'épidémie de Covid-19 : aucun accident avec arrêt en 2021 (11 dont 3 avec arrêt en 2020).

Les accidents de trajet avec arrêt sont en légère baisse, malgré la reprise d'activité et en lien avec l'élargissement du télétravail : 25 en 2021, 28 en 2020.

Pour les filiales françaises, le bilan reste très peu élevé pour Hub One, ADP International et ADP Ingénierie : deux accidents du travail avec arrêt (1 en 2020, 6 en 2019). Pour la Société de Distribution Aéroportuaire, 77 accidents ont été recensés.

TAV Airports en dénombre 167 (132 en 2020, 350 en 2019), et AIG trois (un en 2020).

Le taux de fréquence pour le groupe a été de 8,54 en 2021, contre 7,49 en 2020.

Une attention particulière est portée aux sous-traitants, en particulier sur les chantiers d'Aéroports de Paris SA. L'information relative aux accidents de travail est intégrée au reporting COMEX, pour qualifier leur gravité (rouge/orange), uniformiser l'information transmise auprès des parties prenantes, suivre les conséquences sur la santé des personnes impactées, mettre en place des mesures correctives. En 2021, il y a eu 7 alertes orange et une rouge (19 orange et 4 rouge en 2020).

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

Ces résultats encouragent la poursuite des actions de prévention engagées.

Les actions de prévention répondent aux risques sanitaires spécifiques, à ceux liés à l'activité (plan pluriannuel de prévention) et aux risques psychosociaux.

Les **actions liées à la situation sanitaire** ont été poursuivies et adaptées :

- ◆ Ajustements successifs des protocoles, en lien avec les Instances Représentatives du Personnel ; protocole sanitaire spécifique sur le parcours passager ;
- ◆ Organisation des déconfinements et reconfinements, impacts des mesures sanitaires sur les métiers et l'accueil des salariés, distribution des kits sanitaires ;
- ◆ Application des mesures sur l'obligation vaccinale pour certaines fonctions ;
- ◆ Évaluation du risque sanitaire et mise à jour du Document Unique Communication (affiches, recommandations, supports pour les managers, etc.) ;

Le télétravail exceptionnel, mis en place le 15 mars 2020, a permis de protéger les salariés et d'assurer la poursuite de l'activité. Une communication a sensibilisé les salariés et les managers aux bonnes pratiques sur la longue durée (organisation, communication, management, santé).

Ce dispositif a été activé avec les reconfinements et mesures successives, jusqu'au 30 juin 2021. A partir du 1^{er} juillet 2021, le télétravail régulier s'est appliqué, selon les modalités étendues prévues par l'avenant du 13 octobre 2020 à l'accord sur le télétravail.

Le **plan d'actions pluriannuel** d'Aéroports de Paris, confirmé en 2021, s'articule autour des quatre axes :

- ◆ Risques psychosociaux, enjeu majeur dans le contexte de profond bouleversement ;
- ◆ Déplacements piétonniers et routiers : campagne de sensibilisation sur les accidents de trajet et déplacements deux – roues ;
- ◆ Agressions et incivilités envers les salariés en contact avec le public : nouveau programme de formation, groupe de travail pluri sectoriel pour identifier les zones sensibles et mettre en place des plans d'actions, dispositif de DCS (porte badge communiquant de sécurité, déclenché par les salariés en cas d'agression, permettant de les localiser et de les mettre en relation avec un opérateur), renforcement de la démarche de sécurité publique et d'accompagnement social.
- ◆ Accidents des sous-traitants : intégrés au reporting COMEX et au bilan annuel, mise en place d'une procédure d'alerte

Le plan d'action relatif à la sécurité sur les chantiers est intégré dans les processus de pilotage de l'activité. La Charte Objectif Zéro accident a été signée le 19 mai 2021 avec Vinci.

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.

La campagne de communication "Prévenir c'est réussir" formalisait une approche de la prévention en lien direct avec la performance de l'entreprise. Elle avait commencé en juillet 2019, pour être déclinée par des événements de sensibilisation des salariés sur les 4 axes de la politique et de renforcement de la culture de prévention. Après un premier focus, fin 2019, sur les déplacements, première cause d'accident de travail, la communication a repris fin 2021 sur le thème des agressions et incivilités.

Afin de promouvoir une prévention globale et structurelle, le **Plan d'action de prévention des RPS et d'accompagnement des salariés** a été présenté au Comité RSE du Conseil d'administration en février 2021, puis au Comité et au Conseil d'administration en octobre 2021. Il s'appuie en particulier sur les managers. Il vise à avoir une capacité d'analyse et d'anticipation, à renforcer le cadre global de la prévention, et à être en mesure d'intervenir sur les différents facteurs de risques.

Ce plan repose sur :

- ◆ le **plan pluriannuel de prévention des risques professionnels**, dont il constitue la priorité 2021, intégrant le maintien de dispositifs mis en place pendant la crise en 2020 : information régulière des managers et salariés sur la situation de l'entreprise, communication directe auprès des salariés (WhatsApp, interventions vidéo du Président-directeur général, newsletters ...), ligne externe de soutien et d'accompagnement psychologique.
- ◆ Une nouvelle méthodologie d'analyse pluri - disciplinaire des troubles psycho-sociaux (TPS) a été élaborée en collaboration avec les Instances représentatives du Personnel.
- ◆ Des **actions pour les salariés en activité partielle**, afin de maintenir le lien avec l'entreprise et conserver des temps d'échanges collectifs et individuels (communication et d'information, Foire aux questions, temps d'échanges à distance au sein des directions par les managers, sur la base du volontariat).
- ◆ le **soutien des managers**, acteurs clé dans la prévention des risques et la conduite des transformations ; pour la reprise d'activité, dans la restauration des collectifs de travail, la gestion des possibles tensions internes et incivilités externes ainsi que dans l'organisation de leur activité.

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

Le programme d'accompagnement managérial, lancé en février 2021, a permis à près de 450 managers de participer à des groupes de co-développement et des ateliers de partage de pratiques, de suivre des webinaires thématiques.

Au 2^{ème} semestre 2021, les actions ont porté sur le management des équipes dans une organisation hybride du travail, sur l'appropriation de la charte du droit à la déconnexion, et accompagné la mise en place de leurs nouvelles organisations en favorisant l'implication des collaborateurs.

- ◆ L'accompagnement des salariés dans l'évolution des situations professionnelles : nouvelle organisation d'activité, nouveaux environnements et modes de travail.

Par ailleurs, la Direction Audit, 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. En 2020, un suivi et un accompagnement spécifiques ont été mis en place.

Les expatriés sont informés régulièrement des risques liés à leur pays, sur le plan sanitaire, comme sur la situation et l'environnement local. Après les restrictions liées au Covid-19, par exemple, les retours sur site ont été organisés, après les périodes de télétravail. Les entités du groupe ont mis en œuvre, pour leurs salariés, les mesures gouvernementales propres à chaque pays.

TAV dispose également de procédures destinées à assurer la sécurité des salariés à l'international et les développe en coordination avec Aéroports de Paris. Des procédures spécifiques ont été mises en place pour les voyages pendant la période Covid-19, en liaison étroite avec les médecins du travail.

De nombreux échanges ont été établis avec ADPi : mise en commun du protocole sur le télétravail, accès au coworking, optimisation des espaces. L'entreprise a notamment procédé à la mise à jour du document unique, défini les protocoles sanitaires, mené une enquête auprès des salariés sur les conséquences de la crise sanitaire.

Dans le cadre du PSE, des actions spécifiques ont été mises en œuvre pour accompagner et soutenir les acteurs en charge du projet, rassurer les salariés sur l'attention portée aux individus, proposer une prise en charge confidentielle, aider et rencontrer les salariés en difficulté, orienter vers des tiers (assistante sociale, médecins du travail, médecins spécialistes). Des retours réguliers sur le processus et l'accompagnement mis en place ont été mis en place, dans

le respect du code déontologique des psychologues, pour informer ou alerter.

Hub One a également conservé l'éventail des dispositifs de prévention : télétravail, mise à jour des documents uniques, protocoles sanitaires et désinfection des espaces de travail, suivi des cas Covid-19 positifs, distribution d'équipements (gel, masques, visières), sensibilisation des managers sur le management à distance, cellule d'écoute psychologique.

Des dispositifs et protocoles sanitaires similaires ont été mis en œuvre par TAV Airports : désinfection des lieux et outils de travail, distanciations, distribution de gel, masques et visières, prises de température, etc.

L'évaluation des RPS dans le Document Unique est réalisée, selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe, permettant de faire ressortir les facteurs de risques, grâce à un débat avec les salariés concernés. Dans un contexte d'activité partielle massive, l'actualisation a été partiellement réalisée en 2020. Elle a repris au second semestre 2021, dans le cadre des nouvelles organisations. L'évaluation transversale des RPS a été mise à jour en 2020 et 2021.

Elle est coordonnée avec les actions d'accompagnement des transformations et le guide pour la prise en compte des facteurs humains dans les transformations. Elle est complétée par un cadre méthodologique pour l'analyse des troubles psychosociaux internes et par un guide de repères pour évaluer les situations et orienter l'action.

Le baromètre social Great Place to Work a été utilisé jusqu'en 2019 ; des enquêtes de perception seront relancées en 2022, avec des outils permettant également de disposer d'une vision plus régulière du climat social.

Hub One dispose d'un baromètre bimensuel d'écoute sociale.

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

Depuis le 1^{er} janvier 2020, le Comité social et économique est l'instance unique de représentation du personnel, prenant en charge le domaine de la santé et de la sécurité au travail.

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)..

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

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 (ODD 4 à 8, 11 et 17)	
1. Soutenir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence du groupe	Aéroports de Paris a défini un code de conduite, et une charte RSE Fournisseurs intégrée dans les processus achats (elle est envoyée pour signature aux candidats aux procédures de passation des marchés).
2. S'assurer que les sociétés du groupe ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme	<p>Aéroports de Paris a défini un code de conduite et un plan de vigilance (en cours de formalisation notamment en collaboration avec nos filiales sur le périmètre international).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Des audits sociaux menés par des prestataires externes (respect des règles du droit du travail) sont réalisés sur certains segments d'achats chez Aéroports de Paris. 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.</p>
Norme du travail/Principes de l'OIT (ODD 5, 8, 9 et 17)	
3. Faire respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit aux négociations collectives	Aéroports de Paris a défini un dispositif de droit individuel à la formation syndicale et signé des accords sur le droit syndical.
4. Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	Des critères RSE sont intégrés dans la sélection des fournisseurs / sous-traitants d'Aéroports de Paris. 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	L'engagement d'Aéroports de Paris SA en faveur de la lutte contre la discrimination se matérialise à travers quatre accords : l'emploi des personnes en situation de handicap (accord 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 revu en 2020), les dispositions "jeunes" et "seniors" de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (2019-2021). Les filiales françaises Hub One et ADPi ont signé des accords sur l'égalité professionnelle ; TAV et AIG mènent également des actions dans ce domaine.
Respect de l'environnement (ODD 6, 7, 9 à 15)	
7. Soutenir une approche préventive des défis environnementaux	Engagement d'U Groupe ADP d'être Zéro Emission Nette de CO ₂ à l'horizon 2050 au plus tard (sur les émissions des scopes 1-2 et sans compensation pour Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget, Izmir-Adnan Menderes, Ankara Esenboga, Zagreb, Liège, Santiago du Chili et New Delhi). Engagements biodiversité, pris par le Groupe ADP dans le cadre d'Act4nature international et d'Entreprises Engagées par la Nature, pour les 23 aéroports d'Airport for trust
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 Mise en place de fresques du climat, animées en interne ADP (47 participants en 2021). Réalisation d'une fresque des mobilités. Mise en place de cafés environnement visant à informer les collaborateurs sur les actions portées par le groupe pour réduire son impact sur l'environnement, à écouter leurs attentes et propositions, et les inciter à prendre en compte les enjeux

5

Informations sociales, environnementales et sociétales

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

Principes du Pacte Mondial et de l'OIT	Actions engagées
	environnementaux dans leur travail au quotidien (plus de 100 participants entre septembre et décembre 2021).
9. Encourager l'essor et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	Veille technologique et innovation (énergies renouvelables) d'Aéroports de Paris. Lancement du projet européen OLGA, coordonné par Aéroports de Paris, qui vise au déploiement et à la dissémination d'innovations environnementales
Lutte contre la corruption (ODD 17)	
	Aéroports de Paris a signé la nouvelle déclaration commune des entreprises sur le lobbying de Transparency France (2019). La direction de l'éthique et protection des données directement rattachée au Président-directeur général, a été créée. Elle est en charge du co-pilotage de l'éthique et de la compliance avec la Direction Juridique et des Assurances pour Aéroports de Paris et ses filiales. 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 a été mis en place. Afin de garantir leur indépendance, une lettre d'engagement a été signée par les membres du COMEX et des directeurs généraux de TAV Airports et AIG, ainsi que par les référentes Ethique et Compliance. Une plateforme d'alerte accessible à tous les collaborateurs du groupe et nos fournisseurs a été mise en place. Des règles Ethique et compliance ont été intégrées dans le Règlement Intérieur d'Aéroports de Paris et l'opposabilité du code dans les filiales sous contrôle a été vérifiée. Le code de conduite groupe a été déployé en 7 langues. Un e-learning a été déployé pour l'ensemble des collaborateurs ainsi que des formations en présentiel à la demande. Des procédures éthique et compliance (cadeaux et invitations, conflit d'intérêts, évaluation des tiers...) ont été déployées.
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

Indicateurs sociaux du Groupe

	Périmètre 2021*	2021	Périmètre 2020**	2020	Évolution
Effectif moyen en ETP					
Aéroports de Paris		5 752		6338	-9,2%
Filiales dont		16 517		18 109	-8,8%
TAV Airports		13 257		14 489	-8,5%
ADP Ingénierie		283		378	-25,1%
ADP International		433		462	-6,3%
Hub One		538		537	0,2%
Société de Distribution Aéroportuaire		1953		2174	-10,2%
Relay Paris		5		6	-16,7%
Media Aéroports de Paris		48		63	-23,8%
Total Groupe hors TAV Airport	B	9 012	B	9 958	-9,5%
Total Groupe	A	22 269	A	24 447	-8,9%
Taux de féminisation (en %)	A	33,1%	A	33,3%	-0,6%
Embauches/Départs					
Embauches en CDI et CDD	B	279	B	404	-30,9%
dont en CDI	B	256	B	363	-29,5%
dont en CDD	B	23	B	41	-43,9%
Départs de CDI et CDD	B	944	B	842	12,1%
dont licenciements	B	97	B	92	5,4%
Taux de promotion (en %)	A	5,0	A	3,1	+61,3%
Rémunérations					
Rémunération moyenne mensuelle brute (en €)	B	4017	B	3 977	1,0%
Masse salariale brute (en M€)	A	515	A	487	5,7%
Charges sociales (en M€)	A	209	A	232	-9,9%
Intéressement et participation (en M€)	A	0,17	A	5	-96,6%
Organisation du temps de travail					
Salariés à temps plein	A	21038	A	22 448	-6,3%
Salariés à temps partiel	A	895	A	885	1,1%
Taux d'absentéisme	B	7,0%	B	6,0%	+ 1 pt
dont maladie	B	4,8%	B	4,2%	+ 0,6 pt
dont maternité paternité	B	0,7%	B	0,5%	+ 0,2 pt
dont congés autorisés	B	0,4%	B	0,4%	-
dont accidents du travail et de trajet	B	0,7%	B	0,7%	-

Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale

	Périmètre 2021*	2021	Périmètre 2020**	2020	Évolution
dont autres	B	0,4%	B	0,2%	+ 0,2 pt
Conditions d'hygiène et de sécurité					
Taux de fréquence	A	8,54	A	7,49	14,0%
Taux de gravité	A	0,41	A	0,51	-19,6%
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	A	326	A	247	32,0%
Maladies professionnelles déclarées dans l'année	A	1	A	5	-80,0%
Formation					
Sommes versées pour la formation professionnelle (en M€)	B	15,8	B	11,1	+42,3%
Nombre d'heures total de formation	B	167 851	B	68 317	145,7%
Nombre d'heures moyen de formation par salarié	B	19	B	9	111,1%
Proportion de salariés formés	B	75%	B	72%	4,2%
Emploi et insertion des personnes handicapées					
Nombre de personnes handicapées	A	640	A	656	-2,4%
Nombre de personnes handicapées embauchées en CDI	A	2	A	10	-80,0%

Légende : périmètre

A : Groupe ADP

B : Groupe ADP hors TAV Airports

Répartition géographique

Répartition géographique Groupe	2021	2020
France	8 655	9 602
Union européenne hors France	564	845
Reste de l'Europe	814	1 958
Amérique du nord	29	25
Amérique du sud	0	26
Moyen-Orient	11 251	10 929
Asie du sud-est, Inde, Chine	36	1
Afrique	920	1 061
Total	22 269	24 447

Une note méthodologique du reporting social et environnemental se trouve en annexe du présent rapport.

1. Engagement des entreprises dans le cadre de la politique de la ville
2. Quartier prioritaire de la politique de la ville

5.3 Améliorer notre performance environnementale

En tant qu'aménageur et exploitant de plates-formes aéroportuaires, le Groupe ADP est conscient des enjeux environnementaux liés à ses activités et s'efforce de maîtriser au maximum ses impacts. Cette ambition est un socle commun à toutes les activités du Groupe à travers le monde.

La politique environnementale 2016-2021

Signée par le Président-directeur général et prolongée jusqu'en 2021 au regard du contexte de crise sanitaire et économique, la politique environnementale et énergétique 2016-2020 d'Aéroports de Paris met l'accent sur la 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.

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

La future politique environnementale 2022-2025, étendue au Groupe ADP, a été définie courant 2021 avec l'ensemble des 23 plates-formes du groupe signataires de la charte "Airports for Trust", et sera diffusée au cours du premier semestre 2022. Ses axes stratégiques avaient déjà été définis dans la charte "Airports for trust" : poursuivre la minimisation de l'impact environnemental de ses activités internes ; faciliter la réduction de l'empreinte environnementale de ses prestataires et de ses clients côté pistes, par exemple en soutenant des filières de carburants alternatifs durables et hydrogène pour l'aviation ; développer des projets environnementaux de territoire ; et intégrer la performance environnementale de son activité sur tout le cycle de vie.

Un tableau de synthèse des principaux risques extra financiers, notamment liés à l'environnement, est présent dans le chapitre 5.1 "Les enjeux de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) au cœur du projet d'entreprise 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).

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 ou ISO 45001 (management de la santé et de la sécurité au travail). En 2021 ces certificats ont été renouvelés pour Paris-Charles de Gaulle (les résultats des audits sont en attente pour Paris-Orly). 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. L'aéroport d'Izmir est également certifié OHSAS 18001. La plateforme d'Amman Queen Alia d'AIG, est quant à elle certifiée ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45000.

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 2021, cette certification a été renouvelée (audit de renouvellement).

Des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE)

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

Améliorer notre performance environnementale

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).

Des collaborateurs sensibilisés

Tout au long de l'année, les collaborateurs 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, dont les "éco salariés" (communauté de salariés ayant signé une Écocharte), se font le relais : le journal interne Connexions, les Connexions Info (emails de communication interne), les articles du site intranet d'Aéroports de Paris et le réseau social interne Yammer. En septembre 2021, en dépit du contexte sanitaire et des restrictions qui en ont découlé, Aéroports de Paris a organisé des événements dans le cadre de la Semaine Européenne du Développement Durable et de la Semaine Européenne de la Mobilité. Les actions ci-après ont permis de sensibiliser un maximum de personnes : les cafés environnement thématiques, le challenge covoiturage, le challenge numérique responsable, les Fresques du Climat, la présentation des enquêtes des déplacements des salariés sous forme de webinaires. Les cafés environnement ont pour but d'informer les collaborateurs sur les actions portées par l'entreprise sur des thèmes variés (énergie et émissions de CO₂, biodiversité, hydrogène et écosystème aéroportuaire, le projet OLGA, la gestion des déchets, l'aviation décarbonée), d'engager un dialogue permettant d'être à l'écoute des attentes et aspirations de chacun, d'inspirer les collaborateurs en leur présentant des salariés engagés et les inciter à agir eux aussi à leur échelle pour la réduction de l'empreinte des Aéroports de Paris sur l'environnement. Le format café environnement est désormais pérenne et attire une audience toujours plus importante. Au dernier trimestre 2021, les cafés ont porté sur la qualité de l'air à l'occasion de la Journée Nationale de la qualité de l'air, l'économie circulaire dans les projets de construction et l'économie circulaire dans les équipements aéroportuaires dans le cadre de la Semaine Européenne de la Réduction des Déchets. Lorsque cela est pertinent, ces informations sont également relayées en externe sur le site entrevoisins.org afin d'informer les riverains ou sur le site ecoairport.fr afin d'informer les entreprises, implantées sur les plateformes aéroportuaires parisiennes, membres des Clubs des Partenaires Environnement

Enfin, les Fresques du Climat, ateliers scientifiques et ludiques d'intelligence collective, basés sur les rapports du GIEC (groupement intergouvernemental sur l'évolution du climat), ont été lancées lors de la SEDD 2021 et ont vocation à être déployées à grande échelle au sein d'Aéroports de Paris en 2022 afin non seulement de sensibiliser mais aussi de former les collaborateurs aux enjeux climatiques et les faire réfléchir collectivement sur les solutions.

Moyens financiers affectés à la prévention des risques environnementaux et des pollutionsLes dépenses pour l'environnement

En 2021, 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 2021, les règlements et provisions enregistrés sur cette police depuis 2014 par l'assureur s'élèvent à 204 467 euros.

L'innovation au service de la transition environnementaleLe projet hOListic Green Airport (OLGA)

Dans le cadre du green deal de l'Union Européenne, plusieurs projets d'innovation seront financés (Horizon 2020) pour faciliter la transition vers une mobilité à faible intensité de carbone et une société résiliente au changement climatique.

Le projet OLGA (<https://www.olga-project.eu/>) contribue activement à cet objectif. En se concentrant sur l'amélioration des performances environnementales dans les aéroports du point de vue des opérations avions, des passagers et du fret, OLGA permet de développer des actions de durabilité innovantes, et se donne pour ambition de disséminer ces innovations à travers l'UE.

Emmené par le Groupe ADP avec l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, le consortium OLGA rassemble 57 partenaires et tierces parties, parmi lesquels 4 aéroports, des industriels, des compagnies aériennes, des acteurs de la recherche et des acteurs publics.

Lancé en octobre 2021, avec un budget total de 34 millions d'euros, dont 25 millions d'euros de subvention accordés sur une période de 60 mois par la Commission Européenne, OLGA cherchera à expérimenter puis répliquer des projets dans le but de réduire l'impact environnemental du secteur du transport aérien de manière holistique : décarbonation des activités aériennes au sol, introduction des carburants aéronautiques durables, décarbonation des accès aux plateformes, amélioration de l'indice de biodiversité des aéroports, performance énergétique des bâtiments, amélioration de la modélisation de la qualité de l'air, réduction des déchets...

Transformer les aéroports en "hubs de l'hydrogène"

L'avènement des avions à hydrogène constitue pour les aéroports un défi industriel : ils doivent initier leur transformation en « hubs de l'hydrogène », capables de fournir et distribuer de l'hydrogène décarbonés en très grande quantité et à un coût compétitif. Les aéroports doivent construire, dès à présent, brique par brique, le

marché local et territorial dans lequel l'avion zéro émission pourra s'insérer.

Conscient que la capacité d'innovation est indispensable pour relever les défis de demain et répondre à l'urgence des enjeux sociétaux et environnementaux, le Groupe ADP a lancé, en février 2021, avec la Région Île-de-France, Air France-KLM et Airbus, un appel à manifestation d'intérêt H2 Hub Airport. Cet AMI a permis aux partenaires du transport aérien d'appréhender le potentiel d'une filière hydrogène aéroportuaire : parmi les 124 réponses reçues, 11 projets ont été qualifiés pour contribuer à l'émergence d'un écosystème hydrogène adapté aux spécificités aéroportuaires, lui-même préfiguré par les écosystèmes territoriaux en cours de développement sur les plateformes.

Réduire notre empreinte climatique

La lutte contre le changement climatique est l'un des piliers de la politique environnementale et énergétique d'Aéroports de Paris.

Pleinement engagé dans la baisse de ses émissions de CO₂, l'amélioration de son efficacité énergétique et le développement des énergies renouvelables, Aéroports de Paris accompagne la mise en œuvre des 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)

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 externes, dites de scope 3, couvrent quant à elles les émissions :

- ◆ des avions, dont les émissions sont déterminées à partir des différentes phases du cycle LTO (Landing Take-Off) : approche, atterrissage, circulation au sol, décollage, montée jusqu'à 3 000 pieds ;
- ◆ des moteurs auxiliaires de puissance (APU), qui fournissent l'énergie à bord des appareils ;
- ◆ des véhicules d'assistance en escale exploités par des sociétés externes ;
- ◆ des déplacements domicile-travail de l'ensemble des salariés des plates-formes ;
- ◆ des déplacements professionnels des salariés d'Aéroports de Paris ;
- ◆ des déplacements des passagers pour se rendre aux plates-formes et les quitter ;
- ◆ d'autres sources (gestion des déchets internes, électricité tierce).

Limiter nos émissions

Politique et objectifs

En phase avec les orientations proposées par la France en 2015, Aéroports de Paris s'était fixé en 2016 l'objectif de réduire de 65 %, d'ici 2020, ses émissions internes de CO₂ (scopes 1 & 2) par passager par rapport à 2009 sur ses plates-formes parisiennes. En 2020, la politique environnementale a été étendue jusqu'à fin 2021. Dans ce cadre, Aéroports de Paris a transformé son objectif en une diminution de 65% des émissions internes de CO₂ en valeur absolue par rapport à 2009.

Aéroports de Paris entend aussi dans le cadre de sa politique environnementale 2016-2021, 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 internes de CO₂ (scopes 1&2) par rapport à la moyenne des trois années précédentes, calculer les émissions externes (scope 3) et mettre en œuvre des actions en lien avec les parties prenantes.

Dans le cadre de sa politique environnementale 2016-2021, de la charte "Airports for Trust", et des engagements climatiques pris par le Groupe depuis 2019, le Groupe a également l'objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2030 (avec compensation carbone) pour l'ensemble des 23 plateformes signataires de "Airports for Trust" ainsi que le Zéro Emission Nette (ZEN) d'ici 2050 au plus tard (sans compensation carbone) pour Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget en France, ainsi qu'Izmir Adnan Menderes et Ankara Esenboga en Turquie, Liège en Belgique, Zagreb en Croatie, Santiago du Chili au Chili, et New Delhi en Inde (cette dernière plateforme ne figurant pas dans Airports for Trust). La neutralité carbone et le ZEN s'inscrivent dans le référentiel ACA (*Airport Carbon Accreditation*) développé par l'ACI. Ils concernent les émissions internes (scope 1 et 2) ainsi que les émissions liées aux déplacements professionnels des salariés.

Les futurs engagements climatiques du Groupe ADP sont mentionnés au paragraphe "La politique environnementale 2022-2025".

Pour réduire les émissions internes et contribuer à la feuille de route neutralité carbone 2030, les actions suivantes sont notamment mises en œuvre :

- ◆ amélioration de l'efficacité énergétique (cf. paragraphe Viser la sobriété énergétique) ;
- ◆ production d'énergies renouvelables et achat d'électricité verte sur les plates-formes parisiennes (cf. paragraphe Développer les énergies renouvelables) ;
- ◆ mise en place d'un prix interne du carbone à 60 euros la tonne de CO₂ depuis septembre 2019 et 100 euros par tonne à compter de 2023 (cf. paragraphe Viser la sobriété énergétique) ;
- ◆ transition énergétique des véhicules (cf. paragraphe Agir pour la qualité de l'air).

Améliorer notre performance environnementale

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 (cf. paragraphes Contribuer à la décarbonation du transport aérien et Agir pour la qualité de l'air) :

- ◆ participation à la transition énergétique des avions et encouragement au renouvellement des flottes ;
- ◆ 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 la substitution aux moteurs auxiliaires de puissance (APU) ;
- ◆ contribution aux programmes Sesar 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 communauté aéronautique et aéroportuaire aux travaux d'étude en faveur de la décarbonation du secteur aérien, notamment via les travaux du CORAC et des fédérations professionnelles (feuille de route Destination 2050 - <https://www.destination2050.eu/>).

Réalisations et résultats 2021

En 2021, le Groupe a poursuivi la mise en œuvre de ces actions dans un contexte particulier de réduction drastique du trafic du fait du contexte sanitaire et économique fortement dégradé.

Le niveau 3 (optimisation) de l'ACA (*Airport Carbon Accreditation*) des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le-Bourget a été renouvelé en 2020 et 2021 (sur la base des émissions de 2019). Le niveau 3+ (neutralité) a également été renouvelé pour Ankara Esenboga, Izmir Adnan Menderes en Turquie et Amman Queen Alia en Jordanie. Cette accréditation, dont tous les paramètres sont vérifiés par un organisme tiers, valide le calcul et les actions

de réduction. Le programme ACA a sorti en novembre 2020 deux nouveaux niveaux : niveau 4 (transformation) et 4+ (transition), dont les principaux changements par rapport aux niveaux 3 et 3+ sont le fait de prendre des objectifs de réduction en absolu sur le long terme, alignés sur la trajectoire 1.5°C, de calculer des sources d'émissions supplémentaires et de renforcer le plan d'actions avec les parties prenantes. L'aéroport Indira Gandhi International Airport en Inde, à New Delhi, (GMR) a été certifié au niveau 4+, dès la parution de ces nouveaux niveaux.

D'autres aéroports du Groupe ADP sont dans le programme ACA : Milas-Bodrum (niveau 1), Santiago du Chili, Liège, Maurice (niveau 2), Zagreb, Enfidah (niveau 3) et Antalya et Hyderabad (niveau 3+).

Depuis le démarrage du programme ACA, les plates-formes parisiennes ont démontré une baisse de 71% des émissions internes de CO₂ (scopes 1&2) par passager entre 2009 et fin 2019, ce qui représente une baisse en valeur absolue d'environ 111 000 tonnes (63%). Le nouvel objectif que s'est fixé Aéroports de Paris de réduire de 65 %, d'ici 2021 par rapport à 2009, ses émissions internes de CO₂ en valeur absolue a déjà été atteint fin 2020. Le calcul de cet objectif à fin 2021 sera réalisé au cours du premier semestre 2022.

Les données qui suivent sont celles de l'année 2020 afin de pouvoir présenter des données des scopes 1, 2 et 3 sur une même année. En effet le scope 3 des aéroports contrôlés et les scopes 1&2 des aéroports non consolidés dans le reporting environnemental ne sont pas disponibles fin janvier de l'année N+1 pour l'année N.

Les émissions internes de CO₂ (scope 1 et 2) pour les 6 plates-formes consolidées dans le reporting environnemental (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 environ 109 180 tonnes en 2020 (voir le tableau ci-après)

Ces émissions internes ne représentent qu'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 2019 (année de référence avant la crise COVID).

Les émissions (scopes 1 et 2) des autres filiales et participations du Groupe ADP ont été estimées pour l'année 2020¹:

- ◆ à environ 498 tonnes de CO₂ pour les filiales détenues majoritairement ² (comptabilisées dans les scopes 1 et 2 du Groupe ADP),
- ◆ à environ 59 300 tonnes de CO₂ pour les filiales et participations dont le Groupe n'a pas le contrôle opérationnel ³ (dont les scopes 1&2 sont comptabilisés dans le scope 3 du Groupe ADP) et qui sont consolidées proportionnellement aux taux de participation financière du Groupe ADP au 31/12/2020. Cette année, les données ci-dessous

³ Aéroports de Zagreb, Conakry, Maurice, Santiago du Chili, Jeddah, Liège, Antananarivo & Nosy Be, Schiphol, plate-formes de TAV pour lesquelles ADP n'a pas de contrôle opérationnel ; Média Aéroports de Paris, Société de distribution aéroportuaire, Relay@adp, Epigo.

² Hub One, ADP Ingénierie

intègrent une estimation des plateformes de TAV pour lesquelles ADP n'a pas de contrôle opérationnel.

Le tableau ci-après synthétise les principaux résultats des calculs d'émissions internes et externes pour l'année 2020.

	Aéroports de Paris	TAV (Izmir et Ankara) et AIG (contrôlés)	Filiales détenues majoritairement ⁽²⁾	Filiales sans contrôle opérationnel ⁽³⁾	Total Groupe ADP
Scope 1&2 (tonne de CO₂) NB: Scope 2 en location-based	62 479	46 697	498	nc	109 674
% du total scope 1 et 2	57%	43%	0%	nc	100%
Scope 3 (tonne de CO₂)	782 924	216 388	nc	59 298	1 058 609
% du total scope 3	74%	20%	nc	6%	100%
TOTAL (tonne de CO₂)	845 403	263 085	498	59 298	1 168 283

nc : non concerné

Au global, pour 2020, les émissions scope 1 et 2 du Groupe ADP se sont élevées à environ 109 675 tonnes de CO₂.

Suite à la crise liée au Covid, le trafic passager de Paris Aéroport (Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly) a baissé de 61 % en 2021 par rapport à 2019. Le trafic de TAV Airports (Izmir et Ankara) est en baisse de 50% et celui d'Amman est en baisse de 49% en 2021 par rapport à 2019. Du fait de cette baisse de trafic liée à la crise liée au Covid, il est attendu une légère baisse des émissions scopes 1&2 sur l'année 2021, par rapport à 2019 (année de référence avant la crise COVID). A noter cependant qu'en 2020, la baisse des émissions scopes 1&2 n'est pas directement proportionnelle à la baisse du nombre de passagers (baisse liée à la crise COVID) étant donné que les passagers ne sont pas les seuls facteurs influençant ces postes d'émissions. La mise en veille d'un bâtiment n'annule pas sa consommation, il reste le « talon », qui peut être composé de la part « sécurité » et « mixtes bureaux » (bureautiques et électroménagers en veille). Il y a également des consommations additionnelles liées aux exigences sanitaires (notamment ventilation).

Les émissions externes de CO₂ (scope 3) de ces 6 aéroports ont été estimées, dans le cadre du programme "Airport Carbon Accreditation" à environ 1 058 610 tonnes en 2020¹. S'agissant des émissions liées aux avions, cette estimation intègre l'ensemble du cycle LTO (atterrissage, roulage, décollage), ainsi que les émissions au stationnement. Une

baisse significative par rapport à 2019 est observée sur le scope 3 qui est, lui, plus directement corrélé au trafic.

Aéroports de Paris exploite des unités de production énergétique dont la puissance installée est supérieure 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, pour les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. La puissance installée à Paris-Le Bourget a été diminuée sous le seuil de 20 MW en 2020. Au titre du Plan national d'allocation des quotas d'émission de gaz à effet de serre (PNAQ), des quotas annuels sont alloués à Aéroports de Paris 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), le solde de quotas des centrales opérées par Aéroports de Paris est positif, et Aéroports de Paris n'en achète donc pas sur les marchés. Conformément à l'article L. 229-25 du Code de l'environnement, Aéroports de Paris réalise régulièrement le bilan de ses émissions de gaz à effet de serre. Les données d'émissions de CO₂ de ses centrales sont annuellement vérifiées par un tiers dans le cadre du PNAQ.

¹ Et ² Données 2021 non disponibles à date de publication du présent document. Elles seront publiées dans l'information RSE 2021.

Viser la sobriété énergétique**Politique et 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 2016-2021 (soit 8.5 % au total sur six 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.

Par ailleurs, l'approche "cycle de vie" et un critère de performance énergétique sont intégrés aux notations des offres dans les process d'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 du Développement Durable et des Affaires Publiques 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.

Réalizations et résultats 2021

En 2021, les programmes d'économies d'énergie dans les bâtiments existants se poursuivent avec notamment :

- ◆ le télé relevage des compteurs électriques, pour améliorer le suivi des consommations et mieux détecter les dérives ;
- ◆ le remplacement de deux chaudières gaz pour des modèles plus performants et moins polluants ;
- ◆ 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 terminaux Orly Sud et Orly Ouest et crée le terminal unique sur la plateforme de Paris Orly, réalisé en 2018 et 2019, est certifié HQE niveau Excellent.

Au 4^e trimestre 2021, Aéroports de Paris a ainsi amélioré son efficacité énergétique de 29% par rapport à 2015 (année de référence). Cette amélioration s'établissait à 28,4 % en 2020. Elle résulte principalement d'un moindre trafic passager qui a entraîné une baisse des besoins en énergie, atteinte grâce aux actions entreprises sur le terrain par les équipes opérationnelles (arrêt de certains équipements...) et de la fermeture de certains terminaux du fait de l'effondrement du trafic aérien².

Développer les énergies renouvelables**Politique et objectifs**

Sur ses plates-formes parisiennes, Aéroports de Paris s'est fixé l'objectif de satisfaire 10 % de sa consommation finale d'énergie³ avec des sources renouvelables et d'atteindre 100 % d'achat d'électricité verte en 2021.

Cet objectif s'appuie sur deux axes :

- ◆ le développement en propre et sur son foncier d'unité de production d'énergie à partir de sources renouvelables (chaudières biomasse, géothermie, solaire photovoltaïque, thermo-frigo-pompes) ;
- ◆ l'achat d'énergie renouvelable (électricité verte avec garanties d'origines, Power Purchase Agreement additionnel, et achat de chaleur fatale).

