



**DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL**  
ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2019

## CHIFFRES CLÉS 2019



NOMBRE DE PASSAGERS DANS  
LES AÉROPORTS PARISIENS

**108 MPAX**



NOMBRE DE PASSAGERS  
DANS LE GROUPE ADP

**234,5 MPAX**



NOMBRE D'AÉROPORTS  
GÉRÉS DANS LE MONDE

**24**



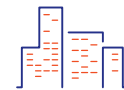
CA / PAX

**19,7 €**



SURFACES  
COMMERCIALES

**65 308 m<sup>2</sup>**



SURFACES IMMOBILIÈRES  
DÉVELOPPÉES EN 2019

**131 943 m<sup>2</sup>**



CHIFFRE  
D'AFFAIRES

**4 700 M€**



EBITDA

**1 772 M€**



RÉSULTAT NET  
PART DU GROUPE

**588 M€**



GROUPE ADP



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



# DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL

En application de l'article 19 du Règlement (UE) n°2017/1129 du Parlement Européen et du Conseil du 17 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel (le « Document d'Enregistrement Universel ») :

- ◇ pour l'exercice 2018 : les états financiers annuels et consolidés d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018 et les rapports des Commissaires aux comptes y afférent figurant au chapitre 20 du document de référence d'Aéroports de Paris déposé auprès de l'AMF le 23 avril 2019 sous le numéro D.19-0373 (le « document de référence 2018 ») ainsi que l'examen de la situation financière et du résultat d'Aéroports de Paris pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant au chapitre 9 dudit document de référence 2018 ;
- ◇ pour l'exercice 2017 : les états financiers annuels et consolidés d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017 et les rapports des Commissaires aux comptes y afférent figurant au chapitre 20 du document de référence d'Aéroports de Paris déposé auprès de l'AMF le 6 avril 2018 sous le numéro D.18-0298 (le « document de référence 2017 ») ainsi que l'examen de la situation financière et du résultat d'Aéroports de Paris pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 figurant au chapitre 9 dudit document de référence 2017.

Les informations incluses dans ces deux documents de référence 2017 ou 2018 autres que celles citées ci-dessus ont été, le cas échéant, remplacées et/ou mises à jour par des informations incluses dans le présent Document d'Enregistrement Universel.

Conformément au Règlement général de l'autorité des marchés financiers (AMF), les documents de référence 2017 et 2018 sont disponibles sur le site de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) ainsi que sur le site Internet d'Aéroports de Paris ([www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr)).

Compte tenu de l'entrée en vigueur le 21 juillet 2019 du règlement (UE) 2017/1129 et de son règlement délégué 2019/980, Groupe ADP publie cette année ce Document d'Enregistrement Universel, qui reprend la nomenclature des Annexes I et II du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019. Outre sa nouvelle appellation, ce document répond à un objectif d'amélioration de la lisibilité pour les actionnaires et investisseurs en matière de facteurs de risques, stratégie globale et aspects extra-financiers.

Ce Document d'Enregistrement Universel est disponible sur le site Internet d'Aéroports de Paris ([www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr)) et sur celui de de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

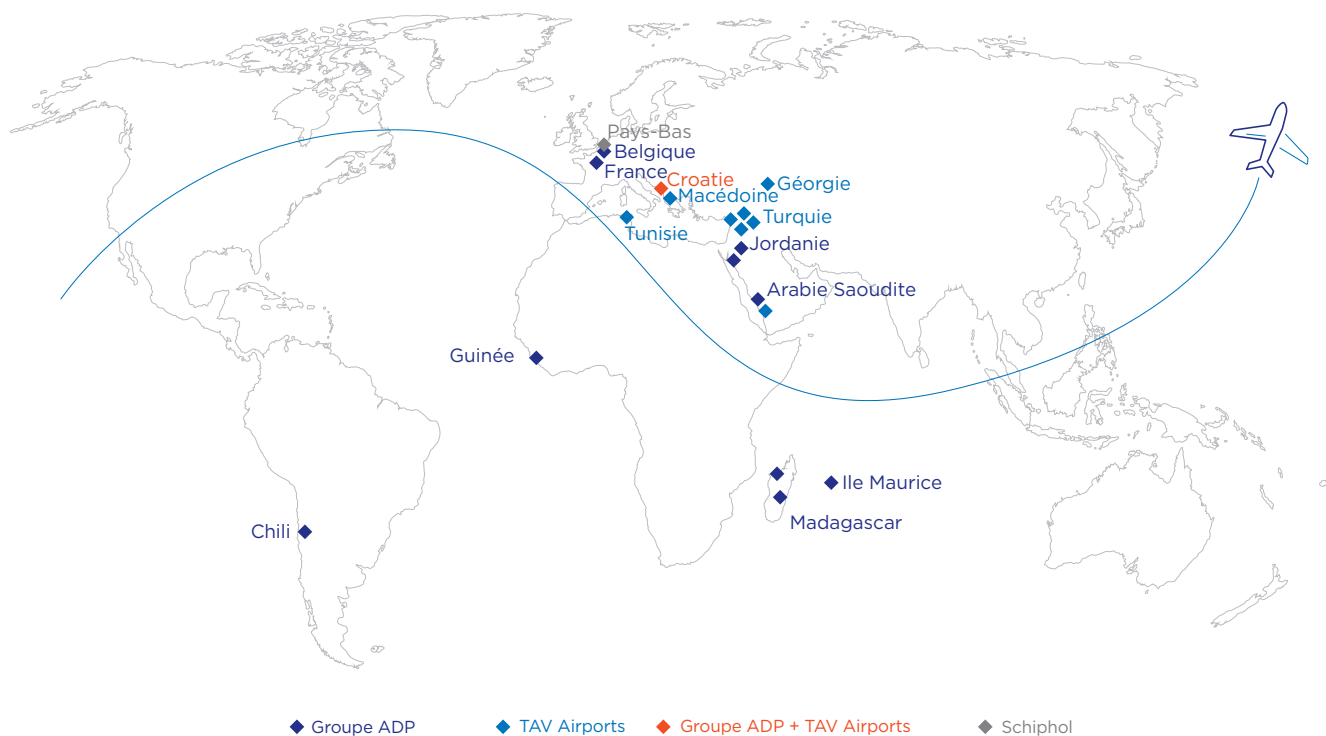


Ce Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 23 mars 2020 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

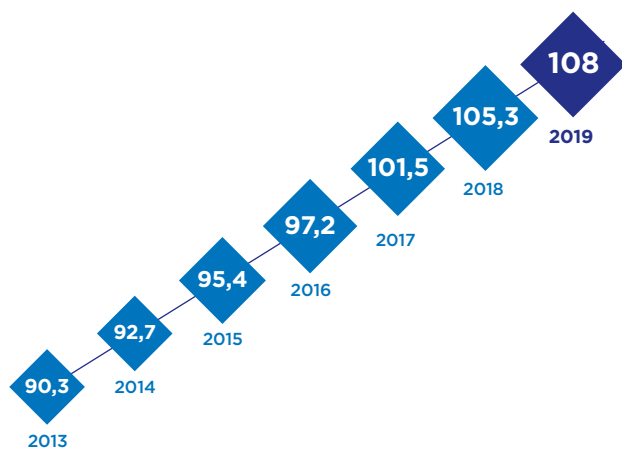
Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

# PROFIL DU GROUPE ADP

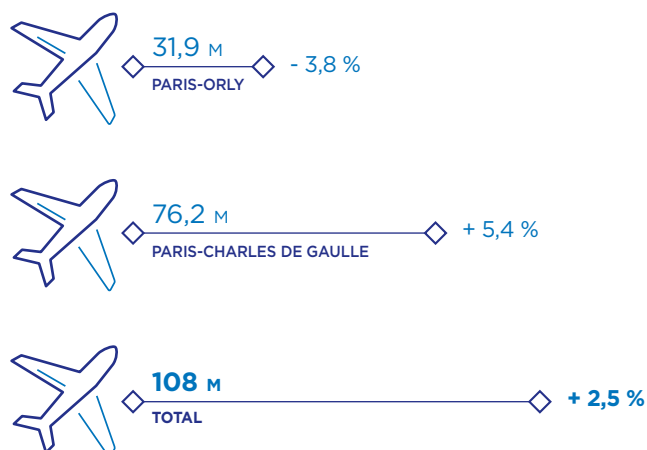
## 24 AÉROPORTS GÉRÉS À TRAVERS LE MONDE



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



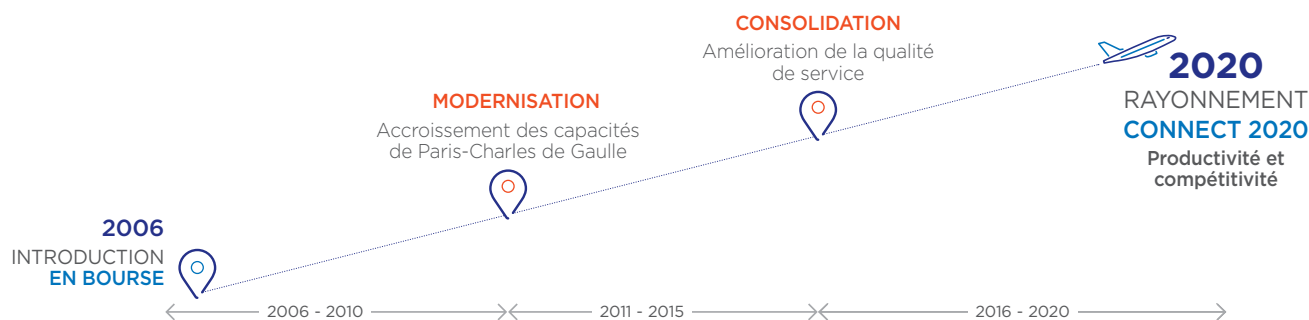
PASSAGERS PAR PLATE-FORME PARISIENNE EN 2019 (en millions)





# STRATÉGIE DU GROUPE ADP

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



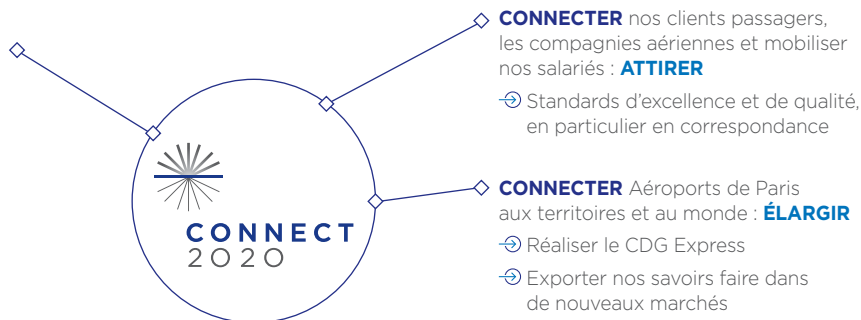
## CONNECT 2020 LE PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020 AU SERVICE DE NOTRE AMBITION

### CONNECTER

nos infrastructures parisiennes :

#### OPTIMISER

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



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

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

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

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

### ÊTRE UN GROUPE LEADER

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



OPTIMISER



ATTIRER



ÉLARGIR

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

« L'année 2019 a été marquée par la fermeture anticipée de l'aéroport Atatürk en Turquie début avril.

Le Groupe ADP se félicite que le Gouvernement turc ait tenu ses engagements en compensant le manque à gagner dû à l'expiration anticipée de cette concession.

Le trafic total du Groupe ADP s'établit à 234,5 millions de passagers pour l'année 2019, en baisse de 16,7 % par rapport à 2018.

Pour autant, sans prendre en compte le trafic de l'aéroport d'Atatürk, le trafic du groupe a progressé de + 2,3 % par rapport à 2018.

En 2019, le chiffre d'affaires progresse de plus de 17 % à 4 700 millions d'euros et l'EBITDA de 5,5 % à 1 772 millions d'euros grâce à une bonne performance de toutes les activités et une maîtrise des charges.

Le résultat net part du groupe est à 588 millions d'euros, en légère baisse.

Il est proposé un dividende de 3,70 euros par action, stable par rapport à 2018, à la prochaine assemblée générale.

L'épidémie de Coronavirus sévit depuis plusieurs semaines et constitue une situation exceptionnelle. Le Groupe ADP se mobilise pour atténuer les conséquences opérationnelles et économiques de cette épidémie sur ses plates-formes aéroportuaires à Paris et à l'international. Un plan sans précédent d'optimisation opérationnel et financier est lancé comprenant des mesures d'accompagnement pour nos clients. Le Groupe ADP continuera à suivre de très près l'évolution de la conjoncture et adaptera ce plan d'actions en conséquence. Je tiens à saluer l'esprit de responsabilité de tous les acteurs du secteur aérien et la forte mobilisation des collaborateurs du groupe.»

# SOMMAIRE

<b>01</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>7</b>	<b>08</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT <sup>RFA</sup></b>	<b>95</b>
	1.1 Responsable du document de d'enregistrement universel et du rapport financier annuel 2019	7		8.1 Chiffres clés 2019	96
	1.2 Attestation du responsable	7		8.2 Analyse des résultats 2019	96
				8.3 Faits marquants de l'exercice 2019	103
<b>02</b>	<b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>8</b>	<b>09</b>	<b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX <sup>RFA</sup></b>	<b>109</b>
	2.1 Commissaires aux comptes titulaires au titre de l'exercice 2019	8		9.1 Capitaux propres	109
	2.2 Commissaires aux comptes suppléants au titre de l'exercice 2019	8		9.2 Flux de trésorerie	109
				9.3 Gestion des risques financiers	111
				9.4 Engagements du groupe	111
<b>03</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>	<b>112</b>
	3.1 Introduction	9		10.1 Événements récents	112
	3.2 Facteurs de risques	10		10.2 Perspectives	115
	3.3 Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne	17	<b>11</b>	<b>PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE</b>	<b>116</b>
				11.1 Prévisions sur la période 2016-2020	116
				11.2 Prévisions du groupe en 2020	118
<b>04</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE</b>	<b>119</b>
	4.1 Informations	22		12.1 Conseil d'administration <sup>RFA</sup>	119
	4.2 Investissements	23		12.2 La Direction générale <sup>RFA</sup>	123
				12.3 Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration	123
<b>05</b>	<b>APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS</b>	<b>124</b>
	5.1 Présentation de l'activité	31		13.1 Politique de rémunération 2020 du mandataire social exécutif visée à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce	124
	5.2 Présentation du marché	38		13.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs visée à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce	126
	5.3 Description des plates-formes détenues ou gérées directement par le Groupe ADP en Ile-de-France	45		13.3 Montant des rémunérations dues et versées aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2019 : informations visées à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce	127
	5.4 Description des activités par segment	57		13.4 Actions de la Société détenues par les administrateurs et censeurs	130
				13.5 Rémunération des membres du comité exécutif	130
				13.6 Régime de gouvernement d'entreprise - Adhésion aux principes de gouvernance	131
<b>06</b>	<b>ORGANIGRAMME</b>	<b>91</b>			
<b>07</b>	<b>PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS</b>	<b>93</b>			
	7.1 Actifs immobiliers et mobiliers dont Aéroports de Paris est propriétaire ou utilisateur	93			
	7.2 Rétrocession d'une partie de la plus-value dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aéroport exploité par Aéroports de Paris	94			

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

<p><b>14</b> FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION <b>132</b></p> <p>14.1 Fonctionnement des organes d'administration et de direction <sup>RFA</sup> 132</p> <p>14.2 Fonctionnement des comités associés au conseil d'administration 139</p> <p>14.3 Régime de gouvernement d'entreprise – Adhésion aux principes de gouvernance 142</p>	<p>18.1 Comptes consolidés du Groupe ADP au 31 décembre 2019 187</p> <p>18.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 268</p> <p>18.3 Comptes annuels et annexes d'Aéroports de Paris SA au 31 décembre 2019 272</p> <p>18.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 303</p> <p>18.5 Informations financières <i>pro forma</i> 306</p> <p>18.6 Informations financières intermédiaires 306</p> <p>18.7 Politique de distribution des dividendes 306</p> <p>18.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage 306</p> <p>18.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale depuis le 31 décembre 2019 307</p>
<p><b>15</b> INFORMATIONS SOCIALES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES <b>143</b></p> <p>15.1 La politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) d'Aéroports de Paris 144</p> <p>15.2 Donner au groupe et à ses collaborateurs les moyens de leur développement 149</p> <p>15.3 Indicateurs sociaux du groupe 157</p> <p>15.4 Améliorer notre performance environnementale 158</p> <p>15.5 Dialoguer et partager la valeur avec nos territoires 167</p> <p>15.6 Opérer de manière exemplaire 170</p> <p>15.7 Note méthodologique du <i>reporting</i> social, sociétal et environnemental 174</p> <p>15.8 Table de concordance entre la Déclaration de Performance Extra-Financière et les dispositions des articles L. 2 25-102/ R225-105 du Code de commerce qui régissent le contenu du Document d'Enregistrement Universel en matière de RSE 177</p> <p>15.9 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 178</p>	<p><b>19</b> INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL ET DISPOSITIONS STATUTAIRES <sup>RFA</sup> <b>308</b></p> <p>19.1 Informations concernant le capital social 308</p> <p>19.2 Dispositions statutaires 311</p>
<p><b>16</b> PRINCIPAUX ACTIONNAIRES <b>180</b></p> <p>16.1 Actionnariat de la société <sup>RFA</sup> 180</p> <p>16.2 Changement de contrôle de la Société <sup>RFA</sup> 182</p> <p>16.3 Pactes d'actionnaires 182</p>	<p><b>20</b> CONTRATS IMPORTANTS <b>314</b></p>
<p><b>17</b> OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS <b>184</b></p> <p>17.1 Relations avec l'État et les autorités administratives 184</p> <p>17.2 Relations avec des apparentés 185</p>	<p><b>21</b> OPINIONS ÉMISES PAR DES EXPERTS <b>315</b></p>
<p><b>18</b> INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS <sup>RFA</sup> <b>186</b></p>	<p><b>22</b> DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC <b>316</b></p>
	<p><b>23</b> INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS <b>318</b></p>
	<p><b>A1</b> RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES <b>319</b></p>
	<p><b>A2</b> RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE LA SOCIÉTÉ AÉROPORTS DE PARIS <b>339</b></p> <p>1.1 Rémunérations 339</p> <p>1.2 Gouvernance 344</p> <p>1.3 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 369</p>
	<p><b>A3</b> RAPPORT FINANCIER ANNUEL <b>372</b></p>





01

# PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Dans le présent Document d'Enregistrement Universel, les expressions « Aéroports de Paris » ou la « Société » désignent la société Aéroports de Paris SA. L'expression le « groupe » désigne le groupe de sociétés constitué par la Société et l'ensemble de ses filiales.

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

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

## 1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2019

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

## 1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE

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

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le

rapport de gestion inclus dans le rapport financier annuel figurant dans ce document, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Le Président-directeur général  
**Augustin de Romanet**





## CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

### 2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES AU TITRE DE L'EXERCICE 2019

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

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

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

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

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

### 2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019

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

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

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

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

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

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



03

# FACTEURS DE RISQUES

<b>3.1 INTRODUCTION</b>	<b>9</b>	<b>3.3 LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>17</b>
<b>3.2 FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>10</b>	Présentation générale	17
1 - Risques liés aux activités du Groupe ADP et au secteur aéroportuaire	11	Description du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne	18
2 - Risques liés au contexte concurrentiel et général	13	Dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	19
3 - Risques liés à la régulation économique et à la conformité	14	Politique générale d'assurance du groupe	21

## 3.1 INTRODUCTION

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

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

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

## 3.2 FACTEURS DE RISQUES

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

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

Les risques ont fait l'objet d'une hiérarchisation selon leur « criticité nette », c'est-à-dire en fonction de leur impact et de leur fréquence, compte tenu des éléments de maîtrise existants (voir la légende ci-après). Certains dispositifs mis en place pour contrôler les activités et les risques du Groupe ADP sont intégrés dans les facteurs de risques. Par ailleurs, la section 3.3 du présent Document d'Enregistrement Universel décrit le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne mis en place au sein du groupe.

Enfin, le Groupe ADP a identifié, dans le tableau ci-dessous, certains risques extra-financiers figurant au sein de la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) 2019 d'Aéroports de Paris (section 15.8 du présent Document d'Enregistrement Universel), qu'il juge significatifs pour la présente description des risques importants et propres aux activités du Groupe ADP.

Les facteurs de risques du Groupe ADP sont regroupés en trois catégories de risques (risques liés aux activités du Groupe ADP et au secteur aéroportuaire, risques liés au contexte concurrentiel et général, risques liés à la régulation économique et à la conformité). Chacune de ces trois catégories inclut plusieurs facteurs de risque, avec un total de 15 facteurs de risque.

Catégories	Sous-catégories	Description	Criticité nette	Risque extra financier	
<b>Risques liés aux activités du Groupe ADP et au secteur aéroportuaire</b>	Risques de menaces externes	1 - A : Dans un contexte sanitaire marqué par l'identification et la propagation du coronavirus COVID-19, le Groupe ADP est exposé à un risque de ralentissement de ses activités aéroportuaires et connexes.	+++		
		1 - B : Dans un contexte mondial d'augmentation des cyberattaques, le Groupe ADP peut être exposé à des actes de malveillance sur ses systèmes d'information.	+++		
		1 - C : Dans un contexte géopolitique mondial perturbé, marqué par une menace terroriste toujours prégnante, le Groupe ADP peut être exposé à des actes de malveillance sur ses installations ou sur les actifs qu'il exploite.	+++		
		1 - D : Alors que pour reconstituer sa trésorerie disponible, Aéroports de Paris prévoit notamment de faire appel à des financements externes, Aéroports de Paris pourrait, dans un contexte de forte volatilité des marchés, bénéficier de conditions financières moins favorables que celles qu'il a pu connaître dans le passé.	+		
	Risques liés au développement et au maintien des capacités aéroportuaires	1 - E : Le Groupe ADP est exposé au risque de non maîtrise des projets de grande ampleur.	++		
		1 - F : Le Groupe ADP doit faire face à des enjeux de maintenance de son patrimoine.	++		
		1 - G : Une prise en compte perçue comme insuffisante des enjeux territoriaux et environnementaux pourrait affecter négativement l'activité et les projets de développement du Groupe ADP.	++	✓	
<b>Risques liés au contexte concurrentiel et général</b>	Risques liés au développement stratégique du groupe	2 - A : Des facteurs exogènes pourraient avoir un impact défavorable sur le développement de l'international, relais de croissance pour le groupe.	+++		
		2 - B : Le Groupe ADP doit faire face à une demande de qualité de service élevée et à une concurrence accrue de la part des différents acteurs du marché des transports.	++		
	Risque de concentration du portefeuille clients	2 - C : Une part importante du chiffre d'affaires du Groupe ADP provient d'un nombre limité de clients.	++		
<b>Risques liés à la régulation économique et à la conformité</b>	Risque de compliance éthique	3 - A : Des pratiques prohibées et contraires à l'éthique et la conformité 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.	++	✓	
	Risques liés à la régulation et aux évolutions réglementaires	3 - B : Une partie importante des revenus du Groupe ADP provient d'activités soumises à des tarifs réglementés dont l'évolution pourrait avoir un impact sur la performance financière ou les perspectives du Groupe ADP.	++		
		3 - C : Les évolutions réglementaires peuvent porter atteinte à l'activité du Groupe ADP et générer des coûts de mise en conformité importants.	+		
		3 - D : Les emprunts bancaires et obligataires pourrait avoir à être remboursés par anticipation dans le cas d'un changement de contrôle suite à la loi « PACTE ».	+		
	Risque lié à la réglementation relative à la sécurité aéroportuaire	3 - E : Le Groupe ADP est soumis à des normes de sécurité de l'aviation civile particulièrement contraignantes et dont le non-respect pourrait avoir des conséquences néfastes sur son activité d'exploitant d'aéroports.	+		
<b>Légende</b>			+++	++	+
Criticité nette			forte criticité	criticité moyenne	faible criticité





À l'instar d'autres sociétés cotées, le Groupe ADP est confronté à des risques de change, de taux d'intérêt et de contrepartie. Néanmoins, au regard notamment de sa situation financière et de sa notation (A+, perspective négative depuis le 27 février 2020, note long terme

attribuée par l'agence Standard & Poor's), le Groupe ADP considère que ces risques ne sont pas matériels. Ils sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés du groupe.

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

### 1.1 - Risques de menaces externes

**1 - A : Dans un contexte sanitaire marqué par l'identification et la propagation du coronavirus COVID-19, le Groupe ADP est exposé à un risque de ralentissement de ses activités aéroportuaires et connexes.**

Apparue dans la ville de Wuhan en Chine et qualifiée « d'urgence de santé publique de portée internationale » puis de « pandémie » par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) le 11 mars 2020, l'épidémie de coronavirus COVID-19 a donné lieu à de multiples mesures restrictives de nombreux pays et d'entreprises (interdiction d'entrée sur le territoire, confinements, quarantaines, fermeture de tous les lieux recevant du public qui ne sont pas indispensables à la vie d'un pays, suspension des déplacements et événements professionnels,...) pour en limiter la propagation.

Ces mesures ont conduit notamment à :

- ◇ des suspensions temporaires de liaisons aériennes ;
- ◇ une diminution ou une suspension des déplacements, en particulier à destination ou à proximité de pays où le virus circule, affectant ainsi significativement et défavorablement le trafic à Paris et sur certaines plates-formes du groupe à l'international.

Les mesures actuelles et à venir, compte tenu du caractère évolutif de la situation, sont susceptibles d'avoirdes conséquences défavorables sur les revenus des activités aéroportuaires et connexes (en particulier commerces) et la performance financière du Groupe ADP. Cette situation pourrait également affecter le Groupe ADP de manière indirecte par exemple en cas de défaillance de certains clients ou fournisseurs significatifs ou la demande de délais de règlement de clients liées à cette épidémie.

À la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, les hypothèses de trafic 2020<sup>1</sup> du Groupe ADP ne sont plus pertinentes. Le Groupe ADP considère qu'il ne sera pas possible d'atteindre les prévisions d'EBITDA 2020<sup>1</sup> ni les objectifs financiers 2016-2020 du plan Connect 2020 (trafic, EBITDA, ROCE régulé).

Le Groupe ADP engage un important plan d'optimisation opérationnel et financier. Ce plan a notamment pour but de réduire les coûts supportés par le Groupe ADP mais également de tenir compte de la situation de ses clients compagnies aériennes et de ses prestataires. Il va se traduire par :

- ◇ la **fermeture d'infrastructures** au trafic commercial sur les plates-formes parisiennes et internationales qui devraient intervenir dans les tous prochains jours. Il s'agira en effet de concentrer l'activité sur certains terminaux pour réduire les coûts d'exploitation du Groupe ADP et des compagnies aériennes.
- ◇ un **important plan d'économies** avec un objectif de réduction des charges courantes de l'année 2020 de l'ordre de 270 M€ dont 125 M€ pour Aéroports de Paris **hors économies supplémentaires liées au recours à l'activité partielle**. Seules les dépenses liées au bon fonctionnement de l'entreprise, garantissant la sûreté et la sécurité des opérations et celles de ses clients compagnies aériennes et passagers, seront engagées. Par ailleurs, Aéroports de Paris a présenté le 19 mars 2020 à la consultation de son Conseil social et économique (CSE) un projet de recours à l'activité partielle de ses salariés. Il est anticipé que

ce projet, qui porte sur environ 80 % des effectifs d'Aéroports de Paris, soit effectif à compter du 23 mars après finalisation des formalités nécessaires. La baisse attendue des dépenses liée à cette mesure est estimée entre 20 et 25 M€ par mois.

- ◇ des **mesures d'accompagnement**, dans le respect des règles applicables, en faveur des compagnies aériennes et des contreparties du Groupe ADP particulièrement affectées par les effets de l'épidémie, notamment :

- ◆ la suspension des redevances de stationnement pour les avions immobilisés sur les plates-formes parisiennes du fait de la crise,
- ◆ a suspension des loyers et charges locatives des locaux situés dans les terminaux parisiens fermés,
- ◆ dans la mesure du possible et selon les difficultés rencontrées par les clients, l'adaptation des conditions de paiement applicables.

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

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

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

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

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

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

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

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

03

<sup>1</sup> Cf. chapitre 11, section 11.2 prévisions du Groupe en 2020.

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

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

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

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

**1 - D : Alors que, pour reconstituer sa trésorerie disponible, Aéroports de Paris prévoit notamment de faire appel à des financements externes, Aéroports de Paris pourrait, dans un contexte de forte volatilité des marchés, bénéficier de conditions financières moins favorables que celles qu'il a pu connaître dans le passé.**

Le Groupe ADP dispose d'une trésorerie suffisante (1 500 M€ à fin février 2020) pour faire face à ses besoins courants (notamment l'échéance d'un emprunt obligataire de 500M€ le 12 mai 2020 et le paiement d'un dividende pour 296,9 M€ au titre de l'exercice 2019 proposé à la prochaine assemblée générale le 12 mai 2020 et payable le 10 juin 2020<sup>1</sup>) et s'emploie à reconstituer sa trésorerie disponible pour faire face à ses engagements financiers non courants (deuxième tranche de l'opération GMR<sup>2</sup> pour environ 670M€ dans les prochains mois) et à la situation exceptionnelle résultant du contexte sanitaire actuel lié à l'épidémie de coronavirus (CoVid 19)<sup>2</sup>. Par ailleurs, le gouvernement a décidé en faveur des entreprises des reports d'échéances sociales et fiscales.

À ce titre, Aéroports de Paris prévoit de faire appel à des financements externes en 2020. ADP est noté par l'agence Standard and Poor's et sa notation long terme est A+ depuis 2014 (perspective négative depuis le 26/02/20).

Dans un contexte de forte volatilité des marchés, les conditions de financement externe d'Aéroports de Paris pourraient être moins favorables que celles qu'il a pu connaître dans le passé. Cela étant, fort notamment de la solidité de son modèle financier, le Groupe ADP n'anticipe pas de difficulté particulière de financement à moyen ou à long terme.

## 1.2 – Risques liés au développement et au maintien des capacités aéroportuaires

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

Dans le cadre de son activité, le Groupe ADP est amené à réaliser, en tant que maître d'ouvrage ou maître d'œuvre, des projets d'infrastructures qui présentent une complexité intrinsèque et requièrent des investissements importants et de longues procédures d'instruction et d'autorisations réglementaires. Ces projets concernent principalement les projets d'infrastructures et d'aménagement des plates-formes franciliennes du groupe ayant fait l'objet d'engagements au sein du Contrat de Régulation Économique 2016-2020 au titre du périmètre régulier (voir section 4.2.2 « Programme d'investissements prévisionnel d'Aéroports de Paris entre 2016 et 2020, hors investissements financiers » du présent Document

d'Enregistrement Universel) et pourraient également concerner à terme (dans le cadre du Contrat de Régulation Économique (CRE) 2021-2025 actuellement en négociation) d'autres projets d'infrastructure.

Le programme d'investissement proposé par le Groupe ADP d'un montant de 6 milliards d'euros sur la période 2021-2025 est détaillé dans la section 4.2.4 « Programme d'investissements proposé dans le cadre de la négociation du Contrat de Régulation Économique 2021-2025 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

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

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

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

Par ailleurs, la Direction ingénierie et aménagement prévoit, conçoit, organise et réalise les investissements en matière d'infrastructures de manière à satisfaire les besoins aéroportuaires et stratégiques à moyen et long terme.

**1 - F : Le Groupe ADP doit faire face à des enjeux de maintenance de son patrimoine.**

Le Groupe ADP doit mettre à la disposition de ses clients des installations en bon état de fonctionnement.

Compte tenu de la complexité et de la densité de son patrimoine physique sur les plates-formes franciliennes (avec des capacités d'accueil en forte augmentation ces dix dernières années), le Groupe ADP est exposé à un risque de vétusté et de perte de valeur de ses infrastructures pouvant entraîner la nécessité d'investissement importants pour la restructuration et la rénovation de bâtiments.

Sur l'ensemble des plates-formes gérées par le groupe, la maintenance du patrimoine présente des enjeux en matière de sécurité, d'image, de satisfaction clients (compagnies aériennes, passagers), d'efficacité opérationnelle et de relation avec le concédant (dans le cadre du cahier des charges de concession). La maintenance du patrimoine et les investissements de traitement de la vétusté constituent une des priorités du plan stratégique Connect 2020 (1 milliard d'euros d'investissements alloués sur les plates-formes franciliennes) sur la période 2016-2020.

Le programme d'investissement proposé est détaillé dans la section 4.2.4 « Programme d'investissements proposé dans le cadre de la négociation du Contrat de Régulation Économique 2021-2025 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

En France, la Direction des opérations aéroportuaires pilote la politique technique (notamment en matière de maintenance et vétusté) et de l'information patrimoniale. L'état des plates-formes franciliennes et les ressources nécessaires à leur maintien en condition opérationnelle sont suivis en comité stratégique des investissements (CSI).

<sup>1</sup> Pour plus de détail, voir le chapitre 10 – Informations sur les tendances – section 10.1.

<sup>2</sup> Pour plus de détail, voir le chapitre 10 – Informations sur les tendances – section 10.2.

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.

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

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

Le Groupe ADP veille, en particulier pour ses plates-formes franciliennes, à (i) alléger son empreinte environnementale ainsi que celle de ses

prestataires ou de ses clients, (ii) instaurer un dialogue constructif avec ses parties prenantes, comme dans le cadre du projet de terminal 4 et (iii) partager la valeur créée par le développement de l'activité aéroportuaire avec les territoires, au bénéfice de leurs collectivités territoriales, de leurs entreprises et de leurs habitants.

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

Pour autant, une prise en compte insuffisante, ou perçue comme insuffisante, des enjeux territoriaux, environnementaux et sociaux des activités du Groupe ADP est susceptible d'entraîner des retards ou des coûts supplémentaires importants dans le cadre de la réalisation de projets de développement, d'entraver l'activité et les perspectives du groupe et d'avoir un impact négatif sur son image et sa réputation. Elle peut aussi donner lieu à des mouvements de défiance ou de revendication.

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

03

## 2 – Risques liés au contexte concurrentiel et général

### 2.1 – Risques liés au développement stratégique du groupe

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

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

En 2019, le segment International et développements aéroportuaires représentait 23 % du chiffre d'affaires du groupe (contre 23,5 % en 2018<sup>1</sup>, 18,4 % de l'EBITDA du groupe (contre 18,1 % en 2018<sup>1</sup>) et 15 % du résultat opérationnel courant (contre 19,9 % en 2018<sup>1</sup>).

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

Cette ambition repose notamment sur (i) la consolidation des investissements existants en renforçant la performance des actifs et (ii) l'élargissement de son portefeuille d'aéroports à l'étranger. Le projet d'acquisition de 49 % du groupe indien GMR Airports en 2020<sup>2</sup> s'inscrit dans cette perspective et sa finalisation contribuera ainsi significativement à l'atteinte de l'ambition du Groupe ADP. A cet égard, depuis le 26 février 2020, le Groupe ADP détient 24,99 % de GMR Airports, a intégré à ce titre le conseil d'administration de cette société et dispose de droits de gouvernance étendus. Il est prévu que la seconde étape de l'opération portant sur 24,01 % du capital de GMR Airports soit finalisé dans les

prochains mois. Elle reste cependant soumise à certaines conditions suspensives, principalement réglementaires, avec l'obtention des autorisations administratives habituelles dans ce type de projet.

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

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

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

Ainsi, à titre d'exemple, les aéroports de Paris-Orly et Paris- Charles de Gaulle sont en concurrence avec les principales plates-formes (hubs) européennes et du Moyen-Orient pour les correspondances et l'accueil des liaisons intercontinentales directes, les grand aéroports régionaux principalement pour le trafic international, les aéroports spécialisés pour l'accueil de compagnies à bas coûts et les trains à grande vitesse pour les trajets de moins de trois heures depuis et vers Paris (voir section 5.2 « Présentation du marché », partie « Concurrence » du présent Document d'Enregistrement Universel.

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

<sup>2</sup> Voir chapitre 5.4 - Description des activités par segments - International et développements aéroportuaires - Acquisition de 49 % du groupe indien GMR Airports (page 81) et chapitre 10 - Informations sur les tendances - Groupe ADP réalise la première étape de la prise de participation de 49 % dans GMR Airports, groupe aéroportuaire indien (page 113).

Afin de répondre à cet environnement concurrentiel multiple, le Groupe ADP a fixé pour priorité la satisfaction de ses clients. Celle-ci constitue un enjeu de qualité de service et d'image, correspondant à un aspect fondamental du métier de gestionnaire aéroportuaire. Afin d'optimiser l'expérience du passager dans les aéroports franciliens, la Direction clients déploie ainsi la stratégie « Connecting client 2020 », qui se décline autour de quatre axes (i) maintenir ou élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens, notamment en fluidifiant le parcours de ses passagers, (ii) améliorer le nombre des destinations offertes de et vers Paris, (iii) simplifier et personnaliser la relation client, notamment grâce à la technologie digitale, et (iv) proposer le meilleur de l'expérience parisienne à travers une offre de commerces et de services singulière (voir section 5.4 « Description des activités par segment », partie « Commerces et services – plates-formes franciliennes »).

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

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

## 3 – Risques liés à la régulation économique et à la conformité

### 3.1 – Risque de conformité éthique

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

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

En France, la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, impose aux entreprises de prendre des mesures destinées à prévenir et détecter la commission de faits de corruption ou de trafic d'influence, sous le contrôle d'une Agence française anticorruption qu'elle instaure, et sous peine de sanctions administratives ou pénales. Cette loi intègre un dispositif de protection des lanceurs d'alertes, d'éventuelles poursuites pénales ou disciplinaires et prévoit, dans le cadre des entreprises, un dispositif de signalement interne des alertes (voir section 15.6 « Opérer de manière exemplaire » paragraphe « Le programme Ethique et Compliance » du présent Document d'Enregistrement Universel).