Réalizations et résultats 2021

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 2021 une électricité à 100 % d'origine renouvelable (50 % en 2015). L'énergéticien fournit des attestations certifiées par un tiers, garantissant que ce quota de 100 % a été produit par des barrages hydroélectriques, des parcs éoliens ou des fermes solaires. Le corporate Power Purchase Agreement (contrat d'approvisionnement direct auprès d'un producteur d'énergie renouvelable) signé début 2020 par Aéroports 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, bômes de recharge pour véhicules, prises 400 Hz, PCA, PC125A, chargeurs d'engins pistes dans la mesure du possible en fonction des comptages existants.

² Les surfaces correspondantes sont maintenues dans le calcul de l'indicateur de performance énergétique, du fait de la consommation énergétique résiduelle dans ces bâtiments (talon).

³ Production d'énergie renouvelables sur les trois plates-formes parisiennes / consommation d'énergie finale interne

Paris a permis au développeur retenu (Urbasolar) de poursuivre le développement des 3 parcs solaire photovoltaïque additionnels dédiés à Aéroports de Paris, et pour lesquels le Groupe ADP s'est engagé à acheter l'intégralité de la production d'électricité pendant 21 ans. A date, la mise en service est prévue pour 2022 ou 2023 selon les parcs. Ces 3 parcs produiront environ 45 GWh/an, soit 10% de la consommation électrique des plateformes parisiennes pré-covid.

Les unités de production d'énergies renouvelables des aéroports (centrales géothermiques de Paris-Orly, système de thermo-frigo-pompe à haut rendement et centrale biomasse de Paris-Charles de Gaulle, pompe à chaleur et panneaux solaires photovoltaïques de Paris-Le Bourget) ont couvert 9,8 % de la consommation interne d'énergie d'Aéroports de Paris au 4^e trimestre 2021 (6,2 % fin 2020).

Ce chiffre, en augmentation par rapport à 2020, s'explique par : la remise en marche de la centrale biomasse de Paris-Charles de Gaulle, qui a rencontré des difficultés de fonctionnement au premier trimestre 2020, et dont la maintenance et remise en service a dû être reportée à octobre 2021, en raison du contexte sanitaire et social ; le bon fonctionnement de la géothermie à Paris-Orly (29 GWh produits en 2021, après une maintenance significative en 2020).

Au niveau du Groupe ADP, les énergies renouvelables (biomasse, géothermie et achat de chaleur fatale) ont permis d'éviter l'émission d'environ 11 300 tonnes de CO₂ en 2021, par rapport à un scénario gaz naturel et électricité du réseau national français.

A l'international, les plates-formes d'Ankara et d'Izmir opèrent des centrales de tri-génération. La tri-génération désigne 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.

Pour aller plus loin, Aéroports de Paris poursuit ses études sur le potentiel de deux doublets d'une géothermie profonde à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. L'investissement dans le premier de ces doublets a été validé. A date, sa mise en production est prévue pour 2026. Dans le même temps, un investissement dans une pompe à chaleur a été validé à Paris-Orly, pour une mise en service prévisionnelle en 2024.

Contribuer à la décarbonation du transport aérien

Politique et objectifs

Dans le cadre de la charte "Airports for Trust", 23 plateformes du Groupe s'engagent - c'est précisément un des quatre axes stratégiques de cette charte - à participer activement à la transition environnementale dans le secteur de l'aviation et à proposer des solutions de verdissement côté piste.

Réalisations et résultats 2021

Pour Aéroports de Paris, cela s'est traduit en 2021 par :

- ◆ la participation, sous forme de soutien, à différents projets de production de carburants aéronautiques durables (CAD) dans le cadre d'un appel à projet porté par l'ADEME pour faire émerger des filières de production de CAD (dans la continuité de l'Appel à Manifestation d'Intérêt auquel ADP avait participé via 5 consortiums à l'été 2020).
- ◆ la réalisation en mai 2021 d'un vol de démonstration de CAD en lien avec Air France, Airbus et TOTAL, sur un vol CDG-Montréal : 7 tonnes de CAD produit à partir d'huiles de cuisson usagées représentant 16% du carburant embarqué et une réduction de 15% d'émissions de CO₂.
- ◆ Depuis juin 2021, à l'aéroport de Paris-Le Bourget, une utilisation continue de carburant aéronautique durable
- ◆ La signature au printemps 2021, entre le Groupe ADP, Airbus et Air Liquide, d'un accord de coopération qui a pour objectif de définir le schéma logistique le plus adapté aux enjeux aéroportuaires sur l'ensemble de la chaîne de valeur hydrogène et de préparer l'adaptation des infrastructures aéroportuaires au process industriel de l'hydrogène pour l'aviation.
- ◆ L'organisation de l'appel à Manifestation d'Intérêt *H2 Hub Airport* (cf. *Paragraphe "L'innovation au service de la transition environnementale"*).
- ◆ La sélection des assistants en escale à Paris-Charles et Paris-Orly sur la base, entre autres, d'un critère de verdissement de leurs engins fortement pondéré lors de la consultation. Le processus de sélection a permis de définir l'objectif d'atteindre 75% d'engins propres à horizon 2025 pour les services limités (liés au traitement des bagages et déplacement de l'avion). Le Groupe ADP avait également annoncé aux candidats une cible de 90% d'engins propres à horizon 2030 pour les services limités.

Agir pour la qualité de l'air

Politique et objectifs

Le Groupe ADP déploie une politique ambitieuse pour réduire les émissions de polluants atmosphériques liées à ses activités et à ses installations, unités de production d'énergie en particulier.

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

Ainsi, Aéroports de Paris s'est fixé quatre objectifs à horizon 2021 :

Améliorer notre performance environnementale

- ◆ compter 30% 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 et de Paris-Orly;
- ◆ 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, et via 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 qui définit des mesures pour améliorer la qualité de l'air francilien.

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) et les taux de particules (PM 10 et PM 2,5) et particules ultrafines. Les rapports sont disponibles en ligne : <https://entrevoisins.groupeadp.fr/donnees/mesure-de-la-qualite-de-lair/bilans/>

Par ailleurs, Aéroports de Paris poursuit depuis plusieurs années son plan de mobilité⁴ (PDME) avec des mesures concrètes pour optimiser les déplacements de ses collaborateurs et de ses visiteurs. Les plans d'actions successifs ont notamment abouti à la mise en place du télétravail, désormais durablement renforcé suite aux enseignements de la crise sanitaire, au développement d'outils collaboratifs (visioconférences), et à l'expérimentation d'un véhicule électrique autonome. En 2021, une nouvelle application de covoiturage a été adoptée, en lien avec les plans de mobilité employeurs communs (anciennement plan de mobilité interentreprises) de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Les éléments présentés au paragraphe "contribuer à la décarbonation du transport aérien" ci-avant permettent de rendre compte des actions réalisées concernant les

engagements sur la réduction des émissions des avions au roulage et des véhicules d'assistance en escale.

Concernant le transport de voyageurs, Aéroports de Paris soutient les transports en commun et décarbonés. A titre d'exemple, 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. Cela permet de réduire les émissions de polluants atmosphériques (oxydes d'azote et particules) et de CO₂ de plus de 50 % par rapport au diesel (en cycle de vie).

Par ailleurs, lors d'épisodes de pollution de l'air, la procédure pic de pollution d'Aéroports de Paris est déclenchée pour informer et mettre en œuvre des actions de limitation d'émissions.

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.

Réalisations et résultats 2021

En 2019, Aéroports de Paris et Airparif avaient renouvelé leur convention de partenariat afin de poursuivre les échanges notamment sur les méthodologies de calcul et de mesures. Au titre de cette convention, il est prévu qu'Airparif réalise une étude d'intérêt général sur les particules ultrafines aux abords de la plateforme de Paris-Charles de Gaulle. La réalisation de cette étude n'a pas pu avoir lieu en 2020, ni en 2021 du fait de la baisse de trafic liée à la crise sanitaire. Cette étude est reportée et conditionnée à la reprise d'un trafic aérien représentatif. Il est probable qu'elle puisse être réalisée à l'été 2022.

Concernant le Plan de Mobilité, le plan d'actions 2019-2021 a vu la réalisation de schémas directeurs des modes actifs pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, l'expérimentation de véhicules électriques en autopartage et la création de l'association Orly'Pro'Mobilité, issue du plan de mobilité interentreprises de Paris-Orly (désormais PDMEC, plan de mobilité employeur commun).

Aéroports de Paris a poursuivi les actions de renouvellement de sa flotte de véhicules, de déploiement des infrastructures de recharge et d'approvisionnement et de verdissement des véhicules et engins côté piste. En 2021, Aéroports de Paris continue ainsi de réduire l'empreinte environnementale de sa flotte de véhicules, qui compte environ 290 véhicules de service électriques et hybrides (soit 35% de la flotte de véhicules légers - au-delà de l'objectif fixé), et a équipé ses plates-formes en points de charge (471 à fin 2021).

En 2020, une nouvelle enquête de déplacements des salariés a été réalisée à l'échelle des plans de mobilité employeur commun de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Ces plans

¹ Véhicules électriques ou hybrides.

² Citadines, véhicules de direction et fourgonnettes.

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

⁴ Évolution du Plan de déplacements entreprise (PDE).

de mobilité couvrent respectivement un peu plus de 50% et 30% des salariés des entreprises présentes sur les plates-formes. Les résultats de l'enquête ont été présentés aux salariés des entreprises à l'occasion de la Semaine Européenne de la Mobilité en septembre 2021.

En 2019, des schémas directeurs des modes actifs ont été réalisés pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Ils servent aujourd'hui de base au travail engagé pour favoriser les modes actifs, dans un contexte de crise sanitaire, de sorte à offrir une alternative aux trajets en voiture pour les usagers qui ne pourraient / voudraient pas prendre les transports en commun. En 2020, des réflexions sur le développement du vélo et la réalisation de continuités cyclables au sein, vers et depuis la plateforme aéroportuaire, ont été menées conjointement avec l'EPT 12 et l'association Orly'Pro'Mobilité. En avril 2021, ces travaux ont été partagés avec les élus des communes avoisinantes de l'aéroport de Paris-Orly. En octobre 2020, un avenant à l'accord de télétravail a été signé. Il autorise notamment les salariés dont la fonction le permet de faire jusqu'à 50 % de télétravail régulier, ce qui permettra de poursuivre encore la diminution des émissions liées à l'accès des salariés aux plates-formes.

En 2021, les entreprises partenaires des plans de mobilité de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont fait le choix d'un nouvel opérateur de covoiturage : Karos. Le taux d'adoption de la plateforme est encourageant, après quelques mois d'utilisation : Depuis son lancement en septembre 2021, 324 salariés se sont inscrits, 3416 demandes de covoiturage et 2075 trajets ont été réalisés.

Promouvoir l'économie circulaire

Politique et objectifs

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, étendue jusqu'en 2021, 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.

Les futurs engagements du Groupe ADP relatifs à l'économie circulaire sont mentionnés au paragraphe "La politique environnementale 2022-2025".

Les objectifs fixés sont de :

- ◆ 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.

Réduction, tri à la source et valorisation des déchets

Suite au renouvellement des marchés de gestion des déchets non dangereux des plates-formes parisiennes en 2020, le renforcement et l'élargissement de la collecte sélective et des dispositifs de tri ont été progressivement déployés, et la signalétique associée mise en place. En raison du contexte de faible trafic et de tonnage réduit, les actions et outils tournés vers la sensibilisation et l'accompagnement des passagers au tri ont été retardés.

Aéroports de Paris poursuit les actions engagées en faveur de la collecte sélective et de la valorisation des biodéchets des plates-formes avec leur traitement via une filière de méthanisation, ainsi que la collecte des huiles alimentaires des restaurants d'entreprise de Paris-Orly pour transformation en agrocarburants. Des réflexions ont été lancées pour développer à Paris-Orly la filière compostage, qui dispose de sa propre plateforme, déjà utilisée pour les déchets verts.

En complément de ces initiatives, 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.

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 telles que :

- ◆ en priorité, le réemploi de matériaux de construction ;
- ◆ en complément, la collecte régulière et le recyclage de vêtements de travail usagés, de livres, de jouets et de tensaguides usagés (ces derniers étant valorisés sous forme d'objets promotionnels) ;
- ◆ l'organisation de conférences ou d'événements de sensibilisation sur le sujet, dans le cadre de la Semaine Européenne du Développement Durable et de la Semaine Européenne de la Réduction des Déchets)

Réalisations et résultats 2021

Le taux de valorisation des déchets non dangereux internes et externes (déchets des tiers) pour le Groupe s'élève à 35% en 2021 (contre 25% en 2019), progression portée par l'international pouvant s'expliquer en partie par la réduction des volumes de déchets issus des passagers et terminaux du fait de la crise. L'amélioration de ce taux, en deçà des objectifs fixés, sera une priorité pour les prochaines années, et

Améliorer notre performance environnementale

nécessitera le déploiement complet des actions mises en suspens par la crise (notamment, sensibilisation des clients et concessionnaires).

Concernant les biodéchets, à titre d'exemple, plus de 1300 tonnes de biodéchets ont été valorisés en énergie par l'unité de méthanisation de Bionerval en 2021. Les digestats (résidus de la méthanisation) sont cédés gratuitement aux agriculteurs qui les utilisent comme fertilisant. De plus, une expérimentation de la collecte des huiles alimentaires a été lancée sur l'aéroport d'Izmir Adnan Menderes.

Concernant le traitement des déchets de chantier, Groupe ADP a été lauréat fin 2020 de l'appel à projet DEMOCLES "50 maîtres d'ouvrages exemplaires". Tout au long de l'année 2021, Groupe ADP a ainsi pu bénéficier d'un accompagnement complet qui s'est traduit par l'élaboration d'un plan d'action se déclinant sur 3 années. Chaque action qui sera mise en place permettra à Groupe ADP de faire évoluer ses pratiques et s'améliorer en termes de prévention et gestion des déchets de chantiers du bâtiment et d'économie circulaire sur les opérations de déconstruction et de réhabilitation significatives.

En complément, Groupe ADP a contractualisé en avril 2021, un marché cadre avec un assistant à maîtrise d'ouvrage gestion des déchets de chantier, ELCIMAI. Cet accompagnement dans les projets de construction et démolition, depuis les phases amont et tout au long des opérations, permettra à Groupe ADP d'assurer la traçabilité de ses déchets de chantier mais également de suivre et améliorer leur taux de valorisation.

En décembre 2021, Groupe ADP a signé une convention valable pour 3 ans minimum avec la société du Grand Paris afin de valoriser des déblais de chantier. La SGP conduit une étude depuis juin 2018 visant à développer une méthodologie de valorisation matière des déblais d'excavation. Le projet de valorisation matière engagé par la SGP entend contribuer à la réduction des déblais faisant l'objet d'une élimination et créer un impact environnemental positif pour le territoire en permettant une construction durable minimisant les besoins en matières premières d'origine extractive tout en générant emplois et soutien à l'économie et à l'industrie locale grâce au développement de solutions industrielles locales. Les éco-matériaux créés à partir des déblais du Grand Paris Express pourront être employés sur les chantiers du Groupe ADP.

Préserver la biodiversité

Politique et objectifs

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 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 prise en compte de la biodiversité dans nos activités s'organise, dans le cadre de la politique 2016-2021, 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 70 % les consommations de produits phytosanitaires entre 2008 et 2021.

L'engagement du Groupe ADP dans l'initiative act4nature, portée par l'association Entreprises pour l'Environnement (EpE), pour 2018-2020, a soutenu ces objectifs et défini des priorités en matière de gestion responsable des espaces verts, d'accroissement de la connaissance de la biodiversité de nos sites et de montée en puissance de la sensibilisation et des observations participatives.

Fort de cet engagement et de la souscription aux 10 principes communs de la démarche, le groupe a répondu en décembre 2019 à l'appel du Ministère de l'environnement et de l'Agence Française de la Biodiversité dans le dispositif "Entreprises Engagées pour la nature (EEN) – Act4nature France", visant à concrétiser la Stratégie nationale pour la biodiversité. Un plan d'actions y est inscrit pour les activités françaises du groupe pour la période post-2020, et soumis à évaluation par les porteurs d'EEN sous 2 ans.

Après la publication du rapport de l'IPBES en 2019, l'année 2020 devait être rythmée par de nombreuses rencontres internationales pour la biodiversité. La crise sanitaire a décalé le calendrier initial, avec le Congrès mondial de la Nature de l'UICN à Marseille en septembre 2021, et la COP15 pour la diversité biologique à Kunming au printemps 2022. Dans ce cadre, l'initiative act4nature d'EpE a été renouvelée sous un format international, et renforcée par une revue critique plus importante d'un comité de pilotage de scientifiques et ONG. Le Groupe ADP a profité de ce *momentum* pour formaliser ses nouveaux engagements biodiversité pour post-2020. Ces engagements, diffusés en octobre 2020, sont publics.¹

La dynamique de ce réengagement est double :

- ◆ Internationalisation : les grands principes sont validés par les assets internationaux du groupe, et chaque plateforme déploiera ainsi une feuille de route et un suivi des actions en faveur de la biodiversité ;
- ◆ Elargissement à toute la chaîne de valeur et sphères d'influence du groupe, de l'amont à l'aval : fournisseurs, compagnies aériennes, commerces, territoires...

¹ <http://www.act4nature.com/wp-content/uploads/2020/10/GROUPE-ADP-VF.pdf>

On notera particulièrement les engagements suivants :

- ◆ Evaluation de l'empreinte biodiversité, définition d'une métrique adaptée aux activités du groupe ;
- ◆ Généralisation à terme du « zéro phyto » ;
- ◆ Etude de la faisabilité du Zéro Artificialisation Nette.

Les engagements du Groupe ADP relatifs à la biodiversité reprennent les engagements pris par le Groupe ADP en 2020 et 2021 dans le cadre d'act4nature international et d'Entreprises Engagées pour la Nature. Ils sont rappelés au paragraphe "La politique environnementale 2022-2025".

Réalisations et résultats 2021

Connaissance du patrimoine et développement

Pour atteindre ces objectifs, Aéroports de Paris définit des schémas directeurs 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 le développement des plates-formes et le maintien, puis le renforcement, de la biodiversité. Ils sont en train d'être déclinés en stratégies opérationnelles : celle de Paris-Charles de Gaulle a été finalisée en 2021, et celle de Paris-Orly est en cours et devrait être finalisée début 2022.

Gestion responsable des espaces verts et de la biodiversité

Grâce notamment à la meilleure connaissance de la biodiversité présente sur les plates-formes, les pratiques de gestion des espaces verts évoluent et la réduction du recours aux produits phytosanitaires se renforce avec -80% d'utilisation à fin 2020 par rapport à 2008 (moyenne trisannuelle) surperformant l'objectif 2020 (-60%). Paris-Orly maintient sa gestion zéro-phyto, de même que l'aéroport de Liège. Aujourd'hui, en lien avec la démarche zéro-phyto, les équipes de gestion du risque animalier adoptent de plus en plus une logique de prévention, et travaillent à une gestion intégrée de la biodiversité en créant des synergies avec l'entretien de nos espaces verts, pour parvenir à un meilleur équilibre écologique sur nos terrains. Cette performance a valu à Paris-Orly de recevoir fin 2021 deux labels : Ecojardin, délivré par le comité de labellisation EcoJardin Plante & cité pour la qualité de la gestion des espaces verts sur l'ensemble de la plateforme, et Aérobio niveau 3, délivré par Aéro biodiversité, un nouveau label dédié aux aéroports pour valoriser leur engagement pour une gestion responsable de la faune et de la flore. Par ailleurs, Paris-Charles de Gaulle s'est renforcé dans sa trajectoire zéro-phyto en développant le projet d'innovation "BiodiversIT" dans le cadre du projet européen OLGA, et en engageant une expérimentation de robots tondeurs autonomes, soutenue par l'Office français de la Biodiversité dans le cadre du projet "Aéroports Zéro-Phyto".

Ce projet, piloté par l'UAF avec le soutien d'ADP, a été lauréat de l'appel à projet ecophyto en 2021.

Sensibilisation et sciences participatives

Les séances d'observation régulières réalisées en partenariat avec Aéro biodiversité ont repris leur rythme normal en 2021, avec plus de journées d'observation menées en autonomie par les équipes des espaces verts et du risque animalier. Les mesures de distanciation et contraintes opérationnelles n'ont pas permis le retour au rythme espéré de visites ouvertes au public ; toutefois une visite scolaire ainsi qu'une délégation d'élus ont pu être accueillies sur le terrain à Paris-Charles de Gaulle. Des échanges d'informations et de bonnes pratiques sont maintenues avec les collectivités locales, notamment à travers une convention de partenariat avec le Conseil départemental de Seine et Marne.

Préserver l'eau

Politique et objectifs

La préservation de la ressource en eau et sa gestion durable sont impératives et font partie intégrante de la politique environnementale 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.

Pour l'eau, la politique environnementale d'Aéroports de Paris fixe trois objectifs 2021 :

- ◆ Actualiser le plan d'action pour réduire la consommation interne d'eau potable par passager et renforcer le comptage en augmentant le nombre de compteurs spécifiques par client
- ◆ 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.

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 ses consommations internes d'eau potable par passager, Aéroports de Paris :

- ◆ recycle les eaux sortant de ses systèmes de traitement et d'épuration des eaux pluviales pour différents

Améliorer notre performance environnementale

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.

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. Au travers des nouveaux engagements act4nature international, et par anticipation des évolutions réglementaires concernant l'artificialisation, la réflexion est aujourd'hui poussée sur notre trajectoire de zéro-artificialisation nette.

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 plateforme 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 Airports, 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.

Les futurs engagements du Groupe ADP relatifs à la préservation de la ressource en eau sont mentionnés au paragraphe "La politique environnementale 2022-2025".

Réalizations et résultats 2021

En 2021, les prélèvements d'eau du groupe représentent 3,7 millions de m³, soit une réduction de 21% par rapport à 2019. Le taux de réutilisation d'eau (réalisé à Paris-Orly et à Queen Alia à Amman à partir des eaux issues des stations de traitement des eaux des sites) a également baissé, passant de 7% en 2019 à 5% en 2021. Ces réductions sont dues à la chute d'activité.

Les travaux de fiabilisation du comptage des consommations d'eau internes d'ADP SA aient été prolongés en 2020 et 2021. Ils sont encore en cours.

Suivre et préserver 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.

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. 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...).

Les futurs engagements du Groupe ADP relatifs à la préservation des sols sont mentionnés au paragraphe "La politique environnementale 2022-2025".

Réalisations et résultats 2021

Une mise à jour des éléments de procédures internes de prévention et gestion des pollutions des sols a été finalisée en 2021, sur la base de retours d'expérience menés sur les plates-formes parisiennes. Le laboratoire et la direction de l'Immobiliser ont par ailleurs travaillé sur Paris-Charles de Gaulle au développement d'outils de suivi et de prévention, dont le déploiement pourrait être généralisé. Des échanges avec des start-ups spécialisées dans les solutions de traitement des pollutions des eaux et des sols ont été engagés pour réaliser des expérimentations techniques.

Aménager et construire durablement

Politique et objectifs

Groupe ADP s'impose des normes strictes pour limiter la consommation d'énergie primaire (a minima : seuil de la 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 britannique). Il fait sien l'objectif de développement durable n°11 de l'ONU relatif aux villes et communautés durables. Les projets d'aménagement suivent un référentiel intégrant les enjeux de confort, d'énergie, de biodiversité, de choix des matériaux et de performance de l'enveloppe des bâtiments. A l'appui de sa politique environnementale et énergétique 2016-2021, le Groupe ADP poursuit ainsi l'objectif de certifier 100 % de ses nouveaux bâtiments immobiliers (hors aéroports) par un label environnemental.

Afin de s'aligner avec les objectifs à long terme (2050) de réduction des émissions de CO2 mais également s'adapter à

la réglementation environnementale RE 2020, le Groupe ADP souhaite mieux connaître les émissions carbone associées à l'ensemble des bâtiments et infrastructures aux différentes phases de leur vie (phase chantier, construction, exploitation et fin de vie), et développe des outils en ce sens. Des actions sont engagées pour favoriser le réemploi de matériaux et incorporer des matériaux bas carbone dans les projets.

Les futurs engagements du Groupe ADP relatifs à l'aménagement durable sont mentionnés au paragraphe "La politique environnementale 2022-2025".

Réalisations et résultats 2021

En 2021, l'immeuble de bureaux Belaïa à Orly a été certifié "NF bâtiments tertiaires démarches HQE" au niveau Excellent et BREEAM au niveau Very good pour la phase réalisation.

L'utilisation d'un prix interne du carbone dans le processus de validation des projets en phase de conception tend à favoriser la sobriété énergétique en phase exploitation et donc la réduction des émissions de CO₂. En septembre 2019, le prix interne du carbone ("shadow price") a été réévalué de 20€ à 60€ la tonne. Il sera porté à 100€ la tonne de CO₂ à partir de janvier 2023.

Groupe ADP a également effectué une étude qui a eu pour objet de réaliser le diagnostic des émissions de gaz à effet de serre générées directement ou indirectement par l'aménagement de projets structurants à venir. Cette analyse a permis au Groupe ADP de mettre en exergue l'amplitude de l'impact carbone en fonction de la typologie du projet, et d'identifier les phases et les postes émissifs. Grâce à cette analyse, Groupe ADP a ainsi pu commencer à mettre en évidence des leviers permettant de diminuer significativement les émissions de carbone des projets de construction. Des études sont actuellement menées dans ce cadre, visant à utiliser un béton bas carbone à base de métakaolin dans les ouvrages aéroportuaires.

D'autre part, en 2021, Groupe ADP a développé une méthode et un outil permettant d'évaluer les émissions de carbone pendant la phase chantier de ses projets, sur la base de données standardisées.

Indicateurs environnementaux du Groupe

Les chiffres présentés dans ce tableau concernent les consommations propres aux plateformes d'Aéroports de Paris (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget), AIG (Amman) et TAV Airport (Izmir et Ankara) ainsi que les consommations relatives aux tiers installés sur ces aéroports.

	Périmètre	2020	2021
Consommation totale d'énergie (en MWh d'énergie finale)	1	867 750	995 845
Achat d'énergie renouvelable (en MWh d'énergie finale)	1	351 921	459 730
Production d'énergie à partir de sources renouvelables (en MWh d'énergie finale)	1	28 924	45 966
Emissions totales de CO ₂ scope 1 et 2-market-based ⁽¹⁾ (en tonne de CO ₂)	2	99 954	114 498
Emissions CO ₂ scope 1 (en tonne de CO ₂)	2	75 434	89 288
Emissions CO ₂ scope 2 (en tonne de CO ₂) – market-based ⁽¹⁾	2	24 159	25 517
Emissions CO ₂ scope 2 (en tonne de CO ₂) – location-based	2	nouvel indicateur pour 2021	38 584
Emissions CO ₂ évitées (en tonne de CO ₂)	2	9 300	11 308
Émissions de NO _x des centrales thermiques ⁽²⁾ (en tonnes de NO _x)	1	22	25
Total prélèvements d'eau (en m ³)	1	3 380 609	3 747 477
Taux d'utilisation d'eau recyclée (en %)	1	4	5
Taux de valorisation matière des déchets non dangereux - DND (en %) ⁽⁴⁾	1	31	36
Quantité totale de DND collectés (en tonne)	1	21 728	18 379
Quantité de déchets dangereux internes (en tonne)	2	258	337
Aide à l'insonorisation des riverains ⁽²⁾			
Nombre de dossiers traités en CCAR travaux	2	0 ⁽³⁾	
Montants engagés (en M€)	2	0 ⁽³⁾	

Périmètre 1 : périmètre interne (plates-formes 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 (plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget, Ankara Esenboga, Izmir Adnan Menderes et Amman Queen Alia).

(1) Le calcul des émissions scope 2 selon la méthode market-based tient compte du mix résiduel pour les plateformes en France. Le mix résiduel n'étant pas disponible pour les plateformes à l'étranger, le mix de consommation est alors utilisé.

(2) Concerne uniquement Aéroports de Paris (plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget)

(3) Il n'y a pas eu de CCAR (Commission Consultative d'Aide aux Riverains) en 2020 suite aux conséquences de la crise liée au Covid-19

(4) La plateforme de Paris-Le Bourget est exclue de cet indicateur car les données ne sont pas disponibles.

La politique environnementale 2022-2025

En décembre 2021, le Groupe ADP a validé sa politique environnementale portant sur la période 2022-2025. Cette politique sera rendue publique au cours du premier semestre 2022, en même temps que l'ensemble de la future politique RSE du Groupe ADP.

Les grands marqueurs de cette future politique environnementale 2022-2025, étendue au Groupe ADP (les 23 plateformes signataires de la charte "Airports for Trust" à date),

sont déjà connus. Ses axes stratégiques avaient été définis dans la charte "Airports for Trust" :

- ◆ **Tendre vers des opérations à impact zéro sur l'environnement**, en visant la neutralité carbone d'ici à 2030 pour l'ensemble des signataires.
- ◆ **Participer activement à la transition environnementale dans le secteur de l'aviation** et

proposer notamment des solutions côté piste. Par exemple, *Paris Aéroport* prépare d'ores et déjà l'arrivée des carburants alternatifs durables et de l'avion à hydrogène pour permettre l'avènement d'une aviation décarbonée pour le milieu du siècle

- ◆ **Promouvoir l'intégration de chaque aéroport dans un système de ressources locales** : en favorisant les circuits courts, en encourageant l'économie circulaire et en développant la production des ressources sur site (réseau de chaleur géothermique, panneaux solaires, etc.) ;
- ◆ **Réduire l'empreinte environnementale des projets d'aménagement et de développement des activités aéroportuaires** (conception sobre, construction et rénovation bas carbone d'infrastructures et de bâtiments).

Cette nouvelle politique se démarque par la volonté assumée de renforcer encore l'ambition environnementale du Groupe ADP, au-delà de son périmètre de responsabilité directe. Elle intègre également un élargissement de son champ au-delà du seul impact en exploitation, en traitant tout le cycle de vie des opérations aéroportuaires. La logique inclusive avec les territoires est un autre trait saillant de cette politique, autant que peut l'être son internationalisation.

Selon ces quatre axes stratégiques, le Groupe ADP a défini 15 engagements, listés ci-après. Chacune des 23 plateformes a ensuite défini sa feuille de route environnementale, sur la période 2022-2025, cohérente avec les axes stratégiques et engagements du Groupe, avec une intensité pour chaque engagement et des actions propres à son contexte local.

Les 15 engagements de la politique environnementale 2022-2025 feront l'objet d'un suivi régulier à compter de janvier 2022. Le Groupe ADP s'est doté d'indicateurs de performance et d'indicateurs de suivi à cette fin. L'avancement de leur réalisation sera décrit dans le rapport de gestion 2022.

Ces engagements sont les suivants :

1. Tendre vers des opérations à impact zéro sur l'environnement

- ◆ 1.1 Mettre en œuvre la feuille de route pour atteindre, sur nos émissions internes (scopes 1&2), la neutralité carbone 2030 sur toutes nos plateformes et le ZEN [2030 (Orly, LBG) - 2035 (CDG) - 2050 (autres plateformes engagées)]. Cet engagement porte en lui une accélération de l'ambition climatique du Groupe ADP sur ses émissions internes.
- ◆ 1.2 Renforcer l'intermodalité, réduire la place de la voiture, renforcer la connectivité avec les territoires. Les actions relatives à cet engagement concourent à la réduction de l'impact climatique et émissions de polluants des mobilités (accès aux plateformes, trajets intra plateformes).
- ◆ 1.3 Devenir un territoire neutre en carbone à horizon 2050 (périmètre géographique - scopes 1&2 et toutes émissions au sol - augmenté des émissions croisière

pour les vols au départ d'Europe). Cet engagement des aéroports européens du Groupe est particulièrement disruptif, compte tenu du périmètre très large des émissions de CO2 couvertes. Il s'appuie sur un cadre réglementaire dont l'ambition environnementale va croissante (Fit for 55, Stratégie Nationale Bas Carbone pour la décarbonation des mobilités routières en France), et sur les engagements des compagnies aériennes (les compagnies aériennes de IATA ont annoncé une ambition "net zéro" pour 2050).

- ◆ 1.4 Eviter/réduire les déchets d'exploitation et maximiser la valorisation matière.
- ◆ 1.5 Préserver les milieux : eau, sols, biodiversité ; réduire l'empreinte biodiversité de notre chaîne de valeur. Cette inclusion de la chaîne de valeur fait directement écho aux engagements biodiversité pris dans act4nature international.

2. Participer activement à la transition environnementale dans le secteur de l'aviation

- ◆ 2.1. Réunir les conditions d'accueil des technologies de transition (SAF) et ruptures technologiques (hydrogène, électrique). Ce rôle de facilitateur de la transition environnementale du transport aérien, joué par les aéroports, est clé pour la réussite des engagements pris par les compagnies aériennes.
- ◆ 2.2. Contribuer à l'amélioration des opérations (assistance en escale, roulage, phase de vol du cycle LTO), avec pour résultante la décarbonation des activités aériennes sur le périmètre aéroportuaire, l'amélioration de la qualité de l'air, et la réduction du bruit.
- ◆ 2.3. Contribuer aux travaux d'exemplarité environnementale du secteur aérien (lutte contre le trafic d'espèces protégées, réduction des déchets, ...).

3. Promouvoir l'intégration de chaque aéroport dans un système de ressources locales

- ◆ 3.1. Elaborer une stratégie d'écologie industrielle et territoriale pour les matériaux de construction et l'énergie.
- ◆ 3.2. Mesurer et surveiller la qualité de l'air et l'exposition au bruit, de manière à préserver la santé des riverains. La thématique du bruit et de la santé sera plus largement abordée dans la politique sociétale du Groupe ADP.
- ◆ 3.3. Être un partenaire privilégié des territoires et des acteurs scientifiques et associatifs en matière de préservation et de sensibilisation à la biodiversité.

4. Réduire l'empreinte environnementale des projets d'aménagement et de développement des activités aéroportuaires

- ◆ 4.1. Mettre en œuvre une politique de construction bas carbone et économie circulaire ; construire le moins possible, et de manière modulaire et flexible ; mettre en œuvre une gouvernance

5

Informations sociales, environnementales et sociétales

Améliorer notre performance environnementale

environnementale des projets d'investissement, avec budget carbone et biodiversité. Cette ambition de se doter de budgets carbone et biodiversité trouve sa source dans les urgences climatique et de préservation de la biodiversité, rappelées régulièrement par le GIEC et l'IPBES.

- ◆ 4.2. Limiter l'impact environnemental des projets de développement et des chantiers (impact sonore, déchets, qualité de l'air, CO2 ...).
- ◆ 4.3. Améliorer la valeur écologique de nos sites, assurer les continuités écologiques et viser Zéro Imperméabilisation Nette, dans notre

responsabilité de maître d'ouvrage, à partir de [2025]. Cette trajectoire vers Zéro Imperméabilisation Nette est également un marqueur fort de cette nouvelle politique.

- ◆ 4.4. Obtenir des labels environnementaux pour tous les projets.

Les cibles quantitatives 2025 des indicateurs de performance associés à ces engagements seront définies au cours du premier semestre 2022.

5.4 Taxonomie

Le présent chapitre est établi par le Groupe ADP en application :

- ◆ Du Règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables.
- ◆ De l'acte délégué du 4 juin 2021 complétant le Règlement par les critères d'examen technique permettant de déterminer à quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant substantiellement à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci et si cette activité économique ne cause de préjudice important à aucun des autres objectifs environnementaux.
- ◆ De l'acte délégué du 6 juillet 2021 présentant les informations qualitatives et quantitatives obligatoires et précisant la méthode et le format de reporting attendus par le règlement Taxonomie.

Le Groupe ADP est soumis à l'obligation de publier les informations prévues par le règlement Taxonomie dans sa déclaration de performance extra financière (« DPEF »), en tant qu'entité d'intérêt public telles que définies par l'article L 820 1 III du code de commerce dépassant, à la date de clôture de l'exercice, individuellement ou sur une base consolidée :

- ◆ Un nombre moyen de 500 salariés et,
- ◆ Un total bilan supérieur à 20 M€ ou un total de chiffre d'affaires net supérieur à 40 M€

Cette obligation de publication concerne l'ensemble des activités consolidées (donc hors mises en équivalence), y compris celles situées en dehors de l'Union Européenne.

Obligations et méthodologie du Règlement Taxonomie

Les indicateurs

Trois types d'indicateurs permettent de mesurer la contribution des activités aux objectifs environnementaux de l'Union Européenne :

- ◆ Le % chiffre d'affaires (CA) issu des activités éligibles / alignées,
- ◆ Les % dépenses d'investissement (CapEx) des activités éligibles / alignées,
- ◆ Les % dépenses d'exploitation (OpEx) des activités éligibles / alignées.

La définition des activités éligibles et alignées

Sont considérées comme des activités durables éligibles, celles qui sont listées dans l'acte délégué du 4 juin 2021.

Sont considérées comme des activités durables alignées, celles qui respectent les critères d'examen technique et :

- ◆ qui apportent une contribution substantielle à au moins un des six objectifs environnementaux ci-après :
 - I Atténuation du changement climatique
 - II Adaptation au changement climatique
 - III Transition vers une économie circulaire
 - IV Prévention et réduction de la pollution
 - V Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines
 - VI Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes
- ◆ tout en évitant des effets négatifs sur les cinq autres (DNSH : « Do No Significant Harm »)
- ◆ et respectent des garanties sociales minimales.

Une mise en place progressive entre 2022 et 2024

Pour le reporting 2022, portant sur l'exercice 2021, l'obligation de publication dans la DPEF ne concerne que la part des indicateurs, CA, CapEx et OpEx éligibles à la taxonomie et couvrant uniquement les deux objectifs climatiques (atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique).

En 2023, l'obligation de publication devrait être étendue à la part du CA, CapEx, OpEx éligibles et alignés avec la taxonomie et couvrant l'ensemble des six objectifs environnementaux.