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

Bien que le Groupe ADP ait mis en œuvre l'ensemble des mesures nécessaires pour assurer la conformité de ses pratiques aux textes

### 2.2 – Risque de concentration du portefeuille clients

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

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

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

Un changement de la stratégie du groupe Air France-KLM, notamment dans l'organisation de son réseau de correspondance, la fermeture, le transfert de certaines de ses activités (passagers, cargo, maintenance...), une évolution significative de la typologie de ses passagers, des difficultés financières, une grève de ses salariés ou une dégradation de la qualité de ses services pourraient impacter significativement la situation financière et les perspectives du Groupe ADP.

Une politique active de développement des dessertes depuis et vers Paris ainsi que l'engagement d'élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens visent à attirer de nouvelles compagnies aériennes afin de diversifier le portefeuille clients et de diminuer ainsi la dépendance du Groupe ADP au groupe Air France-KLM. La stratégie internationale du Groupe participe également à cet objectif de diversification.

réglementaires, le non-respect, de quelque manière que ce soit, de ces réglementations pourrait entraîner des poursuites contre le Groupe ADP, ce qui pourrait avoir des répercussions négatives sur son résultat et sa réputation.

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

### 3.2 – Risques liés à la régulation et aux évolutions réglementaires

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

Les activités franciliennes d'Aéroports de Paris sont régulées. En application des articles L. 6325-2 du code des transports et R. 224-4 du Code de l'aviation civile l'État et Aéroports de Paris peuvent conclure un Contrat de Régulation Économique (CRE) pluriannuel qui détermine les conditions d'évolution des tarifs de redevances aéroportuaires. Pour la période en cours, le CRE 2016-2020, a été signé avec l'État le 31 août 2015 et encadre les principes de fixation des redevances aéronautiques et spécialisées. Celles-ci représentent environ 30 % des revenus du Groupe ADP au cours de l'année 2019.

Le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires tient compte notamment d'hypothèses de coûts, de recettes, d'investissements ainsi que d'objectifs de qualité de service. La réglementation prévoit que l'exploitant d'aéroports reçoive, sur le périmètre régulé, une juste rémunération des capitaux investis, appréciée au regard du coût moyen pondéré de son capital.



Cependant, aucune assurance ne peut être donnée quant aux taux d'évolution des redevances que l'État l'autorisera à appliquer au-delà de 2020. Le Groupe ADP a rendu public, le 2 avril 2019, le dossier qui contient les propositions détaillées de l'entreprise pour le Contrat de Régulation Économique 2021-2025, en faveur du développement des plates-formes franciliennes.

Les principales propositions d'Aéroports de Paris pour le CRE 2021-2025 ainsi que des éléments de calendrier sont disponibles dans la section 4.2.4 « Programme d'investissements proposé dans le cadre de la négociation du Contrat de Régulation Économique 2021-2025 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

En application du décret n° 2019-1016 du 3 octobre 2019 relatif aux redevances aéroportuaires et modifiant le Code de l'aviation civile, le ministre chargé de l'Aviation civile a, le 17 décembre 2019, saisi l'Autorité de Régulation des Transports (ART) qui a publié le 27 février 2020 un avis simple sur le Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC) du périmètre régulé du prochain CRE. Cet avis retient une estimation de CMPC pour le périmètre régulé comprise entre 2,0 % et 4,1 %, en deçà de l'hypothèse de CMPC de 5,6 % proposé par Aéroports de Paris. Aéroports de Paris ne partage ni la méthode, ni les hypothèses, ni les conclusions retenues par l'ART dans son appréciation du CMPC (voir section 5.4 « Description des activités par segment », partie « Activités aéronautiques- plates-formes franciliennes »).

La prochaine étape de la procédure est désormais la saisine, par le ministre chargé de l'Aviation civile, de la Commission Consultative Aéroportuaire mentionnée à l'article L. 228-1 du Code de l'aviation civile. Aucun délai spécifique ne s'impose au ministre à cet effet. La Commission Consultative Aéroportuaire disposera ensuite de deux mois pour rendre un avis motivé, qui sera rendu public.

À l'issue de la Commission Consultative Aéroportuaire, le ministre chargé de l'Aviation civile devra saisir l'ART afin que celle-ci rende un avis conforme sur le projet de Contrat de Régulation Économique. L'ART disposera de deux mois pour rendre son avis, ce délai pouvant être prolongé de deux mois supplémentaires dans des cas exceptionnels et dûment motivés.

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

Compte tenu de l'avis de l'ART publié le 27 février 2020, Aéroports de Paris pourrait ne pas disposer d'un Contrat de Régulation Économique pour la prochaine période tarifaire 2021-2022. Dans cette hypothèse, dans la mesure où l'ART est chargée d'homologuer annuellement les tarifs de redevances proposés par Aéroports de Paris, cette dernière soumettra à ladite autorité, pour homologation, des tarifs de redevances pour la période tarifaire 2021-2022. Cette homologation s'inscrirait en dehors du cadre d'un Contrat de Régulation Économique, mais resterait régie par les principes fixés dans le code des transports et le Code de l'aviation civile (notamment le principe de la juste rémunération des capitaux employés). À défaut d'homologation de l'ART, les tarifs 2020-2021 resteraient applicables pour la période 2021-2022.

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

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

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

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

En tant qu'acteur du transport aérien international, le Groupe ADP est soumis à un ensemble de lois nationales et internationales, et de règlements en constante évolution dans un grand nombre de domaines, qui diffèrent selon les pays d'implantation (voir section 5.4 « Description des activités par segment » partie « Environnement législatif et réglementaire » du présent Document d'Enregistrement Universel).

Ainsi, en France, Aéroports de Paris exerce des missions de service public qui sont précisées notamment dans un cahier des charges approuvé par décret en Conseil d'État<sup>1</sup> fixant les conditions dans lesquelles Aéroports de Paris assure les services publics conformément à l'article L. 6323-4 du Code des transports. De même, à titre d'exemple, Aéroports de Paris est soumis, pour certains de ses bâtiments, à des réglementations particulières en matière de sécurité et de lutte contre les incendies relatifs aux établissements recevant du public.

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

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

Par ailleurs, la loi Pacte<sup>2</sup>, a confirmé le modèle de régulation actuel d'Aéroports de Paris tout en autorisant le transfert au secteur privé de la majorité de son capital.

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

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

03

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

<sup>2</sup> Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

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

La loi n° 2019-486 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi « PACTE ») du 22 mai 2019 contient des dispositions relatives à l'Émetteur et autorise le transfert au secteur privé de la majorité du capital de l'Émetteur d'un tel transfert peut également faire l'objet d'un référendum dans certaines circonstances (voir section 8.3 « Évènements significatifs de l'exercice » du présent Document d'Enregistrement Universel).

La mise en œuvre par l'État Français d'un tel transfert pourrait le cas échéant et dans certaines circonstances (en particulier dans le cas où un tiers venait à acquérir, directement ou indirectement, plus de 40 % de contrôle des droits de vote d'Aéroports de Paris et dans l'éventualité où la note d'Aéroports de Paris venait à être dégradée à BB+ ou moins durant la phase de changement de contrôle) entraîner la survenance d'un changement de contrôle (voir section 18.1 « Comptes consolidés du Groupe ADP au 31 décembre 2019 », note 9.1 « Gestion du risque financier » du présent Document d'Enregistrement Universel).

Dans cette hypothèse, chaque porteur d'obligations (pour un montant cumulé nominal de 4 966 millions d'euros au 31 décembre 2019 pour l'ensemble des obligations émises par Aéroports de Paris) pourrait, si les conditions d'un remboursement ou de rachat en cas d'un changement de contrôle étaient réunies, exiger un tel remboursement ou rachat par l'Émetteur de tout ou partie des obligations qu'il détient.

De même, les emprunts contractés par Aéroports de Paris auprès de la Banque Européenne d'Investissement (2 emprunts pour un montant total de 373 millions d'euros au 31 décembre 2019) incluent une clause de concertation en cas de changement de contrôle pouvant éventuellement conduire la Banque Européenne d'Investissement à demander le remboursement anticipé des prêts accordés si elle estime que ses intérêts ne sont pas protégés (voir section 18.1 « Comptes consolidés du Groupe ADP au 31 décembre 2019 », note 9.5 « Instruments financiers » du présent Document d'Enregistrement Universel).

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

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

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

Pour les aéroports situés dans l'Union européenne, le cadre juridique applicable est fixé par le droit communautaire et les règles de l'Agence européenne de la sécurité aérienne (AESA) qui reprend les normes et pratiques recommandées de l'OACI. Ces bases permettent l'établissement du certificat de sécurité aéroportuaire conformément aux dispositions du règlement (UE) 2018/1139 du Parlement européen et du Conseil du 20 février 2018.

Pour les aéroports situés dans des États tiers à l'Union européenne, le Groupe ADP se soumet au processus de certification en vigueur localement.

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

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

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

### Présentation générale

#### Une démarche globale

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

#### Gouvernance et périmètre

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

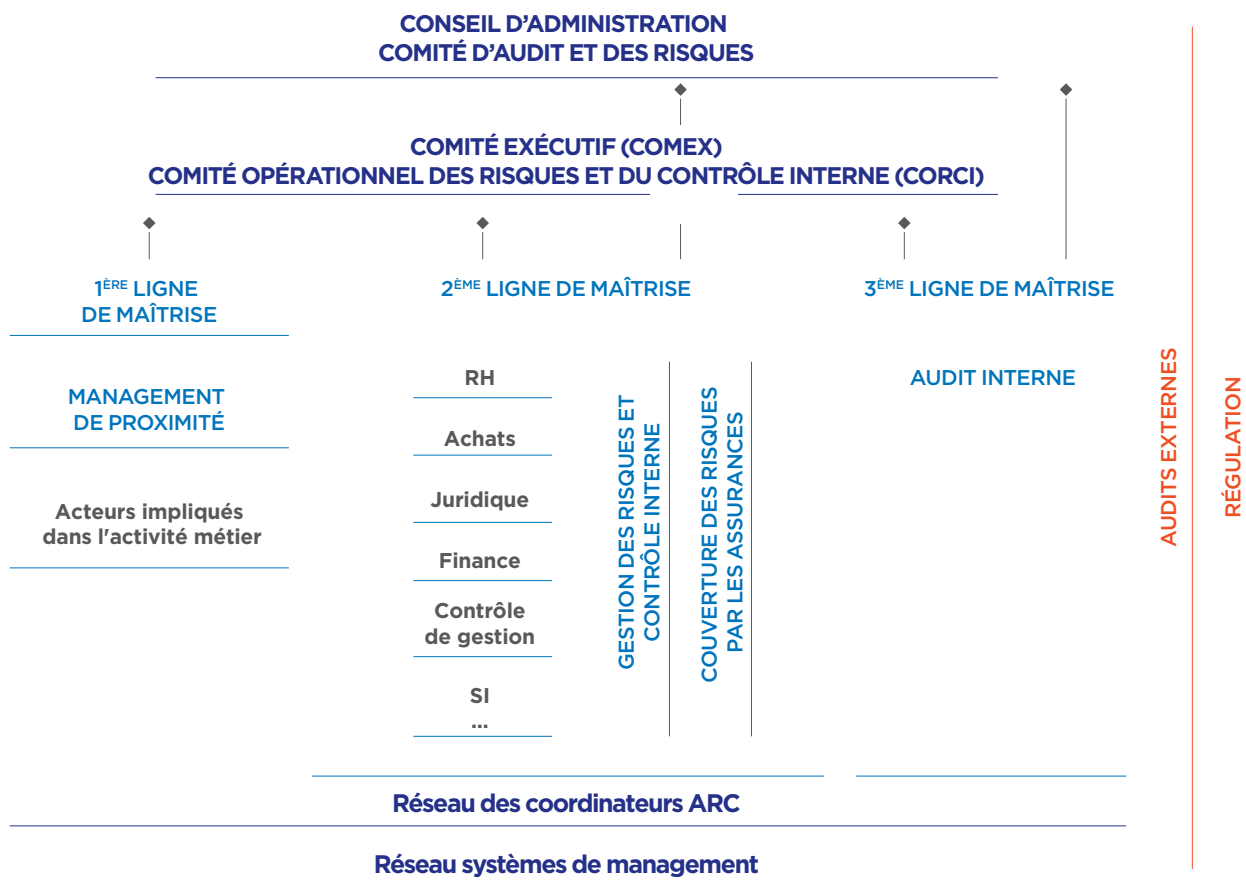
Elle s'appuie sur :

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

- ◆ le comité d'audit et des risques issu du conseil d'administration dont les attributions sont précisées dans le règlement intérieur du conseil d'administration ;
- ◆ le comité exécutif (Comex), présidé par le Président-directeur général, qui participe au pilotage opérationnel et stratégique du Groupe ADP et débat de tout sujet relatif à sa bonne marche ;
- ◆ le comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI) qui réunit les directeurs des entités<sup>1</sup> ;
- ◆ le réseau des coordinateurs « Audit gestion des Risques Contrôle interne » (ARC) nommés dans chaque entité<sup>1</sup> 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).

03



Le périmètre de ce dispositif groupe couvre la société Aéroports de Paris et ses filiales contrôlées.

<sup>1</sup> En 2019, 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 qui portent sur :
  - ◆ la gestion des risques et du contrôle interne : la charte indique que le groupe applique les dispositions du cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ; elle a été complétée en 2019 d'une note décrivant les nouvelles orientations du Groupe ADP en matière de contrôle interne,
  - ◆ l'audit interne : la charte est fondée sur les normes internationales et le code de déontologie de l'audit interne qui sont diffusés en France par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) et qui constituent le cadre de référence international de l'audit interne ;
- ◇ deux guides méthodologiques relatifs à la gestion des risques et à l'audit interne.

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

### 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 actualisée annuellement ; elle permet d'identifier les risques majeurs, de les hiérarchiser, de les traiter et d'assurer le suivi des actions identifiées. Les risques sont évalués en fonction de leur impact et de leur fréquence, compte tenu des éléments de maîtrise existants. Ils sont ensuite hiérarchisés selon leur criticité. Les risques majeurs et les risques dits inacceptables<sup>1</sup> font l'objet d'un suivi spécifique. Après avoir été revue en comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI), la cartographie groupe est soumise au Comex puis présentée au comité d'audit et des risques et au conseil d'administration.

**La cartographie des risques groupe prend en compte les enjeux RSE identifiés par l'étude de matérialité réalisée en 2018.**

### Le contrôle interne

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

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

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

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

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

Le Groupe ADP a mis en place une démarche de continuité d'activité et de gestion de crise visant à améliorer la maîtrise des risques ayant un impact majeur sur la continuité de services.

Elle s'appuie pour cela sur une politique groupe de continuité d'activité (PGCA). Son objectif est de garantir des prestations de services qui sont essentielles au fonctionnement du groupe. Pour chacune d'entre elles, la PGCA indique les objectifs, les principes, les responsabilités et les procédures à retenir. Elle se décline à date :

- ◇ en France en plans de continuité d'activité (PCA) pour chacune des plates-formes (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget) et pour chacune des activités supports essentielles au bon fonctionnement des activités aéroportuaires (systèmes d'information et ressources humaines) ;
- ◇ à l'étranger, par la formalisation d'un premier plan de continuité d'activité (PCA) pour la plate-forme Queen Alia (QAIA) à Amman, en Jordanie.

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

### Les assurances

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

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

### La surveillance périodique du dispositif

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

- ◇ le suivi des incidents majeurs et des incidents liés aux risques inacceptables ;
- ◇ la Direction de l'audit ;
- ◇ des structures externes (voir *infra*).

### Les incidents majeurs

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

### L'audit interne

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

Certifiée par l'IFACI depuis 2008, la Direction de l'audit procède à l'évaluation du fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de

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



contrôle interne. Par ses recommandations, elle contribue à en améliorer la sécurité et à optimiser la performance globale des entités<sup>1</sup> du groupe.

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

Il est rendu compte à ces mêmes instances des suivis :

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

## Les structures externes de contrôle

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

Par ailleurs, la société Aéroports de Paris est soumise à des contrôles spécifiques en raison de son caractère d'entreprise détenue majoritairement par l'État. Ainsi, la Cour des Comptes, la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat, le Contrôle général économique et financier, le Conseil général de l'environnement et du développement durable, notamment, exercent une surveillance dans les domaines financiers, de gestion et de contrôle interne (section 15 du Document d'Enregistrement Universel 2019).

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

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

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

## Limites

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

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

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

## Responsabilité des acteurs

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

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

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

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

## Processus et supports

### Pilotage du groupe

#### PILOTAGE STRATÉGIQUE

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

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

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

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

#### PROCESSUS DE VALIDATION DE LA STRATÉGIE ET DES INVESTISSEMENTS

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

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

- ◇ la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe ADP, y compris sur ses opérations de diversification ou de croissance ;
- ◇ l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne ainsi que sur la pertinence de la politique financière du groupe.

Leurs attributions sont précisées dans le règlement intérieur du conseil d'administration d'Aéroports de Paris (section 14.1 du Document d'Enregistrement Universel 2019).

03

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

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).

## Établissement des comptes et consolidation

### RÉFÉRENTIELS

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

### CLÔTURE DES COMPTES, CONSOLIDATION ET INFORMATIONS DE GESTION

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

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

De plus, les responsables des entités du groupe <sup>1</sup> attestent à chaque clôture mensuelle par la signature d'une lettre d'engagement, de l'exactitude des informations comptables communiquées, afférentes à leur périmètre de responsabilité.

## Budget et reporting

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

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

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

« International et développement aéroportuaire », filiales commerciales, filiales immobilières et Hub One).

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

Quant à eux, les investissements d'Aéroports de Paris SA font l'objet de deux réprévisions annuelles.

### REPORTING : TABLEAU DE BORD COMEX

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

## Communication financière

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

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

Le Groupe ADP communique son information réglementée *via* un diffuseur agréé par l'AMF. Son principal canal de diffusion de la communication financière est son site Internet ([www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr)), complété par un ou plusieurs médias sociaux (Twitter, Facebook...) dans le respect de la recommandation AMF publiée dans le guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée <sup>2</sup>. Les mandataires sociaux ont été destinataires d'une charte d'utilisation de la procédure de communication financière actuelle. Une harmonisation des pratiques de communication financière de TAV Airports avec celles du Groupe ADP se poursuit.

## Système d'information

La Direction des systèmes d'information assure, pour les directions relevant de la Direction Finances, stratégie et administration :

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

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

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

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

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



## Politique générale d'assurance du groupe

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

### Responsabilité civile

La responsabilité civile d'exploitant d'aéroports est garantie par une police qui couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile contractuelle et délictuelle pouvant incomber à Aéroports de Paris, et dans certaines circonstances à ses filiales, ses sous-traitants et/ou ses cocontractants, à l'occasion de la survenance de dommages corporels, matériels et immatériels, causés aux tiers dans l'exercice de leurs activités. Le montant des garanties principales s'élève, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018, à 1 750 millions d'euros par événement et/ou par année selon les garanties. Cette police comporte également une garantie de 150 millions de dollars pour couvrir les conséquences du risque de guerre et autres périls. Ce montant de garantie de 150 millions de dollars est complété par une police particulière souscrite par Aéroports de Paris pour un montant de 1 350 millions de dollars.

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

## Dommages aux biens et risques de construction

Aéroports de Paris a souscrit une police d'assurance dommages qui garantit les biens immobiliers et mobiliers dont la Société est propriétaire ou dont elle a la garde, notamment contre les risques d'incendie, d'explosion, de foudre, de tempête, de dommages électriques, de catastrophes naturelles et d'actes de terrorisme. Le montant des garanties principales est fixé à 1 300 millions d'euros par sinistre.

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

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

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

### Principales polices bénéficiant directement aux filiales de la société

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





04

# INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

<b>4.1</b>	<b>INFORMATIONS</b>	<b>22</b>		
<b>4.2</b>	<b>INVESTISSEMENTS</b>	<b>23</b>		
4.2.1	Investissements réalisés par le groupe au cours des trois derniers exercices	23	4.2.3	Programme d'investissements prévisionnel du périmètre régulé d'Aéroports de Paris entre 2016 et 2020
4.2.2	Programme d'investissements prévisionnel d'Aéroports de Paris entre 2016 et 2020, hors investissements financiers	24	4.2.4	Programme d'investissements proposé dans le cadre de la négociation du Contrat de Régulation Économique 2021-2025
				25
				27

## 4.1 INFORMATIONS

### Dénomination sociale

Aéroports de Paris.

Code APE : 5223 Z.

Code LEI : 969500PJMBSFHYC37989

### Forme juridique

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

### Date de constitution et durée

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

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

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

### Siège social

1, rue de France, 93290 Tremblay-en-France, FRANCE  
 Téléphone : + 33 1 74 25 67 00  
 Site Internet : <https://www.parisaeroport.fr/homepage-groupe>  
 Les informations figurant sur ce site Internet ne font pas partie du présent Document d'Enregistrement Universel.

### Législation

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

### Registre du commerce et des sociétés et codes APE et LEI

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

## 4.2 INVESTISSEMENTS

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

(en millions d'euros)	2019	2018	2017
Investissements de capacité	279	293	256
Investissements de restructuration	157	139	81
Rénovation et qualité	383	285	232
Développement immobilier	67	143	126
Sûreté	108	84	55
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	119	103	95
Autres	167	31	34
<b>Investissements corporels et incorporels, dont</b>	<b>1 280<sup>1</sup></b>	<b>1 078</b>	<b>879</b>
<i>Investissements réalisés par ADP SA</i>	<i>1 029</i>	<i>936</i>	<i>801</i>
<i>Investissements réalisés par les filiales d'Aéroports de Paris</i>	<i>251</i>	<i>142</i>	<i>78</i>

<sup>1</sup> Incluant la constatation d'un actif incorporel lié à la renégociation des paiements minimaux à verser au concédant au titre des contrats de concessions de Monastir et Enfidha.

L'année 2019 a été marquée par des investissements corporels et incorporels à hauteur de 1 280 millions d'euros pour le Groupe ADP, dont 1 029 millions d'euros pour la Maison-mère (936 millions d'euros en 2018) et 251 millions d'euros pour ses filiales (142 millions d'euros en 2018).

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

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

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

- ◇ la rénovation de la piste 3 ;

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

En 2019, les investissements de TAV Airports se sont élevés à 145 millions d'euros. Les investissements ont principalement porté sur :

- ◇ la constatation d'un actif incorporel du fait de la renégociation des paiements minimaux à verser au concédant au titre des contrats de concessions de Monastir et Enfidha ;
- ◇ des investissements de la société BTA pour ses contrats à l'international ;
- ◇ des investissements sur d'autres aéroports de Turquie.

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

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

04

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

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

Les investissements du périmètre régulé n'incluent pas les investissements du groupe relatifs à la sûreté, les opérations de diversification immobilière

et les activités commerciales, ni les investissements réalisés par les filiales du Groupe ADP, notamment les prises de participations en dehors des plates-formes parisiennes.

Ainsi la seconde tranche de l'opération d'acquisition d'une participation de 49 % dans la société GMR Airports est traité dans la section 10.1 - Informations sur les tendances - Groupe ADP réalise la première étape de la prise de participation de 49 % dans GMR Airports, groupe aéroportuaire indien.

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

(en millions d'euros 2019 à partir de 2019)	2016 réalisé (en euros 2016)	2017 réalisé (en euros 2017)	2018 réalisé (en euros 2018)	2019 réalisé (en euros 2019)	2020 prévisionnel	Total 2016-2020
Périmètre régulé <sup>1</sup>	538	545	628	706	792	3 209
Commerces et autres investissements	84	96	174	180	174	707
Immobilier de diversification	120	99	41	23	31	314
Sûreté et sécurité	33	62	93	120	178	486
<b>TOTAL ADP SA (HORS INVESTISSEMENTS FINANCIERS)</b>	<b>775</b>	<b>801</b>	<b>936</b>	<b>1 029</b>	<b>1 175</b>	<b>4 716</b>

<sup>1</sup> Pour plus d'informations, voir la section 5.3 « Description des plates-formes parisiennes » du présent Document d'Enregistrement Universel.

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

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

Ce programme ne prend pas non plus en compte les investissements potentiels relatifs à CDG Express qui sont réalisés par le gestionnaire d'infrastructure CDG Express, dont Aéroports de Paris détient un tiers du capital.

Le coût total de CDG Express est de 2,2 milliards d'euros, et est couvert par un montant de l'ordre de 400 millions d'euros de fonds propres par les actionnaires du gestionnaire d'infrastructure CDG Express, réparti à parts égales entre le Groupe ADP, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts, et à hauteur de 1,8 milliard d'euros maximum par un prêt de l'État français. Le prêt consenti par l'État français sera remboursé grâce aux recettes du gestionnaire d'infrastructure.



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

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

(en millions d'euros 2019 à partir de 2019)	2016 réalisé (en euros 2016)	2017 réalisé (en euros 2017)	2018 réalisé (en euros 2018)	2019 réalisé (en euros 2019)	2020 prévisionnel	Total 2016-2020
<b>Maintenance</b>	<b>196</b>	<b>186</b>	<b>211</b>	<b>286</b>	<b>243</b>	<b>1 121</b>
Paris-Charles de Gaulle - Rénovation du terminal 2B	12	28	27	35	28	130
Paris-Charles de Gaulle - Rénovation du terminal 2D	-	-	-	1	4	5
Paris-Charles de Gaulle - Investissements courants	121	92	90	83	104	490
Paris-Orly - Investissements courants	42	40	60	139	71	353
Paris-Le Bourget - Investissements courants	1	2	1	3	14	21
Immobilier aéronautique - Investissements courants	6	4	8	4	8	30
Réseaux et systèmes informatiques	14	19	25	21	14	93
<b>Mise en conformité réglementaire</b>	<b>53</b>	<b>38</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>150</b>
Investissements réglementaires pistes	38	19	10	12	7	87
Eaux pluviales	11	15	5	1	2	35
Autres investissements de mise en conformité réglementaire	3	4	1	8	12	28
<b>Optimisation des capacités et logique One Roof</b>	<b>117</b>	<b>145</b>	<b>158</b>	<b>149</b>	<b>166</b>	<b>735</b>
Paris-Orly - Jonction des terminaux Sud et Ouest	101	96	94	41	7	340
Paris-Charles de Gaulle - Jonction des terminaux 2B et 2D	2	5	29	50	42	128
Jonction des satellites du terminal 1 - Paris-Charles de Gaulle	4	4	16	22	47	93
Infrastructures aéroportuaires	4	16	9	6	12	46
Autres projets en aérogares	7	24	8	21	40	99
Travaux préparatoires du terminal 4	-	-	1	9	19	29
<b>Amélioration des accès</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>39</b>	<b>48</b>	<b>78</b>	<b>213</b>
CDG Val	-	-	0	0	-	0
Paris-Charles de Gaulle - Accès Ouest et réseau secondaire	5	6	2	7	6	25
Déplacement de la base arrière taxis	0	7	2	0	-	9
Travaux connexes à la construction de la future gare du Grand Paris à Orly	9	7	5	16	23	60
Autres projets divers	6	8	30	25	50	119
<b>Compétitivité de la plate-forme de correspondance et autres process</b>	<b>105</b>	<b>98</b>	<b>140</b>	<b>131</b>	<b>202</b>	<b>676</b>
Aérogares	15	10	13	23	26	87
Aires et voies de circulation aéronautiques	4	6	18	29	86	142
Robustesse Opérationnelle	19	24	31	22	35	132
Trieurs bagages	55	46	60	45	37	242
Valorisation des Flux	3	2	7	3	1	15
Projets informatiques	9	11	11	9	17	57
<b>Qualité de service et développement durable</b>	<b>28</b>	<b>37</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>59</b>	<b>243</b>
<b>Développement immobilier aéronautique</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>57</b>
<b>Directions fonctionnelles</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
<b>Provisions de frais d'études pour opérations du CRE 2021-2025</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>538</b>	<b>545</b>	<b>628</b>	<b>706</b>	<b>792</b>	<b>3 209</b>

04

## Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle (périmètre régulé)

Sur la période 2016-2020, le programme d'investissements prévisionnel du périmètre régulé pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle s'élève à 1 839 millions d'euros (en euros 2019 à partir de 2019).

Il inclut notamment :

- ◆ un projet prévoyant la rénovation du terminal 2B ainsi que la réalisation d'une liaison entre ce terminal et le terminal 2D, qui permettra de créer les surfaces manquantes dans le 2B et de mutualiser les processus passagers (inspection filtrage, livraison bagages). Le projet doit permettre l'adaptation de l'ensemble 2BD à l'augmentation du trafic attendu à l'international sur le moyen et long courrier, notamment *via* l'augmentation de la capacité gros porteurs, actuellement saturée en pointe ;
- ◆ la réalisation d'une jonction entre les satellites internationaux du terminal 1, permettant d'augmenter la capacité d'accueil du trafic international long courrier, d'adapter le terminal à l'évolution de la flotte des compagnies aériennes et d'améliorer l'expérience client (construction de nouvelles salles d'embarquement, augmentation des surfaces d'embarquement existantes). Cette infrastructure sera livrée en début de période du CRE 4 (2021) ;
- ◆ la création d'un ensemble global de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages sous les halls L et M du terminal 2E permettant la mise à disposition des bagages locaux et en correspondance sur une même position de chargement conteneur, créant ainsi des synergies significatives à la fois sur les tâches de chargement (productivité des manutentionnaires) et sur les tâches de livraison à l'avion (optimisation des tournées des livreurs) ;
- ◆ la rénovation de la piste 2 (doublet Sud), en raison de sa vétusté, conduite en phase avec les opérations de mise en conformité des pistes de la plate-forme au regard des normes européennes définies par l'Agence européenne de sécurité aérienne (AESA) portant sur l'aménagement de sur-largeurs dans les virages des taxiways, et l'aménagement d'aires de sécurité à l'extrémité des pistes ;
- ◆ la mise aux normes des systèmes de gestion et de traitement des eaux polluées en période hivernale, en respectant les critères quantitatifs et qualitatifs de rejet fixés par la réglementation.

## Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme de Paris-Orly (périmètre régulé)

Sur la période 2016-2020, le programme d'investissements prévisionnel du périmètre régulé de la plate-forme de Paris-Orly s'élève à 1 165 millions d'euros (en euros 2019 à partir de 2019). Il prévoit notamment :

- ◆ l'achèvement du projet « Paris-Orly Nouvel Envol », dont la réalisation a débuté sur la période du CRE 2011-2015, incluant en particulier :
  - ◆ l'achèvement de l'extension de la salle d'embarquement Est d'Orly 4 (ex Orly Sud),
  - ◆ la réalisation d'un bâtiment de jonction entre Orly 2 et Orly 4 (ex Orly Ouest et Orly Sud),
  - ◆ l'extension de la salle de livraison internationale des bagages d'Orly 4.

Cet ensemble d'opérations permettra d'améliorer significativement la qualité de service et d'accompagner la croissance de trafic attendu sur la plate-forme ;

- ◆ la rénovation des pistes 3 et 4, conduite en phase avec les opérations de mise en conformité des pistes de la plate-forme au regard des normes européennes définies par AESA portant sur :
  - ◆ l'aménagement de sur-largeurs dans les virages des taxiways, et
  - ◆ l'aménagement d'aires de sécurité à l'extrémité des pistes.

## Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme de Paris-Le Bourget (périmètre régulé)

Sur la période 2016-2020, le programme d'investissements prévisionnel du périmètre régulé de la plate-forme de Paris-Le Bourget s'élève à 48 millions d'euros (en euros 2019 à partir de 2019). Il prévoit notamment la rénovation de la piste 03/21 et la restructuration de bâtiments.

## Programme d'investissements transverses prévisionnel (périmètre régulé)

Sur la période 2016-2020, le programme d'investissements prévisionnel du périmètre régulé prévoit 158 millions d'euros (en euros 2019 à partir de 2019) d'investissements transverses, notamment sur les outils informatiques.

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

### Programme d'investissements des activités commerciales entre 2016 et 2020

Aéroports de Paris a prévu d'investir dans ses activités commerciales et autres 707 millions d'euros (en euros 2019 à partir de 2019) entre 2016 et 2020, notamment sur les projets suivants :

- ◆ la refonte de la zone internationale d'Orly 4 (ex terminal Sud) ;
- ◆ les phases 2, 3 et 4 de la refonte du hall K du terminal 2E ;
- ◆ la refonte du hall L du terminal 2E ;
- ◆ la liaison des satellites internationaux du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ la refonte de la zone côté ville du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle.

### Programme d'investissements des activités immobilières de diversification entre 2016 et 2020

Le programme d'investissement 2016-2020 d'Aéroports de Paris prévoit 314 millions d'euros (en euros 2019 à partir de 2019) d'investissements de diversification immobilière qui incluent :

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



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

Le programme d'investissement 2016-2020 d'Aéroports de Paris prévoit 486 millions d'euros (en euros 2019 à partir de 2019) d'investissements en matière de Sûreté et de Sécurité, principalement pour l'achat d'équipements d'inspection des bagages en soute au standard 3 lié à la réglementation européenne.

## Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations

Les engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations s'élèvent à 677 millions d'euros au 31 décembre 2019 :

- ◇ 309 millions d'euros pour les investissements de capacités ;
- ◇ 122 millions d'euros pour les investissements de rénovation et de qualité ;
- ◇ 130 millions d'euros pour les investissements de sûreté ;
- ◇ 66 millions d'euros pour les investissements de restructuration ;
- ◇ 7 millions d'euros pour le développement immobilier ;
- ◇ 42 millions d'euros pour les frais d'études et de surveillance des travaux.

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

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

#### 1. Assurer efficacement la maintenance des infrastructures les moins récentes

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

#### 2. Accompagner en permanence la croissance du trafic

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

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

la parcelle, lancement de la construction du bâtiment, génie civil des trains de transport de passagers en zone côté piste, construction des aires avions Nord.

#### 3. Garantir l'accessibilité et la fluidité

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

- ◇ **augmenter la capacité des accès routiers et ferrés** : à Paris-Charles de Gaulle, par l'augmentation de la capacité des accès routiers par l'Ouest, par l'Est et aux abords du terminal 2, et la mise à étages du parking PR ; à Paris-Orly, par la construction d'une esplanade dépose minute permettant de désengorger l'accès routier, et par la correction de points de congestion en amont de la plate-forme et la construction d'une gare pour l'arrivée de la ligne 14 du métro du Grand Paris ;
- ◇ **fluidifier le parcours passager aux technologies digitales et la biométrie au sein des terminaux** : digitalisation du parcours passager grâce à la biométrie et la reconnaissance faciale, enregistrement et embarquement automatisés, application passagers dédiée à l'orientation, pilotage des flux en temps réel, etc.

#### 4. Œuvrer pour un développement plus durable

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

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



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

<i>(en millions d'euros 2018)</i>	2021e	2022e	2023	2024e	2025e	Total
<b>Maintien du patrimoine</b>	<b>227</b>	<b>241</b>	<b>255</b>	<b>268</b>	<b>288</b>	<b>1 279</b>
Maintenance – Investissements à Paris-Charles de Gaulle	103	118	133	148	162	665
Maintenance – Investissements à Paris-Orly	95	95	95	95	95	477
Maintenance – Réseaux et systèmes informatiques	17	17	17	19	18	88
Maintenance – Investissements à Paris-Le Bourget	8	7	6	3	8	33
Maintenance – Investissements Immobilier aéronautique	3	3	3	3	3	17
<b>Mise en conformité réglementaire</b>	<b>74</b>	<b>51</b>	<b>56</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>220</b>
Réglementaire – Investissements à Paris-Charles de Gaulle	49	40	30	8	8	135
Réglementaire – Investissements à Paris-Orly	18	8	12	12	7	57
Réglementaire – Investissements à Paris-Le Bourget	7	3	13	3	2	28
<b>Terminal 4</b>	<b>80</b>	<b>246</b>	<b>342</b>	<b>433</b>	<b>553</b>	<b>1 654</b>
Construction des bâtiments (processeur et jetée Nord-Est)	0	57	137	170	239	603
Génie civil des transports ferrés de passagers	19	66	71	119	156	431
Viabilisation de la parcelle et construction des postes avions et taxiways	40	109	98	88	84	419
Réseaux d'énergie (dont géothermie) et d'eaux	21	0	21	37	31	110
Système de tri bagages	0	14	16	19	43	92
<b>Développement des capacités à Paris-Charles de Gaulle</b>	<b>153</b>	<b>176</b>	<b>128</b>	<b>137</b>	<b>111</b>	<b>704</b>
T2EF – Densification du hub	51	57	48	34	31	221
T2A – Création d'une salle d'embarquement et d'aires au large	22	24	27	23	12	109
T1 – Jonction des satellites 1-7 et reconfiguration du corps central	19	12	15	23	14	84
T2D – Restructuration	2	2	2	34	41	80
Taxiway perimeter Nord-Est	20	55	0	0	0	75
Base opérationnelle (APOC)	11	12	19	10	0	51
Autres projets de capacités à Paris-Charles de Gaulle	13	6	6	6	9	40
Capacités taxiways et aires au large	12	5	6	4	4	31
T3 – Densification	3	3	5	2	0	13
<b>Développement des capacités à Paris-Orly</b>	<b>103</b>	<b>99</b>	<b>144</b>	<b>96</b>	<b>23</b>	<b>464</b>
Restructuration des infrastructures pistes à l'Ouest de Paris-Orly	28	31	48	25	0	132
Création d'une salle Québec	20	21	33	17	0	91
Liaison entre les Halls 1 et 2	13	12	15	27	15	82
Projet Orly 4	13	18	28	14	0	73
Autres projets de capacités à Paris-Orly	23	10	8	7	7	56
Création d'aires de dégivrage	6	7	11	6	0	30
<b>Développement des capacités à Paris-Le Bourget</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>23</b>
Capacités Le Bourget	5	5	5	5	5	23
<b>Amélioration des accès</b>	<b>129</b>	<b>226</b>	<b>176</b>	<b>218</b>	<b>175</b>	<b>925</b>
Volet parcs et accès du terminal 4	5	76	85	113	104	383
Accès routier par l'Est de Paris-Charles de Gaulle	32	28	9	56	37	162
Mise à étage du parking PR à Paris-Charles de Gaulle	27	46	18	0	0	91
Accès routier par l'Ouest de Paris-Charles de Gaulle	12	19	31	15	9	87
Construction d'une dépose-minute à Paris-Orly	11	9	12	20	12	64
Création d'une gare pour la ligne 14 à Paris-Orly	28	9	1	0	0	37