Enfin, en 2024, le rapport devrait être soumis à une obligation de vérification par un organisme tiers indépendant (projet de directive UE CSRD draft d'avril 2021)

Analyse des activités du Groupe ADP pour le reporting 2022 sur l'exercice 2021

Groupe ADP a étudié les activités décrites dans le règlement Taxonomie et les actes délégués afin de sélectionner celles qu'elle exerce. Les activités mises en exergue ont ensuite été analysées afin de déterminer leur éligibilité. Pour finir, le Groupe ADP a étudié la disponibilité des indicateurs (CA, CAPEX, OPEX) en lien avec ces mêmes activités, notamment en fonction de la ventilation comptable.

Analyse de l'éligibilité des activités du Groupe ADPActivité "Infrastructures aéroportuaires à faible intensité de carbone" (6.17)

Elle regroupe la construction, la modernisation, l'entretien et l'exploitation d'infrastructures nécessaires à l'exploitation d'aéronefs dont les émissions de CO₂ à l'échappement sont nulles ou aux opérations propres de l'aéroport, ainsi que la fourniture d'électricité au sol et d'air conditionné aux aéronefs immobiles.

Concernant les infrastructures aéroportuaires, les aéronefs à émission de CO₂ nulle sont inexistantes ou rares à court terme. En conséquence, les activités concernées (pistes aéronautiques, voies de circulation avion, postes de stationnement, aires de stockage en piste, passerelles avions, infrastructures de tri des bagages, etc.) ne sont pas éligibles pour le rapport de 2021. En revanche, les activités de fourniture d'électricité au sol et d'air conditionné aux aéronefs immobiles (400 Hz, unités de conditionnement d'air) sont bien éligibles et les indicateurs disponibles.

Activité "Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone" (6.15)

Elle regroupe la construction, la modernisation, la maintenance et l'exploitation d'infrastructures nécessaires à l'exploitation de transports routiers dont les émissions de CO₂ à l'échappement sont nulles, ainsi que des infrastructures destinées au transbordement et des infrastructures nécessaires à l'exploitation des transports urbains.

Les véhicules routiers à émission de CO₂ nulle sont, à court terme, minoritaires. En conséquence, l'ensemble des activités du Groupe ADP relevant du transport routier (parking aéroports, parkings hors aéroports accueillant des passagers, infrastructures routières) ne sont pas éligibles pour l'exercice 2021. En revanche, les parkings routiers hors aéroport (Bureaux, Hôtels, etc.) et relevant de l'activité "immobilier de diversification" sont bien éligibles (cf. ci-après) et les indicateurs disponibles.

Activité "Infrastructures de transport ferroviaire" (6.14)

Elle regroupe la construction, la modernisation, l'exploitation et la maintenance de voies ferrées de surface et souterraines ainsi que de ponts et de tunnels, de gares, de terminaux, d'installations de services ferroviaires et de systèmes de sécurité et de gestion du trafic.

Pour le Groupe ADP et en particulier pour les plateformes parisiennes, cette activité concerne les infrastructures d'accueil liées aux accès par transports ferroviaires (par exemple TGV), transports en commun ferrés d'accès aux aéroports (RER, métro, CDG Express pour Paris) ainsi que les infrastructures de liaisons ferrées intra plateforme (VAL à Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle). L'ensemble de ces activités sont éligibles et les indicateurs disponibles.

Activité "immobilier" (7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7)

Elle regroupe la construction, la rénovation, l'entretien et la maintenance des bâtiments dont le Groupe ADP est propriétaire (hors terrains) soit principalement : les terminaux passagers, les terminaux cargo, les hangars de maintenance avion et les bâtiments relevant de l'activité d'immobilier de diversification (hôtels, bureaux, bâtiments d'activité, etc.).

Si l'ensemble de ces activités sont bien éligibles, les données spécifiquement relatives à l'immobilier ne sont pas toujours distinctes des données d'activités qui ne sont pas éligibles (activités aéronautiques ou routières, cf. ci-dessus). En conséquence, les indicateurs inscrits dans le rapport 2021 se référeront uniquement aux bâtiments de l'immobilier de diversification et excluront les autres activités immobilières qui doivent faire l'objet de travaux complémentaires en 2022 pour disposer des CA, CapEx et OpEx relevant exclusivement des activités éligibles (cf. ci-après).

En revanche, certaines activités sont intrinsèquement éligibles, et les indicateurs disponibles. Il s'agit des activités en lien avec les équipements permettant des gains d'efficacité énergétique, les bornes de recharge de véhicules électriques (BRVE), les compteurs et les équipements d'énergie renouvelable. Elles sont respectivement rattachées aux activités 7.3, 7.4, 7.5, 7.6.

Activités "énergie et eau" (4.9, 4.15, 4.16, 4.22, 4.24, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4)

Elle regroupe les activités de production d'énergie, de construction et exploitation de réseaux de chaleur, de froid et de distribution d'électricité. Elle comprend également la construction, exploitation et renouvellement de réseaux de captage/collecte, traitement, distribution d'eaux (eaux pluviales, eaux usées, eaux potables, eaux sous pression).

Pour le Groupe, cette activité concerne installation et exploitation de pompes à chaleur électriques, la production et distribution de froid, la production et la distribution de chaleur à partir d'énergie géothermique et bioénergie, la production d'électricité à partir de panneaux photovoltaïques et la distribution d'électricité de haute, moyenne et basse tension.

De plus, Le Groupe ADP assure également la construction, l'extension, l'exploitation et le renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau (eau potable, eaux de pluie, eaux usées, eau sous pression).

Si l'ensemble de ces activités sont bien éligibles, les revenus spécifiquement relatifs aux activités énergétiques ne sont pas toujours distincts des revenus d'activités qui ne sont pas éligibles (activités aéronautiques ou routières, cf. ci-dessus). Ainsi, si les CapEx des activités production et distribution d'énergie sont aisément identifiables et seront définis pour 2021, la détermination des CA nécessite une réflexion et analyse en cours. En effet, selon le règlement taxonomie, les revenus liés à la vente de chaleur doivent être séparés sur les activités de production d'une part et les activités de distribution d'autre part. Le Groupe ADP n'étant pas en

mesure, à date, de réaliser cette séparation, ces revenus seront affectés à 100% aux activités de distribution.

L'indicateur CA inscrit dans l'exercice 2021 se réfèrera donc uniquement aux revenus facturés sous forme de charges locatives (bâtiments de l'immobilier de diversification) à des tiers.

Enfin, l'ensemble des activités "eau" sont éligibles et les indicateurs associés disponibles.

Activité "gestion des déchets" (5.5 et 5.6)

Les prestations industrielles du Groupe ADP recouvrent la collecte des déchets sur l'ensemble des plateformes. Si cette collecte est réalisée de manière séparée pour les déchets recyclables, alors les revenus et dépenses associées peuvent être rattachés à l'activité suivante : "Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source".

Cette activité est éligible sur l'ensemble du périmètre du Groupe ADP (y compris à l'intérieur des aéroports) et les indicateurs disponibles.

Par ailleurs, les activités liées au traitement des boues d'épuration sont également éligibles sur l'ensemble du périmètre du Groupe ADP (y compris à l'intérieur des aéroports) si les stations d'épuration comportent un processus de digestion anaérobie.

Activité "Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers" (6.5)

L'utilisation de véhicules de service au sein du Groupe ADP se rattache à l'activité 6.5 : L'achat, le financement, la location, le crédit-bail et l'exploitation de véhicules désignés comme appartenant aux catégories M1 et N1, ou à la catégorie L (véhicules à deux ou trois roues et quadricycles).

Aucun chiffre d'affaires et CapEX n'est associé à cette activité pour 2021.

Activité "Transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs" (6.3)

Cette activité regroupe l'achat, le financement, le crédit-bail, la location et l'exploitation de véhicules de transport urbain et suburbain de voyageurs et de transport routier de voyageurs.

Les activités économiques relevant de la présente catégorie peuvent inclure l'exploitation de différents modes de transport terrestre, tels que l'autobus, le tramway, le trolleybus, les voies ferrées souterraines et aériennes. Elles comprennent également les lignes ville-aéroport ou ville-gare et l'exploitation de funiculaires et de téléphériques sur une partie des systèmes de transport urbain ou suburbain.

Pour le Groupe ADP, l'activité de mise à disposition de navettes transportant des voyageurs vers les aéroports (y compris au sein des aéroports) est donc éligible et les indicateurs disponibles.

Activité "forêts et zones humides" (1.2, 1.3 et 1.4)

L'éligibilité de cette activité qui pourrait concerner, entre autres, la plateforme aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle, n'a pu être évaluée pour l'année 2021.

Elle nécessite d'analyser le parc forestier du Groupe afin de savoir s'il peut être considéré comme une « forêt » au sens établi dans les différentes législations nationales.

En conséquence, aucun indicateur relevant de cette activité ne sera inscrit dans le rapport 2021.

Activité "Opérations d'assistance en escale dans le transport aérien" (8.11 - projet d'acte délégué)

Elle regroupe les activités de services au sol dans les aéroports et la manutention du fret, y compris le chargement et le déchargement des marchandises des avions (lorsque les aéronefs utilisés n'émettent pas de CO2)

En particulier, les critères se réfèrent aux activités suivantes :

- ◆ les véhicules de triage des aéronefs et d'autres services à l'intérieur de l'aire de trafic,
- ◆ l'équipement pour l'embarquement des passagers, y compris les navettes de passagers, les escalators,
- ◆ les équipements pour la manutention des bagages et du fret, y compris les convoyeurs, les chariots à bagages,
- ◆ les équipements de restauration, y compris les chariots réfrigérants, à l'exclusion des équipements équipés d'unités de réfrigération alimentées par un moteur à combustion interne,
- ◆ les équipements de maintenance, y compris les supports et les plates formes de maintenance,
- ◆ les remorqueurs,
- ◆ les équipements de dégivrage pour les aéronefs et les moteurs,
- ◆ les chasse neiges et autres équipements de déneigement et de dégivrage de surface,
- ◆ le roulage "taxiing" non autonome.

A l'instar des activités d'infrastructures aéroportuaires et pour les mêmes raisons d'inexistence à court terme d'aéronefs à émissions de CO2 nulles, les activités d'assistance en escale ne sont pas éligibles pour l'exercice 2021. Un acte délégué devrait prochainement venir préciser les conditions d'éligibilité de cette activité.

Disponibilité des informations en 2021

Plusieurs informations indispensables à la détermination des indicateurs de la taxonomie ne seront ainsi pas disponibles pour l'exercice 2021 et nécessiteront des travaux d'analyse et de réflexion pour les inclure dans celui de 2022 :

- ◆ Indicateurs en lien avec certains bâtiments (terminaux passagers, les terminaux cargo, les hangars de maintenance avion),
- ◆ Activité "forêt et zones humides " en fonction de l'étude sur l'éligibilité,
- ◆ OpEX pour l'ensemble des activités

Cas particulier de l'activité "immobilier"

Hormis les activités directement reliées au transport aérien ou routier qui sont non éligibles à court terme (cf. supra), l'activité immobilière représente la part la plus importante des CA, CapEx et OpEx du Groupe ADP, même en excluant la location de terrains.

Les bâtiments dont le Groupe est propriétaire relève soit de l'immobilier lié directement à l'exploitation aéroportuaire soit à l'immobilier de diversification (hôtels, bureaux, bâtiments d'activité).

Pour ce dernier, les indicateurs sont disponibles pour l'exercice 2021 et conformes aux exigences du règlement taxonomie. En revanche, pour les terminaux passagers, les terminaux cargo et les hangars de maintenance avion, on ne peut distinguer ce qui relève de l'immobilier (éligible) de ce qui relève de l'exploitation aéroportuaire (non éligible à court terme). En effet, les CA, CapEx et OpEx correspondent au bâtiment vu comme un ensemble. La seule segmentation intra-bâtiment disponible à ce jour est celle qui sépare le domaine régulé du non régulé, segmentation différente de celle correspondant à la taxonomie. Pour pouvoir disposer des indicateurs complets il va être nécessaire d'élaborer une nouvelle comptabilité analytique en fonction de la segmentation entre activité éligible et non éligible.

Cas particulier des OpEx

Les OpEX pris en compte dans la taxonomie correspondent aux coûts directs de :

- frais de recherche et développement ;
- frais de rénovation de bâtiments ;
- contrats de location à court terme ;
- frais de maintenance / entretien et réparation ;
- toute autre dépense direct, liée à l'entretien courant d'actifs corporels par l'entreprise ou par le tiers auprès de qui ces activités sont externalisées, qui est nécessaire pour que ces actifs continuent de bien fonctionner.

En 2021, ces coûts directs représentent 2.869 M€ pour l'ensemble des activités du Groupe ADP. L'analyse basée sur les comptes consolidés a permis de conclure que les 'Opex taxonomie' représentent moins de 6% des charges opérationnelles du Groupe. Par conséquent, les 'Opex taxonomie ne sont pas matérielles au regard du modèle d'affaires du Groupe et, conformément au règlement, la part éligible n'a pas été calculée. Dans le cas où les données deviennent matérielles en 2022, elles seront réparties par activités éligibles et l'indicateur OpEX sera publié.

Tableau des indicateurs 2021 pour le Groupe ADP

Le chiffre d'affaires pour le Groupe ADP en 2021 représente 2 777,1 M€ avec 63,43 M€ éligibles soit 2,3% et 2 713,67M€ non éligibles soit 97,7%.

Les CAPEX pour le Groupe ADP en 2021 représentent 527,18 M€ avec 49,47 M€ éligibles soit 9,4% et 477,53 M€ non éligibles soit 90,6%.

ADP SA + filiales françaisesChiffre d'affaires

En 2021, le montant des revenus d'ADP SA s'élève à 1 539,57 M€. Après analyse, il apparaît que 3,9% des revenus 2021 sont rattachés à des activités éligibles selon la répartition suivante :

Nom de l'activité	Code de l'activité	Revenu éligible (M€)	Revenu éligible (%)
Transport et distribution d'électricité	4.9	2,10	0,14%
Réseaux de chaleur/de froid	4.15	5,10	0,33%
Renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution	5.2	0,50	0,03%
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	5.5	0,30	0,02%
Infrastructures aéroportuaires à faible intensité de carbone / Infrastructures aéroportuaires	6.17	6,60	0,43%
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	45,50	2,96%
Total		60,10	3,90%

CAPEX

En 2021, le montant des investissements d'ADP SA s'élève à 440,26 M€. Un seuil d'investissement minimum a été défini pour être intégré dans le reporting de l'année 2021. Les investissements en deçà de 100k€ pour certains financeurs

(DCL, DSI, DOA, CAB et LBG) ou 50k€ pour les autres financeurs (CDG, ORY et IMO) n'ont ainsi pas été étudiés, ce qui représente environ 2,7% des CAPEX 2021. D'autre part, après analyse, il apparaît que 11,23% des CapEx 2021 sont rattachés à des activités éligibles selon la répartition suivante :

Nom de l'activité	Code de l'activité	Investissement éligible (M€)	Investissement éligible (%)
Transport et distribution d'électricité	4.9	3,35	0,76%
Réseaux de chaleur/de froid	4.15	1,37	0,31%
Installation et exploitation de pompes à chaleur électriques	4.16	1,53	0,35%
Production de chaleur/froid à partir d'énergie géothermique	4.22	1,41	0,32%
Production de chaleur/froid par bioénergie	4.24	0,06	0,01%
Renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution	5.2	2,74	0,62%
Renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	5.4	0,20	0,05%
Infrastructures pour la mobilité des personnes, cyclologique	6.13	0,10	0,02%
Infrastructures de transport ferroviaire	6.14	14,67	3,33%
Infrastructures aéroportuaires à faible intensité de carbone / Infrastructures aéroportuaires	6.17	1,64	0,37%
Construction de bâtiments neufs	7.1	8,00	1,82%
Rénovation de bâtiments existants	7.2	11,26	2,56%
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	7.4	0,28	0,06%
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	7.5	0,15	0,03%
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	2,66	0,61%
Total		49,43	11,23%

TAV + filiales

Les activités éligibles en 2021 pour TAV et ses filiales portent sur l'assistance en escale et d'autre part sur l'immobilier et plus particulièrement les bâtiments de type terminaux passagers. Concernant l'assistance en escale, la partie de l'activité éligible concerne le transport de passagers cependant seules les données en lien avec des équipements (tracteurs, chariots élévateur) sont identifiables. Concernant l'activité "immobilière", comme vu précédemment, bien qu'éligible, les données spécifiquement relatives à l'immobilier ne sont pas distinctes des données d'activités qui ne sont pas éligibles (activités aéronautiques ou routières, cf. ci-dessus).

En conséquence, les indicateurs 2021 pour TAV et ses filiales ne peuvent être identifiés et doivent faire l'objet de travaux complémentaires en 2022 pour disposer des CA, CapEx et OpEx relevant exclusivement des activités éligibles.

AIGChiffre d'affaires

En 2021, le montant des revenus d'AIG s'élève à 159,08 M€. Après analyse, il apparaît que 2,1% des revenus 2021 sont rattachés à des activités éligibles selon la répartition suivante :

5

Informations sociales, environnementales et sociétales

Taxonomie

Nom de l'activité	Code de l'activité	Revenu éligible (M€)	Revenu éligible (%)
Infrastructures aéroportuaires à faible intensité de carbone / Infrastructures aéroportuaires	6.17	0,18	0,1%
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	3,15	1,98%
Total			2,1%

CAPEX

En 2021, le montant des investissements d'AIG s'élève à 7,91 M€. Après analyse, il apparaît que 0,6% % des CAPEX 2021 sont rattachés à des activités éligibles selon la répartition suivante:

Nom de l'activité	Code de l'activité	Investissement éligible (M€)	Investissement éligible (%)
Réseaux de chaleur/de froid	4.15	0,05	0,6%
Total		0,05	0,6%

Hub One

Les activités d'Hub One portant sur les services et réseaux de télécommunication, elles ne sont pas éligibles.

SDA

Les activités de SDA portant sur la vente d'alcool, de tabac, de parfums-cosmétiques et de gastronomie en milieux aéroportuaires, ainsi que la gestion des activités commerciales et des services aéroportuaires payants, elles ne sont pas éligibles.

5.5 Dialoguer et s'engager pour les riverains et les territoires

La vocation d'un aéroport n'est pas seulement de connecter une région ou un pays au reste du monde : ancrées dans des territoires, les plates-formes aéroportuaires jouent également un rôle majeur dans leur aménagement, leur cadre de vie et leur développement économique et social. Elles doivent donc entretenir un dialogue constant et s'engager auprès des collectivités, des acteurs économiques locaux et des riverains.

Ainsi, le Groupe ADP mène une véritable politique de coopération économique et sociale dans ses territoires d'ancrage, qui vise notamment à partager avec eux les retombées des activités aéroportuaires tant sur les plates-formes parisiennes qu'à l'international.

Pour assurer ce partage de la valeur avec le territoire, le Groupe ADP met en œuvre une politique organisée autour de 4 thématiques, inscrites dans la charte Airports for Trust signée par 23 aéroports du Groupe en janvier 2021 :

- ◆ Contribuer activement à l'amélioration du cadre de vie des populations riveraines et à la réduction de l'exposition au bruit
- ◆ Construire sur le long terme une relation de confiance avec les territoires et les acteurs locaux
- ◆ Faire des territoires les premiers bénéficiaires des activités des aéroports (formation, insertion et emploi)
- ◆ Animer la communauté aéroportuaire

Construire sur le long terme une relation de confiance avec les territoires et les acteurs locaux

Politique et objectifs

Accueillir et informer

En France, les Maisons de l'Environnement et du Développement durable (MEDD) de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly sont au cœur de la relation avec les territoires depuis leur création, il y a 25 ans. Ces lieux d'accueil du public, uniques dans le monde aéroportuaire, ont vocation à entretenir un dialogue constructif et durable avec les populations locales en faveur d'une compréhension et connaissance mutuelles entre riverains et acteurs du transport aérien.

Ces deux maisons accueillent les visiteurs et leur proposent des activités ludiques et pédagogiques pour découvrir les coulisses des aéroports, la gestion du trafic aérien, l'histoire de l'aviation ou encore le patrimoine local : visites guidées ouvertes à tous, découvertes professionnelles pour les jeunes de la 3e à la Terminale, animations pédagogiques destinées aux écoles primaires. Elles proposent également une offre culturelle variée, gratuite et accessible à tous : expositions,

ciné-débats, conférences, week-end du pilotage virtuel notamment.

Ce sont aussi des lieux d'échanges, de réflexion et de concertation avec les élus territoriaux et les acteurs économiques : réunions d'information sur les projets d'aménagement, événements de recrutement ou de rencontres avec le monde économique, accueil des Commissions Consultatives de l'Environnement. Elles accueillent aussi les rencontres des Clubs des Partenaires Environnement, qui rassemblent les entreprises implantées sur les 3 plateformes aéroportuaires parisiennes autour des enjeux environnementaux.

En complément, le site entrevoisins.groupeadp.fr (revu entièrement en 2020) permet d'accéder à l'information en continu et constitue un vecteur important de cette relation.

Écouter et s'engager

Aéroports de Paris déploie divers dispositifs pour recueillir et répondre aux préoccupations des territoires :

- ◆ Les entités de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly travaillent en partenariat avec les acteurs socio-économiques ou associatifs, les communes riveraines, les chambres consulaires et les services de l'État pour déployer la stratégie territoriale. Elles privilégient les contacts réguliers avec les 50 communes les plus proches et les plus exposées au bruit des plates-formes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.
- ◆ Des concertations menées lors des grands chantiers d'aménagement pour écouter et donner la parole aux populations impactées et s'engager auprès d'eux tout au long des travaux.

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 2021

La crise sanitaire a entraîné la fermeture pendant plusieurs mois, en 2021, des Maisons de l'Environnement et du Développement durable (MEDD).

Néanmoins, les liens n'ont jamais été rompus et un contact continu a été maintenu avec les acteurs locaux grâce à des moyens digitaux permettant de maintenir un certain niveau d'information sur les activités des aéroports ou la gestion de la pandémie dans les terminaux.

Le site internet entrevoisins.groupeadp.fr permet de partager des informations sur l'activité des aéroports, de diffuser des

actualités sur l'évolution de la situation et les perspectives de reprise du secteur.

En outre, en fonction du contexte sanitaire, des visites ont été organisées pour les élus locaux afin de montrer *in situ* les mesures déployées par le groupe dans les aérogares pour favoriser la reprise du trafic dans des conditions sanitaires et de sécurité optimales tandis que des échanges avec les associations de riverains ont été organisés.

Les rencontres avec les élus des communes prioritaires ont été maintenues.

Contribuer activement à la réduction de l'exposition au bruit

Politique et objectifs

Mesurer et surveiller

Aéroports de Paris gère un laboratoire qui dispose d'une cinquantaine de stations permanentes de mesure du bruit autour des plates-formes franciliennes. Ce dispositif permet de suivre en continu le bruit des avions et corrélér les résultats aux trajectoires et au type d'appareil. Ces mesures sont transmises tous les mois à l'Autorité de contrôle des nuisances aéroportuaires (Acnusa) et à la Direction générale de l'aviation civile (DGAC). Elles permettent d'établir les « cartes de bruit » sur lesquels se fondent les Plans d'exposition au bruit (PEB) délimitant les zones éligibles aux mesures d'indemnisation. Elles donnent également lieu à l'établissement de bilans mensuels et annuels rendus publics sur le site du Laboratoire.

Ces préoccupations sont intégrées à la gestion de l'ensemble des plates-formes. Ainsi, des outils de mesures du bruit sont déployés à Zagreb, Liège, Madagascar et Amman.

Informier et consulter

Les mesures de niveau du bruit et de la qualité de l'air sont mises à disposition du grand public sur le site entrevoisins.groupeadp.fr. Le logiciel Vitrail (Visualisation des trajectoires des avions et des informations en ligne), qui permet d'identifier les survols, est également rendu accessible sur ce site. Grâce à l'outil Itrap, couplé à Vitrail, les riverains peuvent déposer très facilement des réclamations qui donnent lieu à une réponse générée automatiquement en moins de 3 heures et permettent d'identifier les avions ayant commis une infraction en termes d'altitude, de vitesse ou de trajectoire.

Par ailleurs, les Commissions consultatives de l'environnement (CCE) et les Commissions consultatives d'aide aux riverains sont obligatoirement consultées pour toutes les questions relatives aux impacts environnementaux et aux nuisances sonores liées à l'exploitation de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly. Convoquées et présidées par les préfets, elles sont composées de trois collègues égaux : les professions

aéronautiques, les collectivités territoriales et les associations de riverains et de protection de l'environnement. Aéroports de Paris en assure le secrétariat.

Réduire la gêne relative aux nuisances sonores et lumineuses

La gestion du bruit sur le système aéroportuaire francilien (SAF) s'appuie sur un dispositif d'outils large et robuste.

En premier lieu, des restrictions sont déjà en place sur les aéroports de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle (couvre-feu, et plafonnement des créneaux à Paris-Orly, plafonnement du bruit à Paris-Charles de Gaulle, interdiction des avions les plus bruyants – chapitre 2 et chapitre 3 de marge cumulée inférieure à 5 dB). Ces restrictions permettent un développement équilibré du système aéroportuaire francilien tout en jugulant le niveau de bruit de manière efficace.

Par ailleurs, le Groupe ADP, en liaison étroite avec la DGAC, travaille de manière continue pour agir sur chacun des piliers de "l'approche équilibrée", telle que définie par l'OACI à savoir :

- ◆ La réduction du bruit à la source : avec notamment des modulations des redevances incitant au renouvellement des flottes d'avion et pénalisant les appareils les plus bruyants ;
- ◆ La planification et la gestion foncière : le Groupe ADP assure la gestion du dispositif d'aide à l'insonorisation des riverains ;
- ◆ Les procédures opérationnelles limitant le bruit : Le Groupe ADP contribue aux travaux des services de la navigation aérienne dans l'objectif final d'une généralisation des descentes continues à Paris-CDG et à Paris-Orly ;
- ◆ Les restrictions d'exploitation : le Groupe ADP s'est engagé à lancer des études impact à Paris-Orly et Paris-CDG afin de renforcer les mesures déjà existantes pour limiter l'usage des avions les plus bruyants la nuit. Cette étude a été lancée en 2020 à Paris-Orly, sous la supervision de la DGAC.

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

Aider à l'insonorisation

Aéroport de Paris gère les dossiers d'aide à l'insonorisation des logements situés dans le périmètre du plan de gêne sonore, qui s'étend jusqu'à 20 km des plateformes (dans l'axe des pistes).

Depuis juin 2019, le riverain peut se renseigner directement en ligne pour savoir si son logement est situé dans le plan de gêne sonore (PGS), et s'il est donc susceptible d'être éligible à des aides. Les riverains éligibles sont accompagnés à chaque étape du traitement du dossier de demande d'aide et peuvent bénéficier gratuitement d'une assistance à maîtrise d'ouvrage. Pour les informer, un numéro vert gratuit

est disponible (0805 38 36 88). L'ensemble du dispositif est explicité sur le site www.aideinsono.fr.

Sur l'année 2021, trois commissions consultatives d'aide aux riverains.

Faire des territoires les premiers bénéficiaires des activités des aéroports (formation, insertion et emploi)

Politique et objectifs

Groupe ADP, fidèle à son engagement depuis de nombreuses années envers les territoires, leurs habitants et leurs entreprises, a souhaité, malgré la crise, maintenir et renforcer ses actions au profit des territoires d'emprise afin de contribuer à la résilience territoriale. Ainsi, en 2021 nos engagements vis-à-vis de nos partenaires ont été préservés. Ce sera également le cas en 2022.

Les territoires préparent activement la sortie de crise et Groupe ADP y prend toute sa part.

Nos territoires ont subi en 2021 les conséquences de la chute d'activité de 2020

L'activité aéroportuaire est structurellement, hors périodes de crise, un puissant moteur de création d'emplois non délocalisables : ainsi, les aéroports franciliens représentaient-ils en 2019, 94 000 emplois directs pour Paris-Charles de Gaulle et 28 300 pour Paris-Orly.

Groupe ADP a initié en 2020 avec Paris Charles de Gaulle Alliance (PCA, au titre de son Observatoire des métiers) et Orly International (OI), et avec le soutien de chercheurs de l'Université Gustave Eiffel et de l'École normale supérieure Paris-Saclay, une étude à l'échelle des territoires aéroportuaires du Grand Roissy-Le Bourget et du Grand Orly Seine Bièvre, portant sur la contribution au PIB des chaînes de valeur du transport aérien et sur l'impact de la crise du transport aérien sur les territoires. Les résultats de l'étude devraient pouvoir être intégralement diffusés à l'ensemble des acteurs des territoires début 2022.

Après une baisse limitée des emplois de 3,2% pour le Grand Roissy-Le Bourget et de 2,9% pour Orly-Paris en 2020, 2021 a vu certaines filières continuer à faire face à la baisse d'activité générée par le ralentissement de la mobilité internationale et du trafic aérien : transport aérien, services aéroportuaires, restauration ou encore catering. Et c'est en 2021 que les non-reconductions de CDD et des contrats d'intérim, les RCC, PDV et PSE ont fait principalement ressentir leurs conséquences. De ce fait, pour la plateforme de Paris-Charles de Gaulle, le nombre d'emplois à fin 2021 devrait s'être abaissé autour de 82 000, comparés aux 95 000 en mars 2020. Sur Paris-Orly, on observe une baisse de 4 000 emplois environ par rapport à la situation avant crise. Le second semestre 2021 a néanmoins vu l'activité redémarrer de façon significative mais

hétérogène, en particulier dans les domaines de la logistique et du fret. 2022 devrait confirmer cette tendance hors possibles nouvelles vagues massives de COVID-19.

L'emploi au cœur de la sortie de crise du secteur aérien

Le premier enjeu de la sortie de crise est d'accompagner les salariés du territoire vers un accès à l'emploi, en faisant un effort tout particulier pour les demandeurs d'emploi (touchés par les non-renouvellements de CDD et de contrats d'intérim, par des licenciements économiques et plans de départ volontaire), pour les jeunes primo-accédants au marché de l'emploi et les actifs les plus éloignés de l'emploi. Les leviers de cet accompagnement concernent l'orientation, la formation, l'insertion et l'économie sociale et solidaire. En parallèle, la fidélisation dans l'emploi et le maintien des actifs

Nouveau dispositif coconstruit avec les partenaires sociaux qui permet aux employeurs d'anticiper les mutations économiques de leur secteur et d'accompagner les salariés à se reconverter de manière préparée et assumée dans leur bassin de vie, la plateforme Transitions Collectives (Transco) est opérationnelle. Ayant rencontré de nombreuses entreprises des territoires, l'équipe Transco dédiée au bassin de vie de la place aéroportuaire de Paris-Charles-de-Gaulle s'attache en particulier, en s'appuyant sur la construction d'une GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) territoriale, à travailler sur les métiers en tension et définit les parcours de formation associés. À l'issue de son parcours de formation, le salarié s'oriente vers un métier porteur de son territoire. Sur le bassin d'Orly, ce dispositif cofinancé par Groupe ADP auprès du Grand Orly Seine Bièvre (GOSB) et d'Orly International (OI) a permis de réaliser plusieurs reconversions, pour des salariés dont l'emploi était menacé, vers des secteurs différents de ceux d'origine.

Groupe ADP contribue avec Paris CDG Alliance (PCA) et Orly International (OI) à faciliter les recrutements dans ces métiers en tension, permettant ainsi la réorientation des salariés et demandeurs d'emploi vers les filières les plus résilientes : les RDV de l'Emploi coorganisés avec l'association Orly International se sont maintenus sous format digital pour une édition bisannuelle avec pour chacune environ 325 entretiens effectués auprès d'une quarantaine d'entreprises pour une moyenne d'environ 75 offres d'emploi, des résultats toujours encourageants avec un candidat sur deux retenu pour un second entretien.

Est également opérationnel SecurPro, dispositif visant à sécuriser les parcours professionnels et à maintenir l'employabilité. Cette offre de services globale articule GEPP territoriale, accompagnement des entreprises (notamment les PME) et de leurs salariés, orientation des salariés, jeunes et demandeurs d'emploi.

Inaugurée en février 2020, la Cité des métiers du Grand Roissy-Le Bourget, pilotée par PCA, a contourné les restrictions sanitaires la privant du nombre souhaité de visites informelles dans ses locaux, en nomadisant dans les communes des

territoires. Disposer des compétences nécessaires pour exercer les métiers existants et de demain

Un autre enjeu pour les entreprises du secteur aéroportuaire est de disposer, au moment où l'activité aura retrouvé son niveau d'avant crise, des compétences nécessaires tant quantitatives que qualitatives pour satisfaire leurs besoins nouveaux. Or les compétences-clés sont impactées par les conséquences de la crise : accélération de la digitalisation et de l'automatisation, modification des process pour tenir compte des nouvelles contraintes sanitaires, etc.

L'enjeu du recrutement reste majeur en considérant que 50% des salariés qui travailleront sur nos plateformes dans 10 ans ne sont pas encore dans les effectifs d'aujourd'hui.

Dans la double optique de préparer l'orientation des jeunes de nos territoires et d'être prêts lorsque la pleine reprise sera là, une opération de sensibilisation sur la variété des métiers des filières de l'aéroportuaire et de l'aérien a été planifiée. Pilotée par le Grand Orly-Seine Bièvre pour Paris-Aéroport Orly, elle vise à faire connaître la multitude de métiers, parfois insoupçonnés, et à faire comprendre que ces métiers offrent des passerelles vers d'autres secteurs d'activité en dehors de ces filières.

PCA vient également de développer une série d'outils de formation innovants, faisant appel à la simulation, à la réalité virtuelle, à l'e-learning...

Groupe ADP collabore avec Paris CDG Alliance, Orly International et les entreprises du secteur aéroportuaire à l'estimation quantitative des besoins en emploi, à l'identification des compétences-clés et à la construction de nouveaux référentiels de compétences par filière. Un premier travail avec les entreprises de la relation client a été réalisé en 2021 pour les métiers de l'hospitalité. Un second est à l'étude pour les métiers de la maintenance. Ces travaux collectifs permettent d'adapter l'offre de formation territoriale, notamment dans le cadre du Campus des Métiers et des Qualifications du Grand Roissy-le Bourget au titre de la convention qui lie Groupe ADP avec les rectorats.

Renforcer les coopérations avec les acteurs locaux, collectivités territoriales et acteurs socio-économiques

Le renforcement des coopérations avec les acteurs locaux, collectivités locales et acteurs économiques au service de la solidarité avec les territoires passe justement par des conventions de partenariat.

Les mesures sanitaires le permettant à nouveau, l'automne 2021 a été consacré à la reprise des contacts et à la relance des conventions, pour beaucoup suspendues en raison des confinements.

Dans ce cadre, Paris-Orly a nouvellement signé une convention avec le Medef Essonne ayant pour objectif des actions concrètes visant à favoriser le développement économique des entreprises du territoire, soutenir l'entrepreneuriat, promouvoir les territoires de l'Essonne en France et dans le monde et aider les entreprises à recruter

une main d'œuvre locale qualifiée permettant aux jeunes du territoire d'avoir accès à des formations répondant à leurs besoins.

Par ailleurs, Groupe ADP déploie un effort conséquent en matière de transports et de mobilité. Au-delà de l'enjeu environnemental, les transports collectifs et les nouvelles mobilités améliorent en effet le cadre de travail et de vie des salariés. Les aéroports parisiens engagent leur transformation vers des centres intermodaux de transport au service des territoires, au-delà du besoin des passagers.

Encourager l'entrepreneuriat et l'innovation

La dynamique économique d'un territoire dépend, et dépendra encore plus demain dans un contexte post crise, 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.

Dans ce cadre, avec l'association Essonne Développement, Paris-Aéroport Orly réalise une étude de faisabilité pour la mise en place d'une expérimentation innovante avec une startup de l'Essonne dans l'objectif d'améliorer ses flux passagers.

Groupe ADP a confié en 2019 la gestion de la pépinière Paris Charles de Gaulle Alliance Center, située au cœur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, à un opérateur filiale de la Chambre de Commerce régionale, ce qui a permis de la redynamiser en l'intégrant dans un réseau régional. Depuis 2002, date de création de la pépinière, 200 entreprises ont été accompagnées représentant plusieurs centaines d'emplois. Le Groupe ADP a créé en 2021 une pépinière similaire sur l'aéroport de Paris-Orly.

La 4^e édition des RDV de l'Entrepreneuriat coorganisée avec l'association Orly International a mobilisé 80 partenaires, accueilli 230 visiteurs. Les Prix à la création d'entreprise ont désigné 10 lauréats et 3 gagnants. La nécessité d'échanger sur les savoir-faire entre jeunes entrepreneurs a généré un projet de création de club d'échanges entre les différents lauréats.

S'engager au bénéfice des populations locales

Politique et objectifs

Depuis sa création en 2015, La Fondation d'Entreprise du Groupe ADP incarne la volonté de l'entreprise de lier développement économique et engagement au service de son environnement territorial et humain.

Elle apporte son soutien à des projets d'intérêt général sur les territoires d'implantation du Groupe ADP en France, autour

de ses trois principaux aéroports parisiens et à l'international. Elle a pour fil rouge "l'Education" et ce, via la lutte contre l'illettrisme et la prévention du décrochage scolaire, auprès des publics défavorisés.

Grâce à la diversité des partenariats noués avec le tissu associatif local, les jeunes appréhendent plus sereinement leur scolarité. De la préparation à l'entrée en maternelle jusqu'au collège, les programmes adaptés à chaque âge leur permettent de donner un sens à l'école. Le travail mené en amont facilite leur choix dans leurs projets d'orientation professionnelle future. En effet, via différents programmes d'implication des salariés du Groupe, en lien avec les projets soutenus par la Fondation, les jeunes ont la possibilité de découvrir les métiers du secteur aérien mais aussi de s'ouvrir à la culture.