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

04



05

## APERÇU DES ACTIVITÉS

### 5.1 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

Modèle d'affaires	31
Description générale	33
Atouts du groupe	33
Stratégie	35
Objectifs 2020 du groupe	37

### 5.2 PRÉSENTATION DU MARCHÉ

Fonctionnement d'un aéroport	38
Trafic de passagers	39
Trafic de fret	42
Concurrence	43

31

31

33

33

35

37

38

38

39

42

43

### 5.3 DESCRIPTION DES PLATES-FORMES DÉTENUES OU GÉRÉES DIRECTEMENT PAR LE GROUPE ADP EN ILE-DE-FRANCE 45

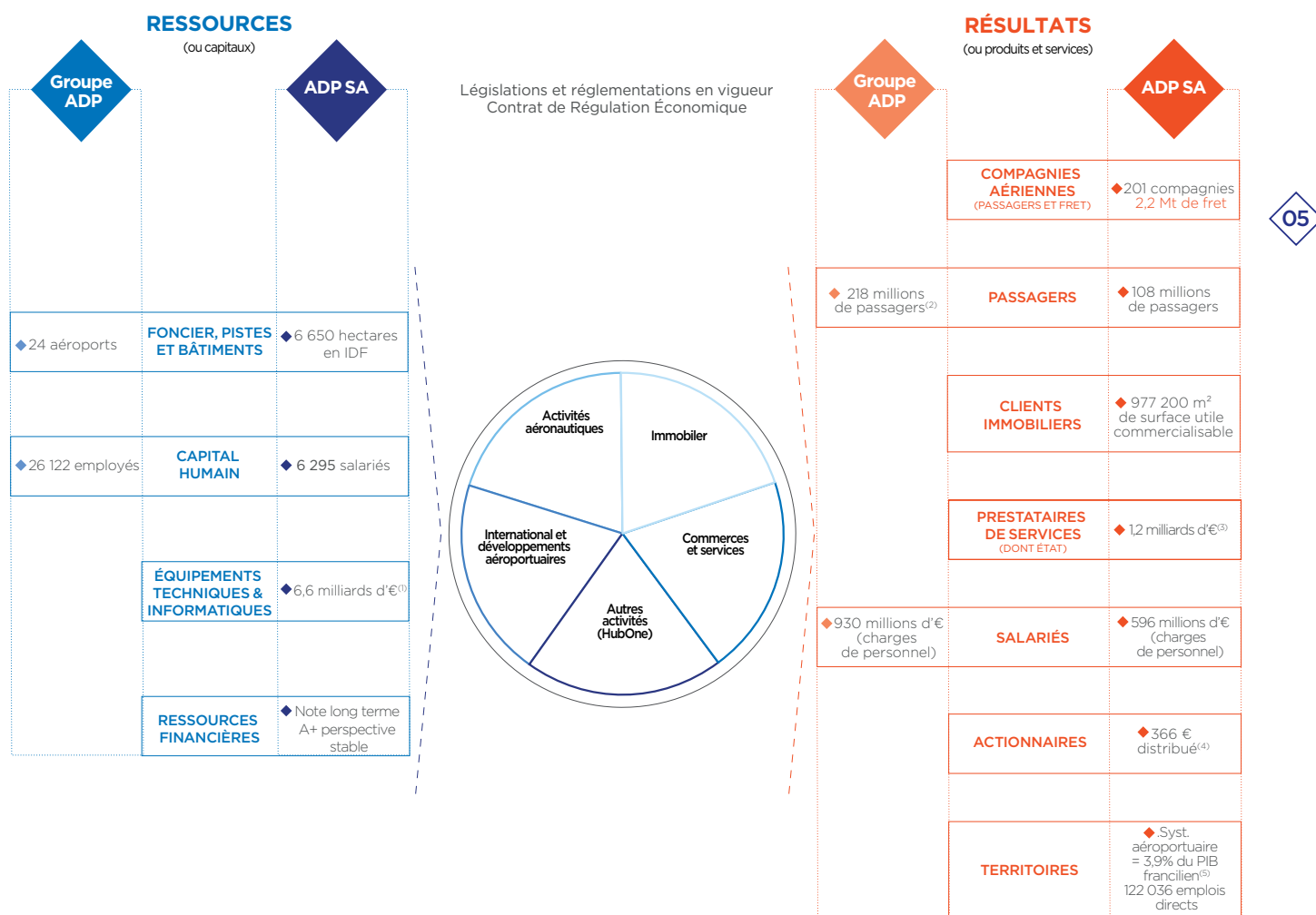
Paris-Charles de Gaulle	46
Paris-Orly	51
Paris-Le Bourget	55
Aérodromes d'aviation générale	56

### 5.4 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS PAR SEGMENT 57

Activités aéronautiques - Plates-formes franciliennes	57
Commerces et services - Plates-formes franciliennes	65
Immobilier - Plates-formes franciliennes	72
International et développements aéroportuaires	79
Autres activités	87
Environnement législatif et réglementaire	87

## 5.1 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

### Modèle d'affaires



(1) Immobilisations incorporelles et corporelles.

(2) Calcul prenant en compte le trafic de TAV Airports et de AIG à 100 % sur l'année 2019.

(3) Achats conso + services externes + impôts & taxes + autres charges externes.

(4) 60 % du RNP 2018.

(5) Source : Etude Utopies 2017.

Le Groupe ADP exerce les principaux métiers de la chaîne de valeur aéroportuaire – financement, conception, exploitation d'infrastructures – sur un réseau de 24 aéroports accueillant près de 218 millions de passagers<sup>1</sup> dans 13 pays (en Europe, Asie, Afrique et Amérique du Sud). Il figure parmi les principaux groupes aéroportuaires mondiaux notamment grâce à son partenariat stratégique initié en 2012 avec TAV Airports, gestionnaire de 13 aéroports situés principalement en Europe et au Moyen-Orient, dont il détient 46,12 % du capital depuis 2017. En outre, il a pris en avril 2018 le contrôle d'AIG (Airport International Group), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia à Amman, en Jordanie. Le Groupe ADP exerce son activité dans un environnement concurrentiel où sont présents de grands aéroports de correspondance (*hubs*) ainsi que des aéroports régionaux importants.

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

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

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

- ◆ le segment « activités aéronautiques » regroupe l'ensemble des activités menées par Aéroports de Paris en tant que gestionnaire d'aéroport des trois principaux aéroports de la région parisienne – Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Les tarifs, investissements et qualité de service qui leur sont associés sont encadrés par le Contrat de Régulation Économique conclu entre l'État et Aéroports de Paris (*v. infra*) ;
- ◆ le segment « Commerces et services » regroupe l'ensemble des activités commerciales d'Aéroports de Paris (boutiques, bars, restaurants, parcs de stationnement, locations en aérogares notamment) ainsi que les activités de publicité et de restauration. La stratégie en matière d'activités commerciale à Paris repose essentiellement sur le positionnement marketing, « *The ultimate parisian shopping and dining experience* », et un modèle économique de concession ;
- ◆ le segment « Immobilier » concerne l'activité immobilière hors terminaux organisée autour de l'immobilier aéroportuaire et de l'immobilier de diversification. Il bénéficie d'un fort potentiel de développement à

Paris grâce aux réserves foncières disponibles sur les plates-formes. Aéroports de Paris intervient dans ce domaine à plusieurs titres : en tant que propriétaire foncier et aménageur, en tant que développeur et investisseur, et en tant que gestionnaire d'actifs et gestionnaire locatif. Les clients de ce segment d'activité sont variés, des compagnies aériennes et acteurs du fret et du courrier, aux hôtels et occupants de bureaux ou entrepôts ;

- ◆ le segment « International et développements aéroportuaires » rassemble les activités réalisées par les filiales et participations d'Aéroports de Paris qui opèrent des activités de management et d'ingénierie aéroportuaires : ADP International, ADP Ingénierie, les participations dans Schiphol Group, TAV Airports et AIG (Airport International Group) ;
- ◆ le segment « Autres activités » recouvre celles qui sont réalisées par Hub One, filiale d'Aéroports de Paris, opérateur de prestations Télécom & Mobilité.

## Le Contrat de Régulation Économique

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

La plupart des activités aéronautiques et certaines activités non aéronautiques qui se rapportent uniquement aux activités parisiennes du groupe telles que les parkings, l'immobilier aéroportuaire, les prestations industrielles, constituent le périmètre dit « régulé », soumis au CRE conclu entre l'État et Aéroports de Paris. Le CRE 2016-2020 définit le plafond d'évolution des tarifs des principales redevances aéronautiques et redevances accessoires (hormis la redevance d'assistance aux PHMR<sup>2</sup>) sur la période considérée, détermine les engagements d'Aéroports de Paris en matière d'investissements (capacités, réhabilitations, accès...) et fixe les objectifs de qualité de service ainsi que le régime d'incitation financière associé. Les tarifs des activités non aéronautiques du périmètre régulé restent libres, établis selon une démarche commerciale.

Le Groupe ADP a rendu public, le 2 avril 2019, le dossier qui contient les propositions détaillées de l'entreprise pour le Contrat de Régulation Économique 2021-2025, en faveur du développement des plates-formes franciliennes (voir chapitre 8.3 – Fait marquants de l'exercice 2019).

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

<sup>2</sup> Personnes handicapées et à mobilité réduite.



## Description générale

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

## Éléments financiers simplifiés

(en millions d'euros)	2019 <sup>1 2</sup>			2018 <sup>1 2</sup>		
	Chiffre d'affaires	EBITDA	Résultat opérationnel courant	Chiffre d'affaires	EBITDA	Résultat opérationnel courant
Activités aéronautiques	1 929	611	283	1 890	603	307
Commerces et services	1 505	638	513	1 000	580	458
Immobilier	274	169	122	265	148	102
International et développements aéroportuaires	1 081	326	164	941	304	223
Autres activités	168	29	13	156	46	34
Éliminations inter-segments	(257)	(1)	(1)	(245)	(1)	(1)
<b>TOTAL</b>	<b>4 700</b>	<b>1 772</b>	<b>1 094</b>	<b>4 007</b>	<b>1 680</b>	<b>1 123</b>

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

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

05

## Atouts du groupe

Le savoir-faire du Groupe ADP en tant que gestionnaire d'aéroports s'étend sur un réseau de 24 aéroports au 31 décembre 2019 :

- ◆ 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 13 aéroports <sup>1</sup> gérés directement par TAV Airports groupe, détenu à 46,12 % par le Groupe ADP ;
- ◆ les 8 aéroports répartis en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique, dans l'Océan Indien et en Amérique du Sud, dans lesquels ADP International, filiale détenue à 100 % par Aéroports de Paris, détient des participations <sup>1</sup>.

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

### L'implantation parisienne : une localisation privilégiée

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

- ◆ l'attrait touristique de Paris et de la France, ainsi que celui de la région Île-de-France, première région économique française ;
- ◆ une zone de chalandise estimée à environ 25 millions d'habitants dans un rayon de 200 km, dont une large partie est directement accessible en train à grande vitesse (TGV) depuis l'aéroport Paris-Charles de Gaulle ;

◆ une position centrale, à deux heures de vol de la plupart des grandes villes d'Europe ;

◆ l'absence d'autre grand aéroport dans un rayon de 300 km.

Cette situation privilégiée permet au groupe à la fois d'attirer un trafic point à point important et de favoriser le développement d'une plateforme de correspondance (*hub*) puissante.

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

#### UN SYSTÈME AÉROPORTUAIRE FRANCILIEN COMPOSÉ DE TROIS PLATES-FORMES COMPLÉMENTAIRES, ADAPTÉES À UNE CLIENTÈLE DIVERSIFIÉE

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

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

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

## UN HUB PUISSANT

Selon le rapport *Airport Industry Connectivity 2019* de l'ACI Europe qui évalue le réseau de correspondances offertes sur les aéroports, la plateforme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle se maintient au rang de 3<sup>ème</sup> hub européen pour l'offre de *hub connectivity* (connectivité globale comptabilisée en nombre de villes desservies), derrière Francfort et Amsterdam.

De surcroît, Paris-Charles de Gaulle dispose d'une desserte multimodale, étant au centre d'un réseau autoroutier (autoroutes A1, A3, A104) et de connexions ferroviaires régionales, nationales et internationales. En particulier, la gare de trains à grande vitesse située au cœur du terminal 2 de Paris-Charles de Gaulle permet d'assurer une bonne interconnexion air/rail, que l'offre de transport en autocar proposée par les gares routières va progressivement compléter.

Le projet CDG Express se poursuit avec la désignation en décembre 2018 du groupement constitué par Keolis (groupe SNCF) et RATP Dev comme futur exploitant et la signature du contrat de concession le 11 février 2019. La ministre des Transports a annoncé le 29 mai 2019 un report de la mise en service de la future liaison ferroviaire CDG Express. Prévu pour être opérationnel pour les Jeux olympiques de Paris 2024, le CDG Express sera finalement mis en service fin 2025. La liaison ferroviaire directe qui reliera l'aéroport Paris-Charles de Gaulle à Paris/Gare de l'Est a néanmoins été confirmée par le gouvernement.

Enfin, l'implantation sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle d'acteurs majeurs du fret que sont Air France-KLM, La Poste et FedEx (dont le contrat court jusqu'en 2048, incluant une extension du hub européen de l'opérateur) permet une interconnexion et une optimisation de leurs réseaux respectifs.

## DES INFRASTRUCTURES ADAPTÉES À LA CROISSANCE FUTURE DU TRAFIC MONDIAL

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

## Un environnement législatif maîtrisé

Aéroports de Paris détient à Paris ses terrains et installations aéroportuaires en pleine propriété et est, en application de la loi et sans limitation de durée, l'exploitant des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ainsi que des aérodromes civils situés en région Ile-de-France<sup>1</sup>.

La loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi PACTE) contient des dispositions relatives à Aéroports de Paris, et autorise le transfert au secteur privé de la majorité du capital d'Aéroports de Paris. Ce projet de loi prévoit que le droit d'exploitation soit limité dans le temps (70 ans) à compter du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'Aéroports de Paris. Néanmoins Aéroports de Paris conservera la propriété des terrains et installations précitées pendant toute la durée d'exploitation (voir section 8.3 - Faits marquants de l'exercice du présent Document d'Enregistrement Universel).

La loi PACTE conforte le modèle actuel de l'entreprise, pérennise le système de régulation basé sur la caisse aménagée et confirme l'unicité du système aéroportuaire francilien (Paris CDG, Paris-Orly, Paris-le Bourget).

Le Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020 conclu avec l'État pour les périodes tarifaires du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2021 offre la visibilité nécessaire aux activités aéronautiques. Ainsi, selon le CRE en cours, Aéroports de Paris est autorisé à augmenter les tarifs des redevances aéroportuaires principales et de certaines redevances aéroportuaires accessoires dans la limite du plafond d'évolution fixé par le CRE. Le niveau des redevances tient compte de la rémunération des capitaux investis<sup>2</sup> et permet d'améliorer progressivement la rentabilité du périmètre régulé. En contrepartie, ces évolutions tarifaires sont associées à la réalisation d'un programme d'investissements ambitieux (environ 3,0 milliards d'euros pour la période 2016-2020) et à des engagements de qualité de service et de productivité.

Aéroports de Paris a, le 2 avril 2019, rendu public le dossier public de consultation présentant une proposition détaillée pour le prochain Contrat de Régulation Économique qui couvrira la période 2021-2025 (voir section 4.2.4 « Programme d'investissements proposé dans le cadre de la négociation du Contrat de Régulation Économique 2021-2025 » du présent Document d'Enregistrement Universel).

## Des activités non régulées à fort potentiel

### ACTIVITÉS COMMERCIALES

Le Groupe ADP dispose à Paris d'environ 58 000 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales côté ville et côté pistes<sup>3</sup>, permettant au groupe de proposer à ses clients une offre commerciale compétitive et diversifiée. Les projets d'extension des surfaces commerciales dans les aérogares existantes grâce en particulier aux projets de jonction de bâtiments, et de création de surfaces dans les nouvelles installations, ainsi que l'affinement de l'offre, permettent au Groupe ADP de poursuivre le développement de ses activités commerciales.

### IMMOBILIER DE DIVERSIFICATION

Le Groupe ADP dispose sur ses plates-formes franciliennes (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget) de 357 hectares de réserves foncières dédiées aux futurs développements immobiliers, au service d'une politique active de développement<sup>4</sup>.

## L'International et les développements aéroportuaires

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

Le projet *One Group* consiste en une réorganisation, effective au 1<sup>er</sup> janvier 2020, du Groupe ADP visant à favoriser l'internationalisation de l'entreprise, afin de renforcer sa performance industrielle et financière, et d'offrir de larges perspectives de développement à ses collaborateurs<sup>5</sup>.

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

- ◆ la création d'une nouvelle Direction du Développement, qui regroupera l'ensemble des équipes concernées du groupe. Cette direction sera compétente sur tous les projets de développement, y compris les développements non aéroportuaires et ceux des filiales de services (BTA, spécialisée dans la restauration, ATU, spécialisée dans les commerces en duty free, etc.) ;

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

<sup>2</sup> Voir section 5.4 « Description des activités par segment » paragraphe « Les redevances » du présent Document d'Enregistrement Universel.

<sup>3</sup> Voir section 5.4 « Description des activités par segment » paragraphe « Commerces et services - plates-formes parisiennes » du présent Document d'Enregistrement Universel.

<sup>4</sup> Voir section 5.4 « Description des activités par segment » paragraphe « Immobilier - plates-formes parisiennes » du présent Document d'Enregistrement Universel.

<sup>5</sup> Voir section 5.4 « Description des activités par segment » paragraphe « International et développements aéroportuaires » du présent Document d'Enregistrement Universel.



- ◇ la création d'une Direction générale des Opérations, dont la compétence s'étendra à l'international. Elle sera notamment chargée de l'animation des responsables des plates-formes aéroportuaires en France et à l'étranger ;
- ◇ la création de 10 filières « groupe » organisées chacune autour d'une famille de métiers et prenant en compte systématiquement les expertises liées à l'innovation et au développement durable. Ces filières fonctionneront sur un mode matriciel avec des rattachements hiérarchiques, mais aussi fonctionnels. Elles contribueront ainsi au développement du groupe ; en fin
- ◇ la mise en place d'une nouvelle instance de coordination tournée vers le développement et la performance. Les comités exécutifs du Groupe ADP et de TAV Airports demeurent inchangés et un nouveau « comité du développement et de la performance » est créé qui regroupe 8 membres appartenant aux deux entreprises.

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

Au 31 décembre 2019, TAV Airports, dont le Groupe ADP détient 46,12 %, gère directement 13 aéroports dans le monde, essentiellement en Turquie, en Europe et au Moyen-Orient.