Les adultes quant à eux, et toujours en grande partie grâce à l'implication des collaborateurs du Groupe, peuvent réacquérir les savoirs de bases, les fondamentaux ; compétences clés pour une réussite sociale et professionnelle. Pour faire fonctionner cet écosystème qui vise à éradiquer l'illettrisme sur ses territoires, la Fondation du Groupe ADP est pilotée par un Conseil d'administration qui détermine les orientations de la Fondation et veille à sa bonne gestion. Un comité de sélection, présidé et composé majoritairement par des personnalités extérieures, se réunit au moins 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 2021

La crise COVID n'a pas entravé le dynamisme des structures soutenues qui ne cessent de créer du lien avec la population, tout en s'adaptant aux nouvelles mesures sanitaires imposées. Afin que les apprentissages de base ne soient plus une barrière pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes et des adultes, la Fondation intensifie ses actions en allant parfois au-devant des habitants, grâce à des projets menés en immersion au cœur des quartiers.

Ses champs d'intervention élargis lors du renouvellement du plan quinquennal à d'autres facteurs du décrochage scolaire tels que la fracture numérique et le harcèlement scolaire ont permis à de nouveaux projets de voir le jour. En 2021, la Fondation a reçu une dotation d'1,5 million d'euros ; elle a ainsi pu soutenir 51 projets dont 86 % ont été alloués en local et 14 % à l'International, essentiellement sur Madagascar où les besoins en matière d'éducation sont grandissants.

Renforcer nos actions solidaires

Enfin, afin de renforcer les moyens visant à prévenir le décrochage scolaire et lutter contre l'illettrisme, une vente caritative des lettres qui ornent l'aéroport d'Orly, retravaillées par des artistes de renom, a été réalisée au profit de deux associations partenaires de longue durée de la Fondation : Coup de Pouce et Lire pour en Sortir. Chacune d'elles a reçu une dotation complémentaire d'un montant de 57 250 €.

5.6 Opérer de manière exemplaire

Passagers, compagnies aériennes, sociétés de fret, prestataires d'entretien ou de sécurité, entreprises de restauration, salariés des plates-formes, collaborateurs internes, communautés locales, etc. : le Groupe ADP travaille au quotidien avec une grande variété d'acteurs. En tant que prestataire, aménageur, opérateur ou encore partenaire, le groupe doit être exemplaire en termes de qualité, d'éthique et de compliance, d'intégration et de partage des objectifs de développement durable. Cet impératif d'exemplarité, qui guide chacune des activités du groupe en France et à l'international, se traduit par :

- ◆ des services de qualité, répondant aux attentes de tous les clients et partenaires, avec une exigence absolue de sûreté et de sécurité ;
- ◆ le strict respect des principes d'éthique et de compliance, de lutte contre la corruption, de protection des données et d'anticipation des risques ;
- ◆ le partage des exigences environnementales, sociales et sociétales avec les différents partenaires et fournisseurs du Groupe via la politique d'achats durables.

Offrir un service de qualité

Politique et objectifs

Garantir la sécurité et la sûreté des plates-formes

La sûreté et sécurité publique et aéroportuaire figurent parmi les enjeux les plus importants pour le Groupe ADP. Ainsi tous les aéroports du Groupe respectent strictement les exigences de sécurité dans chacun des pays où il opère.

Au sein d'Aéroports de Paris, la direction Audit, Sécurités et Maîtrise des risques a été créée afin de répondre entre autres aux enjeux sécuritaires et de gestion de crise qui ont pris une acuité particulière dans le contexte actuel de pandémie et de ses problématiques diverses (sécurité sanitaire, sécurité publique...).

Les risques liés à la sûreté et la sécurité aéroportuaires et à la sécurité des biens et des personnes sont décrits dans le chapitre "Risques et gestion des risques".

Répondre aux besoins des passagers en situation en handicap

En application du règlement (CE) n°1107/2006 du 5 juillet 2006, la mission d'assistance aux personnes à mobilité réduite (PMR) 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 d'assistance avec pour objectif, dans un contexte structurel 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, réassurance.

Réalisations et résultats 2021 :

Le travail se poursuit en 2021 sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de la prestation en lien avec les prestataires d'assistance et les compagnies aériennes, afin de gagner en productivité et en réassurance client. Les traitements groupés tels que le débarquement par *help* (véhicule d'assistance permettant d'embarquer / débarquer un passager PMR lorsque l'avion est stationné au large) ou l'utilisation des voiturettes sont des leviers de confort et d'efficacité des prestataires qui ont été encore renforcés.

L'année 2021 est également marquée par la poursuite du travail de préparation du renouvellement du marché d'assistance de Paris-Charles de Gaulle via de nombreuses démarches de collaboration et d'échanges avec les parties prenantes. La future politique s'articule autour des axes suivants : renforcer la dimension hospitalité et la réassurance client, mieux intégrer les contraintes opérationnelles des clients compagnies, inciter à la mise en place de leviers de productivité sur le process et accompagner l'autonomie des clients qui le peuvent. Un travail important a été fait sur le système de pilotage de la performance en alignant les indicateurs de performance de la prestation sur les attentes des clients passagers et compagnies aériennes. Les deux dimensions retenues pour les indicateurs de performance sont l'accueil/la prévenance et la ponctualité des vols.

Les mesures d'adaptions sanitaires pour protéger tant les clients PMR que les personnels (respect des gestes barrières, utilisation de surblouses pour certaines manipulations...), mises en place en 2020, ont été poursuivies. Dans un contexte sanitaire anxiogène, entraînant un recours plus systématique à la prestation d'assistance pour les personnes les plus âgées notamment, un travail a été réalisé, en lien avec les prestataires, pour répondre aux besoins supplémentaires d'accompagnement et de réassurance des clients (temps de cheminement plus longs, changement de terminal, fermeture de certaines installations ou accès pour un meilleur contrôle des flux, formalités administratives plus importantes, barrière de la langue, besoin d'accompagnement pour passer le test PCR, etc.).

Dans ce contexte, l'enjeu reste d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la qualité de la prestation pour répondre toujours mieux aux attentes des clients PMR et aux besoins opérationnels des compagnies aériennes, tout en maîtrisant les coûts du marché.

Agir avec éthique et responsabilité

Le programme Ethique et compliance

Politique et objectifs

Pour le Groupe ADP, l'éthique et la compliance recouvrent le respect des lois et règlements et des valeurs du groupe. Un programme Éthique et compliance est déployé sur la base de sept piliers pour lutter contre la corruption.

Par ailleurs une politique de protection des données personnelles est mise en place dans le respect du Règlement général sur la Protection des données Personnelles (RGPD) du 27 avril 2016 et de la Loi n° 78-17 Informatique et Liberté du 6 janvier 1978.

Une gouvernance dédiée

La direction de l'Éthique a été créée en 2018 et en 2021, la direction de l'éthique a élargi son périmètre en intégrant la partie protection des données personnelles. Sa directrice est rattachée au Président-directeur général ce qui garantit son indépendance notamment pour le traitement des alertes. La Direction Éthique et données personnelles définit et pilote le plan d'actions Éthique, Compliance et données personnelles 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 Ingénierie, de TAV Airports, d'AIG et de Hub One Pour assurer la proximité de la démarche, 25 référents, soit 1 pour 1000 collaborateurs environ, permettent de promouvoir la culture éthique et compliance mais aussi, de suivre la mise en œuvre des référentiels auprès des équipes concernées. TAV Airports compte notamment un référent par filiale. En complément de ces référents, 20 relais sont nommés au sein des directions supports au niveau de la maison mère pour irriguer les différents process des pratiques Ethiques et compliance et ainsi prévenir les risques afférents. Ce réseau contribue également à la mise en œuvre des bonnes pratiques telle que la remontée des registres Cadeaux et invitations et conflits d'intérêts tous les ans.

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).

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. En parallèle, le Comité RSE du conseil d'administration revoit les actions relatives à la diffusion de la culture éthique et compliance au sein du groupe à partir des résultats du Baromètre du climat éthique.

Les risques liés à l'Éthique et la compliance sont décrits dans le chapitre Risques et gestion des risques. Ils sont copilotés par la Direction de l'Éthique et la Direction Juridique et des Assurances.

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

Les processus de traitements de données à caractère personnel sont conformes à la réglementation (Le règlement général sur la protection des données ou RGPD et Loi Informatique et Libertés). Les exigences réglementaires sont prises en compte dès la conception des projets (Privacy by Design) et par défaut tout au long de la vie des traitements (Privacy by Default). ADP-SA a désigné un délégué à la protection des données (DPD) et des correspondants (CPD) dans chaque direction qui sont les véritables relais du DPD. Une politique groupe de protection des données est définie, mise en œuvre et contrôlée. Elle s'appuie sur la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information Groupe et la politique générale de protection de l'information. En 2021, une charte d'application de la politique de protection des données a été créée et est mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Une plateforme de pilotage de conformité au RGPD est déployée. Elle comporte notamment le registre des traitements. Des méthodes Groupe sont mises en place (ex : méthode Analyse d'impact protection des données, méthodologie de conduite des projets SI qui prend en compte la protection des données personnelles).

Les parties prenantes sont informées du traitement de leurs données. Une procédure centralisée ADP-SA est mise en œuvre pour répondre aux demandes d'exercice de droits.

Une procédure de gestion des violations des données existe et est mise en œuvre. Un dispositif d'astreinte et gestion de crise permet de réagir en cas de violation de données.

L'exemplarité du management

L'éthique et la compliance relevant d'abord d'un changement de culture plutôt que d'un changement de procédures, le programme Ethique et Compliance accorde une large part à l'exemplarité du management, à la sensibilisation et à la formation mais aussi à la compréhension de la perception des collaborateurs. Le baromètre du climat éthique permet de mesurer la diffusion de cette culture éthique et compliance.

Le Groupe ADP a réalisé une première journée de l'éthique dédiée à la prévention de la corruption le 9 décembre 2021 qui a donné lieu à la diffusion de vidéos des dirigeants afin de rappeler les enjeux et incarner le Tone from the top. Cette journée a également été l'occasion de proposer aux collaborateurs de Paris une conférence sur ces sujets.

La cartographie des risques de corruption

En complément du risque Ethique et compliance inclus dans la cartographie du Groupe, une cartographie des risques Corruption est réalisée tous les deux ans pour identifier les scénarii potentiels et définir des actions préventives (dernier exercice en 2020). Les plans d'actions formalisés en 2020 ont été suivis par la direction de l'éthique en 2021.

La définition et la diffusion de politiques, règles et méthodes

En 2022, le programme Ethique et Compliance fêtera ces 4 ans. Pendant cette phase de déploiement, le Groupe ADP s'est attaché à développer la culture éthique et la compliance à tous les niveaux dans l'entreprise. Initié dès la fin 2017, le programme Ethique et compliance a permis de mettre en place des repères sur les bonnes pratiques pour les collaborateurs notamment via la mise en place d'un code déployé en 7 langues et des procédures (cadeaux et invitations, conflits d'intérêts, mécénat, évaluation des tiers, sanctions internationales / embargos...).

2021 a notamment permis au Groupe de renforcer le processus d'évaluation des tiers avec l'acquisition d'un outil. Il existe aujourd'hui 4 niveaux d'évaluation activés selon la typologie des projets, du risque lié aux pays et aux tiers. En complément de la culture éthique qui crée les bons réflexes, la procédure d'évaluation des tiers permet notamment de prévenir les risques liés aux projets d'investissement.

Un fait marquant en 2021, ADP International, filiale du Groupe ADP, a signé le 4 janvier 2022 un accord transactionnel avec la Société financière internationale (l'IFC), la principale institution de développement au sein du Groupe de la Banque Mondiale. Elle s'inscrit dans le cadre d'un règlement à l'amiable qu'ADP International a négocié et en vertu duquel l'entreprise assume la responsabilité de pratiques considérées comme frauduleuses et collusoires intervenues, à partir de 2013 et en 2015, à l'occasion des procédures d'appels d'offres organisées pour l'attribution des concessions des aéroports de Zagreb en Croatie et d'Antananarivo et de Nosy Be à Madagascar, dont la construction a été partiellement financée par l'IFC.

Au titre de cet accord, ADP International, ainsi que ses filiales, n'est plus autorisée, pour une durée de 12 mois à compter de ce jour, à prendre part à des projets financés par le Groupe de la Banque Mondiale (exclusion assortie d'une période probatoire de 12 mois supplémentaires). Cette exclusion ne concerne qu'ADP International et les sociétés qu'elle contrôle – et ne comprend donc pas dans son périmètre ADP SA et ses autres filiales comme TAV Airports.

Si cette exclusion sera l'occasion pour actualiser et amplifier le programme Ethique et compliance, le Groupe ADP a défini un plan de formation et de sensibilisation ambitieux dès sa mise en place (voir ci-dessous)

Le dispositif d'alerte

Accessible depuis le 1er octobre 2018 aux collaborateurs du Groupe et à ceux de ses fournisseurs, la plateforme d'alerte (<https://alert.groupeadp.fr/entreprises>) répond aux exigences de la loi Potier (devoir de vigilance) et de la loi Sapin II (lutte contre la corruption). Le dispositif d'alerte est accessible à tous les collaborateurs du Groupe et ceux de nos fournisseurs via une plateforme externalisée et sécurisée. Il permet à chacun de poser des questions ou de signaler des dysfonctionnements. Le traitement des alertes est encadré par une charte et une enquête interne est dédiée aux sujets Ethiques et compliance. Entre fin 2018 et 2021, le groupe a ainsi traité 43 alertes recevables ayant donné lieu à 19 enquêtes, 16 recommandations et 7 sanctions prononcées.

La formation et la sensibilisation

Un site intranet et un site internet (<https://www.parisaeroport.fr/groupe/rse/ethique-et-compliance>) sont dédiés au plan d'actions Ethique et Compliance et des formations en présentiel ou en e-learning sont régulièrement organisées pour sensibiliser les collaborateurs.

En 2019, le Groupe a déployé un module de e-learning obligatoire qui a été suivi par plus de 10 000 collaborateurs. Après une année 2020 et 2021 où de nombreux collaborateurs ont été en activité partielle, une relance a été réalisée fin 2021 pour atteindre 100 % des collaborateurs formés d'ici fin 2022. Par ailleurs, 700 collaborateurs exposés aux risques d'éthique et compliance ont été formés en présentiel. En 2021, les responsables des assets au sein de la direction des opérations ont notamment été formés afin de renforcer leur capacité à challenger les filiales sur leur programme éthique et compliance au sein des instances dans lesquelles ils représentent le Groupe ADP. De nouveaux modules spécifiques seront déployés en 2022 pour poursuivre la formation des populations exposées.

Tous les collaborateurs du groupe sur le périmètre soumis au RGPD (UE) sont sensibilisés à la protection des données à caractère personnel. Un e-learning a été déployé pour l'ensemble des collaborateurs et les personnes occupant des fonctions piliers pour la protection des données sont conviées à une formation en présentiel, apportant les exigences du RGPD qu'ils doivent respecter et/ou faire appliquer au quotidien dans leurs activités.

Le contrôle du dispositif Ethique et compliance

Grâce au Baromètre du climat éthique réalisé chaque année, plus de 3000 collaborateurs remontent leur compréhension sur les sujets Ethiques et compliance et le niveau de notoriété et de confiance dans le dispositif d'alerte tout en se comparant aux salariés des grandes entreprises. Le baromètre permet au Groupe d'orienter la sensibilisation pour s'assurer d'une culture éthique et compliance homogène.

Chiffres du baromètre 2021

- ◆ 81% estiment que leurs managers agissent de manière éthique (+ 12 points vs les salariés des grandes entreprises).
- ◆ 75% des salariés connaissent l'existence du système d'alerte (+11 points vs les salariés des grandes entreprises) et 64% ont confiance dans le dispositif d'alerte (+5% vs les salariés des grandes entreprises).

Les contrôles Ethiques et compliance intégrés au référentiel de contrôle interne du Groupe ont fait l'objet d'un testing terrain.

Sur le volet protection des données, le contrôle est organisé en 3 niveaux (Métier, équipe déléguée à la protection des données et direction de l'audit). La plateforme de pilotage de conformité RGPD et les supports de documentation (AIPD) permettent de suivre les plans d'actions par traitements ou par directions. L'équipe dédiée à la protection des données effectue des auto-évaluations dans le cadre du contrôle interne. ADP-SA suit la mise en conformité des entités du Groupe à travers notamment de Comités Groupe (2 à 3 fois par an).

Réalisation et résultats 2021

Les principales réalisations sur ces 7 piliers sont :

- ◆ Plus de 29 000 clients et fournisseurs évalués
- ◆ Cartographie des risques : le Groupe ADP a suivi les plans d'actions issus de la cartographie 2020.
- ◆ Entre fin 2018 et 2021, le groupe a traité 43 alertes recevables ayant donné lieu à 19 enquêtes, 16 recommandations et 7 sanctions prononcées.
- ◆ Contrôle : le troisième baromètre du climat éthique a été réalisé en 2021.

La lutte contre l'évasion fiscale

Présent dans plusieurs dizaines 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'appuie sur les standards de l'OCDE qui visent d'une part à localiser et imposer les revenus là où s'exerce l'activité tenant compte des fonctions exercées, des risques assumés et des actifs utilisés, et, d'autre part à améliorer la transparence et le degré d'information en matière de prix de transfert, via notamment la Déclaration Pays-par-Pays

(Country by Country Reporting ou CBCR) pour prévenir toute situation d'évasion fiscale.

Par principe, le Groupe rejette les investissements dans les pays à fiscalité privilégiée ou les états et territoires considérés comme non coopératifs sur le plan fiscal (ETNC) sauf si ces investissements sont motivés par des raisons d'activités industrielles et/ou commerciales effectives (par exemple une implantation aéroportuaire) autres que les économies d'impôts.

Le plan de vigilancePolitique et objectifs

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 dispositif d'alerte dans le chapitre Le programme Ethique et compliance).

En complément des informations communiquées ci-après, le groupe ADP publiera un plan de vigilance dédié au premier semestre 2022.

Identification des risques

La direction de l'Éthique travaille 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, un premier état des lieux réalisé a permis d'identifier, pour AIG et les principales entités de TAV Airports, les réglementations locales, les risques détectés et les actions déjà engagées relatives aux domaines suivants :

- ◆ Principes fondamentaux et droits du travail : dialogue social, travail forcé, travail des enfants et discrimination) ;
- ◆ 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 ;
- ◆ Environnement : atténuation et adaptation au changement climatique, prévention des émissions de

5

Informations sociales, environnementales et sociétales

Opérer de manière exemplaire

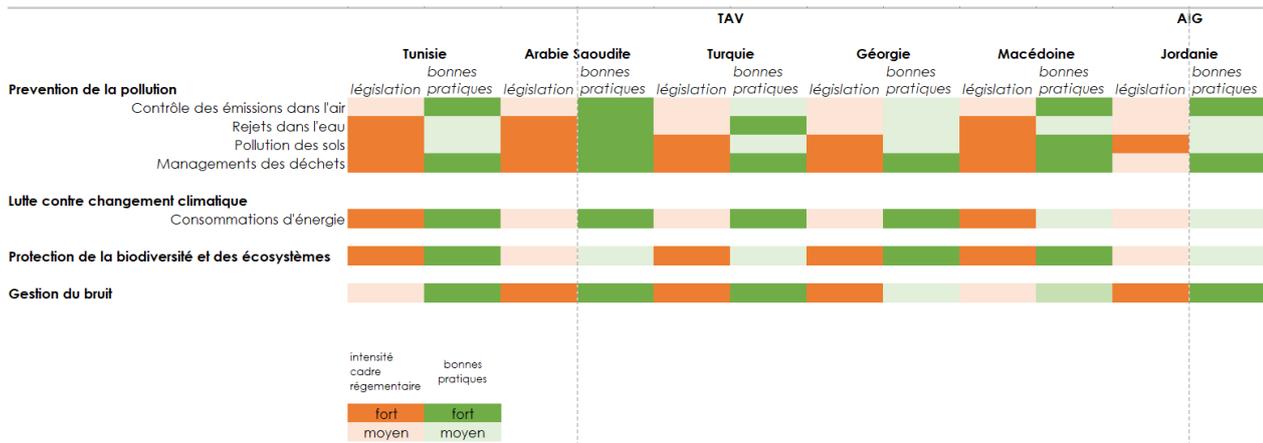
polluants et des pollutions des sols, suivis environnementaux, protection de la biodiversité et des écosystèmes, gestion du bruit.

- ♦ .Achats responsables.

Pour l'environnement, cet état des lieux montre une hétérogénéité des législations en vigueur et des actions

déployées dans chaque pays. On constate par ailleurs, que la législation en matière d'environnement est globalement élevée en ce qui concerne la prévention de la pollution, plus variée dans les autres thématiques. Les aéroports interrogés mettent en œuvre des actions qui s'alignent sur ces législations voire intensifient leur mise en œuvre au regard du cadre réglementaire.

Matrice des réglementations en vigueur et des actions déployées TAV/AIG



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 et sert d'outil de suivi. Elle a été établie à partir des analyses environnementales, des événements survenus, du suivi de la politique environnementale et énergétique 2016-2021 et des cartographies des risques réalisées pour chacune des plates-formes.

Le travail d'analyse des risques a permis d'identifier les principaux risques associés aux enjeux environnementaux, de

coter chacun des risques selon sa probabilité et son impact et de lister les moyens de maîtrise mis en place ou à mettre en œuvre pour chaque risque.

Les enjeux environnementaux majeurs et risques principaux associés ont été actualisés en 2021 ; ils sont décrits dans le tableau ci-après :

Thèmes	Enjeux majeurs	Risques principaux
Climat	<ul style="list-style-type: none"> Répondre aux besoins d'atténuation de l'impact CO₂ du transport aérien et des accès aux plateformes aéroportuaires Réaliser la transition énergétique du Groupe Adapter les plateformes aéroportuaires pour faire face à la survenance d'événements extrêmes liés au changement climatique. Choisir des matériaux nécessitant le moins d'énergie grise possible 	<ul style="list-style-type: none"> Contribution au changement climatique Renforcement des événements climatiques extrêmes
Air	<ul style="list-style-type: none"> Maitriser l'impact des activités aéroportuaires et aériennes sur la qualité de l'air local 	<ul style="list-style-type: none"> Contribution à la dégradation de la qualité de l'air local Accentuation des risques de pics de pollution induisant des restrictions opérationnelles
Pollution sonore	<ul style="list-style-type: none"> Maitriser les nuisances sonores sur les sites et territoires d'emprise afin d'améliorer le cadre de vie des riverains et des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> Nuisances sonores pour les riverains et les salariés des plates-formes
Pollution des sols	<ul style="list-style-type: none"> Prévenir les pollutions afin de maintenir la qualité de sols et de l'eau 	Pollutions historiques, pollutions accidentelles
Biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> Aménager et gérer les infrastructures de façon durable, en limitant l'artificialisation et l'imperméabilisation des sols Préserver et restaurer la biodiversité des plateformes Prévenir le risque pandémique et lutter contre les trafics illégaux 	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte à la biodiversité Augmentation du risque animalier (collisions avion) Trafic d'espèces protégées et de viande de brousse
Eau	<ul style="list-style-type: none"> Optimiser la gestion de la ressource en eau (eau potable, eau grise et eaux pluviales) 	<ul style="list-style-type: none"> Consommation (pression quantité, conflits d'usage) Rejets d'eaux polluées dans le milieu naturel Inondations (conséquence de l'imperméabilisation des sols)
Matériaux / Déchets	<ul style="list-style-type: none"> Prévenir la production de déchets Améliorer la gestion des déchets pour en tirer un potentiel ressource (économie circulaire) 	<ul style="list-style-type: none"> Consommation de matières premières et pressions sur la ressource Production de déchets : pressions sur la ressource et pollutions

La cartographie réalisée pour nos aéroports parisiens devrait faire l'objet d'une mise à jour en 2022 pour répondre aux enjeux environnementaux croissants que sont notamment la réduction des émissions de CO₂, la pollution sonore ou bien encore la biodiversité.

Concernant nos implantations à l'international, une cartographie des risques doit être réalisée à l'échelle des 23 aéroports ayant signé la charte Airports for Trust. Elle permettra d'analyser les risques encourus par chaque filiale et de dégager les actions prioritaires à mettre en place pour les atténuer.

En parallèle, une cartographie des risques des droits humains est en cours de réalisation et sera finalisée fin 2022.

Après avoir identifié les Droits humains pour lesquels les activités du groupe pourraient représenter un risque d'atteinte, et y avoir apporté une définition conforme aux différents textes français et internationaux (Principes Directeurs des Nations Unies et de l'OCDE relatifs aux entreprises et Droits de l'homme, Conventions OIT, Plans de vigilances de grands groupes français de dimension internationale, Norme ISO 26000 ...), un volume conséquent

d'entretiens seront réalisés début 2022 auprès de différents acteurs du groupe, en France et à l'international, afin d'identifier et évaluer les risques d'atteinte à ces droits :

- ◆ Les dirigeants des différentes entités du groupe afin de structurer la vision et identifier les engagements clés du groupe ;
- ◆ Un panel conséquent de collaborateurs de différents niveaux et de représentants du personnel pour préciser la perception de l'existant, les risques et les attentes.

Les apports de ces entretiens serviront également à :

- ◆ Identifier les risques d'atteinte aux droits humains ;
- ◆ Etablir un plan d'actions visant à compléter et améliorer les actions d'atténuation des risques et prévention des atteintes graves identifiés, et contrôler leur efficacité ;
- ◆ Identifier et formaliser les engagements clés du groupe en matière de Droits humains et qui serviront à accompagner la démarche impulsée au sein des filiales et avec leurs fournisseurs respectifs.

Pour nous accompagner dans notre démarche, ADP a adhéré fin 2021 à l'Association EDH - Entreprises pour les droits de l'homme, seule association d'entreprises françaises spécialisée, dont l'objet est de renforcer l'intégration des

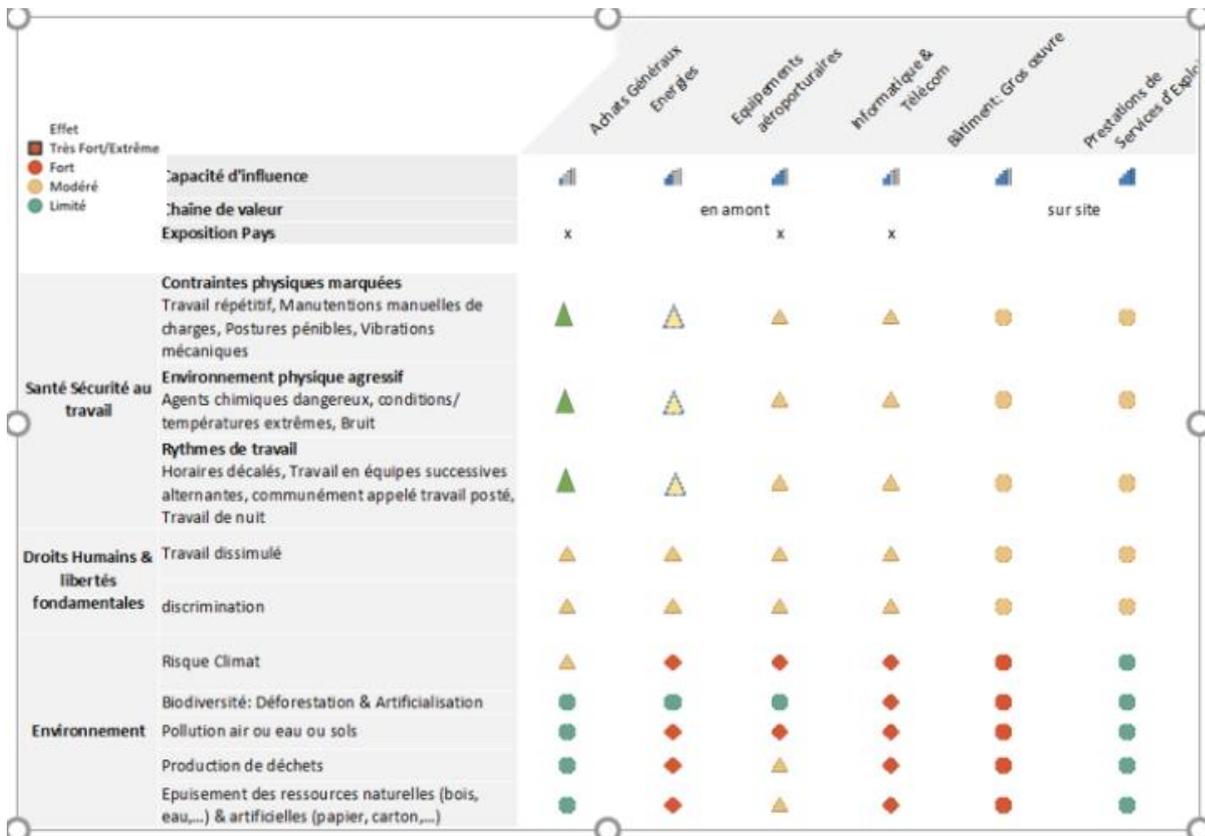
5

Informations sociales, environnementales et sociétales

Opérer de manière exemplaire

droits de l'homme dans les politiques et pratiques des entreprises, par la mise en œuvre opérationnelle de démarches de vigilance. EDH accompagne ses membres dans une dynamique de progrès continu, d'amélioration des pratiques et de facilitation du dialogue avec leurs parties prenantes : partage d'expériences et de bonnes pratiques, développement d'outils et notamment de formation, participations aux travaux menés en France ou à l'international sur la façon d'intégrer les droits de l'homme dans les outils de management.

La cartographie fournisseurs réalisée en 2021 nous a permis d'identifier les risques potentiels que les activités de nos partenaires pourraient engendrer. La mesure du niveau d'exposition est effectuée sur chaque segment d'achats selon deux critères : gravité et probabilité d'occurrence, regroupant les quatre thématiques du devoir de vigilance que sont les risques environnementaux, Santé et sécurité, droits humains et libertés fondamentales.



Nos principaux risques se situent ainsi :

- ◆ en amont de la chaîne de valeur pour les équipements aéroportuaires et les énergies,
- ◆ en phase d'exécution pour les prestations de services et les travaux,
- ◆ et en fin de chaîne pour le traitement des déchets.

Aucune des prestations achetées ne génère de risque "extrême" type explosifs ou extraction de minéral.

Les atteintes potentielles aux domaines santé/sécurité/droits humains dans les marchés à forte composante de main-d'œuvre sont modérées, compte tenu de la réglementation sociale française et des mesures de prévention et de remédiations que nous mettons en place.

Maitrise des risques

Mesures applicables à l'Environnement

Le Groupe ADP a mis en place, depuis de nombreuses années, des mesures et des procédures visant à éviter, réduire, et en dernier recours compenser, les impacts de son activité sur l'environnement dans les territoires sur lesquels il opère. Une description détaillée figure au point 1.3 "Améliorer notre performance environnementale" du présent rapport. Une version plus synthétique est exposée ci-après.

Une politique environnementale volontariste

L'ambition environnementale du Groupe ADP, réaffirmée et renforcée dans le cadre de sa politique environnementale 2022-2025, implique une vigilance allant bien au-delà des seules obligations réglementaires.

La politique environnementale mise en œuvre en 2016 a permis de structurer la démarche du groupe autour d'engagements concrets en adéquation avec les objectifs européens et la stratégie nationale de transition écologique (stratégie bas carbone notamment). Les actions mises en place ont notamment permis en 2021 :

- ◆ de baisser nos émissions internes de CO₂ de 65% en valeur absolue par rapport à 2009 à fin 2020
- ◆ d'établir la part d'énergies renouvelables dans notre consommation finale à 9,7%
- ◆ d'atteindre 35% de véhicules propres dans notre flotte de véhicules légers.

En janvier 2021, la signature de la Charte Airports for Trust a marqué une nouvelle étape pour le Groupe en affichant une ambition partagée par 23 de nos plateformes à travers le monde. Cette charte est le socle de notre stratégie d'intégration internationale et de co-construction de nos ambitions environnementales et sociétales.

La nouvelle politique environnementale du Groupe qui prendra effet en janvier 2022, est structurée autour de 4 axes stratégiques :

- ◆ Tendre vers des opérations à impact zéro sur l'environnement, en visant notamment la neutralité carbone d'ici à 2030 pour l'ensemble des signataires.
- ◆ Participer activement à la transition environnementale dans le secteur de l'aviation et proposer notamment des solutions côté piste. Par exemple, Paris Aéroport prépare d'ores et déjà l'arrivée des carburants alternatifs durables et de l'avion à hydrogène pour permettre l'avènement d'une aviation décarbonée pour le milieu du siècle ;
- ◆ Promouvoir l'intégration de chaque aéroport dans un système de ressources locales : en favorisant les circuits courts, en encourageant l'économie circulaire et en développant la production des ressources sur site (réseau de chaleur géothermique, panneaux solaires, etc.) ;
- ◆ Réduire l'empreinte environnementale des projets d'aménagement et de développement des activités aéroportuaires (conception sobre, construction et rénovation bas carbone d'infrastructures et de bâtiments).

Ces objectifs se traduisent en 15 engagements déclinés en feuilles de route opérationnelles pour chacune des 23 plateformes signataires de la charte, tels que la neutralité carbone à horizon 2030 (émissions internes), le développement d'approvisionnement en énergie décarbonée, la mise en place d'une stratégie Zéro Imperméabilisation Nette, ou encore la préservation des écosystèmes et la restauration de la biodiversité. Des indicateurs de suivi permettront de veiller à l'application des actions et leur efficacité sur les plateformes.

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 françaises (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget, l'héliport

d'Issy-les-Moulineaux et l'aérodrome d'aviation générale de Toussus-le-Noble).

En 2021 les certificats système de management intégré (SMI) ont été renouvelés pour Paris-Charles de Gaulle (les résultats des audits sont en attente pour Paris-Orly). 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. La plateforme d'Amman Queen Alia d'AIG, est quant à elle certifiée ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45000.

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 2021, cette certification a été renouvelée (audit de renouvellement).

Des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE)

Aéroports de Paris exploite des ICPE de deux catégories :

- ◆ ICPE soumises à autorisation, répondant à des prescriptions spécifiques définies par arrêté préfectoral (ex : 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.
- ◆ 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, ... 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).

Des collaborateurs sensibilisés

Tout au long de l'année, les collaborateurs d'Aéroports de Paris sont sensibilisés à la préservation et à la protection de l'environnement ainsi qu'à la maîtrise de l'énergie, via notamment :

Opérer de manière exemplaire

- ◆ les différents outils de communication interne environnementale,
- ◆ la communauté des "éco salariés" (signataires d'une Écocharte ;
- ◆ la Semaine Européenne du Développement Durable et de la Semaine Européenne de la Mobilité.
- ◆ des actions permettant de sensibiliser et d'engager le dialogue avec un maximum de collaborateurs sur des thématiques variées : cafés environnement thématiques, challenge covoiturage, challenge numérique responsable, Fresques du Climat (ateliers scientifiques et ludiques d'intelligence collective), présentation des enquêtes des déplacements des salariés sous forme de webinaires.

L'innovation au service de la transition environnementale

Le projet hOListic Green Airport - OLGA, dans le cadre du green deal de l'Union Européenne (<https://www.olga-project.eu/>) : Emmené par le Groupe ADP avec l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, le consortium OLGA rassemble 57 partenaires et tierces parties, parmi lesquels 4 aéroports, des industriels, des compagnies aériennes, des acteurs de la recherche et des acteurs publics. Ce projet vise à expérimenter puis répliquer des innovations destinées à réduire l'impact environnemental du secteur du transport aérien de manière holistique : décarbonation des activités aériennes au sol, introduction des carburants aéronautiques durables, décarbonation des accès aux plateformes, amélioration de l'indice de biodiversité des aéroports, performance énergétique des bâtiments, amélioration de la modélisation de la qualité de l'air, réduction des déchets...

Transformer les aéroports en "hubs de l'hydrogène" : défi industriel de taille, les aéroports doivent à terme être capables de fournir et distribuer de l'hydrogène en très grande quantité et à un coût compétitif. Ils doivent pour cela construire, dès à présent, brique par brique, le marché local et territorial dans lequel l'avion zéro émission pourra s'insérer. Dans ce cadre, Groupe ADP a lancé, en février 2021, avec la Région Île-de-France, Air France-KLM et Airbus, un appel à manifestation d'intérêt H2 Hub Airport. 11 projets ont été qualifiés pour contribuer à l'émergence d'un écosystème hydrogène adapté aux spécificités aéroportuaires, lui-même préfiguré par les écosystèmes territoriaux en cours de développement sur les plateformes.

Objectifs et réalisations de réduction de notre empreinte climatique

La lutte contre le changement climatique est l'un des piliers de la politique environnementale et énergétique d'Aéroports de Paris.

En réponse aux enjeux majeurs identifiés pour les activités du Groupe, notre ambition environnementale est déclinée en objectifs clés et en plans d'actions dans sept domaines :

- ◆ Climat
- ◆ Air

- ◆ Pollution des sols
- ◆ Pollution sonore
- ◆ Biodiversité
- ◆ Eau,
- ◆ Matériaux/Déchets

Cette ambition est en cours de déploiement pour la période 2022-2025, au sein des entités du Groupe en France et à l'international, qui définissent des feuilles de route relatives à leurs activités tout en s'appuyant sur le management environnemental.

Les objectifs liés à chacun de ces domaines, ainsi que les réalisations et résultats du groupe sont détaillés au point 1.3 du présent rapport.

Mesures applicables aux Droits humains

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).

La crise que traverse le transport aérien suite à la pandémie de Covid-19 est sans précédent dans toute son histoire. La très forte baisse du trafic a ralenti considérablement l'activité du Groupe ADP, dont celle d'Aéroports de Paris SA.

Elle a marqué l'année 2020 et déterminé les actions et réflexions menées pendant cette période pour les années à venir.

Non-discrimination au travail et promotion de la diversité et de l'inclusion

30 ans d'engagements en matière de Handicap

Avec un 1^{er} accord collectif signé en 1991, ADP SA est l'une des 3 premières entreprises françaises à avoir engagé une démarche volontaire en faveur de l'égalité des chances au travail ; engagement poursuivi au travers de son 10^{ème} Accord (2020-2022). La politique Handicap d'ADP SA comprend notamment un engagement global en termes de recrutement incluant des priorités d'embauches et un accompagnement personnalisé ; des mesures concrètes visant notamment à prévenir ou corriger toute situation ou évolution de carrière discriminante (même indirecte), améliorer leurs conditions de travail et de vie, et favoriser le maintien dans l'emploi ou la reconversion professionnelle ; une enveloppe financière conséquente dédiée aux achats dans le secteur adapté et protégé. Au service de ces engagements, mais aussi de ses besoins spécifiques identifiés grâce à un diagnostic personnalisé, chaque Direction d'ADP SA est appelée à s'approprier les enjeux diversité et inclusion en élaborant son propre plan d'action pour les années à venir, et à en partager largement les avancées.

Près de 20 ans d'engagements en matière d'Égalité Femmes-Hommes

Au travers de ses différents accord collectifs (du 1^{er} accord signé 2003 jusqu'au 6^{ème} accord 2020-2022), ADP SA a toujours pris le parti de s'engager sur l'égalité professionnelle au-delà de ce que prévoit la réglementation, notamment au travers d'actions prioritaires sur les métiers faiblement féminisés, telles que la participation de nos salariées, en tant que marraines de l'association "Elles bougent", à des actions de communication et sensibilisation auprès des collégiennes, lycéennes et étudiantes sur les métiers techniques et d'ingénierie ; le soutien de plusieurs organismes engagés agissant en faveur de la mixité des métiers et de l'égalité des chances au travers du financement de la taxe d'apprentissage et de partenariats avec des écoles et entreprises répondant à de fortes exigences RSE ; des engagements de longue date auprès d'associations caritatives, notamment dans le cadre de challenges sportifs comme Odyssea, course destinée à financer la lutte contre le cancer du sein, ouverte à tous les salariés du groupe souhaitant y participer ; un diagnostic égalité salariale établi régulièrement et un dispositif de recours individuel pour veiller à réduire les inégalités salariales ou corriger des évolutions de carrières défavorables aux femmes ; des mesures visant à réduire l'impact de l'exercice de la parentalité sur la carrière professionnelle de ses salariés (garantie d'un minimum d'avancement et part variable cadres, calculés sur la moyenne entreprise ; maintien de l'intégralité de la rémunération durant le congé maternité, et paternité quelle qu'en soit la durée ; sur-rémunération du congé parental et temps partiel choisi ; temps partiel choisi pouvant aller jusqu'aux 6 ans de l'enfant ; aménagements d'horaires, déplacements et heures de réunions ; compléments de rémunération familial ; places en crèches ; chèques Emploi Services Universels).

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).

TAV Airports fait aussi partie des membres fondateurs de la Women in Technology Association (Watch), 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.

Airport International Group (AIG), a été, en 2021, lauréat de " Destination diversité de genre" pour les entreprises privées en Jordanie. Ce concours accompagne les entreprises dans le cadre d'un programme de 5 ans de la Banque mondiale pour la participation économique des femmes en Jordanie, au Liban et en Irak. Les entreprises ont été invitées à soumettre leur projet pour améliorer la diversité et l'inclusion des genres sur le lieu de travail. Lauréat, AIG va bénéficier de services de conseil, d'une évaluation de la diversité des genres de sa

main-d'œuvre, pour l'élaboration d'un plan d'action, qui facilite les objectifs de diversité des genres. Cette réalisation témoigne de l'engagement à promouvoir la mixité sur le lieu de travail et à augmenter le nombre de femmes au sein de l'entreprise, en particulier pour les postes de direction et techniques. AIG prendra part également au programme UN Women.

Des actions en faveur des quartiers prioritaires

Le groupe ADP déploie depuis de nombreuses années une politique d'économie sociale et solidaire en faveur des territoires d'emprise de ses aéroports, territoires qui comprennent de nombreux quartiers prioritaires de la politique de la ville. Les actions que nous y développons sont menées soit directement par le groupe ADP au travers notamment de notre politique sociale et de mécénat et de la Fondation ADP, soit via des organismes partenariaux soutenus par le Groupe, tel que le GIP Paris Charles de Gaulle Alliance.

En adhérant au PAQTE 2021, ADP SA poursuit son action en faveur des jeunes et des quartiers prioritaires (partenariats avec les collèges implantés dans les QPV pour proposer des stages de 3^{ème} de qualité et des actions de découverte de l'entreprise et d'appréhension des métiers ; mécénat social avec les associations impliquées dans les QPV ; engagement de recruter 20% d'alternants et 66% de stagiaires issus des QPV ; sensibilisation des maîtres d'alternants à la non-discrimination ; diagnostic de nos processus RH pour prévenir les risques de discrimination et favoriser l'aide à l'emploi dédiée aux habitants des quartiers prioritaires).

Négociation collective et dialogue social

ADP SA pratique un dialogue social très actif. Quatre accords encadrent le dialogue social et le droit syndical : mise en place du Comité Social et Economique (CSE) et des représentants de proximité et Droit syndical et dialogue social (2019), configuration du Comité de groupe et répartition de ses représentants, et fonctionnement du Comité de groupe (2020).

Depuis le 1^{er} janvier 2020, le Comité social et économique (CSE) est l'instance unique de représentation du personnel. Il est assisté de commissions spécialisées, notamment la Commission Santé, Sécurité et Conditions de travail (C2SCT), et 5 commissions locales dédiées à la santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail (C3SCT). Quarante représentants du personnel constituent la représentation de proximité.

Le fonctionnement du CSE et de ses commissions a été adapté durant la crise, notamment par des séances en semi-présentiel et par l'utilisation de l'audio et de la visio-conférence, permettant la continuité du respect des obligations de l'entreprise.

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

Opérer de manière exemplaire

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 signés en 2020.

Santé & sécurité

La prévention des risques professionnels est au cœur des préoccupations et des valeurs du Groupe ADP.

Une attention particulière est portée aux sous-traitants, en particulier sur les chantiers. Une Charte Objectif Zéro accidents sur les chantiers a été signée le 19 mai 2021 avec Vinci.

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. Elle donne lieu à des revues de prévention organisées par la direction Services Logistique & Achats avec les prescripteurs et prestataires concernés, afin d'identifier les axes d'amélioration et construire en lien avec nos partenaires des plans d'action permettant d'améliorer les conditions de sécurité et de santé au travail pour les salariés intervenant sur nos installations.

Un groupe de travail dédié à la santé sécurité au travail de nos partenaires a été constitué pour la mise en œuvre et l'amélioration, des dispositifs dédiés à la sous-traitance, il rend compte directement au COMEX des démarches mises en œuvre. La nature et les causes des accidents sont examinés en COMEX deux fois par mois.

Une politique volontariste en matière de prévention

Au-delà de ses obligations réglementaires, le groupe mène une politique volontariste en matière de prévention des risques professionnels, déclinée en dispositifs et actions à mettre en œuvre sur le terrain afin de préserver la santé et la sécurité des salariés et des partenaires, d'améliorer les conditions de travail et tendre vers le bien-être au travail.

Le Programme "Prévenir c'est réussir" (cf. point RH ** du présent rapport) mené au sein d'ADP SA met l'accent sur le fait que la réussite n'est possible que dans un cadre de travail sûr et respectueux de tous pour les collaboratrices et collaborateurs et comprend un plan d'actions pluriannuel autour de 4 orientations prioritaires : risques déplacements piéton et routier, RPS, risque agression et incivilité pour les

personnels en contact avec le public et prévention des accidents de nos sous-traitants.

Hub One a notamment mis en place plusieurs actions en matière de prévention des RPS et qualité de vie au travail : baromètre d'écoute sociale toutes les deux semaines ; Charte de prévention des actes de harcèlement et de violence au travail ; sensibilisation et formation aux risques psychosociaux et à la QVT ; Plateforme d'écoute psychologique 24h/24 ; 7j/7 depuis 2018 ; Accord sur le droit à la déconnexion et sur la Qualité de Vie au travail.

Prévention du risque sanitaire

La reprise du trafic aérien est conditionnée à la sécurité sanitaire qui s'impose comme une condition essentielle de redémarrage de l'activité. La priorité est et restera de garantir, dans les meilleures conditions possibles, la sécurité sanitaire des passagers et de l'ensemble des personnels des aéroports. A cet égard, le Groupe ADP s'est montré particulièrement volontariste et proactif en matière de renforcement de la sécurité sanitaire. Ainsi, Paris-Charles de Gaulle compte parmi les premiers aéroports européens à avoir mis en place les mesures recommandées par l'EASA (Agence Européenne de Sécurité Aérienne) avec l'objectif d'aboutir à un nouveau standard sanitaire international permettant de prendre l'avion en toute sécurité. A la date de publication du dernier rapport universel, 22 aéroports du réseau de Groupe ADP¹ ont obtenu le Airport Health Accreditation, programme d'accréditation destiné à évaluer l'alignement des aéroports sur le plan sanitaire avec les recommandations internationales définies par l'OACI (Organisation de l'aviation civile internationale), l'EASA et l'ACI.

L'ensemble des plates-formes du groupe ont adapté et continuent d'adapter leurs dispositifs de mesures sanitaires pour offrir aux passagers un haut niveau d'exigence sanitaire tout au long du parcours et ainsi contribuer au retour de la confiance dans le transport aérien.

Nous avons également sensibilisé nos passagers, par l'intermédiaire de nombreux dispositifs d'information, au respect des règles permettant de se protéger et de protéger les autres voyageurs du Covid-19, parmi lesquelles, le port du masque tout au long de leur parcours en aéroport. L'exigence dans la mise en place de nos mesures sanitaires dans l'ensemble de nos terminaux, est un engagement que nous prenons envers les pays que nous desservons, mais aussi envers nos passagers et nos collaborateurs. Les principales mesures sanitaires de Paris Aéroport visant à renforcer la sécurité et l'hygiène de ses terminaux portent sur :

- ◆ distributeurs de gel hydroalcoolique ;
- ◆ marquage au sol pour respecter les distances de sécurité ;
- ◆ un siège vacant entre deux sièges ;

¹ Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly en France, Amman en Jordanie, Antananarivo à Madagascar, Ankara, Gazipasa et Izmir en Turquie, Conakry en Guinée, Médine en Arabie saoudite, Port Louis à Maurice, Enfidha et Monastir en Tunisie.

Delhi et Hyderabad en Inde, Santiago au Chili, Skopje en Macédoine du Nord et Zagreb en Croatie.

- ◆ nettoyage et désinfection des installations plusieurs fois par jour ;
- ◆ adaptation des procédures pour réduire au maximum les contacts physiques ;
- ◆ contrôle de température aux arrivées.

À Paris, en plus de nombreuses mesures déjà déployées et des adaptations portées à ses processus tout au long du parcours à l'aéroport, le groupe a procédé à la signature d'un partenariat avec le réseau de laboratoires Cerballiance pour faciliter la réalisation des tests de dépistage nécessaires au départ des passagers, l'installation de caméras thermiques à l'arrivée des vols internationaux, à un projet d'innovation "Safe Travel Challenge" au-delà même des mesures sanitaires standard.

Les compagnies aériennes ont elles-mêmes déployé des modalités de contrôles au départ telles que la vérification des attestations de déplacement et des attestations sur l'honneur de l'absence de maladie Covid-19. Elles peuvent en outre, à l'instar d'Air France-KLM, procéder à la prise de température à l'embarquement.

Les aéroports indiens ont mis en place l'ensemble des mesures sanitaires nécessaires pour assurer la protection des passagers et des employés. Les équipes ont déployé des outils innovants destinés par exemple à digitaliser les services aux passagers tout en assurant les mesures de distanciation physique ou encore des offres de test PCR à l'arrivée afin de conforter et d'accompagner la reprise du trafic.

Mesures complémentaires au bénéfice de nos personnels :

- ◆ Ajustements successifs des protocoles sanitaires pour protéger les salariés, en lien avec les Instances Représentatives du Personnel ;
- ◆ Organisation des déconfinements et reconfinements, impacts des mesures sanitaires sur les métiers et sur l'accueil des salariés ;
- ◆ Préparation des réouvertures des bâtiments ;
- ◆ Application des mesures sur l'obligation vaccinale pour certaines fonctions ;
- ◆ Évaluation du risque sanitaire et mise à jour du Document Unique dans toutes les directions ;
- ◆ Distribution de kits sanitaires pour les salariés sur site, définis selon le type d'activité puis ajustés selon les évolutions de la réglementation ;
- ◆ Diffusion d'un plan de communication vers les salariés (affiches, recommandations, supports pour les managers, etc.) ;
- ◆ Veille réglementaire continue et partage de pratiques avec les grandes entreprises.
- ◆ Encadrement du télétravail :
- ◆ Le télétravail exceptionnel a été mis en place en 2020, et réactivé avec les reconfinements et mesures successives, pour tous les personnels ayant une fonction compatible avec ce mode d'organisation. Il a permis de protéger les salariés et d'assurer la poursuite de l'activité. Une communication spécifique a été diffusée auprès des salariés et des managers pour les sensibiliser aux bonnes

pratiques à adopter dans ce contexte de télétravail de longue durée, en matière d'organisation, de communication, de management mais aussi de santé.

- ◆ Le dispositif de télétravail régulier a été révisé fin 2020 par avenant à l'accord sur le télétravail pour tenir compte des enseignements du déploiement massif du télétravail pendant la pandémie.
- ◆ Par ailleurs, la qualité du travail de prévention sur le terrain et la responsabilisation des salariés ont permis de limiter les accidents du travail liés à l'épidémie de Covid-19.

Protection des expatriés et salariés en mission à l'étranger

- ◆ 60 expatriés ADP ou filiales et familles.
- ◆ 160 contrats locaux et familles.
- ◆ 2000 missions/an, dont 1200 à l'étranger.
- ◆ Plus de 500 missionnaires/an uniquement dans des pays à risques ou hauts risques

Chaque pays du globe est classé selon son niveau de risque (5 niveaux prenant en compte un panel variés de risques : sécuritaires, sanitaires, naturels, sociaux, cyber, éthique et compliance ...). A chaque niveau de risque correspond une procédure de validation spécifique et un encadrement plus ou moins strict des missions et expatriations.

Une entité d'ADP SA est dédiée à la protection des salariés du groupe à l'international :

- ◆ Elle est présente tout au long du process, de la validation du lancement d'une mission, à son suivi en cours de déroulement, jusqu'au débriefing post-mission pour les destinations les plus sensibles.
- ◆ Elle formule des recommandations sécuritaires, sanitaires, de protection de l'information, éthique et compliance... pour les missionnaires vers des pays à risques.
- ◆ Elle s'assure de la formation et sensibilisation des salariés avant leur départ.
- ◆ Elle peut être amenée à déployer des mesures de sécurité additionnelles en cas de besoin.
- ◆ Elle assure également une veille pays et une communication permanente (et suivi spécifique pour les pays à risques et à hauts risques).
- ◆ Elle organise et contrôle la réalisation d'audits sécuritaires dans les pays d'implantation. Et le cas échéant, elle organise et gère le dispositif de crise sur le volet international.

Les expatriés et missionnaires sont régulièrement informés des risques liés à leur pays, sur le plan sanitaire, comme sur la situation et l'environnement local. Après les restrictions liées au COVID-19, par exemple, les retours sur site ont été organisés, après les périodes de télétravail. Les entités du Groupe ont mis en œuvre, pour leurs salariés, les mesures gouvernementales propres à chaque pays.

TAV dispose également de procédures destinées à assurer la sécurité des salariés à l'international et les développe en

coordination avec Aéroports de Paris. Des procédures spécifiques ont été mises en place pour les voyages pendant la période Covid-19, en liaison étroite avec les médecins du travail.

Protection des données à caractère personnel

Dans le cadre des activités du groupe, ADP peut être amené à traiter un certain nombre de données à caractère personnel : salariés, clients/prospects, passagers, partenaires, prestataires...

Le traitement et la conservation de ces données appelle naturellement un certain nombre d'actions destinées à prévenir d'éventuelles violations de la sécurité entraînant, de manière accidentelle ou illicite, la destruction, la perte, l'altération, la divulgation non autorisée de données à caractère personnel transmises, conservées ou traitées d'une autre manière, ou l'accès non autorisé à de telles données.

ADP SA a désigné un délégué à la protection des données (DPD) et des correspondants (CPD) relais dans chaque direction. Seules les données nécessaires sont collectées, traitées et conservées, de façon sécurisée et en application de process de traitement conformes à la réglementation (RGPD et Loi Informatique et Libertés).

Une politique groupe de protection des données est définie, mise en œuvre et contrôlée. Elle s'appuie sur la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information groupe et la politique générale de protection de l'information. En 2021, une charte d'application de la politique de protection des données a été créée et est mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Les exigences réglementaires sont prises en compte dès la conception (Privacy by Design) et par défaut tout au long de la vie des projets (Privacy by Default).

Les collaborateurs du groupe sont sensibilisés à la protection des données à caractère personnel, et le règlement intérieur encadre l'application de ces politiques par les salariés. Les collaborateurs sont soumis à des règles de confidentialité (Règlement intérieur, contrat de travail...). Un e-learning a été déployé pour l'ensemble des collaborateurs et les personnes occupant des fonctions piliers pour la protection des données sont conviées à une formation en présentiel, apportant les exigences du RGPD qu'ils doivent respecter et/ou faire appliquer au quotidien dans leurs activités.

Des clauses proposent des clause-types à intégrer dans les contrats, conventions et marchés (et à compléter le cas échéant avec l'assistance de la direction juridique et des assurances). Tout prestataire accédant à des informations sensibles est également soumis à la confidentialité (Clause du marché, NDA, Règlement intérieur le cas échéant...).

Les parties prenantes sont informées du traitement de leurs données. Une procédure centralisée ADP-SA est mise en œuvre pour répondre aux demandes d'exercice de droits.

Une plateforme de pilotage de conformité au RGPD (ARIEL) est déployée ; elle comporte notamment le registre des

traitements. Des méthodes Groupe sont mises en place (ex : méthode d'Analyse d'impact protection des données, méthodologie de conduite des projets SI qui prend en compte la protection des données personnelles).

Une procédure de gestion des violations des données existe et est mise en œuvre. Un dispositif d'astreinte et gestion de crise permet de réagir en cas de violation de données.

Au niveau du Groupe, la Politique Groupe de Protection des Données à caractère personnel (PGPD) définit les engagements du Groupe ADP pour protéger les Données à Caractère Personnel de ses parties prenantes et assurer la conformité aux réglementations en la matière. Elle établit l'organisation mise en place à cet effet (1 DPD doit être désigné dans chaque société concernée). Elle précise les principes et les règles permettant de garantir une protection adéquate des DCP utilisées dans le cadre des activités du groupe.

Préservation de l'emploi

La crise que traverse le transport aérien, due à la pandémie de Covid-19, et la très forte baisse du trafic ralentissent considérablement l'activité du Groupe ADP. Les prévisions de trafic ne permettent pas d'envisager un retour à une activité équivalente à celle de 2019 avant plusieurs années.

La préservation au maximum de l'emploi et des compétences demeure un enjeu de premier plan, même si l'entreprise a dû mettre en œuvre un certain nombre de mesures de réduction d'activité et maîtrise de coûts, notamment de masse salariale. Ces mesures consistent en un plan de départ volontaire – pour partie compensée par un plan de recrutement consécutif - et un plan d'ajustement salarial ((cf. point RH ** du présent rapport).

Par ailleurs, pour permettre aux salariés concernés par l'activité partielle de préserver leur employabilité et de se former, l'entreprise a eu recours au Fonds national de l'emploi - Formation, financé par l'Etat, pour leur proposer une offre de formation spécifique (linguistique, bureautique, management, développement personnel, efficacité personnelle, communication). En 2021, le dispositif a été construit sur des parcours de formation, de plus longue durée et pouvant se dérouler jusqu'à fin 2022 (exploitation aéroportuaire, management des hommes et activités, développement personnel, communication, juridique, environnement - développement durable).

Pour les autres sociétés du groupe, l'objectif de maintien de l'emploi a également sous-tendu les politiques et décisions mises en œuvre, dans le cadre des mesures étatiques en faveur de l'emploi et par les mesures prises par les entreprises pour leurs salariés au regard de la crise. Toutefois, en 2021, compte-tenu de la persistance de la crise, des réductions d'effectifs ont dû être engagées.

Les pistes de restructuration d'ADP Ingénierie étudiées par Groupe ADP ont conduit la direction du groupe à prendre la décision de fermeture à l'amiable de la société dans le cadre d'une restructuration de l'ingénierie du groupe et un projet de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), dans le strict respect du cadre réglementaire. 199 salariés sont concernés au total.

Une partie des effectifs a pu être reclassée au sein de la société mère. Les personnes faisant l'objet d'un licenciement économique, d'ici mars 2022, auront bénéficié d'aides au reclassement et auront été accompagnées (formations, aides à la mobilité et au reclassement, à la création ou reprise d'entreprise, congé de reclassement, notamment).

Relation avec les territoires

Le Groupe ADP mène une véritable politique de coopération économique et sociale dans ses territoires d'ancrage, qui vise notamment à partager avec eux les retombées des activités aéroportuaires tant sur les plates-formes parisiennes qu'à l'international.

Pour assurer ce partage de la valeur avec le territoire, le Groupe ADP met en œuvre une politique organisée autour de 4 thématiques, inscrites dans la charte Airports for Trust, signée par 23 sur 28 aéroports du Groupe en janvier pour la construction d'un avenir durable et responsable.

Faire des territoires les premiers bénéficiaires des activités des aéroports (formation, insertion et emploi) est l'un des 4 axes de cette charte. Les engagements et actions pris par le groupe en ce sens sont détaillés au point 1.4 du présent rapport.

Engagements citoyens des employés du Groupe

Les actions de la direction de l'engagement citoyen

Grace à la nouvelle plateforme numérique d'engagement jemengage.groupeadp.fr, développée en 2021 en étroite

collaboration avec Vendredi, acteur reconnu du secteur du bénévolat et du mécénat de compétences, les collaborateurs du groupe désireux de s'engager auprès d'Organismes à but non lucratif se voient proposer des engagements sur mesure. Elle offre un large choix de missions et d'actions auprès de nombreuses associations partenaires. C'est simple et rapide, quelques clics suffisent pour accéder à une vaste palette de possibilités d'engagement, adaptés à la disponibilité de chacun, à proximité s'ils le souhaitent de leur lieu d'habitation ou de travail, et pouvant être assuré sur une partie de leur temps de travail ou sur leur temps libre, en mission ponctuelle ou de longue durée, à distance ou en présentiel (dans le respect des règles sanitaires), seul ou à plusieurs.

Les actions de la Fondation du Groupe ADP

La Fondation du Groupe ADP a été créée en 2015 pour soutenir et accompagner des projets favorisant l'éducation à travers la prévention et la lutte contre l'illettrisme ainsi que la lutte contre le décrochage et l'échec scolaire. Que ce soit en France, à proximité de ses aéroports parisiens (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget) ou à l'international, là où le Groupe ADP est présent, elle agit sur tous les fronts, de la petite enfance à l'âge adulte.

Pour mener à bien sa mission, la Fondation s'appuie sur une action territorialisée et co-construite avec les associations locales, à travers des partenariats de longue durée.

La Fondation peut aussi compter sur la mobilisation des salariés du Groupe ADP qui grâce à différents programmes mettent leurs compétences au service des associations soutenues.

Opérer de manière exemplaire

Engagement spécifique pendant la crise sanitaire :



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. La possibilité de réaliser des audits et plans de suivi a aussi été renforcée dans cette nouvelle version de la charte dont la signature par les fournisseurs signant un nouveau contrat est exigée par Aéroports de Paris depuis novembre 2018.

La filiale jordanienne (AIG) a commencé, en 2020, à déployer cette charte auprès de ses fournisseurs.

Le dispositif d'évaluation des fournisseurs sur les aspects éthiques

Dès 2018, la Direction des achats a mis en place une évaluation exhaustive de l'ensemble de ses fournisseurs actifs en complétant, en application de la Loi Sapin 2, les paramètres financiers de ses analyses par les critères de probité recommandés par l'agence française anti-corruption. En 2019, tous les nouveaux fournisseurs faisaient l'objet de ces évaluations qui ont mis en évidence l'absence d'alerte mettant en péril la relation contractuelle. En 2021, la

Direction des achats a déployé sur son périmètre et au stade des candidatures aux appels d'offres l'outil d'évaluation mis en place par la Direction de l'Ethique à l'échelle du Groupe ; au-delà de l'examen de la capacité technique et financière des candidats, il est vérifié qu'ils ne font pas l'objet de sanctions pour faits de corruption.

Les procédures internes cadrent les modalités d'évaluation et de suivi en cas d'alerte, et prévoient différents niveaux décisionnaires selon la gravité de cette alerte, notamment la saisine de la Direction de l'Ethique. L'ensemble de la population des acheteurs a été formée à cet outil.

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, les 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 couvraient 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 et 2019 ; ils ont été poursuivis malgré la crise sanitaire en 2020, mais en nombre plus restreint compte-tenu des réductions d'activité et des contraintes budgétaires.

Ainsi ont pu être réalisés 26 audits auprès des titulaires de marchés des secteurs du nettoyage, de la sécurité, de la sûreté aéroportuaire, de l'assistance aux personnes handicapées, d'entretien des espaces verts et de travaux d'infrastructures.

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 plates-formes 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

Afin de suivre et limiter les risques environnementaux dans le processus d'achats, Aéroports de Paris s'appuie sur une cartographie des risques fournisseurs dédiée réalisée en 2018.

Cette cartographie a permis de cibler les achats les plus exposés, d'identifier les actions à mener à destination des fournisseurs les plus à risque afin de mettre en place les plans de vigilance adéquats.

Cette cartographie s'appuie sur une méthodologie robuste :

- ◆ identification des enjeux environnementaux pour les achats d'Aéroports de Paris : climat, air, eau, biodiversité, déchets, ressources ;
- ◆ identification des risques pour chaque enjeu environnemental ;
- ◆ 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'actions portant en priorité sur les segments/marchés critiques et significatifs, comprend entre autres :

- ◆ l'analyse des documents de marchés existants pour vérifier si les exigences qu'ils contenaient permettaient de couvrir les risques environnementaux identifiés (CCTP, grille RSE, Cahiers des prescriptions environnementales de chantiers, règlement de consultation, CCAP, analyse environnementale des fournisseurs). Des mesures ont été recommandées pour chaque risque insuffisamment couvert ;
- ◆ l'actualisation de ces documents de marché ;
- ◆ la proposition de mise à jour de documents régissant la prise en compte de la RSE dans le processus d'achat : charte RSE fournisseurs, procédure Achats RSE (en vue de 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), le cahier des prescriptions environnementales de chantier (avec des propositions d'ajouts: propositions d'ajouts concernant les transports, la biodiversité, le réemploi des déchets) ;
- ◆ la création de grilles d'audit pour certains types de prestations.

Les évolutions des documents de marché ont été mises en place au fur et à mesure des renouvellements ou de nouveaux marchés sur les segments hors travaux.

En 2021, un travail de synthèse et d'homogénéité des cartographies de risques fournisseurs en matière sociale, environnementale, de droits humains et de libertés fondamentale a été engagé, conformément aux exigences de la Loi sur le devoir de vigilance, pour assurer une visibilité renforcée sur les segments particulièrement porteurs d'impacts.

Un dispositif d'alerte élargi aux collaborateurs des fournisseurs

Le dispositif d'alerte Éthique et Compliance (voir chapitre "Le programme Éthique et Compliance ") est ouvert aux collaborateurs des fournisseurs conformément à la loi Potier (devoir de vigilance). Les fournisseurs majeurs représentant 80% des achats d'ADP-SA ont reçu une lettre les informant de ce dispositif en 2021.

Réalisations et résultats 2021

Sur le volet achats – environnement, les CCTP et les grilles RSE de 30 marchés de fournitures et prestations ont été actualisés et 10 marchés venant à échéance en 2020 et 2021 ont été adaptés avec de nouvelles exigences environnementales et énergétiques.

Compte tenu de la crise et de son impact sur le secteur aérien, les autres actions prévues ont été différées en 2021.

Depuis le déploiement du plan de vigilance en 2018, aucune alerte relevant de la loi Potier n'a été recensée.

Déployer une politique Achats durables

Politique et objectifs

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.

Cette politique s'appuie notamment sur une charte RSE fournisseurs signée par tous les fournisseurs sous contrat, et qui permet de promouvoir et de partager avec eux ses engagements RSE. Elle a été revue en 2018 pour intégrer les exigences renforcées fixées par les lois anticorruption (loi Sapin II) et par la loi sur le devoir de vigilance (voir chapitre "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.

Préalablement à la crise Covid, la direction des Achats s'était fixé pour objectif 2021 :

- ◆ d'intégrer dans 80 % des marchés contractualisés en nombre et plus de 99% en montant, un critère de jugement 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 0,8 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.

Certaines activités des plates-formes présentent un fort enjeu social (sûreté, assistance des passagers à mobilité réduite, maintenance, entretien, sécurité). Pour les identifier, une cartographie des risques sociaux liés à nos achats a été réalisée. Sur les marchés à risques, tous les nouveaux prestataires doivent présenter leurs pratiques sociales dont celles en faveur de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs. Ces pratiques sont évaluées et prises en compte dans le choix des partenaires. Une fois le marché conclu, des audits sociaux, réalisés par des prestataires externes indépendants sont menés et les taux d'accidents du travail des fournisseurs sont suivis. Des mesures d'accompagnement correctives sont déployées. Un Groupe de travail sous-traitance a été constitué, il rapporte au COMEX et intègre les Achats, la DRH, les Préventeurs des plates-formes. Il a initié de nouveaux dispositifs de maîtrise : processus d'alerte en cas d'accident, harmonisation des notations faites, généralisation des grilles sécurité dans les appels d'offres, organisation d'instances de suivi de la sécurité en lien avec les sous-traitants et les prescripteurs, point sécurité dans les revues annuelles de performance des fournisseurs.

En outre, les rémunérations du directeur des achats, des managers et des acheteurs, des logisticiens et des

collaborateurs des départements environnement de travail et services supports comporte une part variable qui repose en partie sur l'atteinte d'objectifs RSE.

Réalisations et résultats 2021

Compte tenu du contexte sanitaire de l'année 2021, la préparation de la nouvelle politique Achats durables à l'échelle du groupe (assets majoritaires) a débuté au second semestre par une série d'ateliers distanciels, traitant notamment des diverses thématiques relatives à la RSE. La finalisation de ce travail est prévue pour le premier semestre de 2022. En 2021, Aéroports de Paris a renouvelé pour une période de 3 ans le Label Relations fournisseurs et Achats Responsables, détenu depuis 2014 et déjà renouvelé dans sa seconde 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 suivies d'un audit annuel sur site de plusieurs jours, il challenge la direction sur ses pratiques en matière d'achats responsables. Cette distinction a été étendue au Groupe ADP le 30 novembre 2021, en maintenant au niveau probant le Label équivalant à la norme Achats Responsables ISO 20400.

En avril 2021, la direction Services Logistique Achats a également renouvelé la certification ISO 9001 : 2015 sur l'ensemble de son périmètre, sans aucun écart à la norme. Enfin, des programmes de formation et de sensibilisation aux achats responsables sont dispensés très régulièrement aux

acheteurs. Cette année, les collaborateurs de la direction des Achats ont été sensibilisés aux nouveaux enjeux des achats responsables.

Ainsi, fin 2021 :

- ◆ 86 % des marchés contractualisés d'Aéroports de Paris (89 % à fin décembre 2020) représentant plus de 96 % des dépenses de la direction des Achats intègrent un critère de notation RSE ;
- ◆ 100 % des marchés dits énergivores d'Aéroports de Paris (10 marchés passés en 2021) intègrent un critère de performance énergétique ;
- ◆ Aéroports de Paris a confié plus de 635.000 euros d'achats à une dizaine de fournisseurs du secteur protégé et adapté. Ces prestations sont couvertes à 80 % par des contrats pluriannuels et commandes récurrentes ;
- ◆ 80 183 heures d'insertion ont été réalisées sur le dernier grand projet de travaux en cours terminé en 2021, et intégrant des clauses d'insertion sociales (liaison des satellites du Terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle). L'objectif global de 50.000 heures d'insertion pour ce projet a donc été dépassé (160%).

5

Informations sociales, environnementales et sociétales

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

5.7 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. 4.3
Présentation des politiques, objectifs et résultats relatifs au :	
- Effets de l'activité de la société quant au respect des droits de l'homme	Chap. 5.1 et 5.2
- Effets de l'activité de la société quant à la lutte contre la corruption	Chap. 5.6
- Effets de l'activité de la société quant à la lutte contre l'évasion fiscale	Chap. 5.6
- Conséquences sociales de l'activité	Chap. 5.2, 5 et 5.3
- Conséquences environnementales de l'activité	Chap. 5.3 et 5.6
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 5.6
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	Chap. 5.3
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	Chap. 5.3 et 5.5
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	Chap. 5.3
Engagements sociétaux en faveur de 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	Les thématiques relatives à la lutte contre la précarité alimentaire, au respect du bien-être animal, à une alimentation responsable, équitable et durable sont identifiées comme non pertinentes

6 AUTRES INFORMATIONS

6.1 Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres en 2021

Néant

Source: <https://bdif.amf-france.org/Recherche-avancee>

6.2 Informations concernant le capital social

Capital social

À la date de dépôt du présent document, le capital social d'Aéroports de Paris s'élève à 296 881 806 euros, divisé en 98 960 602 actions d'une valeur nominale de 3 euros, entièrement libérées et toutes de même catégorie, et n'a fait l'objet d'aucune modification en 2021. Les actions Aéroports de Paris sont négociables sur Euronext Paris (compartiment A) sous le mnémonique ADP depuis le 16 juin 2006.

Aéroports de Paris a été transformé en société anonyme et son capital fixé à 256 084 500 euros, divisé en 85 361 500 actions d'une valeur nominale de 3 euros, en application du décret du 20 juillet 2005.

Aéroports de Paris n'a pas émis de valeur mobilière donnant accès au capital ni d'option de souscription d'achat d'action.

Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris

Programme de rachat d'actions en vigueur

En 2021, le conseil d'administration de la Société a mis en œuvre les programmes de rachat d'actions autorisés par l'assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2020 (entre le 1^{er} janvier 2021 et le 10 mai 2021) et du 11 mai 2021 (du 11 mai au 31 décembre 2021), dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque. La somme de 30 millions d'euros a été affectée par le conseil d'administration au compte de liquidité.

Descriptif du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale ordinaire du 11 mai 2021

Part maximale du capital susceptible d'être acheté par la Société :

Les achats d'actions de la Société pourraient porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société (à titre indicatif 9 896 060 actions à ce jour), étant rappelé qu'en toute hypothèse (i) cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui serait, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée, (ii) par exception, lorsque les actions seraient rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspondrait au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et (iii) les acquisitions réalisées par la Société ne pourraient en aucun cas l'amener à détenir plus de 10 % du capital social de la Société

Objectifs du programme :

- ◆ l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Aéroports de Paris par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers dans sa décision n°2018-01 du 2 juillet 2018 ;

Informations concernant le capital social

- ◆ l'attribution ou la cession d'actions aux salariés, au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi et notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- ◆ l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L22-10-59 du code de commerce ; ou – la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L22-10-56 du code de commerce, ou de tout plan similaire ;
- ◆ l'annulation totale ou partielle des actions rachetées, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'assemblée générale extraordinaire ;
- ◆ la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou toute autre manière ;
- ◆ la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre de paiement, d'échange, d'apport ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, fusion, scission ou apport.

Modalités de rachat :

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions peuvent être réalisés, à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat, de vente ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres contrats financiers négociés ou par remise d'actions par suite de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens), ou de toute autre manière.

Prix maximum d'achat

Le prix maximum d'achat par action est de 255 euros, hors frais d'acquisition, pour les achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité, et de 210 euros, hors frais d'acquisition, pour les autres opérations du programme. Le montant maximal affecté par la Société à ce programme de rachat d'actions ne peut être supérieur à 1 100 millions d'euros.

Durée du programme :

18 mois à compter du 11 mai 2021, soit jusqu'au 10 novembre 2022.

Mise en œuvre du programme :

Le conseil d'administration du 24 mars 2021 a décidé de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale dans le cadre du contrat de liquidité conclu entre Aéroports de Paris et un prestataire de service d'investissement, à savoir, Rothschild & Cie Banque.

La somme de 30 millions d'euros est, sous réserve des restrictions issues de la réglementation applicable, affectée à l'objectif de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Aéroports de Paris par un prestataire de services d'investissement agissant en conformité avec les règles de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et la pratique de marché admise dans sa décision n° 2018-01 du 2 juillet 2018.