Le 6 avril 2019, les vols commerciaux de l'aéroport d'Atatürk gérés par TAV Airports ont été transférés vers le nouvel aéroport d'Istanbul. TAV a été officiellement informé le 26 décembre 2019 par l'autorité de l'Aviation civile turque (DHMI) qu'il serait indemnisé en raison de la fin anticipée de cette concession qui devait théoriquement durer jusqu'au 2 janvier 2021 (voir section 8.3 – « Faits marquants de l'exercice 2019 » du présent Document d'Enregistrement Universel).

## Stratégie

### Le plan stratégique Connect 2020

Le Groupe ADP est un groupe aéroportuaire de taille mondiale présent sur les principaux segments de la chaîne de valeur aéroportuaire à Paris et à l'étranger. Fort de cet atout, le groupe aspire à devenir un opérateur intégrant les métiers aéroportuaires en confortant la compétitivité et l'attractivité de sa base parisienne au service de ses clients, de l'expansion de ses savoir-faire et du développement des territoires.

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

En effet, si le nombre de passagers aériens dans le monde double en moyenne tous les quinze ans environ, la croissance se déplace progressivement de l'Europe et l'Amérique du Nord vers l'Asie et les pays émergents. De surcroît, la compétition s'intensifie sur le trafic de correspondance entre les aéroports avec la multiplication des hubs, en particulier dans le Golfe. Elle s'intensifie également entre les compagnies avec le développement des compagnies à bas coûts (*low-cost*), historiquement sur le court/moyen-courrier et désormais sur le trafic long-courrier. L'intensification de cette concurrence entre les acteurs est une des causes de la disparition de plusieurs compagnies aériennes européennes au cours de l'année 2019, qu'elles soient présentes à Paris (Aigle Azur, XL Airways) ou non (Thomas Cook Airlines).

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

Dans ce contexte, la compétitivité des compagnies aériennes s'appuie davantage sur les atouts de l'aéroport : sa capacité à accompagner les

compagnies dans leur croissance et leurs nouveaux besoins ainsi que dans leur recherche d'une meilleure maîtrise des coûts opérationnels. Pour le gestionnaire d'aéroport, cette approche passe par la qualité et la robustesse de ses infrastructures, une structure tarifaire adaptée ou encore une qualité de service et un accueil des passagers conformes aux meilleurs standards.

CONNECT 2020, le plan stratégique du Groupe ADP pour la période 2016-2020, s'inscrit dans ce contexte porteur, en mutation, et poursuit l'évolution de l'entreprise engagée depuis son introduction en bourse en 2006. Prolongement naturel du Contrat de Régulation Économique signé avec l'État pour la période 2016-2020, CONNECT 2020 définit les objectifs des activités régulées mais également ceux des activités non régulées : activités commerciales liées aux boutiques et services en aéroports, immobilier de diversification (hôtels, bureaux, etc.), filiales et participations à l'international.

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

À cette fin, il articule son action sur la période 2016-2020 autour des trois grandes priorités stratégiques de CONNECT 2020 :

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

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

### OPTIMISER : Tirer le meilleur parti des ressources du groupe

La première priorité du Groupe ADP est de consolider ses fondamentaux afin de disposer d'un socle propice à la croissance durable de ses activités. Cette optimisation vise à garantir la performance opérationnelle des aéroports, à renforcer la performance des organisations et à accroître la performance financière du groupe.

#### GARANTIR LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

Le programme d'investissement ambitieux et sélectif de CONNECT 2020, d'un montant de 4,7 milliards d'euros dont environ 3,2 milliards d'euros pour le périmètre régulé sur la durée du plan, met l'accent sur l'optimisation des installations et la transformation des infrastructures et des équipements pour leur assurer robustesse, productivité, adaptabilité et qualité.

Arbitré au plus près des besoins de capacité, de sécurité et de qualité, ce plan d'investissement vise en particulier à maintenir le patrimoine et à garantir sa conformité réglementaire. Il doit également permettre de consolider l'accessibilité et la compétitivité du hub de Paris-Charles de Gaulle et de pallier l'éclatement et l'hétérogénéité des installations grâce au déploiement d'une logique de fusion des terminaux. À ce titre se sont poursuivis en 2019, sur l'aéroport de Paris CDG, les travaux de jonction des satellites internationaux du terminal 1 et de jonction des terminaux 2B/2D. S'agissant de Paris-Orly, le bâtiment de jonction (dénommé Orly 3) d'une surface totale de 80 000 m<sup>2</sup> a été inauguré par le Premier ministre le 18 avril 2019. De plus, la principale piste de Paris-Orly a été entièrement rénovée en 2019, occasionnant une fermeture de cette piste du 28 juillet au 2 décembre 2019.

05

Enfin, les études sur le futur Terminal 4 de Paris-Charles de Gaulle se sont poursuivies durant l'année 2019. La concertation préalable du projet s'est déroulée sous l'égide de la Commission Nationale du Débat Public (CNDP) du 12 février au 12 mai 2019. Les garants désignés par la CNDP ont établi un bilan de cette concertation préalable publié le 12 juin 2019.

### RENFORCER LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Le Groupe ADP entend également améliorer son organisation interne en optimisant l'ensemble de ses processus opérationnels et fonctionnels pour plus d'efficacité et de réactivité (rationalisation des métiers et fonctions supports, mutualisation des unités opérationnelles et innovation en matière d'outils, de pilotage et de méthodes de travail...).

La création en 2017 de la Direction des opérations aéroportuaires qui rassemble des expertises opérationnelles et techniques au service des Directions de plates-formes a été le premier pas en ce sens. S'en est suivi en 2018 la mise en œuvre du projet de transformation ORLY2020 avec le lancement en février d'une nouvelle organisation fonctionnelle. La nouvelle organisation opérationnelle a été effective en janvier 2019 avec la création d'un APOC (*AirPort Operations Centre*), centre de commandement unique. Par ailleurs, dans le cadre de One Group, le groupe a annoncé en décembre 2019 la création d'une Direction générale des Opérations, dont la compétence s'étendra à l'international. Elle sera notamment chargée de l'animation des responsables des plates-formes aéroportuaires en France et à l'étranger.

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

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

### ACCROITRE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Tout en garantissant un service robuste et de qualité, le Groupe ADP s'est fixé comme objectifs d'atteindre en 2020 un EBITDA consolidé en hausse de 30 % à 40 % par rapport à 2014 (hors effet des intégrations globales de TAV Airports et AIG) et une rentabilité des capitaux employés (ROCE) du périmètre régulé proche du coût moyen pondéré du capital groupe (CMPC) du groupe, soit 5,4 %, cet objectif ayant été révisé en février 2019 (estimation du ROCE 2020 entre 5,6 et 5,8 %, voir chapitre 8.3 - Faits marquants de l'exercice 2019 du présent Document d'Enregistrement Universel). L'atteinte de ces objectifs sera rendue possible par une discipline financière stricte, avec la poursuite du plan d'économies, une stratégie visant à tirer le meilleur parti du modèle des commerces et une augmentation de la valeur du portefeuille d'actifs immobiliers.

### ATTIRER : Viser l'Excellence

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

### DEVENIR LE CHOIX PRÉFÉRÉ DES CLIENTS

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

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

En 2019, la satisfaction client résiste dans un contexte difficile : elle affiche un progrès par rapport à 2018 malgré les difficultés d'attente aux contrôles de police dans le cadre du renforcement des mesures de vérification aux frontières, la conduite de travaux d'aménagement dans des terminaux en exploitation, les grèves ayant perturbé les accès aux aéroports. En réponse, le déploiement des nouveaux sas PARAFE automatisés, à empreinte digitale et à reconnaissance faciale, a été accéléré, et les conditions d'attente des passagers aux filtres de police et de sûreté améliorées (aménagement des espaces, lumière, confort climatique). En outre, un programme d'accompagnement de la transformation des aéroports a été mis en place : création d'une page dédiée « ParisAeroportChange.fr », habillage design des cloisons de travaux « Paris Fashion Chantier », renforts de personnels.

Par ailleurs, les premiers effets de la transformation de Paris-Orly se sont fait ressentir (ouverture du bâtiment de jonction au public notamment).

Dans le classement Skytrax 2019, Paris-Charles de Gaulle est positionné 30<sup>ème</sup> / 100. L'aéroport est également 7<sup>e</sup> mondial dans ce classement en matière d'expérience « shopping ».

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

### FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES SALARIÉS

La réalisation de l'ambition du Groupe ADP est rendue possible par l'engagement et la mobilisation de ses salariés autour d'objectifs partagés et de valeurs communes.

Le groupe entend faire évoluer ses pratiques managériales en posant les bases d'une culture commune favorisant la responsabilisation, la transversalité et la coopération. En parallèle de la conduite d'un grand programme de mobilité interne afin de développer des parcours de carrières au sein du groupe, notamment à l'international. Un ensemble de mesures est en cours de déploiement pour faire évoluer les pratiques individuelles, accompagner les équipes face aux projets de transformation et adapter l'ensemble de l'organisation.

Le Groupe ADP vise à faire progresser le niveau de satisfaction au travail et d'engagement des salariés, reflété dans les résultats des enquêtes de l'institut indépendant Great Place to Work.

### PROMOUVOIR LES MARQUES DU GROUPE ADP

L'identité de marque à deux niveaux, la marque groupe « Groupe ADP » et la marque voyageurs « Paris Aéroport », permet d'accroître la notoriété du groupe en France et à l'international, auprès des clients et des partenaires, et de fédérer les salariés.

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

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



## ÉLARGIR : Nourrir et partager de la croissance durable

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

### ÊTRE INTÉGRATEUR DE SOLUTIONS

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

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

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

### CROÎTRE AVEC LES TERRITOIRES

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

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

Le Groupe ADP entend également renforcer son positionnement au cœur des pôles économiques en devenant un acteur de référence du Grand Paris.

En matière de lutte contre le changement climatique, le groupe renforce ses actions, avec pour objectif d'améliorer sa performance énergétique de 7 % entre 2015 et 2020, et a relevé son ambition de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> à - 65 % sur les trois aéroports parisiens entre 2009 et 2020. Dans cette démarche, l'entreprise s'est engagée dès 2012 dans la certification ISO 50 001 de son Système de Management de l'Énergie (SMÉ). En juin 2018, l'AFNOR (l'Agence Française de Normalisation) a renouvelé pour une période de trois ans la certification de l'entreprise, obtenue en 2015. Par ailleurs, les trois plates-formes parisiennes ont obtenu le renouvellement, pour la période 2018-2019, du niveau 3 de l'*Airport Carbon Accreditation* (ACA) attestant de la gestion des émissions de gaz à effet de serre internes et externes.

## CONQUÉRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS

Le Groupe ADP déploie sa stratégie de développement à l'international, dans le cadre de son ambition d'être un leader mondial de la conception et de l'exploitation d'aéroports.

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

## Objectifs 2020 du groupe

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

Les objectifs 2016-2020 du Groupe ADP tels qu'annoncés le 14 février 2019, ont été modifiés et s'entendent indépendamment de l'effet de l'intégration globale de TAV Airports et d'AIG. Le groupe s'est ainsi fixé les objectifs suivants pour la période 2016- 2020 :

- ◆ rémunération des capitaux investis sur le périmètre régulé : convergence en 2020 de la rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé (ROCE) au niveau du coût moyen pondéré du capital du groupe, niveau compris entre 5,6 % et 5,8 % (objectif inchangé par rapport à 2018) ;
- ◆ qualité de service : note globale ACI/ASQ 4 en année pleine après livraison des projets d'infrastructure en 2021 (livraison de la jonction du terminal 1 de Paris-CDG en 2021) (objectif révisé par rapport à 2018 : décalage de l'objectif 2020 à 2021) ;
- ◆ commerces : chiffre d'affaires des boutiques côté piste par passager au départ attendu à 23 euros en année pleine après livraison des projets d'infrastructure en 2021 (livraison de la jonction du terminal 1 de Paris-CDG en 2021) (objectif révisé par rapport à 2018 : décalage de l'objectif 2020 à 2021) ;
- ◆ immobilier : croissance des loyers externes (hors refacturations et indexation) des activités immobilières comprise entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020e (objectif inchangé par rapport à 2018) ;
- ◆ maîtrise des charges courantes : progression des charges courantes de la Maison-mère limitée à un niveau inférieur ou égal à 2,2 % en moyenne par an entre 2015 et 2020e (objectif inchangé par rapport à 2018) ;
- ◆ rentabilité : croissance de l'EBITDA consolidé comprise entre 30 et 40 % entre 2014 et 2020e, grâce à l'ensemble des éléments ci-dessus, et hors effet lié à l'intégration globale de TAV et d'AIG (objectif inchangé par rapport à 2018).

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

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

A noter que les prévisions de l'année 2020 ne tiennent pas compte de l'effet de l'épidémie de coronavirus. (voir section 11.2 « Prévisions du groupe en 2020 »).

Les modifications de ces objectifs sont rappelées au chapitre 8.3 - Faits marquants de l'exercice 2019.

05

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

- ◇ un trafic cumulé groupe de l'ordre de 400 à 450 millions de passagers en 2025 (contre 234,5 millions en 2019), ce qui pourrait représenter une part du marché mondial de l'ordre de 7,5 % à 8,5 % ;

- ◇ un nombre d'aéroports exploités par le groupe en 2025 se situant entre 30 et 40 ;
- ◇ une hausse du chiffre d'affaires et de l'EBITDA groupe entre 2018 et 2025 de l'ordre de 40 % à 50 %, avec une marge d'EBITDA sur chiffre d'affaires se situant entre 40 et 45 % en 2025 ;
- ◇ une hausse du résultat opérationnel courant groupe (ROC) entre 2018 et 2025 de l'ordre de 50 à 60 % avec une marge de ROC sur chiffre d'affaires se situant autour de 30 % en 2025.

Toutes ces estimations correspondent à des tendances et éclairages préliminaires qui reposent notamment sur la proposition du Groupe ADP pour le Contrat de Régulation Économique 2021-2025, proposition qui est susceptible d'évoluer jusqu'à la signature de ce contrat.

## 5.2 PRÉSENTATION DU MARCHÉ

### Fonctionnement d'un aéroport

#### Le Groupe ADP est un gestionnaire d'aéroports

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

Pour cela :

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

Le cadre général des conditions d'exploitation par Aéroports de Paris est précisé dans le cahier des charges décrit au paragraphe « Le cahier des charges » du chapitre 5.

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

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

La responsabilité du gestionnaire d'aéroport à l'égard du passager cesse lorsque le passager est placé sous la responsabilité de la compagnie aérienne, en pratique dès le début des opérations d'embarquement et jusqu'à la fin des opérations de débarquement du passager.

Les compagnies aériennes sont en outre responsables de la totalité du chargement et du déchargement des avions. Elles s'appuient généralement sur des prestataires, appelés assistants en escale.

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

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

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

## Les acteurs du fret et du courrier

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

- ◇ les chargeurs, à l'origine de l'opération de transport, disposent de biens à acheminer d'un lieu à un autre. Ils signent un contrat avec un commissionnaire en transport qui organise l'expédition de bout en bout pour leur compte ;
- ◇ les commissionnaires en transport ou agents de fret sont à la fois agents de voyage du fret et logisticiens. Ils choisissent le transporteur et organisent l'enlèvement, le transport et la livraison des marchandises. Ils sont en charge de l'organisation de toute la chaîne de transport et, s'ils sont agréés, des formalités de dédouanement ;
- ◇ les transporteurs routiers en charge du pré et post-acheminement des expéditions depuis les installations du chargeur vers les entrepôts de l'aéroport ;
- ◇ les General Sales Agents (GSA), chargés par une compagnie aérienne de commercialiser pour cette dernière les capacités cargo des soutes de ses avions ;
- ◇ les compagnies aériennes, qui transportent le fret soit dans les soutes de vols passagers (vols mixtes), soit sur des vols tout cargo ;
- ◇ les acteurs du fret express ou intégrateurs, en particulier FedEx qui a installé son hub européen sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, mais aussi DHL, TNT, UPS, etc. ; Avec le développement de l'e-commerce de nouveaux acteurs émergent : les plates-formes de vente en ligne telles Amazon, Ali Baba. Amazon s'est ainsi doté en 2016 de son propre réseau de fret aérien et vient directement concurrencer les acteurs du fret express ;
- ◇ les acteurs traditionnels du courrier comme La Poste, qui a regroupé ses services aériens sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle ;
- ◇ les *Handlers* (assistance en escale), en charge de la réception des marchandises dans les magasins de fret, puis de leur conditionnement avant le chargement à l'avion ;
- ◇ l'assistant en escale, qui effectue le transport du fret côté pistes ainsi que le chargement à bord de l'avion.

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

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

## Les services de l'État

L'État a en charge un certain nombre de services nécessaires à l'exploitation des aéroports :

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

transport aérien (GTA) ainsi que des services de la préfecture de police de Paris ;

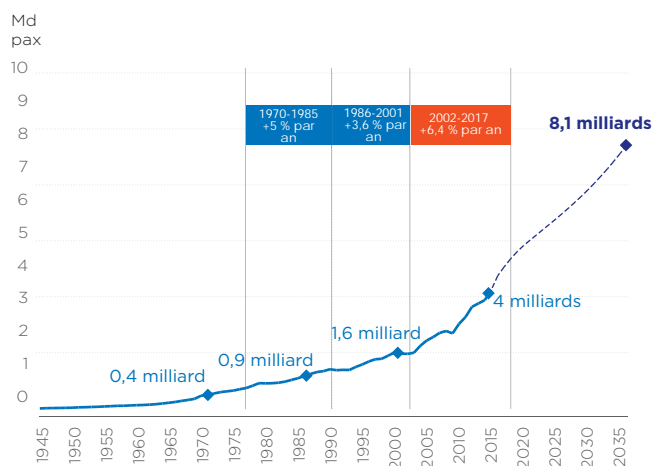
- ◇ le contrôle aux frontières, qui est assuré par les services de la DPAF pour les personnes et par les services des douanes françaises pour le contrôle des biens. Le contrôle sanitaire est assuré par les services compétents de l'État, auxquels Aéroports de Paris peut être amené à apporter son concours.

Sans préjudice des compétences des services de l'État précités, Aéroports de Paris assure, sur chaque aérodrome qu'elle exploite, la coordination de l'action des différents intervenants de manière à garantir le bon fonctionnement du service aéroportuaire.