Opérations sur les actions propres réalisées dans le cadre du contrat de liquidité entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2021

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen (en euros)	Valorisation (en euros)
Nombre d'actions au 31 décembre 2020	16 200	163,5308 €	2 649 198,58 €
Achats	317 383	110,3234 €	35 014 769,16 €
Ventes	320 583	110,4931 €	35 422 222,67 €
Nombre d'actions au 31 décembre 2021	13 000	108,3080 €	1 408 004,54 €

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

Capital autorisé mais non émis

Le tableau ci-après précise (1) les délégations qui ont été approuvées par les actionnaires lors de l'assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2020 (l'"AGE") pour une durée de 26 mois et qui sont en vigueur au 31 décembre 2021, (2) le numéro des projets de résolutions concernés, et (3) le montant nominal maximal de chacune des opérations.

Au cours de l'exercice 2021, ces délégations n'ont pas été utilisées.

Délégations données au conseil d'administration par l'AGE	N° de résolution correspondante	Objet	Montant nominal maximal ou plafond en pourcentage (autorisation 26 mois)
Augmentations de capital dilutives	32	- Plafond global pour les augmentations de capital dilutives	- 97 M€ soit 33% en capital pour les AK dilutives (P) Plafond global sur lequel s'imputent les sous-plafonds suivants : - (1) 97 M€ soit 33% en capital pour les AK avec DPS - (3) 29 M€ soit 10% en capital pour les AK sans DPS - (6) 29 M€ soit 10% en capital pour les AK en période d'offre
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS)	23	- Augmentation de capital	- 97 M€ (P) (1) soit 33% en capital
		- Émission de titres de créance	- 500 M€ (2)
Augmentation de capital avec suppression du DPS par offre au public	24	- Augmentation de capital	- 29 M€ (P) (3) soit 10% en capital
		- Émission de titres de créance	- 500 M€ (2)
Augmentation de capital avec suppression du DPS par une offre par placement privé	25	- Augmentation de capital	- 29 M€ (P) (3) soit 10% en capital
		- Émission de titres de créance	- 500 M€ (2)
Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans maintien du DPS	26	Augmentation du nombre de titres à émettre	15 % de l'émission initiale (P) (4)
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	27	Augmentation de capital	97 M€ soit 33% en capital (5)
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise	28	Augmentation de capital	2,9 M€ (P) (3) soit 1% en capital

Informations concernant le capital social

Augmentation de capital en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société	29	- Augmentation de capital	- 29 M€ (P) (3) soit 10% en capital
		- Émission de titres de créance	- 500 M€ (2)
Augmentation de capital en vue d'une rémunération des apports en nature	30	Augmentation de capital	10 % du capital social au moment de l'émission (P) (3)
Réduction de capital par annulation des actions autodétenues	31	Réduction du capital	10 % du nombre d'actions composant le capital social
Augmentation de capital en période d'offre Pour les résolutions 23, 24, 25 et (quand utilisée en lien avec une émission dans le cadre des résolutions 23, 24, 25 ou 26)	33	Augmentation de capital	29 M€ (P) (3) (6) soit 10% en capital

(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.

Actionnariat

Au 31 décembre 2021, l'Etat français détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société. 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'une identification des porteurs au 31 décembre 2021 sur la base d'un seuil minimum de détention de 400 actions par actionnaire. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 99,0 % du capital a été identifié, et 292 investisseurs institutionnels ont été identifiés.

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

Actionnaires	Au 31/12/2021			Au 31/12/2020		
	% du capital	% des droits de vote (y compris droits de vote double) ⁽¹⁾	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote (y compris droits de vote double) ⁽¹⁾	Nombre d'actions
Etat français	50,6 %	58,3 %	50 106 687	50,6 %	58,3 %	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 %	7 916 847	8,0 %	9,2 %	7 916 848
Predica/Crédit Agricole Assurances	5,1 %	5,9 %	5 065 991	5,1 %	5,9 %	5 065 991
Institutionnels français	3,1 %	1,8 %	3 077 158	3,6 %	2,1 %	3 538 950
Institutionnels non-résidents	21,4 %	12,3 %	21 198 529	17,6 %	10,2 %	17 454 306
Actionnaires individuels français et non identifiés	1,9 %	1,1 %	1 885 758	5,2 %	3,0 %	5 149 893
Salariés ⁽²⁾	1,8 %	2,0 %	1 779 783	1,8 %	2,0 %	1 794 879
Autodétention ⁽³⁾	0,0 %	-	13 000	0,0 %	-	16 200
TOTAL	100,0 %	100,0 %	98 960 602	100,0 %	100,0 %	98 960 602

⁽¹⁾ 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 bénéficient de droits de vote double. L'allocation des droits de vote entre les actionnaires institutionnels et les actionnaires individuels n'est pas disponible.

⁽²⁾ 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

⁽³⁾ Dans le cadre du programme de rachat d'actions. Ces actions sont privées de droit de vote.

Montant des dividendes versés

Dividendes versés au cours des trois derniers exercices :

Conformément à l'article 243 bis du code général des impôts, il est rappelé que les versements de dividendes au titre des trois exercices précédents sont les suivants :

Exercices	Date de distribution du solde du dividende	Taux de distribution en pourcentage du résultat net	Dividende global éligible à la réfaction de 40 % prévue au 2° du 3° de l'article 158 du code général des impôts	Dividende non éligible à la réfaction de 40 %
Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Non applicable	0,0 %	néant	néant
Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Non applicable	11,8 %	69 264 101,90 ¹ euros représentant un dividende par action de 0,70 euro	néant
Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	11 juin 2019	60 %	366 154 227,40 euros représentant un dividende par action de 3,70 euros	néant

¹ Ce montant correspond à l'acompte sur dividende de 0,70 euro versé, le 10 décembre 2019, pour chaque action ayant eu droit au dividende.

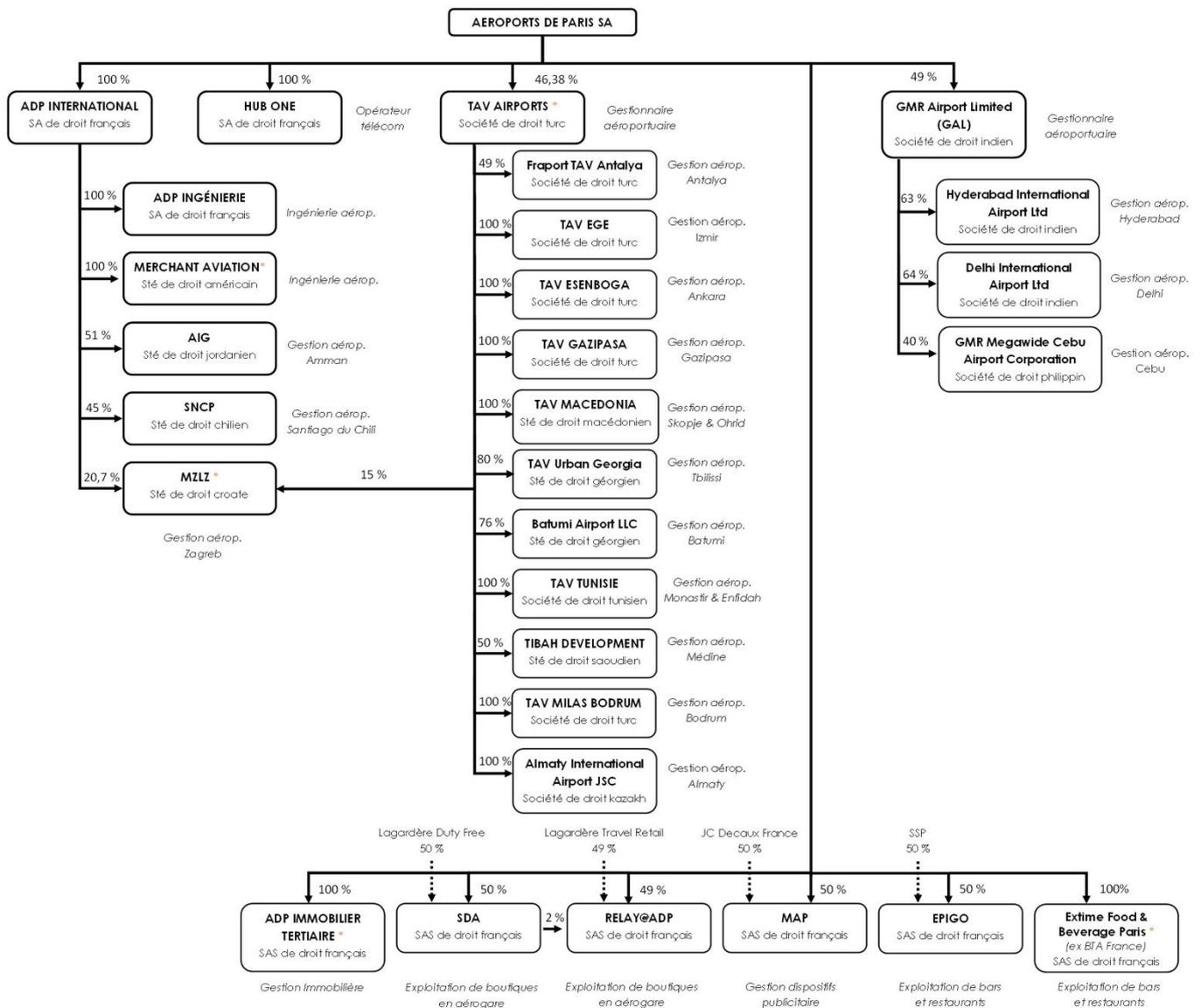
6.3 Résultats sociaux des 5 derniers exercices

(en millions d'euros)	Décembre 2017	Décembre 2018	Décembre 2019	Décembre 2020	Décembre 2021
Capital en fin d'exercice					
Dotation en capital	-	-	-	-	-
Capital social	297	297	297	297	297
Nombre d'actions à la clôture (en millions)	99	99	99	99	99
Nombre d'actions moyen pondéré (en millions)	99	99	99	99	99
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'Affaires hors taxes	2 820	2 957	3 062	1 491	1 722
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	1 239	1 316	1 331	20	350
Amortissements + provisions	(490)	(469)	(571)	(1 339)	(699)
Impôt sur les bénéfices	(223)	(256)	(243)	2	163
Participation des salariés	(22)	(28)	(24)	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	504	563	498	(1 316)	(188)
Résultat distribué au cours de l'exercice	261	341	364	70	(0)
Résultats par action (en euros)					
Résultat par action après impôts et participation mais avant dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	10,02	10,43	10,77	0,21	5,16
Résultat net par action	5,10	5,69	5,03	0,00	0,00
Dividende par action versé au cours de l'exercice	2,64	2,76	3,70	0,00	0,00
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	6 435	6 349	6 295	6 338	5 752
Montant de la masse salariale de l'exercice	(393)	(392)	(398)	(318)	(329)
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	(196)	(194)	(198)	(165)	(140)

6.4 Structure organisationnelle du groupe au 31 décembre 2021

La société Aéroports de Paris SA est la société de tête du Groupe ADP, et détient directement ou indirectement la totalité des actifs. La liste complète des filiales et participations françaises et étrangères faisant partie du périmètre de consolidation est présentée en note 19 de l'annexe aux comptes consolidés de l'année 2021.

Sont présentées dans l'organigramme ci-après les sociétés ayant une activité significative au sein du Groupe ADP (les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt détenu par Aéroports de Paris SA, directement ou indirectement, dans le capital de la société concernée et les droits de vote).



* Détenue indirectement

Les pourcentages indiqués représentent les pourcentages de détention et de droits de vote au 31 décembre 2021

SA : société anonyme

SAS : société par actions simplifiée

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

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

Néant.

6.6 Avis donné à une autre société par actions que la société détient plus de 10 % de son capital

Néant.

6.7 Prises de participations significatives dans des sociétés ayant leur siège en France ou prise de contrôle de telles sociétés

Au cours de l'exercice 2021, il n'y a pas eu de prise de participations significative dans des sociétés ayant leur siège en France ou prise de contrôle de telles sociétés.

6.8 Dispositions de l'article 223 quater du code général des impôts

Le montant global des dépenses et charges non déductibles du résultat fiscal visées au 4 de l'article 39 du code général des impôts s'élève pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 à **432 444 euros**, il vient diminuer d'autant le déficit fiscal de cet exercice.

Ce montant 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.

6.9 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.

6.10 Activités en matière de recherche et développement

Non significatif.

6.11 Succursales existantes

Néant.

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

Non applicable.

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

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

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

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées		31	14	5	27	207
Montant total des factures concernées TTC		359 718 €	1 326 295 €	- 5 250 €	2 348 282 €	4 029 045 €
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC		0,0 %	0,1 %	0,0 %	0,2 %	0,3 %
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				775		
Montant total des factures exclues TTC				9 910 004 €		
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement		<input type="checkbox"/> Délais contractuels : (préciser) <input checked="" type="checkbox"/> Délais légaux : Selon Code de Commerce				

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

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

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	7 142	1 912	850	457	5 766	8 985
Montant total des factures concernées TTC	513 181 751 €	4 472 487 €	9 413 390 €	541 735 €	- 9 636 775 €	4 790 837 €
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC	27,0 %	0,2 %	0,5 %	0,0 %	- 0,5 %	0,3 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures	145	108	125	119		3 806
Montant total des factures exclues TTC	921 352 €	- 120 424 €	303 179 €	587 596 €		57 144 715 €
(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 checked="" type="checkbox"/> Délais contractuels : factures payables à 30 jours de leur date d'émission <input type="checkbox"/> Délais légaux : Selon Code de Commerce				

7 ANNEXES

Sommaire

7.1	NOTE METHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL, SOCIETAL ET ENVIRONNEMENTAL	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.2	RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE LA SOCIETE AEROPORTS DE PARIS	126
7.3	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DESIGNE ORGANISME TIERS INDEPENDANT, SUR LA DECLARATION CONSOLIDEE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	173

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 2020 est fondée sur une année calendaire (du 1^{er} janvier au 31 décembre) 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, Société de Distribution Aéroportuaire, Relay @ADP et Media Aéroports de Paris.

Certains indicateurs et données ne portent que sur une partie du Groupe, selon leur disponibilité. 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 et sociétal

Le *reporting* environnemental et sociétal est réalisé sur le périmètre des plates-formes aéroportuaires 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 (critère de significativité de l'activité aéroportuaire).

La crise "Covid" a continué d'impacter le trafic passager en 2021 faisant encore passer le nombre de passagers transportés sur les plateformes d'Izmir Adnan Menderes, d'Ankara Esenbogã et d'Amman Queen Alia sous le critère de significativité de l'activité aéroportuaire. Néanmoins, comme l'an passé, il a été décidé de garder dans le périmètre de *reporting* environnemental TAV Airports (regroupant ses 2 principales plates-formes : Izmir Adnan Menderes et Ankara Esenbogã) et AIG (représenté par la plateforme Amman Queen Alia).

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 aux vues 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) 2021.

Le périmètre des émissions de CO₂ du scope 3 présenté dans le paragraphe "Réduire notre empreinte climatique" recouvre les émissions externes de CO₂ des plates-formes aéroportuaires (les 3 plates-formes parisiennes, 2 plates-formes de TAV Airport et 1 plateforme 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 le émissions des filiales dont Aéroports de Paris n'a pas le contrôle opérationnel.

Le scope 3 de l'année N n'étant pas disponible fin janvier N+1, c'est celui de l'année N-1 qui est indiqué. Les données de l'année N seront disponibles dans le rapport de l'année prochaine.

La démarche d'intégration du périmètre international du groupe se traduit, depuis 2019 par la consolidation des données environnementales des filiales de TAV Ankara, TAV Izmir et AIG avec celles des plateformes parisiennes.

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 Aéroports 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 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)

Exclusions, limites méthodologiques et spécificités

Compte tenu de son activité, il n'y a pas lieu pour 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) 2021 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 plateformes 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

Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental

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 ; il n'est pas tenu compte des taux de l'activité partielle mise en œuvre en 2020 et 2021 ;
- ◆ Les personnes ayant choisi le Congé de Fin de Carrière (CFC) dans le cadre de l'accord de Rupture conventionnelle collective (RCC), perçoivent une allocation versée par Aéroports de Paris, pour une durée allant jusqu'à 48 mois maximum. Leur contrat étant suspendu, elles ne sont pas comptabilisées dans l'effectif, moyen en ETP. En revanche, elles le sont dans l'effectif géré au 31 décembre ;
- ◆ l'effectif géré comprend l'effectif présent et les suspensions de contrat au 31 décembre ;
- ◆ le taux de féminisation est calculé sur l'effectif géré CDI et CDD au 31 décembre ;
- ◆ les salariés dont le contrat se termine le 31 décembre N sont comptabilisés dans les effectifs présents au 31 décembre N ainsi que dans les départs de l'année N ;
- ◆ 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 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 du développement durable et des affaires publiques.

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) 2021 d'Aéroports de Paris en application de l'article L. 225-102-1 alinéa 7 du Code de commerce ont été menés par EY

Des indicateurs tels que les émissions de CO₂ des centrales de production d'énergie font l'objet d'une vérification annuelle par des tiers externes.

7.2 Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

7.2.1 Rémunérations

Politique de rémunération 2022 du mandataire social exécutif visée à l'article L.22-10-8 du code de commerce

En application de l'article L.22-10-8 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 2022.

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.

Le Président-directeur général reste entièrement mobilisé pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire subie par l'ensemble du transport aérien. Son objectif est d'assurer à long terme l'avenir de l'entreprise et les conditions de nouveaux développements.

La stratégie du Groupe s'inscrit dans la promotion d'un nouveau modèle aéroportuaire, dans une perspective de long terme, après deux ans d'une crise exceptionnelle et durable. Elle doit être en phase avec les attentes sociétales et environnementales.

Le Plan stratégique 2022-2025 organise et rend possible cette ambition, et sa mise en place en 2022 est un objectif majeur.

L'hospitalité vis-à-vis du client voyageur demeure au cœur des préoccupations de l'entreprise, avec une attention accrue apportée aux composantes du voyage : simplicité et fluidité, sécurité sanitaire et sûreté, confort et qualité de l'expérience. Cet engagement est mesuré par le taux de satisfaction au départ (indice ACI/ASQ).

C'est ainsi un nouveau projet industriel commun, à l'échelle d'un groupe multi local, qui doit être construit, et sécurisé économiquement (indicateurs pour la performance économique : dette nette/EBITDA et EBITDA/CA).

Dans un contexte environnemental, sociétal et social exigeant un modèle durable, et s'appuyant sur chacun des collaborateurs, l'entreprise renouvelle et développe ses engagements environnementaux, notamment pour le climat, et sociaux, en particulier pour l'accompagnement des salariés dans la transformation du Groupe.

La rémunération proposée s'inscrit dans ce cadre stratégique. Au titre de l'exercice 2022, elle a été arrêtée par le conseil d'administration du 15 décembre 2021, sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance (CRNG). Elle a été approuvée par le ministre en charge de l'Économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

La politique de gestion des conflits d'intérêts est exposée à la section "Fonctionnement du Conseil d'administration" 5e paragraphe, ci-après.

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 17 mai 2022 n'approuvait pas la résolution portant sur la politique de rémunération 2022 du mandataire social exécutif, la politique précédemment approuvée par l'assemblée générale du 11 mai 2021 en application de L.22-10-8 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 2022 a été fixé, sans modification, à 350 000 euros.

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

- ◆ Trois objectifs quantitatifs :
 - Ratio dette nette / EBITDA Groupe (poids =15%)
 - Ratio EBITDA / CA Groupe (15%)
 - Taux de satisfaction au départ ACI/ASQ (20%)

Le niveau de performance pour chacun de ces objectifs s'échelonne de 0,7 à 1,1.

Les niveaux cible (réalisation à 100%) correspondent au budget approuvé 2022.

- ◆ Deux objectifs qualitatifs :
 - Lancement du plan stratégique 2022-2025 et sécurisation du modèle industriel (poids = 25%) : organisation en février 2022 d'une journée Investisseurs, suivie d'une communication externe (roadshows, accompagnement presse) et interne permettant de mobiliser l'ensemble des salariés de l'entreprise, et par le développement des trois axes prévus par le plan : imaginer l'aéroport durable de demain, bâtir un groupe mondial, intégré, responsable, innover, accompagner

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

et responsabiliser, en particulier dans la gestion des ressources humaines et des recrutements.

- En adéquation avec la raison d'être de l'entreprise, engagements sociaux et environnementaux (25%) :
 - Social, notamment : sécurité du travail et particulièrement, prévention des risques psychosociaux et accompagnement des managers et des salariés, en intervenant sur les différents facteurs de risques ; accompagnement des managers et des salariés (mobilités, reclassements), dans le cadre de la réorganisation globale de l'entreprise ; actions en faveur de l'emploi des jeunes (apprentissage, Graduate Program ...) ; égalité professionnelle femmes-hommes et mixité des instances dirigeantes ;
 - Environnement, notamment la mise en œuvre d'une stratégie climat ambitieuse visant à la réduction des émissions de CO2 liées aux activités aéroportuaires (trajectoires de réduction des émissions de CO2 scope 1 et 2 dans le cadre du passage au niveau 4 de l'Airport Carbon Accreditation, positionnement stratégique d'ADP sur les différents vecteurs énergétiques liés à l'aviation décarbonée, partenariat sur le déploiement des carburants aéronautiques durables et la notion de hub hydrogène...) et de la politique environnementale ; préservation de la biodiversité (trajectoire de désartificialisation sur les trois plateformes parisiennes, définition des indices de biodiversité de référence ...).

Le niveau de performance pour chacun de ces objectifs s'échelonne de 0,8 à 1,5.

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. L'ensemble de ces objectifs s'entend hors impact d'éléments dont le caractère exceptionnel serait apprécié par le Comité des Rémunérations, nominations et de la gouvernance. Il sera tenu compte des impératifs de gestion et d'adaptation ou de revue de la stratégie de l'entreprise, en particulier au regard des évolutions du trafic et des exigences sanitaires.

La rémunération variable brute annuelle du Président-directeur général pour l'exercice 2022 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 2023 (et portera sur l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022), 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.

Les objectifs des membres du COMEX sont alignés sur ceux du Président-directeur général.

Le Conseil d'administration a connaissance des conditions d'emplois et de rémunération des salariés au sein du Groupe ADP et du ratio d'équité entre la rémunération du Président-directeur général et celles des salariés.

Le tableau ci-dessous présente le ratio d'équité : il situe le niveau de rémunération du Président-directeur général au regard de la rémunération moyenne et de la rémunération médiane des salariés, sur une base équivalent temps plein des salariés de la société, pour le périmètre de la société Aéroports de Paris SA, qui représente 66% de l'effectif en France. La rémunération comprend : salaire fixe, part variable, compléments d'emploi (primes, supplément familial, heures majorées et supplémentaires). Pour 2020 et 2021, la rémunération a été estimée en prenant en compte l'indemnisation de l'activité partielle mise en œuvre depuis le 23 mars 2020, afin de couvrir un périmètre d'activités comparable des salariés. Les éléments de rémunération liés à l'activité n'ont pas été redressés (primes, heures majorées, indemnités kilométriques).

Rémunération perçue (en euros)	2021	2020	2019	2018	2017
Président-directeur général					
Rémunération annuelle	450 000	420 000	450 000	450 000	445 000
Salariés					
Rémunération annuelle moyenne	57 936	56 757	59 689	58 417	57 881
Rémunération annuelle médiane	50 390	50 172	54 054	52 779	52 155
Ratio PDG/salariés					
Rémunération annuelle moyenne	7,77	7,40	7,54	7,70	7,70
Evolution du ratio "moyenne"	5,0%	-1,8 %	-2,1 %	0 %	-2,8 %
Rémunération annuelle médiane	8,93	8,37	8,32	8,53	8,54
Evolution du ratio "médiane"	6,7%	0,6 %	-2,4 %	-0,2 %	-2,6 %
EBITDA Groupe	751	168	1 772	1 961	1 567

La rémunération du PDG est réglementairement plafonnée, et sans aucun changement depuis 2012, quelle que soit la performance de l'entreprise.

Politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs visée à l'article L.22 - 10-8 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 qui définissent la stratégie de l'entreprise.

En 2020, l'assemblée générale des actionnaires du 12 mai a décidé de porter à 500 000 euros l'enveloppe annuelle de la rémunération des administrateurs et des censeurs, pour tenir compte de la nomination d'un administrateur référent, de la création d'un Comité Responsabilité Sociétale de l'entreprise et de l'augmentation du nombre de séances. Les modalités de répartition de l'enveloppe ont été fixées par délibération du Conseil d'administration du 24 juin 2020, sans modification jusqu'à nouvelle délibération.

Le Conseil d'administration a connaissance des conditions d'emplois et de rémunération des salariés au sein du Groupe ADP et du ratio d'équité entre la rémunération du Président-directeur général et celles des salariés.

La politique de gestion des conflits d'intérêts est exposée à la section "Fonctionnement du Conseil d'administration" 5e paragraphe, ci-après.

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 attribuées et versées aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2021 : informations visées à l'article L.22-10-9 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 2021, en application de la politique de rémunération et de ses critères, dont le lien avec la stratégie de l'entreprise est décrit dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise 2020. Cette politique a été approuvée par l'assemblée générale d'Aéroports de Paris du 11 mai 2021.

L'atteinte des objectifs a été appréciée par le conseil d'administration du 16 février 2022, 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. 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.

Conformément aux textes en vigueur, le versement de la rémunération variable, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2021, sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires du 17 mai 2022.

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 de 100 000 euros, soit 29% de la rémunération fixe.

Deux objectifs quantitatifs (pondération totale : 50%) ont été fixés pour 2021 : montant de l'EBITDA / chiffre d'affaires Groupe (25 %), taux de satisfaction au départ des passagers (25 %), ainsi que deux objectifs qualitatifs (pondération totale : 50%) :

- adaptation du modèle économique et social de l'entreprise (poids = 25%), incluant les dimensions stratégique, économique et financière, la gestion du trafic et des installations ;
- en adéquation avec la raison d'être de l'entreprise, engagements environnementaux et sociaux (25 %) : environnement, notamment : certification ACA4 des plateformes franciliennes, utilisation de carburants alternatifs durables pour 2022 et préparation de l'arrivée d'avions H2, études d'opportunité pour des projets énergétiques à l'échelle du territoire, préparation d'une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Social, notamment : mise en œuvre de l'accord de rupture conventionnelle collective (RCC), projet

d'adaptation des contrats de travail et des normes applicables aux salariés d'ADP SA, santé et sécurité au travail.

Les objectifs ont été atteints respectivement à hauteur de 110% pour les objectifs quantitatifs (EBITDA / CA Groupe : 110%, Satisfaction clients au départ = 110%) et 100% pour les objectifs qualitatifs (dont adaptation du modèle économique et social de l'entreprise : 100%, engagements environnementaux et sociaux : 100%).

Les niveaux cible quantitatifs, pour 100%, correspondaient au budget approuvé 2021.

L'objectif relatif au ratio EBITDA / CA a été atteint en surperformance.

La note de satisfaction clients ACI/ASQ a encore progressé, atteignant 3,91/5 (3,89 en 2020), en surperformance.

S'agissant des objectifs qualitatifs, le management a continué et structuré en 2021 l'adaptation du modèle économique et social de l'entreprise (25 %), incluant les dimensions stratégique, économique et financière, la gestion du trafic et des installations.

Une nouvelle Feuille de route stratégique 2022-2025 a été élaborée, définissant une ambition et une vision partagée pour le groupe, autour de la transformation du modèle aéroportuaire au service du long terme.

Après avoir, en 2020, sécurisé la trésorerie par deux émissions obligataires, l'entreprise a mis en œuvre en 2021 un plan d'économies structurelles, s'ajoutant aux mesures conjoncturelles auxquelles l'entreprise avait eu recours dès le début de la crise en 2020 (adaptation permanente des ouvertures/fermetures d'infrastructures en fonction du trafic ; une grande partie est ainsi restée fermée en 2021, poursuite de l'activité partielle sur tout le premier semestre).

Les mesures d'économies structurelles comprennent en particulier la mise en œuvre de l'accord de rupture conventionnelle collective (RCC) du 9 décembre 2020, l'adaptation des contrats de travail avec des mesures de modération salariale, la refonte de l'organisation de l'entreprise, afin de l'adapter à la baisse durable de l'activité, à l'évolution de l'entreprise ainsi qu'à la réduction des effectifs résultant de l'accord RCC.

Le management a également poursuivi en 2021 sa mobilisation pour concrétiser ses engagements environnementaux et sociaux.

Les réalisations concernent en particulier, pour la stratégie Climat, les travaux préparatoires pour amener les plateformes franciliennes au niveau 4 de l'Airport Carbon Accreditation à l'été 2022, le soutien à différents projets de production de

carburants alternatifs durables et des coopérations sur les usages aéronautiques et l'économie de l'hydrogène (région Ile de France, Choose Paris Region, Air France-KLM, Airbus, Air Liquide).

En matière de biodiversité, les engagements ont été formalisés dans le dispositif gouvernemental "Entreprises engagées pour la nature" et la faisabilité de l'engagement zéro artificialisation nette diagnostiquée ; la stratégie biodiversité a été validée pour Paris-Charles de Gaulle, elle est en cours pour Paris-Orly.

La politique environnementale 2022-2025 intègre les principaux assets internationaux dans sa préparation ; 15 engagements correspondant aux 4 axes stratégiques de la charte "Airports for Trust", ont été définis et déclinés en feuilles de route concrètes.

Enfin, avec le projet OLGA (hOListic Green Airport), piloté par ADP, avec plus de 40 partenaires, une subvention de la Commission Européenne de 25 M€ a été obtenue pour Paris-Charles de Gaulle, pour augmenter la performance environnementale, concernant les opérations aériennes (verdissage côté piste, carburants aéronautiques durables, Hub hydrogène), les passagers et le fret (parts modales pour l'accès à l'aéroport, intermodalité fer-air) et l'intérêt communautaire (amélioration et suivi de la qualité de l'air, indice de biodiversité).

Dans le domaine social, 2021 a été marquée par la mise en place des dispositifs d'adaptation de l'emploi à l'activité, et la poursuite des actions de prévention des risques professionnels, en conservant des ambitions en matière de diversité.

L'accord de rupture conventionnelle collective du 9 décembre 2020, signé à l'unanimité des organisations syndicales, a permis d'accompagner des départs reposant exclusivement sur le volontariat. 1150 collaborateurs, soit le nombre maximal prévu, ont quitté l'entreprise en 2021, dont 700 ne seront pas remplacés. Par ailleurs, début 2022, 162 départs liés aux refus des modifications du contrat de travail (plan d'adaptation des contrats de travail) sont intervenus. Ils seront remplacés

Pour mettre en œuvre ses nouvelles orientations stratégiques, l'entreprise a revu toutes ses organisations, pour les adapter à la réduction des effectifs et à l'exigence d'agilité. La première phase de pourvois des postes se déroule essentiellement par des mobilités internes ; elle inclut les reclassements au sein du Groupe liés aux plans de sauvegarde de l'emploi d'ADP Ingénierie et de SDA. Les recrutements externes seront ensuite réalisés au fur et à mesure.

Les mesures de modération salariale prévues par le plan d'adaptation des contrats de travail et des normes applicables aux salariés d'Aéroports de Paris SA sont mises en œuvre progressivement, depuis septembre 2021.

En matière de santé et de sécurité au travail, 2021 est encore marquée par la situation sanitaire, et par l'activité partielle jusqu'au 30 juin. Pour les risques psychosociaux, enjeu majeur

dans le contexte actuel, le plan de prévention met en avant l'accompagnement des managers et des salariés dans les transformations de l'entreprise.

Le taux de fréquence des accidents du travail, qui neutralise l'incidence de l'activité partielle, s'améliore encore : 10,41 (11,48 en 2020, 12,88 en 2019).

L'attention apportée aux jeunes s'est poursuivie et renforcée pour les contrats d'apprentissage et d'alternance et les recrutements : 137 nouveaux contrats en 2021 (62 en 2020, 142 en 2019) et 27 Graduate Program (2 en 2020).

Enfin, la mise en œuvre des accords 2020-2022 relatifs à l'emploi des personnes en situation de handicap, et à l'égalité professionnelle femmes-hommes, s'est maintenue, même si tous les objectifs liés au recrutement n'ont pas été atteints dans le contexte de crise.

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 24 juin 2020.

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.

L'assemblée générale du 11 mai 2021 a approuvé ex-post la rémunération 2020 du Président-directeur général. Sa part variable au titre de 2020 (70 000 €) lui a donc été versée en 2021.

Aéroports de Paris n'a pas prévu la possibilité de demander une restitution de la rémunération variable.

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

Rémunérations attribuées (en euros)	2021	2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	458 488	428 507
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant
Indemnité de départ	Néant	Néant
Indemnité de non-concurrence	Néant	Néant
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Néant
TOTAL	458 488	428 507

Détail des montants attribués et versés (en euros)	2021		2020	
	Montants attribués (1)	Montants versés (2)	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	350 000	350 000	350 000	350 000
Rémunération variable annuelle	100 000	70 000	70 000	100 000
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération en tant qu'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature : voiture	8 488	8 488	8 507	8 507
Total	458 488	428 488	428 507	458 507

(1) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la société du 17 mai 2022

(2) Approbation par l'assemblée générale ordinaire du 11 mai 2021

Le tableau relatif au ratio d'équité, aux rémunérations attribuées et versées au mandataire social au cours de l'exercice 2021 figure ci-dessus, dans la section relative à la politique de rémunération 2022.

Rémunérations versées aux administrateurs et censeurs, mandataires sociaux non exécutifs

En application de l'article L. 22-10-34 du code de commerce, l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2021 a voté favorablement sur la résolution relative aux informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du code de commerce concernant la rémunération des mandataires sociaux.

Rémunérations versées aux administrateurs

L'assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2020 a porté à 500 000 euros l'enveloppe annuelle de la rémunération des administrateurs et des censeurs, pour tenir compte de la nomination d'un administrateur référent, de la création d'un Comité Responsabilité Sociétale de l'entreprise et de l'augmentation du nombre de séances. 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 confirmé, sans modification, par délibération du conseil d'administration du 24 juin 2020, après l'augmentation de l'enveloppe et approuvé par le ministre chargé de l'économie le 6 juillet 2020, comme figurant dans le tableau :

Le montant est attribué à l'administrateur ou au censeur pour chaque participation effective à une séance du Conseil ou de ses comités,

Monsieur Augustin de Romanet a renoncé à percevoir une rémunération en qualité d'administrateur d'Aéroports de Paris.

Aéroports de Paris n'a pas prévu la possibilité de demander une restitution de ces rémunérations.

Montant par séance	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 sociétale de l'entreprise	1 700 €	-	2 500 €
Comités ad hoc	1 700 €	-	2 500 €

Montant brut (en euros)	2021	2020
Jacques Gounon	43 100	52 800
Dick Benschop (jusqu'au 30 novembre 2021) ⁽¹⁾	8 500	13 600
Jacoba van der Meijs (jusqu'au 24 mars 2021) ⁽¹⁾	0	10 200
Robert Carsouw (du 24 mars au 30 novembre 2021) ⁽¹⁾	1 700	-
VINCI représenté par Xavier Huillard (jusqu'au 15 décembre 2020)	-	25 500
Séverin Cabannes (depuis le 24 mars 2021)	27 900	-
Augustin de Romanet	-	-
PREDICA représenté par Françoise Debrus	52 800	0
Administrateur désigné par arrêté de l'Etat - Isabelle Bui (jusqu'au 29 juillet 2021)	27 200	47 600
Administrateur désigné par arrêté de l'Etat - Claire Vernet-Garnier (depuis le 13 octobre 2021)	18 700	-
Administrateur proposé par l'Etat et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Geneviève Chaux-Debry	25 500	32 300
Administrateur proposé par l'Etat et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Michel Massoni	11 900	22 100
Administrateur proposé par l'Etat et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Jean-Benoît Albertini (depuis le 18 décembre 2020)	3 400	1 700
Administrateur proposé par l'Etat et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Christophe Mirmand (jusqu'au 20 août 2020)	-	11 900
Administrateur proposé par l'Etat et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Fanny Letier	23 600	27 000
Administrateur proposé par l'Etat et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Perrine Vidalenche	22 100	28 900
Total	266 400	273 600

(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 24 juin 2020 a également confirmé le prélèvement d'une somme sur l'enveloppe annuelle des rémunérations allouées aux administrateurs désignés en assemblée générale afin de 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 2020 et 2021, versés en 2021 et 2022 :

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

<i>Montant brut (en euros)</i>	2021	2020
Anne Hidalgo	0	0
Christine Janodet	5 950	4 250
Valérie Péresse	3 400	3 400
Patrick Renaud	7 650	8 500

Vote de l'assemblée générale

L'assemblée générale du 11 mai 2021 a approuvé ex post la rémunération 2020 des administrateurs et des censeurs.

7.2.2 Gouvernance

Mandats et fonctions exercés dans toute société par les mandataires sociaux durant l'exercice 2021**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

Nationalité :
Française

Date de première nomination :
Coopté par le conseil d'administration du 12 novembre 2012, en remplacement de M. Pierre Graff, ratifié par l'assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2013, renouvelé par celle du 15 mai 2014

Date de début du mandat actuel :
20 mai 2019 (renouvelé par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019)
29 mai 2019 renouvelé, par décret, en qualité de PDG

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

MANDATS AU SEIN DU GROUPE ADP

Segment commerces et services :

- ◆ Média Aéroports de Paris, société par actions simplifiée française, co-entreprise avec JC Decaux : Président et administrateur
- ◆ Société de Distribution Aéroportuaire (SDA), société par actions simplifiée française, co-entreprise avec Lagardère : membre du conseil
- ◆ Relay@ADP, société par actions simplifiée française, co-entreprise avec Lagardère : membre du conseil de direction
- ◆ GMR Airports Limited (GAL), société par actions de droit indien : membre du conseil d'administration

Fondation d'Entreprise :

- ◆ Fondation d'Entreprise Groupe ADP : Président

AUTRES MANDATS :

- ◆ Régie Autonome des Transports parisiens (RATP), établissement public à caractère industriel et commercial : administrateur
- ◆ SCOR, société cotée européenne : Administrateur et vice-président du Conseil d'administration, Membre du Comité d'audit, du Comité des risques, du Comité Stratégique, du Comité de gestion de crise et Président du Comité du Développement Durable,
- ◆ Le cercle des économistes SAS, société française : membre du conseil de surveillance
- ◆ Président du conseil d'administration de l'Établissement public local à caractère industriel ou commercial 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 : Fondateur et administrateur
- ◆ FONDACT, association pour la gestion participative, l'épargne salariale et l'actionariat de responsabilité : administrateur

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

AUTRES MANDATS :

- ◆ SCOR, société cotée européenne : administrateur référent, d'avril 2017 à juillet 2021, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations, d'avril 2017 à juillet 2021, Membre du Comité de Responsabilité Sociale, Sociétale et de Développement Durable, d'avril 2017 à juillet 2021
- ◆ Président du conseil d'administration d'ACI Europe, de juin 2015 à juin 2017
- ◆ Airport Council International (ACI) Europe, Association internationale à but non lucratif soumise au droit belge : membre du Conseil d'administration de juin 2015 à juin 2019 et membre du Comex, de janvier 2020 à octobre 2021
- ◆ Fondation Long-Thibaud-Crespin, Fondation : administrateur, de septembre 2015 à septembre 2021

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

JACQUES GOUNON

Date de naissance : 25 avril 1953	Date de première nomination : Coopté le 2 juillet 2008, ratifié par l'assemblée générale ordinaire du 28 mai 2009
Nationalité : Française	Date de début 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) :**

- ◆ Président du groupe GETLINK (GET SE) société européenne cotée
- ◆ Président de :
 - Eleclink Limited, société anonyme britannique
 - Getlink Régions, société par actions simplifiée, française
- ◆ Administrateur de :
 - France-Manche, société anonyme française
 - The Channel Tunnel Group Limited, société anonyme britannique
 - Eurotunnel Management Services Limited, société anonyme britannique
 - Get Elec Limited, société anonyme britannique
 - London Carex Limited, société anonyme britannique
 - Le Shuttle Limited, société anonyme britannique
 - Eurotunnel financial Services Limited, société anonyme britannique
 - Eurotunnel Finance Limited, société anonyme britannique
 - Eurotunnel Trustees Limited, société anonyme britannique

Autre mandat :

- ◆ Président et administrateur du Groupe Hospitalier Paris Saint-Joseph, fondation

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**Mandats au sein du Groupe GETLINK (GET SE) – ex-Eurotunnel**

- ◆ Président-directeur général du groupe GETLINK (GET SE) société européenne cotée de février 2005 à juin 2020
- ◆ Président-directeur général de France-Manche, société anonyme française, de juin 2005 à juin 2020
- ◆ Président de Eurotunnel Holdings, société par actions simplifiée française, de juillet 2017 à juin 2020
- ◆ Administrateur de :
 - Eurotunnel SE, société belge, de mars 2006 à juin 2020
 - Eurotunnel Services Limited, société anonyme, de mars 2006 à juin 2020

DICK BENSCHOP

Date de naissance : 5 novembre 1957	Date de première nomination : Assemblée générale du 20 mai 2019,
Nationalité : Néerlandaise	Date de début du mandat actuel : 20 mai 2019 Fin de mandat par démission du 30 novembre 2021

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Président-directeur général de Royal Schiphol Group N.V. (société soumise au droit néerlandais)
- ◆ Président du Conseil d'administration de Oranje Fonds (Pays-Bas)
- ◆ Administrateur de Brisbane Airport Corporation (Australie)
- ◆ Co-président de Schiphol Security and Public Safety Platform (Netherlands)
- ◆ Membre du Directoire de VNO-NCW Confederation of Netherlands Industry and Employers (Netherlands)
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de "Stichting Bevordering kwaliteit Leefomgeving Schipholregio" (Netherlands)
- ◆ Membre de Amsterdam Economic Board (Netherlands)

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

- ◆ 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

SEVERIN CABANNES

Date de naissance :
21 juillet 1958

Nationalité :
Française

Date de première nomination :

Coopté par le Conseil d'administration du 24 mars 2021 et nomination ratifiée par l'assemblée générale du 11 mai 2021, en remplacement de Vinci

Date de début du mandat actuel :
20 mai 2019

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- ◆ Président de TOLMA conseil, société par actions simplifiée

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

Fonction au sein de Société Générale

- ◆ Conseil du Directeur général, de janvier 2021 à septembre 2021
- ◆ Directeur général délégué en charge de la Banque de Grandes Clientèles et Services Investisseurs, de mai 2018 à décembre 2020
- ◆ Directeur général délégué en charge de la Banque de Financement et d'investissement et des Ressources (Système d'information, Immobilier, Achats) ainsi que des Finances, des Risques et de la Conformité, de mai 2008 à mai 2018

ROBERT CARSOUW

Date de naissance :
15 janvier 1970

Nationalité :
Néerlandaise

Date de première nomination :

Coopté par le Conseil d'administration du 24 mars 2021 et nomination ratifiée par l'assemblée générale du 11 mai 2021, en remplacement de Jacoba Van der Meijs,

Date de début du mandat actuel :
20 mai 2019

Fin de mandat par démission du 30 novembre 2021

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- ◆ Membre du Directoire et Directeur financier de Royal Schiphol Group N.V. (société soumise au droit néerlandais)

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- ◆ Membre associé de McKinsey & Company, de 1997 à mars 2021
- ◆ Co-fondateur et membre du Conseil d'administration de LittleBitz, de 2016 à 2020
- ◆ Président du conseil de supervision de Social Enterprise NL, de 2013 à 2019

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

FRANCOISE DEBRUS – REPRESENTANTE PERMANENTE DE LA SOCIETE PREDICA, ADMINISTRATEUR REFERENT, INDÉPENDANT	
Date de naissance : 19 avril 1960	Date de première nomination : Société PREDICA nommée administrateur par l'Assemblée générale du 15 mai 2014
Nationalité : Française	Date de début du mandat actuel : 20 mai 2019 (renouvelée par l'assemblée générale du 20 mai 2019)
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Directrice des investissements, Crédit Agricole Assurances Solutions <p>Mandats au sein des participations PREDICA :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur et membre du comité d'audit et du comité des investissements 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 et membre du Comité d'audit de COMEXPOSIUM, société anonyme, France ◆ Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit de la Française des Jeux (FDJ), société anonyme, cotée, France 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur et membre du Comité d'audit : <ul style="list-style-type: none"> - COVIVO Hôtels, SCA de mars 2009 à avril 2020 ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur et membre du comité d'audit : <ul style="list-style-type: none"> - EUROSIC, SA, de juin 2011 à août 2017, ◆ Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> - Foncière Développement Logements, SA, de mars 2009 à février 2016 - Beni Stabili, Société italienne cotée (SIIC), d'avril 2013 à novembre 2016

Administrateur représentant de l'État

CLAIRE VERNET-GARNIER	
Date de naissance : 10 février 1984	Date de première nomination : Arrêté du 8 octobre 2021 en remplacement de Mme Isabelle Bui
Nationalité : Française	Date de début du mandat actuel : 11 mai 2017
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Directrice de participations Transports -Agence des participations de l'État – Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance ◆ Administratrice en qualité de représentant de l'État et membre du Comité d'audit et des risques, du Comité de la stratégie et des investissements et du Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> - SNCF, société anonyme française - Radio France, société anonyme française ◆ Administratrice en qualité de représentant de l'État et membre du Comité des nominations : <ul style="list-style-type: none"> - DEXIA, société anonyme belge - DEXIA CREDIT LOCAL, société anonyme française 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Administratrice en qualité de représentant de l'État et membre du Comité d'audit et des risques : <ul style="list-style-type: none"> - Orange, société anonyme française cotée, d'octobre 2020 à mai 2021 - Aéroport Montpellier Méditerranée, société anonyme française, d'avril 2019 à octobre 2021 ◆ Administratrice en qualité de représentant de l'État : <ul style="list-style-type: none"> - Orano Mining, société anonyme française, de juin 2019 à septembre 2021 - Orano Cycle, société anonyme française, de juin 2019 à juillet 2021

Administrateurs nommés, sur proposition de l'État, par l'assemblée générale des actionnaires

JEAN-BENOIT ALBERTINI

Date de naissance :
9 mai 1963

Nationalité :
Française

Date de première nomination :
Coopté, sur proposition de l'État, lors du Conseil d'administration du 13 novembre 2020, et nomination ratifiée par l'assemblée générale du 11 mai 2021, en remplacement de Christophe Mirmand

Date de début du mandat actuel :
11 mai 2017

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Secrétaire général au Ministère de l'intérieur – Haut fonctionnaire de défense et haut fonctionnaire chargé du développement durable dans ce même ministère

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

- ◆ Préfet de l'Essonne, de mai 2018 à août 2020
- ◆ Affecté auprès du secrétaire général du ministère de l'intérieur, d'avril 2018 à mai 2018
- ◆ Commissaire général à l'égalité des territoires de septembre 2017 à avril 2018
- ◆ Directeur de cabinet du ministre de la cohésion des territoires de juillet 2017 à septembre 2017
- ◆ Préfet de Vendée, d'août 2013 à juillet 2017

GENEVIEVE CHAUX DEBRY

Date de naissance :
18 juin 1958

Nationalité :
Française

Date de première nomination :
Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :
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 DERNIERES ANNEES**FANNY LETIER**

Date de naissance :
15 mars 1979

Nationalité :
Française

Date de début 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 GENE0 capital entrepreneur, fonds de gestion pour accompagner la croissance des PME et ETI, France, société par actions simplifiée
- ◆ Présidente de GENE0 Partenaires, société de gestion de GENE0 capital entrepreneur, France, société par actions simplifiée
- ◆ Administratrice de bioMérieux, SA Française cotée
- ◆ Administratrice civile hors classe

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

- ◆ Administratrice de l'Institut français des administrateurs (IFA), de 2018 à juin 2021
- ◆ Administratrice de Nexans, société Française cotée, de mai 2014 à juin 2020
- ◆ Directrice exécutive chargée de la division fonds propres PME et coordination accompagnement et membre du comité exécutif de BPIFrance, de 2015 à 2018
- ◆ Directrice générale de BPIFrance Investissement Régions, de septembre 2013 à mars 2015

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

MICHEL MASSONI	
Date de naissance : 20 septembre 1950	Date de première nomination : Décret du 26 avril 2013 , en remplacement de Mme Régine BREHIER
Nationalité : Française	Renouvellement du mandat : Décret du 11 juillet 2014
	Date de début du mandat actuel : 11 mai 2017 , renouvelé par l'Assemblée générale des actionnaires, sur proposition de l'État
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Membre associé du conseil général de l'environnement et du Développement durable – Ministère de la transition écologique et solidaire 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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
PERRINE VIDALENCHE	
Date de naissance : 26 décembre 1956	Date de nomination : Nommée par l'Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017, sur proposition de l'État
Nationalité : Française	Date de début du mandat actuel : 11 mai 2017
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 et des risques de CDC Habitat, société anonyme d'économie mixte, filiale immobilière de la Caisse des Dépôts, France ◆ Administratrice indépendante et Présidente du Comité d'audit, des risques et de la compliance de New IMMO Holding (ex 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 	<p>Mandats au sein du Groupe Crédit Immobilier</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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

ISABELLE BIGAND-VIVIANI	
Date de naissance : 27 janvier 1964	Date de première nomination : Élection du 22 mai 2019
Nationalité : Française	Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2019 , en remplacement de Joël Vidy, à compter du 5 juillet 2021
	Parrainée par le syndicat : CGT
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES
◆ Contrôleur de gestion au sein de la direction de Paris-Orly d'Aéroports de Paris	◆ Néant
FAYÇAL DEKKICHE	
Date de naissance : 10 mai 1966	Date de nomination : Élection du 22 mai 2019
Nationalité : Algérienne	Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2019
	Parrainée par le syndicat : CFE-CGC
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES
◆ Coordonnateur sûreté opérationnelle d'Aéroports de Paris au sein de la Direction de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle	◆ Néant
NANCY DUNANT	
Date de naissance : 17 novembre 1962	Date de nomination : Élection du 22 mai 2019
Nationalité : Française	Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2019
	Parrainé par le syndicat : CFE-CGC
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES
◆ Responsable pôle contrôle interne d'Aéroports de Paris au sein de la Direction des Services, de la Logistique et des Achats	◆ Néant
FREDERIC GILLET	
Date de naissance : 19 février 1972	Date de première nomination : 15 juillet 2014, élu le 20 mai 2014
Nationalité : Française	Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2019 (réélu le 22 mai 2019)
	Parrainé par le syndicat : CFDT
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES
◆ Chargé du secret de la protection de la Défense nationale au sein de la direction de l'audit, de la sécurité et de la maîtrise des risques d'Aéroports de Paris	◆ Néant

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

JEAN-PAUL JOUVENT	
Date de naissance : 31 janvier 1961	Date de première nomination : 18 décembre 2008, renouvelé le 15 juillet 2014
Nationalité : Française	Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2019 (réélu le 22 mai 2019)
	Parrainé par le syndicat : UNSA/SAPAP
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Chef du Service Épargne salariale et Actionnariat salarié à la direction des ressources humaines d'Aéroports de Paris ◆ Président du Conseil de surveillance du : <ul style="list-style-type: none"> - FCPE ADP DIVERSIFIE PRUDENT - FCPE ADP DIVERSIFIE DYNAMIQUE - FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE - FCPE ADP OBLIGATIONS 	◆ Néant
VALERIE SCHORGERE	
Date de naissance : 28 mars 1965	Date de première nomination : Élection du 22 mai 2019
Nationalité : Française	Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2019, en remplacement de Brigitte Blanc, à compter du 1^{er} juin 2021
	Parrainée par le syndicat : CGT
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Assistante Économie et finances au sein de la direction des finances, de la gestion et de la stratégie d'Aéroports de Paris ◆ Administratrice représentant des salariés à la Fondation d'Entreprise Groupe ADP 	◆ Néant

Censeurs

ANNE HIDALGO

Date de naissance :

19 juin 1959

Nationalité :

Française

Date de nomination :

Nommée à titre provisoire par le Conseil d'administration du 8 juillet 2015 et ratifiée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 3 mai 2016.

Date de début du mandat actuel :

20 mai 2019, renouvelée par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019AUTRES 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 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 DERNIERES ANNEES

- ◆ Présidente de Cities Climate Leadership Group (C 40) (organisation), d'août 2016 à décembre 2019
- ◆ Présidente au Conseil départemental – Collectivité publique, d'avril 2014 à janvier 2019

CHRISTINE JANODET

Date de naissance :

29 septembre 1956

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Assemblée Générale des actionnaires du 28 mai 2009, renouvelée par l'Assemblée générale du 15 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

20 mai 2019, renouvelée par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS

- ◆ Maire d'Orly
- ◆ Conseiller Départemental du Val-de-Marne
- ◆ Conseillère territoriale de l'établissement public territorial Grand Orly Seine Bièvres (GOSB)
- ◆ Administratrice de Valophis, office HLM
- ◆ Conseillère métropolitaine de Métropole du Grand Paris (MGP), établissement public de coopération intercommunale

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

- ◆ Néant

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

VALERIE PECRESSE

Date de naissance :

14 juillet 1967

Nationalité :

Française

Date de début du mandat actuel :

20 mai 2019, nommée par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS

- ◆ Présidente du Conseil régional d'Ile-de-France
- ◆ Présidente du Conseil d'administration de l'Établissement public d'aménagement Paris-Saclay (EPAPS)
- ◆ Membre du Conseil d'administration de Grand Paris aménagement (EPIC)
- ◆ Première vice-présidente de l'Association des régions de France (ARF)
- ◆ Présidente (ès qualités) du Conseil d'administration d'IDF Mobilités
- ◆ Présidente (ès qualité) du Conseil d'administration de l'Institut Paris Région (ex IAU)
- ◆ Membre (ès qualité) du Conseil de surveillance de la Société du Grand Paris
- ◆ Membre du Conseil d'administration de la Fondation Université de Paris, fondation
- ◆ Conseillère communautaire du Conseil communautaire de Versailles Grand Parc, communauté d'agglomération
- ◆ Conseillère municipale du Conseil municipal de Vélizy-Villacoublay, collectivité territoriale de commune
- ◆ Membre du Conseil d'administration de SNCF Réseau, société anonyme
- ◆ Membre titulaire du Conseil d'administration de l'Établissement public Foncier d'Ile-de-France, établissement public à caractère industriel et commercial
- ◆ Membre du Conseil d'administration du Comité d'organisation des jeux olympiques et paralympiques (COJO), association déclarée
- ◆ Membre titulaire du Conseil d'administration de la Société de livraison des ouvrages olympiques (SOLIDEO), établissement public

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

- ◆ Présidente du Conseil d'administration de l'Établissement Public Foncier d'Ile-de-France, EPFIF, de mars 2016 à juillet 2021
- ◆ Membre, en qualité de représentante du STIF, du Conseil de surveillance de la SNCF, de décembre 2015 à décembre 2019
- ◆ Ancienne députée des Yvelines (2ème circonscription : Vélizy-Chevreuse), de juin 2012 à janvier 2016

PATRICK RENAUD

Date de naissance :

6 août 1947

Nationalité :

Française

Date de début du mandat actuel :

20 mai 2019, nommé par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS

- ◆ Président du Club des Acteurs du Grand Roissy, association
- ◆ Président d'Euro Carex et Roissy Carex, association
- ◆ Membre du Bureau du Club des Acteurs du Grand Roissy, CAGR
- ◆ Administrateur de l'ONG Acting for Life

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

- ◆ Président de la Communauté d'Agglomération Roissy Pays de France, de mars 2016 à juillet 2020
- ◆ Président de la Communauté d'Agglomération Roissy Porte de France, de 2001 à juillet 2020
- ◆ Président de l'agence de développement économique Roissy Développement Aerotropolis, de 2014 à juillet 2020
- ◆ Président de l'Association des Collectivités du Grand Roissy, de 2011 à juillet 2020
- ◆ Administrateur de Grand Paris Aménagement, de 2018 à juillet 2020
- ◆ Premier Adjoint au Maire de Roissy-en-France, Val d'Oise, de 1983 à 2020

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 2021, 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 12 mai 2020 dans le domaine des augmentations

de capital, qui sont en vigueur à la date du présent rapport. Aucune de ces délégations n'a été utilisée au cours de l'exercice 2021.

Objet des autorisations/délégations financières consenties au Conseil d'administration actuellement en vigueur	Montant nominal maximal (autorisation de 26 mois)
<p>23ème résolution : Augmentation de capital(a) avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS). Prix : fixé par le Conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.</p>	<p>Augmentation de capital : 97 millions d'euros(P) (1) [(6)] (soit environ 33% du capital) Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros(2).</p>
<p>24ème résolution : Augmentation de capital(a) avec suppression du DPS, par offre au public (hors placement privé). Prix : fixé par le Conseil d'administration et au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur, soit à ce jour un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public au sens du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 % (article R.22-10-32 du code de commerce)(c).</p>	<p>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).</p>
<p>25ème résolution : Augmentation de capital(a) avec suppression du DPS par une offre de placement privé. Prix : mêmes règles que pour la fixation du prix en cas d'émission avec suppression du DPS par offre au public.</p>	<p>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).</p>
<p>26ème résolution : Augmentation du nombre de titres en cas d'émission avec ou sans maintien du DPS. Prix : mêmes règles de fixation que celles applicables à la délégation dont le nombre de titres est augmenté.</p>	<p>Augmentation du nombre de titres à émettre : 15 % de l'émission initiale(P) (4) [(6)]</p>
<p>27ème résolution : 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.</p>	<p>Augmentation de capital : 97 millions d'euros (5) (soit environ 33% du capital).</p>
<p>28ème résolution : Augmentation de capital(b) réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise</p>	<p>Augmentation de capital : 2,9 millions d'euros(P) (3) (soit environ 1% du capital).</p>

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

Prix : fixé conformément aux dispositions du code du travail (art. L. 3332-19 et ne peut être supérieur à la moyenne des cours cotés des 20 séances de bourse précédant la décision fixant la date d'ouverture du délai de souscription, ni inférieur de plus de 30% (ou 40% lorsque la durée d'indisponibilité du plan est supérieure ou égale à 10 ans) à cette moyenne(d).

29ème résolution : Augmentation de capital(b) avec suppression du DPS en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société.

Parité d'échange, montant de la soufte, nombre de titres apportés, prix, imputation au passif du bilan "Prime d'apport" : fixées par le Conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.

Augmentation de capital : 29 millions d'euros(P) (3) (soit environ 10% du capital).

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

30ème résolution : Augmentation de capital(b) en vue d'une rémunération des apports en nature.

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

Augmentation de capital : 10 % du capital social au moment de l'émission(P) (3).

32ème résolution : Augmentations de capital dilutives (plafond global).

Plafond global pour les augmentations de capital dilutives : 97 millions d'euros (soit environ 33 % du capital) (P)

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).

33ème résolution : Augmentations de capital en période d'offre publique (plafond global) Pour les résolutions 23, 24, 25 et (quand utilisée en lien avec une émission dans le cadre des résolutions 23, 24, ou 25) 26.

Plafond global pour les augmentations de capital en période d'offre publique : 29 millions d'euros(P) (3) (6) soit environ 10% du capital.

Plafonds

^(P) Avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal.

¹ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal.

² Avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société de 500 millions d'euros.

³ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal.

⁴ Avec, pour une émission avec maintien du DPS, imputation sur le plafond⁽¹⁾ et pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond⁽³⁾.

⁵ Sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives.

⁶ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital de 29 millions d'euros de nominal en cas d'augmentation de capital en période d'offre sur la Société.

Notes

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

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

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

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

Composition 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 2021

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. Au 31 décembre 2021, il comprend quatre 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 membres du comité d'audit et des risques satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur, comme le montre l'exposé des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices.

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 20 mai 2019, ont renouvelé les mandats d'administrateurs d'Augustin de Romanet, de Jacques Gounon et de la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole représentée par Françoise Debrus. L'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2021 a ratifié la cooptation de Séverin Cabannes en remplacement de la Société Vinci. Au 30 novembre 2021, Dirk Benschop, nommé par l'assemblée générale du 20 mai 2019, et Robert Carsouw, dont la cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale du 11 mai 2021, ont démissionné de leur mandat d'administrateur de la société, en raison de la fin de l'accord de coopération industrielle entre Royal Schiphol Group et Aéroports de Paris.

En application de l'ordonnance précitée, l'administrateur représentant l'État est Claire Vernet-Garnier nommée par arrêté du 8 octobre 2021, en remplacement d'Isabelle Bui, qui a démissionné le 30 juillet 2021. Sur proposition de l'État, l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 et du 20 mai 2019 a désigné : Michel Massoni, Geneviève Chaux Debry, Perrine Vidalenche, Fanny Letier. L'assemblée

générale des actionnaires du 11 mai 2021 a ratifié la cooptation de Jean-Benoît Albertini, en remplacement de Christophe Mirmand, démissionnaire à compter du 20 août 2020.

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 Isabelle Bigand-Viviani (CGT) en remplacement de Joël Vidy, Fayçal Dekkiche (CFE/CGC), Nancy Dunant (CFE/CGC), Frédéric Gillet (CFDT), Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP), Valérie Schorgeré (CGT) en remplacement de Brigitte Blanc.

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. Damien Cazé, 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 26 octobre 2020 et du 15 juin 2015.

Jean-Marc Delion, Contrôleur général Économique et Financier, et Thierry Bouchet, nommé Secrétaire du comité social et économique, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration, de ses objectifs, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice 2021

La politique d'équilibre et de diversité appliquée à la composition du Conseil d'administration prend en compte la complexité et les nombreux métiers du 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 plateformes 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 71 ans, et la moyenne s'élève à 58 ans. S'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes, sur les 10 administrateurs concernés (les administrateurs élus par les salariés étant exclus du calcul), cinq sont des femmes, soit un taux de 50%, et cinq sont des hommes, soit un taux de 50 %, au 31 décembre 2021.

Politique de mixité des instances dirigeantes, description des objectifs et modalités de mise en œuvre

Conformément au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Afep-Medef, le Conseil d'administration d'Aéroports de Paris a déterminé des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes, par délibération du 18 décembre 2020. Ils ont fait l'objet d'une présentation des niveaux atteints au Conseil d'administration du 13 octobre 2021 et la politique a été confirmée. Ils concernent, outre le Conseil d'administration et ses comités, le Comité exécutif (COMEX) et les comités de direction (CODIR) présidés par les membres du COMEX.

Actuellement, la parité est respectée au sein du Conseil d'administration, à 50 % en 2019, à 55 % de femmes/ 45 %

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. L'accord cadre sur la diversité sera revu en 2022 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. Deux nouveaux accords triennaux ont été signés en 2019, pour la période 2020-2022, relatifs à l'égalité professionnelle femmes-hommes d'une part, et à l'emploi des personnes en situation de handicap d'autre part. Les dispositions concernant les jeunes et les seniors sont intégrées dans l'accord 2019-2021 relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette politique a notamment fait l'objet d'une délibération du Conseil d'administration le 13 octobre 2021, comme les années précédentes.

Concernant plus particulièrement l'égalité professionnelle femmes-hommes, l'accord 2020-2022 fixe des objectifs pour mobiliser les acteurs et faire évoluer les mentalités en faveur d'une parité plus grande dans les équipes, améliorer la parité pour tous les métiers et à tous les niveaux de responsabilité, en portant notamment l'ambition sur le recrutement et la promotion des femmes à des postes de responsabilité. Il vise à garantir l'égalité salariale, à l'embauche et lors des augmentations individuelles, ainsi que par un rattrapage, le cas échéant, des écarts non justifiés. Les mesures en faveur de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle sont poursuivies.

Les objectifs chiffrés et les résultats des actions relatives à la diversité figurent dans la déclaration de performance extra-financière incluse dans le rapport de gestion.

La féminisation des instances dirigeantes fait l'objet d'une politique spécifique.

d'hommes en 2020 et à 50 % en 2021. Le taux de féminisation (hors administrateurs salariés) dans les comités atteint au moins 50 %.

La proportion de femmes membres du COMEX avait progressé très nettement en 2020, passant de 8 % en décembre 2019 à 26,7 % fin 2020 : le Président-directeur général a nommé trois femmes au COMEX en 2020, portant leur nombre à 4 femmes sur 15. Au sein des CODIR, cette part atteignait 40 % en moyenne en 2020. Ces dernières instances participent au vivier potentiel pour l'accès des femmes aux instances dirigeantes de l'entreprise.

Le Conseil d'administration du 18 décembre 2020 a fixé des objectifs à horizon de 3 ans pour consolider ces évolutions. Ils s'inscrivent dans la politique générale en matière d'égalité professionnelle approuvée par le Conseil d'administration, en dernier lieu lors de sa séance du 13 octobre 2021.

Ces objectifs concernent donc :

- le Conseil d'administration : maintenir une vigilance sur les nominations par l'Assemblée générale des actionnaires et veiller à la composition des comités ;
- le Comité exécutif : porter la part des femmes à 33 % ;
- les Comités de direction rattachés aux membres du COMEX : porter le taux de féminisation à 40 % pour chaque direction.

Les modalités de mise en œuvre reposent sur deux axes :

- imposer des candidatures féminines par : l'anticipation et la constitution d'un vivier de candidatures ; la proposition d'un homme et d'une

femme dans les plans de succession pour les nominations en interne ; la présentation d'au moins deux candidats, dont une femme, pour la liste finale de sélection lors des recrutements ; l'inclusion de cette exigence dans les appels d'offre des chasseurs de tête ;

- repérer et soutenir les talents féminins, de façon précoce, pour prévoir des parcours en : accompagnant les femmes en place ou sur le point d'être nommées, mettant en valeur les femmes en place pour être attractif en interne et externe sur les carrières des femmes, rechercher les recrutements auprès des écoles plus féminisées ; en proposant du mentorat sur la durée et en accompagnant l'inclusion dans des réseaux internes et externes

Au 31 décembre 2021, le COMEX comprend 5 femmes sur 15 membres, soit un taux de 33%, atteignant déjà l'objectif fixé. Pour les 14 Comités de direction, 6 dépassent 40% et 5 atteignent au moins 30%.

Présentation synthétique du Conseil d'administration au 31 décembre 2021

	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions au 31/12/2021	Nombre total de mandats dans des sociétés cotées y.c. étrangères extérieures au Groupe ADP	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF		Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance	Comité RSE
						Non indépendant	Indépendant							
Président-Directeur général - Prise d'effet de l'actuel mandat le 20 mai 2019 pour une durée de cinq ans														
Augustin de Romanet	60	Masculin	Française	50	1	Président-directeur général		29/11/2012	AG 2024	9 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	68	Masculin	Française	400	1	Ancienneté supérieure à 12 ans		02/07/2008	AG 2024	13 ans	X		X	
Poste vacant à compter du 1 ^{er} décembre 2021, suite à la démission de Robert Carsouw, cooptation ratifiée par l'AG du 11 mai 2021, en remplacement de Jacoba van der Meijs, démissionnaire à compter du 1 ^{er} avril 2021	51	Masculin	Néerlandaise	1	0	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP		01/04/2021	30/11/2021 fin du mandat par démission	Moins d'un an		X		
Poste vacant à compter du 1 ^{er} décembre 2021, suite à la démission de Dirk Benschop	64	Masculin	Néerlandaise	1	0	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP		20/05/2019	30/11/2021 fin du mandat par démission	2 ans				
Séverin Cabannes, à compter du 24 mars 2021 Cooptation ratifiée par l'AG du 11 mai 2021, en remplacement de Vinci, démissionnaire à compter du 15 décembre 2020	63	Masculin	Française	63	0		Administrateur indépendant	24/03/2021	AG 2024	Moins d'un an	Président X		X	
Société Predica – Administrateur référent - représentée par Françoise Debrus	61	Féminin	Française	5 160 591	3		Administrateur indépendant	15/07/2014	AG 2024	7 ans	X		Présidente X	
Administrateur représentant l'État, nommé par arrêté du 8 octobre 2021 - Prise d'effet du mandat le 11 mai 2017 pour une durée de cinq ans														
Claire Vernet-Garnier en remplacement d'Isabelle Bui, démissionnaire à compter du 30 juillet 2021	37	Féminin	Française	0 ¹	0	Actionnaire majoritaire		08/10/2021	mai 2022	Moins d'un 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 Chauv Debry	63	Féminin	Française	0 ¹	0	Nommée sur proposition de l'État		15/07/2014	AG 2022	7 ans		X		
Michel Massoni	71	Masculin	Française	0 ¹	0	Nommé sur proposition de l'État		26/04/2013	AG 2022	8 ans				
Jean-Benoît Albertini, coopté par le Conseil d'administration du 13 novembre 2020, ratifié par l'AG du 11 mai 2021, en remplacement de Christophe Mirmand, démissionnaire	58	Masculin	Française	0 ¹	0	Nommé sur proposition de l'État		13/11/2020	AG 2022	1 an				
Perrine Vidalenche	65	Féminin	Française	0 ¹	0	Nommée sur proposition de l'État		11/05/2017	AG 2022	4 ans				X
Fanny Letier	42	Féminin	Française	0 ¹	1	Nommée sur proposition de l'État		20/05/2019	AG 2024	2 ans				Présidente X
Administrateurs représentant des salariés - - Prise d'effet du mandat le 15 juillet 2019 pour une durée de cinq ans														
Valérie Schorgeré (CGT), à compter du 1 ^{er} juin 2021 En remplacement de Brigitte Blanc, démissionnaire à compter du 1 ^{er} juin 2021	56	Féminin	Française	N/A ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		01/06/2021	2024	Moins d'un an				X
Nancy Dunant (CFE/CGC)	59	Féminin	Française	N/A ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		15/07/2019	2024	2 ans				X
Fayçal Dekkiche (CFE)	55	Masculin	Algérienne	N/A ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		15/07/2019	2024	2 ans		X		
Frédéric Gillet (CFDT)	49	Masculin	Française	N/A ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		15/07/2014	2024	7 ans	X			X
Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP)	60	Masculin	Française	N/A ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		18/12/2008	2024	13 ans			X	
Isabelle Bigand-Viviani (CGT), à compter du 15 juillet 2021 En remplacement de Joël Vidy, démissionnaire à compter du 5 juillet 2021	57	Féminin	Française	N/A ²	0	Non comptabilisé dans le calcul		15/07/2021	2024	Moins d'un an		X		

(1) Les administrateurs nommés par 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 2021

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 RSE
Augustin de Romanet	100 %			100 %	
Robert Carsouw (du 1 ^{er} avril 2021 - démission à/c du 30 novembre 2021)	28,6 %			16,7 %	
Jacques Gounon	100 %	100 %	100 %		
Dirk Benschop (démission à/c du 30 novembre 2021)	66,7 %				
Séverin Cabannes a/c du 24 mars 2021	100 %	100 %	100 %		
Société Predica, administrateur référent, représentée par Françoise Debrus	100 %	100 %	100 %		50 %
Claire Vernet-Garnier	100 %	100 %	100 %	100 %	
Jean-Benoît Albertini	22,2 %				
Geneviève Chaux Debry	100 %			100%	
Michel Massoni	77,8 %				
Perrine Vidalenche	100 %				100%
Fanny Letier	88,9 %				100%
Valérie Schorgeré	100 %				100%
Frédéric Gillet	100 %	100 %			100 %
Nancy Dunant	100 %				100%
Fayçal Dekkiche	100 %			83,3 %	
Jean-Paul Jouvant	100 %		100%		
Isabelle Bigand-Viviani	80%			100%	

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des comités au cours de l'exercice 2021

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> - Brigitte Blanc : Démission à compter du 1^{er} juin 2021, - Joël Vidy : Démission à compter du 5 juillet 2021, - Isabelle Bui : Démission à compter du 30 juillet 2021, - Robert Carsouw : Démission à compter du 30 novembre 2021, - Dirk Benschop : Démission à compter du 30 novembre 2021, 	<ul style="list-style-type: none"> - Séverin Cabannes, à compter du 24 mars 2021, en remplacement de Vinci - Valérie Schorgeré, à compter du 1^{er} juin 2021, en remplacement de Brigitte Blanc - Isabelle Bigand-Viviani, à compter du 15 juillet 2021, en remplacement de Joël Vidy - Claire Vernet-Garnier, à compter du 8 octobre 2021, en remplacement d'Isabelle Bui - Robert Carsouw, à compter du 1^{er} avril 2021, en remplacement de Jacoba van der Meijs 	----
Comité d'audit et des risques	<ul style="list-style-type: none"> - Isabelle Bui : Démission à compter du 30 juillet 2021, 	<ul style="list-style-type: none"> - Claire Vernet-Garnier, à compter du 8 octobre 2021, en remplacement d'Isabelle Bui - Séverin Cabannes, à compter du 24 mars 2021, en remplacement de Vinci 	----
Comité des rémunérations, nominations et gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> - Isabelle Bui : Démission à compter du 30 juillet 2021, 	<ul style="list-style-type: none"> - Claire Vernet-Garnier, à compter du 8 octobre 2021, en remplacement d'Isabelle Bui - Séverin Cabannes, à compter du 24 mars 2021, en remplacement de Vinci 	----
Comité de la stratégie et des investissements	<ul style="list-style-type: none"> - Robert Carsouw : Démission à compter du 30 novembre 2021 - Joël Vidy : Démission à compter du 5 juillet 2021, 	<ul style="list-style-type: none"> - Robert Carsouw, à compter du 1^{er} avril 2021, en remplacement de Jacoba van der Meijs - Isabelle Bigand-Viviani, à compter du 15 juillet 2021, en remplacement de Joël Vidy 	----
Comité RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Brigitte Blanc : Démission à compter du 1^{er} juin 2021 - Predica, représenté par Françoise Debrus, à compter du 11 juin 2021 	<ul style="list-style-type: none"> - Valérie Schorgeré, à compter du 1^{er} juin 2021, en remplacement de Brigitte Blanc 	----

Indépendance des administrateurs

Le tableau ci-après présente la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés au § 9 du code AFEP-MEDEF. Un critère d'indépendance non satisfait suffit à qualifier de non indépendant un administrateur, selon le Code AFEP-MEDEF.

* : Dans ces tableaux, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et ✗ représente un critère d'indépendance non satisfait

Critères (*) Ne pas être/avoir	Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires						Administrateur représentant de l'Etat et administrateurs proposés par l'Etat et nommés par l'assemblée générale des actionnaires					
	A.de Romanet	J. Gounon	S. Cabannes	Predica F. Debrus	R. Carsouw Démission au 30/11/21	D. Benschop Démission au 30/11/21	C. Vernet-Garnier	G. Chaux-Debry	F. Lefier	M. Massoni	P. Vidalenche	J-B. Albertini
Critère 1 : - Salarié ou mandataire social au cours des 5 années précédentes	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 2 : Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 4 : Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 5 : Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Critères (*) Ne pas être/avoir	Administrateur représentant les salariés					
	V. Schorgeré	F. Dekkiche	N. Dunant	F. Gillet	J-P Jouvent	I. Bigand-Viviani
Critère 1 : - Salarié ou mandataire social au cours des 5 années précédentes	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Critère 2 : Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 4 : Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 5 : Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Le Président-directeur général – Unicité des fonctions

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.

Sur proposition du conseil d'administration du 20 mai 2019, Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris depuis le 29 novembre 2012, a été renouvelé dans ses fonctions par décret en date du 29 mai 2019.