## Trafic de passagers

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

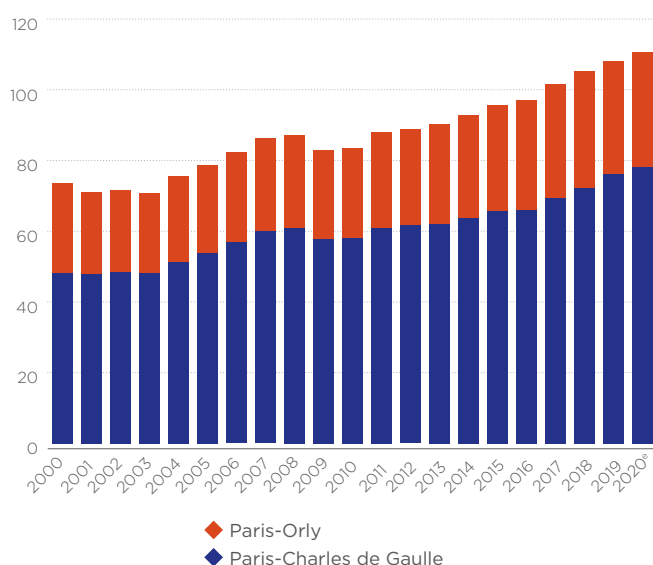
(en milliards de passagers)



05

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

(en millions de passagers)

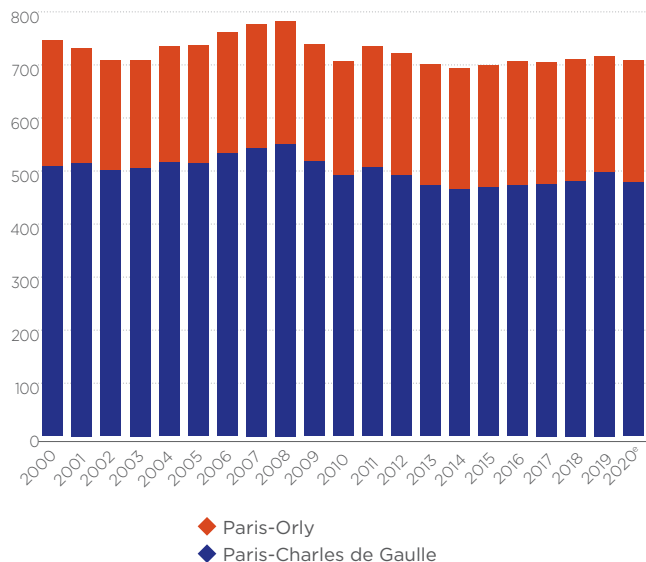


<sup>1</sup> Sources : le Groupe ADP/OACI 2018/IATA Air Passenger Forecasts 2017-2037.

<sup>2</sup> Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Source : le Groupe ADP.



## Évolution des mouvements d'avion à Paris Aéroport<sup>1</sup> (en milliers de mouvements)



## Évolution du trafic à Paris Aéroport en 2019<sup>2</sup>

Sur l'année 2019, le trafic est en hausse de 2,5 % par rapport à 2018 à 108 millions de passagers : il augmente de 5,4 % à Paris-Charles de Gaulle (76,2 millions de passagers) et baisse de 3,8 % à Paris-Orly (31,9 millions de passagers).

La baisse du trafic à Paris-Orly est notamment liée aux limitations de mouvements induites par la fermeture pour travaux de la principale piste d'Orly (fermée le 28 juillet 2019 et réouverte depuis le 2 décembre 2019) ainsi qu'aux effets de la faillite de la compagnie Aigle Azur qui a cessé ses activités à compter du vendredi 6 septembre 2019 au soir.

Le trafic a augmenté de 4,8 % au 1<sup>er</sup> semestre et de 0,5 % au 2<sup>nd</sup> semestre.

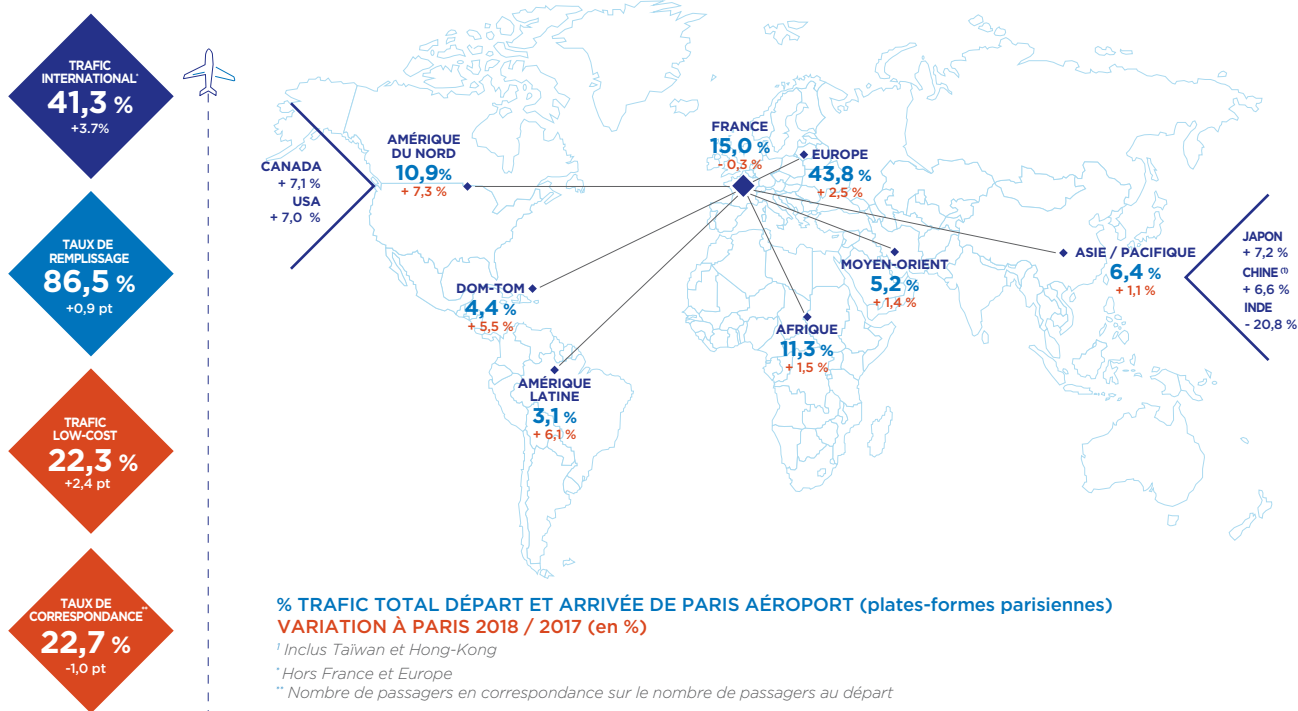
Le nombre de passagers en correspondance progresse de 7,4 %. Le taux de correspondance s'est établi à 22,7 %, en hausse de 1,0 point par rapport à 2018.

Le nombre de mouvements d'avions est en hausse de 0,9 % à 716 524 mouvements à Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle.

Le trafic des compagnies à bas coûts (22,3 % du trafic total) est en hausse de 2,4 %.

L'activité fret et poste est en baisse de 2,3 % avec 2 200 810 tonnes transportées.

## Ventilation du trafic passagers sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris par destination en 2019

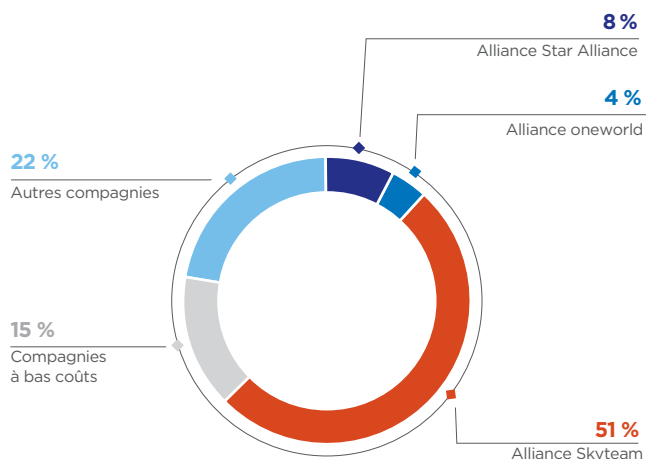


<sup>1</sup> Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Source : le Groupe ADP.

<sup>2</sup> Sources : le Groupe ADP/OACI 2018/IATA Air Passenger Forecasts 2017-2037.



## Trafic de passagers sur les plates-formes parisiennes d'Aéroports de Paris en 2019 par type de compagnie aérienne



Les principales compagnies aériennes présentes sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly sont Air France<sup>1</sup> (44,0 % du trafic total), easyJet<sup>2</sup> (8,1 %), Transavia (5,3 %), Vueling (4,3 %) et Delta Airlines (1,7 %).

## Trafic du Groupe ADP en 2019 par plate-forme

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

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

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

<sup>3</sup> Variation du trafic 2019 par rapport à 2018. Pour TAV Airports, la variation 2019 vs 2018 est calculée sur une base comparable et intègre le trafic de l'aéroport d'Antalya à partir de janvier 2018.

<sup>4</sup> Pourcentage de détention du Groupe ADP dans TAV Airports.

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

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

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

## Trafic de fret

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

Le cargo est une activité fortement complémentaire du transport aérien de passagers car elle permet une utilisation optimisée des infrastructures aéroportuaires tout au long de la journée, les compagnies cargo n'ayant pas les mêmes contraintes horaires que les compagnies passagères. Le cargo s'organise autour de vols tout cargo et de vols mixtes. Il est alors transporté dans la soute des avions passagers, contribuant ainsi à l'équilibre économique des routes aériennes passagers.

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

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

Paris Aéroport estime avoir traité en 2019 2,20 millions de tonnes cargo (- 2,3 % par rapport à 2018) sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle (2,10 millions de tonnes, en baisse de 2,5 %) et de Paris-Orly (0,099 million de tonnes, en hausse de 3,3 %).

En 2019, on observe pour la première fois depuis 2011 une baisse de la part du tonnage cargo ayant emprunté les soutes des avions passagers et une hausse de celle ayant emprunté les soutes des vols tout cargo. En effet, 56 % du cargo a transité par des avions « passagers » et 44 % par des avions tout cargo (stable par rapport à 2018). En 2019, on observe par rapport à 2018 :

- ◇ une baisse de 0,7 % des mouvements tout cargo et donc des capacités soutes associées (contre une stabilité les années précédentes) ;
- ◇ une baisse globale du tonnage cargo - 1,4 %, moins forte que celle du tonnage mixte (- 2,8 %).

Pour autant, en 2019, le volume de cargo transporté par les avions passagers reste bien supérieur à celui transporté par les avions tout cargo. Il n'y a donc pas de remise en cause à ce stade de la stratégie des grands transporteurs cargo consistant, dans un souci d'optimisation du mix revenus/coûts, à profiter des capacités soutes importantes des avions passagers. Cette stratégie d'utilisation des soutes « passagers » plutôt que les soutes des avions tout cargo est par ailleurs rendue possible grâce à l'évolution des appareils ainsi qu'aux nombreuses opportunités de fréquences et de connexions proposées par le *hub* de Paris-Charles de Gaulle.

## Stratégie en matière de cargo

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

Dans ce contexte, l'ambition que porte le Groupe ADP pour le cargo est d'asseoir le leadership européen de Paris-Charles de Gaulle dans les années à venir. Le développement de l'activité cargo est un axe du plan stratégique CONNECT 2020, qui passe notamment par la création de 100 000 m<sup>2</sup> supplémentaires d'installations cargo sur la période 2016-2020, afin d'accompagner la croissance de nos clients.

La stratégie cargo et la poursuite de la croissance à horizon 2025 du Groupe ADP (+ 100 000 m<sup>2</sup>, soit + 15 % du parc) pour les plates-formes parisiennes se décline en quatre axes :

### La reconquête du trafic

Le transport du cargo en soute des avions passagers est très majoritaire à Paris-Charles de Gaulle. Dans un contexte de concurrence accrue entre compagnies aériennes, la combinaison cargo-passagers constitue un vecteur décisif de rentabilité qui influe ainsi sur les choix d'implantation des compagnies. Le Groupe ADP mise ainsi sur les atouts de son activité cargo pour élargir son réseau aérien. L'accueil de compagnies aériennes tout cargo reste toutefois un axe fort de la stratégie du Groupe ADP qui mène des actions de démarchage destinées à promouvoir leur implantation sur ses aéroports.

Le Groupe ADP milite également pour le développement des droits de trafic (développement de fréquences tout cargo sur certains axes spécifiques, octroi des droits de 5<sup>ème</sup> liberté) et de toutes mesures de simplification administrative qui améliorent la compétitivité du fret aérien en France.

### L'engagement pour une meilleure qualité de service et une ville aéroportuaire (*cargo city*) plus attractive

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

Sur le plan immobilier, la priorité est de développer le « premier front » actif (zone constituée des entrepôts au plus près des avions, à la frontière entre la zone côté pistes et la zone côté ville). Pour ce faire, le groupe investit dans des entrepôts cargo frontière avec accès direct aux pistes afin de faciliter les opérations de chargement/déchargement des avions tout cargo et répondre ainsi aux besoins de ses clients en leur apportant des installations modernes et plus productives. Il multiplie aussi les plates-formes de stockage de fret avancées et s'adapte ainsi au déplacement du cargo vers les soutes des avions passagers.

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

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

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

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

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

Pour rappel, deux accords de coopération avaient ainsi été signés en 2018 : le premier en juin avec l'aéroport de Hong Kong (aéroport cargo n° 1 dans le monde), puis en octobre, à l'occasion de l'Air Cargo Forum 2018 à Toronto, avec l'aéroport international de Dallas. D'autres accords de partenariats sont actuellement à l'étude et devraient voir le jour en 2020. L'objectif est de tisser avec les aéroports partenaires un réseau mondial de services de qualité premium, de bout en bout, pour des marchandises spécifiques. Cet objectif nécessite également de travailler sur le sujet avec d'autres partenaires aéroportuaires de la chaîne logistique comme les transporteurs aériens, les services des Douanes, etc.

Enfin, le Groupe ADP s'est fortement mobilisé dans la refondation de l'association interprofessionnelle du fret aérien : l'ACFA (Air Cargo France Association). L'ACFA a été créée sous l'impulsion du Groupe ADP, de représentants du secteur du fret et des administrations compétentes. Succédant au CIF (Comité interprofessionnel du fret) mais dotée de missions élargies, cette association a vocation à représenter les intérêts du secteur et à en faire la promotion tant au niveau français qu'international, ainsi qu'à porter des projets techniques d'intérêt commun. Elle vise notamment à augmenter la compétitivité et la visibilité de l'offre fret, à œuvrer à l'harmonisation fiscale et sanitaire et à favoriser les flux à forte valeur ajoutée. Pour mener à bien ses missions, elle s'est dotée de groupes de travail sur le traitement physique du fret, sur les produits pharmaceutiques, sur la dématérialisation du fret et sur son suivi, ainsi que sur l'évolution de ces métiers. Prenant la suite d'Air France, c'est l'association TLF, association représentative des commissionnaires en transport, qui assure la présidence de l'ACFA depuis septembre 2019.

## La promotion du transport de fret aérien

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

Le Groupe ADP participe ainsi à l'Air Cargo Forum (ACF), organisé tous les deux ans par TIACA (*The International Air Cargo Association*), la principale association internationale des professionnels du fret aérien. Cet événement majeur est le plus grand rassemblement mondial des acteurs de la filière (compagnies aériennes, aéroports, commissionnaires en transport, agents d'assistance en escale, intégrateurs, expressistes, chargeurs, etc.).

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

En 2019, le Groupe ADP a poursuivi sa participation et ses interventions dans les manifestations et salons professionnels de fret aérien pour promouvoir ses plates-formes et leurs savoir-faire en matière de fret. Le Groupe ADP est intervenu lors de l'Air Cargo Handling Conference qui s'est tenu à Paris en septembre 2019 et a participé en novembre 2019 au China Air Cargo Summit à Hangzhou, ainsi qu'au Colloque sur le Transport International des Produits de Santé organisé par le Pharma Logistic Club à Tours. Il a également très largement contribué à organiser en janvier 2019 le premier « forum Fresh » dédié aux produits périssables.

## Des initiatives et innovations qui fédèrent la Communauté Cargo

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

Par exemple, la plate-forme d'échanges de données électroniques *Cargo Community System* – développée par CIN France (Cargo Information Network) avec le soutien du Groupe ADP, permet de tracer les opérations de fret sur l'aéroport, conformément aux réglementations douanières et aux obligations de sûreté et de sécurité. Son déploiement connaît un vif succès puisque 115 compagnies aériennes et 80 commissionnaires de transport l'ont déjà adopté.

Cette plate-forme d'échanges s'inscrit dans les démarches globales visant à la digitalisation, auxquelles participe également le projet « e-freight », c'est-à-dire la possibilité d'émettre une lettre de transport aérien dématérialisée avec son certificat de sûreté. Ce projet, porté avec la Direction interrégionale des Douanes de Roissy, permettra de réduire le nombre de documents papier qui accompagnent chaque expédition.

Par ailleurs, le Groupe ADP s'investit pour développer et uniformiser l'usage de systèmes de géolocalisation des matériels de piste, avec comme objectif fort l'amélioration de la sécurité en piste, l'optimisation des process opérationnels et la réduction du nombre de matériels.

Le Groupe ADP a lancé en octobre 2019 le 1<sup>er</sup> challenge de l'innovation dédié au cargo sous la forme d'un concours organisé auprès de startups, de PME innovantes et des salariés des entreprises de l'activité Cargo, pour imaginer et concevoir des solutions novatrices. Les idées des lauréats seront testées lors de phases d'expérimentations et les projets les plus prometteurs feront ensuite l'objet d'un déploiement sur les plates-formes parisiennes.

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

## Concurrence

### Concurrence avec les autres plates-formes

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

Dans ce contexte de consolidation du transport aérien autour de quelques grandes alliances et des principales compagnies aériennes qui les composent, Aéroports de Paris est principalement en concurrence avec l'aéroport de London Heathrow (80,8 millions de passagers en 2019), qui accueille notamment la compagnie British Airways et les membres de l'alliance Oneworld, et avec l'aéroport de Francfort (70,6 millions de passagers en 2019), *hub* de Lufthansa et de ses partenaires de Star Alliance. Ainsi, selon le rapport *Hub connectivity* d'ACI Europe qui évalue le réseau de correspondances offertes sur l'aéroport, Paris-Charles de Gaulle est classé 2<sup>ème</sup> hub européen pour l'offre de connectivité globale, derrière Londres et devant Francfort et Amsterdam<sup>1</sup>. Sur le segment de la connectivité directe, Paris-Charles de Gaulle est classé 2<sup>ème</sup> aéroport européen derrière Francfort et Amsterdam, avec un taux de croissance de + 3,2 % par rapport à 2018 alors que les deux autres aéroports n'ont pas connu de croissance sur ce segment. Aéroports de Paris est également confronté à la concurrence croissante des hubs plus lointains qui affichent leurs ambitions de devenir des plaques tournantes entre l'Europe, l'Amérique et l'Asie, comme l'aéroport de Dubaï (86,4 millions de passagers en 2019) pour la compagnie Emirates.

<sup>1</sup> Voir le paragraphe « un hub puissant » de la section 5.1 « Présentation de l'activité » du présent Document d'Enregistrement Universel.

## Concurrence avec les grands aéroports régionaux

Les premiers aéroports français en termes de trafic de passagers sont les suivants<sup>1</sup> :

Rang	Aéroport	Trafic 2019 (en millions de passagers)	2019/2018
1	Paris-Charles de Gaulle	76,2	+ 5,4 %
2	Paris-Orly	31,9	- 3,8 %
3	Nice-Côte d'Azur	14,4	+ 4,6 %
4	Lyon-Saint-Exupéry	11,8	+ 6,4 %

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

## Concurrence avec les aéroports spécialisés

Dans la mesure où elles représentent désormais 22,3 % du trafic passagers accueilli par l'aéroport de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle, la présence des compagnies à bas coût, au premier rang desquelles figure easyJet, constitue pour les prochaines années un facteur de développement majeur des plates-formes.