Le Conseil d'administration estime que cette unicité des fonctions permet dans un contexte international, environnemental et sociétal en profonde mutation du transport aérien de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle et de garantir une véritable efficacité dans la prise des décisions au sein du Groupe ADP. Dans le cadre de l'évaluation externe du conseil, établie en 2019, confirmée par les évaluations internes réalisées en 2020 et 2021, 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.

Le Président-directeur général 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.

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 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.

Équilibre des pouvoirs au sein du conseil d'administration

Soucieux d'assurer et de maintenir un réel équilibre des pouvoirs, le Conseil d'administration a décidé de :

- ◆ limiter les pouvoirs du directeur général afin d'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 ;
- ◆ créer la fonction d'administrateur référent pour notamment assurer un équilibre des pouvoirs et prévenir et gérer les éventuels conflits d'intérêt au sein du conseil ;
- ◆ organiser, au moins une fois par an, une session exécutive, hors la présence du mandataire social exécutif pour améliorer la gouvernance de la société.

Limitations apportées par le conseil d'administration 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.

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.

Session exécutive, hors la présence du Président-directeur général

L'administratrice référente a organisé le 13 octobre 2021 une réunion en présence de tous les membres du Conseil d'administration, à l'exception de celle du Président-directeur général. Les participants se sont librement exprimés sur les sujets prévus à l'ordre du jour

Lors du conseil d'administration du 24 juin 2020, Françoise Debrus, représentant Predica, a été désignée administratrice référente en remplacement de Jacques Gounon, à compter du 3 juillet 2020.

Bilan d'activité de l'administrateur référent

L'administratrice référente, Françoise Debrus, est présidente du Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et également membre du comité d'audit et des risques.

Au cours de l'exercice 2021, Françoise Debrus a notamment organisé la première session exécutive du Conseil. Elle a également rendu compte, lors du Conseil d'administration du 15 décembre 2021 de ses travaux avec :

- ◆ l'identification des différents conflits d'intérêt constatés avec certains membres du conseil ;
- ◆ sa conduite de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil et de ses comités, en présentant les résultats, et après discussion avec les membres en proposant des recommandations d'améliorations.

Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

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 la raison d'être de la société et 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 2019, une évaluation, menée par un prestataire externe, a eu lieu, se fondant sur des entretiens individuels avec chaque membre. 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 externe de 2019, le conseil d'administration a, en 2020, consacré du temps aux sujets stratégiques de l'entreprise. Le conseil d'administration a été informé en amont des dossiers stratégiques dès connaissance des événements. Des séances régulières se sont tenues sur les conséquences de la pandémie de la Covid-19 sur le transport aérien. L'ordre du jour du séminaire stratégique du 5 novembre 2020 répond également à la recommandation d'ouvrir l'horizon sur les tendances de marché et les éléments disruptifs de celui-ci.

Sous le pilotage de l'administrateur référent, une évaluation interne a été menée, en 2020 et en 2021, sur la base d'un questionnaire interne renseigné par chaque membre du conseil d'administration. Un chapitre est consacré à l'évaluation de la contribution effective de chaque membre aux travaux du conseil. La synthèse et les recommandations ont été examinées par le Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, avant d'être présentées au conseil d'administration, lors de ses séances du 18 décembre 2020 et du 15 décembre 2021. Dans le contexte de la crise sanitaire qui a modifié le plan de travail des organes de gouvernance, la satisfaction des administrateurs et des censeurs se maintient à un niveau élevé sur la structure actuelle de la gouvernance, l'efficacité, la liberté de parole et la collégialité du Conseil et la relation avec la direction générale et le management. Depuis la dernière évaluation, le 18 décembre 2020, les propositions d'amélioration des membres du Conseil d'administration ont été suivies d'application. En particulier, le suivi des filiales et des participations, en France et à l'international a été renforcé. En outre, la réflexion prospective a été adaptée dans le nouveau contexte du transport aérien lors du séminaire stratégique du 17 novembre 2021. Bien que le conseil ait constaté une progression dans la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux, ses membres souhaitent consacrer davantage de temps sur ses sujets.

Raison d'être et responsabilité sociale et environnementale (dont enjeux climatiques) de l'entreprise

La raison d'être d'Aéroports de Paris a été adoptée en 2020 à la suite d'une réflexion à laquelle ont notamment participé une cinquantaine de salariés d'Aéroports de Paris, de TAV Airports et d'AIG Group, ainsi que les membres des comités exécutifs des trois sociétés. Il a été souhaité mettre en évidence la dimension internationale de l'activité et valoriser le cœur de métier aéroportuaire. Par ailleurs il importait également de valoriser l'attachement historique d'Aéroports de Paris à son insertion sociétale et de favoriser l'appropriation de la raison d'être par l'ensemble des entités. Après échange préalable avec les membres du conseil d'administration, un examen approfondi par le Comité RSE et l'information-consultation du Comité Social et Économique (CSE), la raison d'être suivante a été adoptée par le conseil d'administration : **« Accueillir les passagers, exploiter et imaginer des aéroports, de manière responsable et à travers le monde ».**

Cette raison d'être s'appuie sur les thématiques suivantes :

- ◆ l'hospitalité et l'humain au premier plan ;
- ◆ l'imagination : conception, innovation, anticipation, développement ;
- ◆ l'excellence opérationnelle par les opérations et la durabilité ;
- ◆ la responsabilité entendue comme la création de valeur pour toutes les parties prenantes.

Elle est accompagnée d'un manifeste.

La raison d'être a été inscrite dans les statuts d'Aéroports de Paris SA par l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2020.

Après un examen approfondi du comité RSE, le conseil d'administration du 15 décembre 2021 a établi le bilan de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux ainsi que de la raison d'être dans les activités de la société. Le conseil d'administration a constaté une amélioration de sa prise en compte dans les dossiers qu'il a eu à examiner. Ce progrès est à poursuivre.

En 2021, le Conseil d'administration a notamment examiné :

- ◆ la politique de mixité des instances dirigeantes de la société Aéroports de Paris ;
- ◆ la politique de non-discrimination et de diversité et politique en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- ◆ les actions pour améliorer la santé et la sécurité au travail ;
- ◆ les enjeux RSE du Groupe ADP : Impact sur la stratégie et sur le modèle économique ;

- ◆ la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les filiales et les principales participations du Groupe ADP ;
- ◆ le défi climatique : contribuer à la feuille de route sur la décarbonation pour l'aviation ;
- ◆ la stratégie climat : feuille de route pour le Groupe ADP pour la réduction des émissions de CO₂ ;

Un bilan annuel sur le climat et sur le respect des objectifs fixés sera présenté en Conseil d'administration dès 2022.

Procédure de sélection des administrateurs

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. En conséquence, la composition du conseil d'administration s'appuie sur cinq catégories d'administrateurs :

1. le dirigeant mandataire social exécutif,
2. l'administrateur nommé par l'État, par arrêté,
3. les administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires,
4. les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, dont ceux indépendants,
5. les administrateurs élus par les salariés.

Le Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance organise la procédure de sélection des administrateurs. Pour chacune des catégories, le processus de nomination est spécifique :

- ◆ l'administrateur représentant l'État

L'article 4.I de l'ordonnance indique que l'État désigne, par arrêté, un représentant dans les conseils d'administration des sociétés dont il détient directement plus de la moitié du capital.
- ◆ les administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires,

En vertu de l'article 6.II de l'ordonnance, l'État peut proposer aux organes compétents la nomination d'un ou plusieurs membres du conseil d'administration. Ces derniers représentent les intérêts de l'État en sa qualité d'actionnaire (cf. article 6.III de l'ordonnance).

Les candidats proposés par l'État sont soumis au comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. Sur sa recommandation, le conseil d'administration proposera les candidats à l'assemblée générale des actionnaires.
- ◆ les administrateurs représentant les salariés

Le processus de sélection des administrateurs représentant des salariés s'appuie sur la loi relative à la démocratisation du secteur public n°83-675 du 26 juillet 1983 et sur le décret n° 83-1160 du 26 décembre 1983 modifié portant application de cette loi. Ces textes fixent leur mode d'élection.

Conformément aux textes en vigueur, un tiers des sièges du conseil est réservé aux représentants des salariés élus par les salariés d'Aéroports de Paris et de certaines filiales.

- ◆ les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, dont les indépendants

Indépendamment de l'application des pactes d'actionnaires, à compter de l'exercice 2021, les candidats seront sélectionnés, avec l'aide d'un cabinet de recrutement, par le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. Sur sa recommandation, le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale des actionnaires le candidat retenu.

En 2021, le conseil d'administration a procédé à deux cooptations d'administrateurs qui ont été ratifiées par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2021. En remplacement de la société Vinci, Séverin Cabannes, administrateur indépendant, a été sélectionné avec l'aide d'un cabinet de recrutement. En application du pacte d'actionnaires, Robert Carsouw a remplacé Jabine van der Meijs. Les procédures décrites ci-dessus ont été respectées.

Procédure de nomination du Président-directeur général et Établissement d'un plan de succession

Le Président-directeur général est nommé parmi les membres du conseil d'administration. Sur la recommandation du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance le conseil d'administration propose le candidat administrateur à l'assemblée générale des actionnaires.

À l'issue de cette assemblée, le conseil d'administration propose au Président de la République de nommer l'administrateur Président-directeur général d'Aéroports de Paris. Après l'avis des commissions permanentes de l'Assemblée nationale et du Sénat, conformément à l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance, le Président de la République nomme, par décret, le Président-directeur général d'Aéroports de Paris.

Conformément à la recommandation de l'article 17.2.2 du Code AFEP-MEDEF, le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance établit un plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et s'assure 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 précitée en cas de vacance du mandat du Président-directeur général et sur les délégations du

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

Président-directeur général accordées aux membres du Comex.

Le plan de succession du mandataire social exécutif résulte d'un processus au sein duquel le Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance est pilote. Il est établi en étroite collaboration avec la Direction générale. Le comité s'assure que le plan est conforme aux pratiques de la Société et que le candidat qu'il présentera au conseil d'administration répond aux critères définis pour le profil recherché. Ce plan a été revu par ledit comité du 9 décembre 2021, sans apporter de modifications.

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 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 la raison d'être et 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 ;
- ◆ arrête les comptes sociaux annuels et les comptes consolidés annuels, établit le rapport de gestion (en ce compris notamment la déclaration de performance extra-financière) ainsi que le rapport sur le gouvernement d'entreprise et convoque l'assemblée générale des actionnaires chargée d'approuver ces derniers ;
- ◆ approuve les comptes consolidés semestriels ;
- ◆ définit la politique de communication financière d'Aéroports de Paris ;
- ◆ veille à ce que les investisseurs et les actionnaires reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur les perspectives à long terme ;
- ◆ examine le plan stratégique pluriannuel du groupe ;
- ◆ est informé, une fois par an, des relations de la société avec l'État au titre de ses missions de service public ;
- ◆ approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
- ◆ fixe les taux de redevances visées au 1° de l'article R.224-2 du code de l'aviation civile ;
- ◆ adopte le plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe ADP et examine chaque année son exécution ; 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 aéroports ;
 - ◆ est informé à chacune de ses réunions, de l'évolution de son activité et de ses résultats, et examine notamment les écarts éventuels constatés par rapport au budget. Au moins deux fois par an, le Président-directeur général inscrit à l'ordre du jour une revue de la situation financière, de la trésorerie et des engagements hors bilan du Groupe ADP ;
 - ◆ examine une fois par an, et en tant que de besoin, la situation des principales filiales et participations de la société ;
 - ◆ fixe annuellement le montant total des cautions, avals ou garanties que le Président-directeur général est autorisé à consentir au nom d'Aéroports de Paris. En outre, le Président-directeur général rend compte au conseil des cautions, avals ou garanties dont le montant unitaire est supérieur à 30 millions d'euros ;
 - ◆ fixe annuellement le montant des emprunts obligataires que le Président-directeur général est autorisé à émettre ;
 - ◆ 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.

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

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 2021

L'année 2021 est marquée par les conséquences de la crise sanitaire sur le transport aérien et le Groupe ADP qui a :

- ◆ poursuivi ses efforts pour stabiliser sa situation financière, adapter sa politique d'investissements et conserver une trésorerie satisfaisante ;
- ◆ mené une nécessaire évolution de son organisation, tout en renouvelant son modèle industriel, avec notamment la mise en œuvre de l'accord de Rupture Conventionnelle Collective.

Parallèlement, le Groupe ADP a conduit une réflexion sur un nouveau modèle aéroportuaire à long terme dans un contexte environnemental et sociétal nouveau. L'année 2021 est également marquée par le terme, au 30 novembre 2021, de l'accord de coopération industrielle HubLink.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a accompagné l'entreprise durant cette période inédite.

En 2021, le conseil d'administration s'est réuni 9 fois, avec un taux de présence de ses membres de 87 % 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 :
 - la cooptation de deux administrateurs et l'examen de leur indépendance ; la nomination au sein des Comités du Conseil ; la désignation du Président du Comité d'audit et des risques ; 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

entretenu entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration ;

- l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration ;
- la rémunération du Président-directeur général, avec l'examen de l'atteinte des objectifs et la fixation du montant associé de la part variable relative à l'exercice 2020 ;
- les rémunérations relatives à l'exercice 2021 et à l'exercice 2022 du Président-directeur général avec la fixation du montant de la part fixe et de la part variable ainsi que les objectifs associés ;
- 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 et de celle des mandataires sociaux autres que PDG ;
- la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2021, la délégation au Président-directeur général de la possibilité de répondre à l'assemblée générale des actionnaires aux questions écrites posées à l'avance, la décision de tenir l'assemblée à huis clos et de désigner les scrutateurs en application des textes en vigueur compte tenu de la crise sanitaire ;
- l'approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2020 ;
- le compte-rendu du Président-Directeur général sur les road show, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise et l'incidence de la crise sanitaire sur la société ;
- les autorisations préalables de signature de conventions réglementées, l'examen des conventions libres, le réexamen des conventions réglementées autorisées antérieurement et en cours en 2020 en application de la charte relative aux conventions réglementées ;
- le bilan d'activité de l'administrateur référent de sa mission de prévention des conflits d'intérêts ;
- La proposition à l'assemblée générale des actionnaires de renouvellement des Commissaires aux comptes, sur recommandation du Comité d'audit et de risques ;
- ◆ **la gestion de l'entreprise** avec notamment :
 - l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2020 et des états financiers semestriels 2021, l'adoption du rapport de gestion 2020, l'affectation du résultat 2020 et d'absence de versement de dividende ;

- la surveillance régulière du budget 2021 du Groupe ADP en raison des conséquences de l'épidémie de Covid-19 avec le plan d'actions mise en œuvre et le point associé sur la situation opérationnelle et financière du Groupe ADP ; l'établissement du budget 2022 du Groupe ADP et de l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris ;
- la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1er avril 2022 au 31 mars 2023 ;
- l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties ;
- l'autorisation de recours à des emprunts obligataires ;
- ◆ **la stratégie du groupe** avec notamment,
 - la conduite d'une réflexion sur un nouveau modèle aéroportuaire à long terme dans un contexte environnemental et sociétal nouveau, marqué par les conséquences de la crise sanitaire sur le transport aérien ; la réorganisation du Groupe ADP ; la stratégie des activités commerciales ;
 - le programme d'investissements 2022-2026 et le plan de financement associé ;
 - l'examen des projets structurants d'investissement en tenant compte des aspects sociaux et environnementaux ainsi que de la prise en considération de la raison d'être ;
- ◆ l'état de la **cartographie des risques** du Groupe ADP en 2021 prenant en compte les aspects sociaux et environnementaux, accompagnée des plans d'actions associés ;
- ◆ **la raison d'être et les enjeux sociaux, environnementaux (RSE) :**
 - le résultat de la notation extra-financière 2020 ;
 - 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 politique de mixité au sein des instances dirigeantes ;
 - la santé et la sécurité au travail ;
 - le bilan du plan Éthique et Compliance, le baromètre du climat éthique 2020 ;
 - la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les projets soumis au conseil d'administration, le bilan de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux et de la raison d'être ;
 - l'impact des enjeux RSE sur la stratégie et sur le modèle économique du Groupe ADP ;
 - la stratégie climat : feuille de route pour la réduction des émissions de CO₂ ; le défi climatique : contribuer à la feuille de route sur la décarbonation pour l'aviation ;
 - la contribution d'Aéroports de Paris au fond de compensation des nuisances aéroportuares.
 - la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les filiales et les principales participations du Groupe ADP ;
- ◆ **le suivi des filiales et des participations et les développements à l'international**, avec en particulier,
 - pour l'international : le point d'information régulier sur TAV Airports, AIG Group et de GMR Airports et sur la fin au 30 novembre 2021 de l'alliance Hublink entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group ;
 - la participation à des appels d'offres internationales ;
 - un suivi particulier pour certaines filiales françaises.

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. 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 2020 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

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

convient d'éviter la présence d'administrateurs croisés, entre Aéroports de Paris et toutes autres sociétés, dans des comités analogues.

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions de la société et du groupe ou également recourir à des experts ou conseils extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

LE COMITE D'AUDIT ET DES RISQUES

Composition

Le règlement intérieur dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité d'audit et des risques composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un représentant des salariés et des administrateurs, de préférence indépendants au regard des critères posés par le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, choisis parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale. Le comité d'audit et des risques ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Au 31 décembre 2021, le comité est composé de cinq membres : Séverin Cabannes, son Président, administrateur indépendant, Frédéric Gillet, Jacques Gounon, Claire Vernet-Garnier, 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 directeur du développement durable et des affaires publiques, le directeur des comptabilités, le directeur de l'audit interne, 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 2021

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 2021, il s'est réuni 8 fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %. 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 annuels 2020 et des états financiers semestriels 2021, l'établissement du rapport de gestion 2020 décrivant l'exposition aux risques y compris de nature sociale et environnementale, l'affectation du résultat 2020 ;
- ◆ la surveillance régulière du budget 2021 du Groupe ADP en raison des conséquences de l'épidémie de Covid-19 avec le plan d'actions mise en œuvre et le point associé sur la situation opérationnelle et financière du Groupe ADP ; l'établissement du budget 2022 du Groupe ADP et de l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris ;
- ◆ la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1er avril 2022 au 31 mars 2023 ;
- ◆ le rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2020 ;

- ◆ la présentation du rapport complémentaire des commissaires aux comptes ;
- ◆ l'état de la cartographie des risques du Groupe ADP en 2021 prenant en compte les aspects sociaux et environnementaux, accompagnées des plans d'actions associés, le bilan d'activité d'audit interne 2020, le point d'avancement du programme d'audit 2021 et établissement du programme d'audit 2022 de la direction de l'audit ;
- ◆ le point d'avancement du contrôle interne ;
- ◆ l'examen particulier de la situation des filiales sur le sujet Éthique et Compliance ;
- ◆ le suivi des engagements hors bilan par le suivi des cautions, avals et garanties ;
- ◆ l'autorisation de recours à des emprunts obligataires ;
- ◆ le suivi des projets structurants d'investissement ;
- ◆ l'examen des conséquences de la crise sanitaire sur le Groupe ADP : le programme d'investissements 2022-2026 et le plan de financement associé ;
- ◆ le suivi des filiales et des participations et les développements à l'international, avec en particulier,
 - pour l'international : le point d'information régulier sur TAV Airports, AIG Group et de GMR Airports et sur la fin au 30 novembre 2021 de l'alliance Hublink entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group ;
 - la participation à des appels d'offres internationales ;
 - un suivi particulier pour certaines filiales françaises.
- ◆ le bilan d'activité 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 ;
- ◆ l'examen des conventions libres, le réexamen des conventions réglementées autorisées antérieurement et en cours en 2020 en application de la charte relative aux conventions réglementées ;
- ◆ Recommandation au Conseil d'administration sur le renouvellement des commissaires aux comptes.

des investissements composé de six membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont deux représentants des salariés.

Au 31 décembre 2021, il comprend les cinq membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Isabelle Bigand-Viviani, Geneviève Chauv Debry, Fayçal Dekkiche et Claire Vernet-Garnier. Robert Carsouw était membre de ce comité jusqu'au 30 novembre 2021, date de sa démission.

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 2021

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 2021, il s'est réuni six fois avec un taux de présence de ses membres de 86 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 17 novembre 2021.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- ◆ la **stratégie** du groupe avec notamment,
 - la conduite d'une réflexion sur un nouveau modèle aéroportuaire à long terme dans un contexte environnemental et sociétal nouveau, marqué par les conséquences de la crise sanitaire sur le transport aérien ; la réorganisation du Groupe ADP ; la stratégie des activités commerciales ;
 - le programme d'investissements 2022-2026 et le plan de financement associé ;
 - l'examen des projets structurants d'investissement en tenant compte des aspects sociaux et environnementaux ainsi que de la prise en considération de la raison d'être ;

LE COMITE DE LA STRATEGIE ET DES INVESTISSEMENTS

Composition

Le règlement intérieur du conseil dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité de la stratégie et

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

- ◆ le **suivi** des filiales et des participations et les développements à l'international, avec en particulier :
 - pour l'international : le point d'information régulier sur TAV Airports, AIG Group et de GMR Airports et sur la fin au 30 novembre 2021 de l'alliance Hublink entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group ;
 - la participation à des appels d'offres internationales ;
 - un suivi particulier pour certaines filiales françaises.

LE COMITE DES REMUNERATIONS, NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE**Composition**

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance est composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un administrateur représentant des salariés et des administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il ne peut comprendre parmi ses membres aucun dirigeant mandataire social exécutif et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité pour les nominations et les plans de succession.

Au 31 décembre 2021, le comité est composé de quatre membres : Françoise Debrus, sa Présidente, administratrice référente indépendante, représentante permanente de la société Predica, Séverin Cabannes, administrateur indépendant, Jacques Gounon, Jean-Paul Jouvent et Claire Vernet-Garnier.

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 de gouvernement d'entreprise admet dans son rapport d'activité de novembre 2021 que la présence de 50 % d'administrateurs indépendants (aux lieu et place d'une majorité) répond à la recommandation du Code lorsque le Président du comité est indépendant.

Le comité a mis en œuvre un plan d'action pour augmenter le nombre d'administrateurs indépendants.

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'actionariat 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 2021

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 2021, il s'est réuni six fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur :

- ◆ la cooptation de deux administrateurs et l'examen de leur indépendance ; la nomination au sein des Comités du Conseil ; la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code Afep-Medef, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration ;
- ◆ l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration ;
- ◆ la rémunération du Président-directeur général, avec l'examen de l'atteinte des objectifs et la fixation du montant associé de la part variable relative à l'exercice 2020 ;
- ◆ les rémunérations relatives à l'exercice 2021 et à l'exercice 2022 du Président-directeur général avec la fixation du montant de la part fixe et de la part variable ainsi que les objectifs associés ;
- ◆ 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 et de celle des mandataires sociaux autres que PDG ;
- ◆ 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 2020 ;
- ◆ la politique de rémunération des membres du COMEX ;
- ◆ l'examen du rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2020 et du chapitre 13 de l'URD ;
- ◆ les principes de composition du conseil d'administration d'Aéroports de Paris.

LE COMITE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE 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 2021, le comité est composé de cinq membres : Fanny Letier, sa présidente, Nancy Dunant, Frédéric Gillet, Valérie Schorgeré 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 2021

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 2021, il s'est réuni quatre fois avec un taux de présence de ses membres de 92 %.

Au cours de ces réunions, le comité a notamment débattu sur :

- ◆ le résultat de la notation extra-financière 2020 ;
- ◆ le bilan de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux et de la raison d'être ; le plan de déploiement de la raison d'être et des valeurs ;
- ◆ la réflexion sur la stratégie RSE ;
- ◆ la déclaration de performance extra-financière 2020 décrivant notamment les principaux risques 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 politique de mixité au sein des instances dirigeantes ;
- ◆ la santé et la sécurité au travail ; la présentation du plan d'actions risques psycho-sociaux ;
- ◆ le bilan du plan Éthique et Compliance, le baromètre du climat éthique 2020 ;
- ◆ le bilan des actions de mécénat ;
- ◆ la proposition de feuille de route 2022 du Comité RSE ;
- ◆ le comité des parties prenantes, créé le 6 juillet 2021 regroupant des experts issus des secteurs de la biodiversité, de l'aviation, du climat, de l'emploi, ou de l'aménagement des places aéroportuaires, qui apporte, à la gouvernance du Groupe ADP, une réflexion collective et un regard pluridisciplinaire sur les enjeux clés en matière de RSE ;
- ◆ la stratégie climat : feuille de route pour la réduction des émissions de CO₂ ; le défi climatique : contribuer à la feuille de route sur la décarbonation pour l'aviation ;
- ◆ l'enjeu et les actions en matière de responsabilité sociétale vis-à-vis des territoires aéroportuaires : nuisances sonores aéroportuaires.

Le code de gouvernement d'entreprise de référence

Le conseil d'administration, lors de sa séance du 29 avril 2009, a décidé de se référer au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Association Française des Entreprises Privées et du Mouvement des Entrepreneurs de France (code AFEP-MEDEF) publié en décembre 2008 et dont la dernière révision date de janvier 2020. Il peut être consulté sur le site www.medef.fr ou www.afep.fr.

Des explications sont fournies au paragraphe ci-dessous lorsque des recommandations du code AFEP-MEDEF sont écartées ainsi que l'article 27.1 du code en reconnaît la faculté.

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://afep.com/wp-content/uploads/2020/01/Code-Afep-Medef-r%C3%A9vision-janvier-2020_-002.pdf) écartées, et les raisons pour lesquelles elles le sont, figurent ci-dessous.

Nombre d'administrateurs indépendants (chapitre 9 du Code AFEP-MEDEF)

Selon le code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration de la société devrait comprendre au moins un tiers d'administrateurs qualifiés « d'indépendants », les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ce pourcentage. La société est dans l'impossibilité de respecter cette recommandation.

La dérogation à cette recommandation s'explique notamment par la détention majoritaire du capital par l'État :

- ◆ l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 :
 - réserve un siège à l'administrateur représentant l'État, nommé par arrêté ;
 - permet à l'État de proposer des administrateurs à l'assemblée générale des actionnaires. Cinq administrateurs ont été proposés par l'État, ils représentent les intérêts de l'État en sa qualité d'actionnaire (article 6 III de l'ordonnance précitée). Ces derniers ne peuvent pas répondre aux critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, auquel la société se réfère, dès lors que l'État contrôle la société Aéroports de Paris ;
 - réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés (ces administrateurs ne sont pas indépendants et selon le Code AFEP-MEDEF ne sont pas comptabilisés dans le calcul de la part des administrateurs indépendants).
- ◆ les 6 autres membres sont désignés par l'assemblée générale ordinaire parmi lesquels 2 administrateurs

ne répondent pas aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF. Pour mémoire, Dirk Benschop et Robert Carsouw ont démissionné de leur mandat d'administrateur le 30 novembre 2021.

Sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, le conseil d'administration, dans sa séance du 15 décembre 2021, 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 ou indirects 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 aux deux administrateurs suivants qui satisfont aux critères.

- ◆ 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 de Crédit Agricole Assurances Solutions (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.
- ◆ Séverin Cabannes qui n'entretient pas de relations d'affaires avec la société.

Le conseil d'administration a réitéré la qualité d'administrateurs non indépendants pour :

- ◆ Augustin de Romanet, dirigeant mandataire social exécutif de la société ;
- ◆ Jacques Gounon, administrateur depuis plus de douze ans ;
- ◆ les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition de l'État, et qui représente les intérêts de l'État en sa qualité d'actionnaire, qui contrôle la société ;
- ◆ l'administrateur représentant l'État dès lors que l'État contrôle la société Aéroports de Paris ;
- ◆ les six administrateurs représentant les salariés, en raison de l'existence d'un contrat de travail avec la société.

Toutefois, le conseil d'administration s'efforce de se conformer aux principes de bonne gouvernance posés par le Code AFEP-MEDEF afin de veiller à son bon fonctionnement.

Le comité d'audit et des risques et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance sont organisés de façon à ce que :

- ◆ leur présidence soit confiée à des administrateurs indépendants ;
- ◆ tous les administrateurs indépendants sont présents au comité d'audit et des risques ;
- ◆ le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance comprenne 50 % d'administrateurs indépendants. Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités de novembre 2021 que la présence de 50 % d'administrateurs indépendants (aux lieu et place d'une majorité) répond à la recommandation du Code lorsque le Président du comité est indépendant.

Pour mémoire, selon le code AFEP-MEDEF, un administrateur peut être qualifié d'indépendant dès lors qu'il satisfait aux critères suivants :

- ◆ ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société

ou d'une société consolidée par cette société mère ;

- ◆ ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur¹ ;
- ◆ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil² :
 - 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.

Durée des fonctions des administrateurs (chapitre 14 du Code AFEP-MEDEF)

Le mandat des administrateurs d'Aéroports de Paris excède la durée de quatre ans fixée par le code AFEP-MEDEF.

¹ Ainsi, M. X, dirigeant mandataire social exécutif de la société A ne peut être considéré comme indépendant au sein de la société B si :
- la société B détient un mandat d'administrateur chez A directement ou par l'intermédiaire d'une filiale (indirectement) ; ou si B a désigné un salarié pour être administrateur chez A ;

- ou si un dirigeant mandataire social exécutif de B (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur chez A.

² Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise de la Société Aéroports de Paris

La durée du mandat des administrateurs est fixée à 5 ans, une durée cohérente avec la durée 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 20 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 de la rémunération perçue. À défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit utiliser cette rémunération à leur acquisition.

Cette recommandation ne peut pas s'appliquer au sein de la société pour les membres suivants dispensés d'être propriétaires d'actions de la société :

- ◆ l'administrateur désigné par l'État et les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État, 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.

Obligation de détention d'actions des dirigeants mandataires sociaux (chapitre 23 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 2021, peuvent être consultés sur le site www.parisaeroport.fr.

Depuis le 3 avril 2016, en application des articles L 225-123 et L.22-10-46 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.

Dans le contexte de la pandémie, Aéroports de Paris a tenu son assemblée générale des actionnaires le 11 mai 2021, au siège social, à huis clos, hors la présence physique des actionnaires et des autres personnes ayant le droit d'y assister,

conformément aux textes en vigueur. Les fonctions de scrutateurs étaient assurées par l'État et par Predica, deux actionnaires parmi les dix actionnaires disposant du plus grand nombre de droits de vote. La séance a été retransmise en direct dans son intégralité ; elle est visible en différé. Toutes les questions écrites reçues par la société en amont de la séance, et leurs réponses, ont été publiées sur le site internet. Pour préserver le dialogue actionnarial, il a été permis aux actionnaires de poser, durant la séance, leurs questions auxquelles le Président-directeur général et l'équipe de direction générale ont immédiatement répondu. La société a pris toutes les mesures pour permettre le vote électronique, en amont de l'assemblée. Elle s'est tenue avec un quorum de 87,85 % des actionnaires représentés. Toutes les résolutions soumises à son vote ont été approuvées.

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

La procédure d'évaluation des conventions réglementées portant sur les opérations courantes et conclues à des conditions normales (les conventions dites « libres ») est décrite dans la charte interne relative aux conventions réglementées adoptée par le conseil d'administration le 11 décembre 2019.

Cette procédure mise en œuvre depuis l'année 2020 conduit le conseil d'administration à s'assurer que ces conventions ont bien porté sur des opérations courantes et ont été conclues à des conditions normales telles que définies dans la charte susvisée. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation.

Le conseil d'administration examine un état récapitulatif des conventions dites « libres » établi par la Direction Juridique et des Assurances, lors de la séance durant

laquelle sont examinées les conventions réglementées conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice.

Cet état récapitulatif expose l'objet, la durée, l'enjeu financier des conventions dites « libres » et les conditions dans lesquelles elles ont été conclues.

Enfin, les conventions dites « libres » sont réexaminées par la Direction Juridique et des Assurances, 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 réglementées peut être soumise à l'autorisation préalable du conseil d'administration lors de sa modification, de son renouvellement, de sa reconduction ou de sa résiliation, et inversement.

7.2.3 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'Etat.

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 2021.

Au 31 décembre 2021, l'Etat 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.

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 en mai 2016 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 (Royal 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 (Royal Schiphol Group) étant de 8 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par la Caisse des Dépôts et Consignations par l'intermédiaire de la société anonyme Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) du seuil légal de 5 % du capital le 15 juillet 2009, la

détention directe et indirecte de la Caisse des Dépôts et Consignations étant de 8,63 % à l'issue de ce franchissement ;

- ◆ franchissement à la hausse par l'État français et le Fond Stratégique d'Investissement (FSI), agissant de concert, des seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33,3 % et 50 % du capital et des droits de vote le 25 novembre 2009, la détention de l'État français et du FSI étant de 60,13 % à l'issue de ces franchissements ;
- ◆ franchissement à la baisse par le FSI, contrôlé par la Caisse des Dépôts et Consignations, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 5 juillet 2013, la détention du FSI étant nulle et celle de la Caisse des dépôts et consignations étant de 0,7 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par SOC 15, une société contrôlée par la société Vinci, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 5 juillet 2013, la détention de SOC 15 étant de 8,0 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire de la société anonyme Prédica, du seuil légal de 5 % des droits de vote le 4 avril 2016, la détention de cette dernière étant de 4,81 % du capital

et de 5,55 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;

- ◆ franchissement à la hausse par Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, du seuil légal de 5 % du capital le 3 août 2016, sa détention étant de 5,04 % du capital et de 5,63 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par la société Prédica du seuil légal de 5 % du capital le 5 août 2016, sa détention étant de 5,01 % du capital et de 5,62 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ; la détention de Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, étant donc de 5,14 % du capital et de 5,69 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement.

La Société n'a connaissance d'aucun franchissement de seuils statutaires qui serait susceptible d'avoir une influence en cas d'offre publique.

Sous réserve de ce qui est précisé dans le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise, la Société, à la date du présent rapport, n'a pas connaissance d'une participation directe ou indirecte dans son capital qui pourrait, compte tenu de la participation majoritaire de l'Etat français, avoir une incidence en cas d'offre publique ou entraîner un changement de contrôle de la Société.

Droits de contrôle spéciaux

Aucune action d'Aéroports de Paris ne confère de droits de contrôle spéciaux à son détenteur.

Actionnariat du personnel

Le fonds commun de placement d'entreprise (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, conformément à la réglementation applicable, 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.

Fin de la coopération industrielle HubLink et ouverture d'un processus de cession ordonnée des participations croisées de 8 % détenues respectivement par Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group

L'accord de coopération industrielle HubLink entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group effectif depuis le 1^{er} décembre 2008 a pris fin le 30 novembre 2021. Les fonctions de membres du conseil d'administration d'Aéroports de Paris de Dick Benschop et de Robert Carsouw, respectivement Chief Executive Officer et Chief Financial Officer de Royal Schiphol Group, et celles de membre du conseil de surveillance de Royal Schiphol Group d'Edward Arkwright, Directeur général exécutif d'Aéroports de Paris, ont ainsi pris fin le 30 novembre 2021.

L'arrivée à terme de cette coopération a marqué le début du mécanisme de dénouement de la participation croisée entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group prévu aux titres :

- ◆ du pacte d'actionnaires concernant Aéroports de Paris, conclu le 1^{er} décembre 2008 entre l'État français et Royal Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris, et
- ◆ l'accord de sortie (l'« *Exit Agreement* ») conclu à la même date entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group.

Au 31 décembre 2021, ces accords concernant la cession ou l'acquisition d'actions Aéroports de Paris prévoient les stipulations qui suivent.

Droit de première offre d'Aéroports de Paris / droits de préemption de l'État et d'Aéroports de Paris

Aéroports de Paris dispose d'un droit de première offre pendant une période de temps limitée à compter de l'arrivée à terme de l'accord de coopération, lui permettant de faire une offre à Royal 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 Royal Schiphol Group n'accepte pas son offre d'acquisition, Royal

Schiphol Group aura le droit de céder ses actions Aéroports de Paris soit sur le marché, soit à une ou plusieurs personnes identifiées, étant précisé que l'État et Aéroports de Paris auront alors un droit de préemption. Le droit de préemption de l'État doit être exercé dans un délai fixé entre les parties et prévaut sur le droit de préemption d'Aéroports de Paris.

Droit de veto de l'État français et d'Aéroports de Paris

Dans le cas d'un projet de cession à personnes identifiées des actions Aéroports de Paris détenues par Royal 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.

Principes généraux de la sortie

Les sorties mutuelles du capital d'Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group seront réalisées de manière conjointe dans une durée maximale de 18 mois à compter du 1^{er} décembre 2021, soit au plus tard jusqu'au 30 mai 2023. Royal Schiphol Group procédera en premier à la cession de la participation des actions ADP qu'elle détient, et conservera, si Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group le jugent utile, le produit de cession dans un compte de séquestre, garantissant le paiement du prix de cession des actions Royal Schiphol Group détenues par Aéroports de Paris. Enfin, en cas de non-cession des titres Aéroports de Paris détenus par Royal 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 Royal Schiphol Group dans des conditions contractuelles convenues entre les parties (formule de calcul de prix à partir d'une moyenne de cours de bourse).

Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société

Sous réserve des stipulations de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014, il n'existe pas de règles relatives à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration et susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique.

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs stipulations. Elle ne peut

toutefois augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve, des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées. Sous la même réserve, elle statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

Pouvoirs du conseil d'administration

L'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2021 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les actions de la société à tout moment.

L'assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2020 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 changement de contrôle de la société Aéroports de Paris (cette notion étant définie dans la documentation desdits emprunts), serait mise en œuvre une clause de concertation pouvant éventuellement conduire à une demande de remboursement anticipé.

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 des commissaires aux comptes

Cf. Déclaration de Performance Extra-Financière – Section 1.8