Les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly sont en concurrence avec l'aéroport de Beauvais-Tillé, qui a accueilli 4 millions de

passagers en 2019, en hausse de 5,2 %. Cependant, les aéroports de Paris-CDG et de Paris-Orly se différencient de cet aéroport par leur proximité avec Paris, la qualité de leurs installations (équipement des pistes, embarquement des passagers au moyen de passerelles), la diversité des commerces mis à disposition des passagers et la qualité des services qui leur sont offerts dans les terminaux.

## Concurrence avec les autres moyens de transport

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

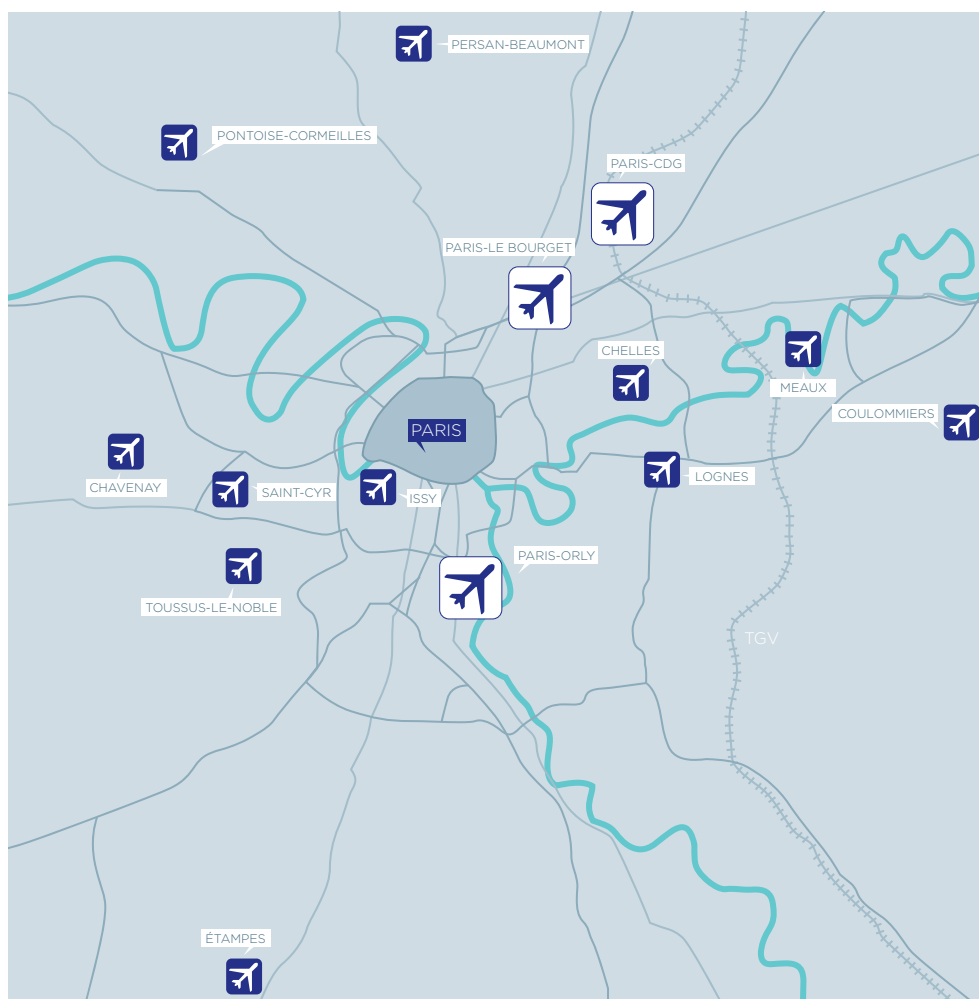
## Concurrence sur le marché du fret et du courrier

Avec 2,20 millions de tonnes de fret et de courrier traitées en 2019, Aéroports de Paris se place au 1<sup>er</sup> rang européen. Le principal concurrent en Europe est Francfort, qui est le premier aéroport en termes de fret en Europe en 2019, avec 2,005 millions de tonnes traitées en 2019, contre 1,927 millions de tonnes traitées à Paris-Charles de Gaulle.

<sup>1</sup> Source : Union des aéroports français.

## 5.3 DESCRIPTION DES PLATES-FORMES DÉTENUES OU GÉRÉES DIRECTEMENT PAR LE GROUPE ADP EN ILE-DE-FRANCE

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



05

© Aéroports de Paris/Laboratoire.

122 040 <sup>12</sup> personnes travaillent sur les plates-formes aéroportuaires franciliennes, dont 90 190 pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, 28 360 à Paris-Orly et 3 490 à Paris-Le Bourget. Le nombre total d'emplois

(emplois directs, indirects, induits et catalytiques) générés par le système aéroportuaire francilien est estimé à plus de 570 860, soit près de 7,9 % de l'emploi salarié francilien.

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

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

## Paris-Charles de Gaulle



© Aéroports de Paris

## Description générale

Situé à 25 kilomètres au nord de Paris, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est implanté sur 3 257 hectares. Il rassemble la plus grande part de liaisons commerciales long-courriers et intercontinentales du système aéroportuaire composé également de Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Ce positionnement structure fortement l'activité et l'identité de l'aéroport, qui est la porte d'entrée du monde en France. Il dispose de 9 terminaux de passagers d'une capacité théorique de 79 millions de passagers et de 6 gares de fret. Avec 76,2 millions de passagers accueillis en 2019, (en croissance de 5,4 %), il est mondial, le 2<sup>ème</sup> européen et le 1<sup>er</sup> aéroport français. Le trafic de fret et poste s'est élevé à 2,102 millions de tonnes en 2019. 328 villes dans le monde ont été desservies au départ de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle en 2019<sup>1</sup>.

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

## Une infrastructure de premier plan

## Les pistes

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle bénéficie d'un système de pistes extrêmement efficace grâce à ses deux doublets dont la disposition physique permet une utilisation indépendante. Pour chacun des doublets, une piste est affectée prioritairement aux décollages, l'autre aux atterrissages, ce qui permet notamment de limiter les nuisances sonores occasionnées par le trafic. Grâce à ce système et aux moyens mis en œuvre par la Direction des services de la navigation aérienne, la capacité de programmation maximale est de 120 mouvements par heure pour la saison été 2020. L'ensemble de ce système de pistes est adapté à l'accueil des très gros porteurs (Airbus A380).

L'aéroport dispose de 289 postes de stationnement avions, dont 131 au contact des terminaux. Sur les 161 postes au large, 81 sont dédiés au fret.

(Chiffres arrêtés au 31 décembre 2019, fournis dans une configuration résultant d'une utilisation usuelle et simultanée des postes à la pointe. Il existe de multiples configurations usuelles possibles, ce qui peut faire varier ces valeurs).

En 2019, le nombre de mouvements d'avions s'est établi à 498 000 en hausse de 3,6 % par rapport à 2018.



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

À fin 2019, les capacités nominales des terminaux s'élevaient à 74 millions de passagers, les travaux de réhabilitation du terminal 2B se poursuivent.

Les principaux projets capacitifs du CRE3 produiront leurs effets en 2020 et 2021, notamment :

- ◆ la réouverture du terminal 2B réhabilité et de la liaison 2B-2D ;
- ◆ la jonction des satellites 1,2 et 3 du terminal 1 ;
- ◆ l'ouverture des aires AGEN au large des terminaux 2E/2F et la création de circuits d'embarquement au large complémentaires ;
- ◆ la phase 2 du projet TDS3/TBS4 (ouverture TBS4) permettant de trier, sécuriser et convoier les bagages au départ et en correspondance des Halls L et M.

La capacité nominale de CDG sera ainsi portée à un peu plus de 80 millions de passagers à fin 2020, puis 83 millions avec l'ouverture de la jonction des satellites du terminal 1.

## Un hub puissant

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

Selon le rapport « Airport Industry Connectivity 2019 » de l'ACI Europe qui évalue le réseau de correspondances offertes sur les aéroports, la

plate-forme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle maintient sa place de 3<sup>ème</sup> hub européen pour l'offre de hub connectivity (connectivité globale comptabilisée en nombre de villes desservies), derrière Francfort et Amsterdam.

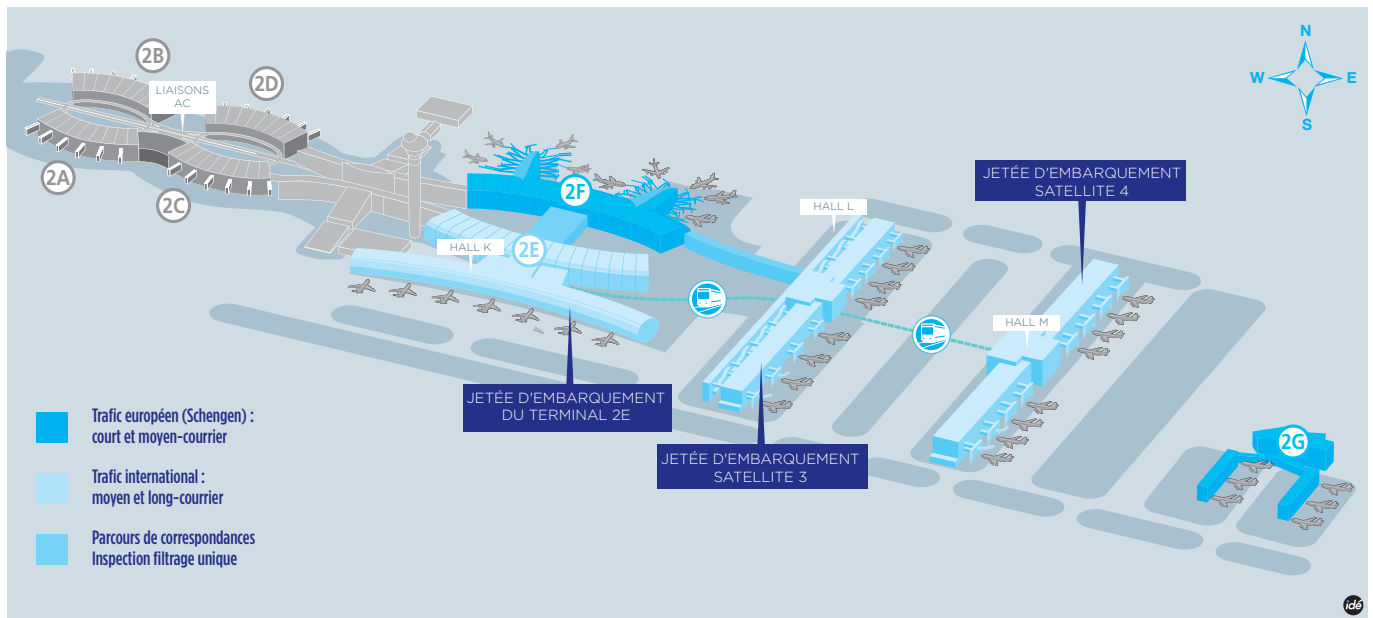
Il est également le hub européen de La Poste et de la compagnie FedEx, dont l'extension permettant une hausse de 50 % de la capacité de triage est en cours de construction, et accueille également tous les principaux acteurs du fret international. D'une capacité de traitement de 3,6 millions de tonnes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

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

L'infrastructure s'est profondément transformée ces dernières années avec la mise en service de la liaison A-C et celle du hall M du terminal 2E, la refonte du puit de correspondance côté piste entre les terminaux 2E et G, l'ouverture de l'espace lounge Instant Paris, le passage du terminal 2F en 100 % Schengen, le déploiement de l'Inspection Filtrage Unique et de la Dépose Bagage Automatique (DBA), l'automatisation du processus embarquement et l'élargissement du parc de sas PARAFE, accompagné du déploiement de la technologie de reconnaissance faciale. Cette transformation, associée à une gestion opérationnelle bien maîtrisée, a permis de reconfigurer la plate-forme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle et ainsi d'améliorer durablement l'efficacité opérationnelle et commerciale de l'aéroport ainsi que l'accueil des passagers.

05

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

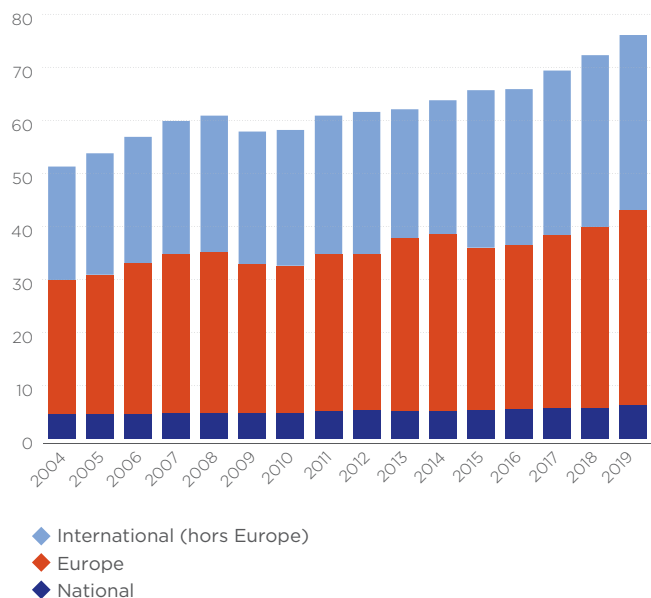


## Trafic

Le trafic point à point représente plus des deux tiers du trafic de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. De surcroît, la plate-forme est idéalement localisée pour attirer le trafic de correspondance qui alimente le trafic long-courrier puisque Paris se trouve à moins de deux heures de vol de toutes les grandes villes d'Europe occidentale. Le taux de correspondance sur la plate-forme est de 29,3 % en 2019.

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

(en millions de passagers)



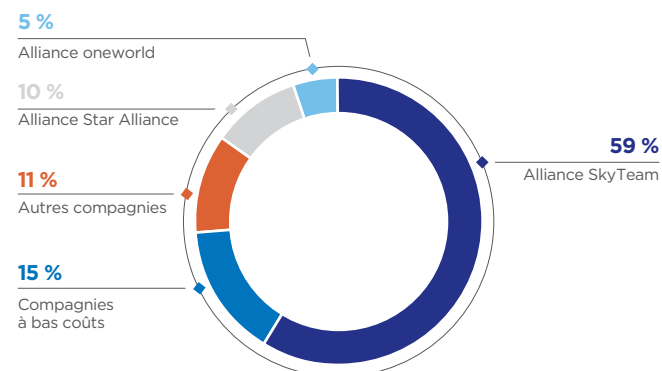
## Les compagnies aériennes

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

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

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

## Trafic passager par type de compagnie aérienne à Paris-Charles de Gaulle en 2019



Les principales compagnies aériennes présentes sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle sont Air France <sup>1</sup> (50,0 % du trafic), easyJet <sup>2</sup> (7,3 %), Vueling (2,4 %), Delta Airlines (2,4 %) et Lufthansa (1,7 %).

## Les accès à la plate-forme

La plate-forme de Paris-Charles de Gaulle est desservie par un réseau de transport routier et ferroviaire qui la rend accessible pour les passagers, les transporteurs de fret et le personnel des entreprises exerçant leur activité sur l'aéroport et qui la place à la pointe des pôles aéroportuaires en termes d'intermodalité. L'aéroport est accessible grâce à la proximité d'autoroutes, une gare TGV au cœur du terminal 2, deux stations de RER et une gare routière au terminal 1 en zone Roissy-pôle *via* des bus (Roissybus, Bus Direct...).

La gare Roissy-pôle-Aéroport Paris-Charles de Gaulle 1, porte d'entrée de l'aéroport pour les terminaux T1 et T3, est en cours de rénovation afin d'améliorer sa lisibilité et ses services.

De plus, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle compte 29 000 places de parking dont environ 18 400 sont situées en parcs proches (au contact direct des terminaux).

Enfin, le système de transport automatique CDGVal relie les 3 terminaux de la plate-forme, les gares RER-TGV et les parcs de stationnement longue durée.

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

Ainsi, conformément à la loi no 2016-1887 du 28 décembre 2016 relative à une liaison ferroviaire entre Paris (Gare de l'Est) et le module d'échanges de l'aérogare 2 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, l'État a conclu, en février 2019, un contrat de concession de travaux avec le Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express, filiale à parts égales de SNCF Réseau, Aéroports de Paris et de la Caisse des Dépôts et Consignations. Selon les termes de ce contrat, l'État a confié au Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express la conception, le financement, la réalisation ou l'aménagement, l'exploitation ainsi que la maintenance, comprenant l'entretien et le renouvellement, d'une infrastructure ferroviaire destinée à l'exploitation d'un service de transport de personnes entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Parallèlement, en juillet 2019, l'État a signé un contrat de service public avec la société Hello Paris, filiale à parts égales de Keolis et RATP Dev, pour assurer l'exploitation du service de transport de la future liaison.

Le projet CDG Express représente un investissement de 2,1 milliards d'euros qui est financé par un prêt de l'État d'un montant maximal de 1,7 milliard d'euros approuvé en loi de finances pour 2018 et par des apports en fonds propres de l'ordre de 400 millions d'euros répartis à parts égales entre les trois actionnaires. Afin de rembourser le prêt, le Gestionnaire d'Infrastructure disposera de péages versés par l'exploitant ferroviaire. Il bénéficiera aussi, conformément à la loi de finances rectificative pour 2016, de la contribution spéciale « CDG Express » d'un montant maximal de 1,4 euro par passager aérien hors correspondance, acquittée par les

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

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

compagnies aériennes utilisatrices de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle à compter de 2024, c'est-à-dire pour la mise en service de la liaison.

Le projet CDG Express devait initialement être mis en service pour fin 2023. Cependant, le Gouvernement a décidé en mai 2019 de décaler sa mise en service à fin 2025 afin de limiter l'impact des travaux sur les circulations existantes. Les conséquences financières de ce décalage ont été traitées dans le cadre de la loi de finances rectificative pour 2019 qui augmente le montant maximal du prêt de l'État à hauteur de 1,8 Md€ et dans le cadre de la loi de finances pour 2020 qui décale la perception de la contribution spéciale CDG Express à avril 2026. Un avenant au contrat de concession de travaux est prévu pour intégrer ce décalage.

Sur le plan opérationnel, l'ensemble des procédures administratives a été engagé. Ainsi, le projet CDG Express bénéficie depuis février 2019 d'une autorisation unique environnementale permettant le lancement des travaux. À fin 2019, près de 600 M€ de travaux auront été réalisés sur l'ensemble du tracé du projet, dont des travaux sur l'emprise aéroportuaire (dévoisement d'un réseau routier finalisé, creusement d'un tunnel sous les pistes en cours et travaux en gare de CDG 2 en cours).

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

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

## Programme d'investissements

Aéroports de Paris améliore constamment la qualité de ses infrastructures aéronautiques. Par ailleurs, Aéroports de Paris a mis en place un programme ambitieux d'investissements afin de garantir la qualité de ses infrastructures aéronautiques et d'accroître la capacité d'accueil de ses terminaux. Les principaux investissements 2019 sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle sont décrits dans le chapitre 4 <sup>1</sup>.

Le programme prévisionnel d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 4 <sup>2</sup>. Ce programme prévoit notamment :

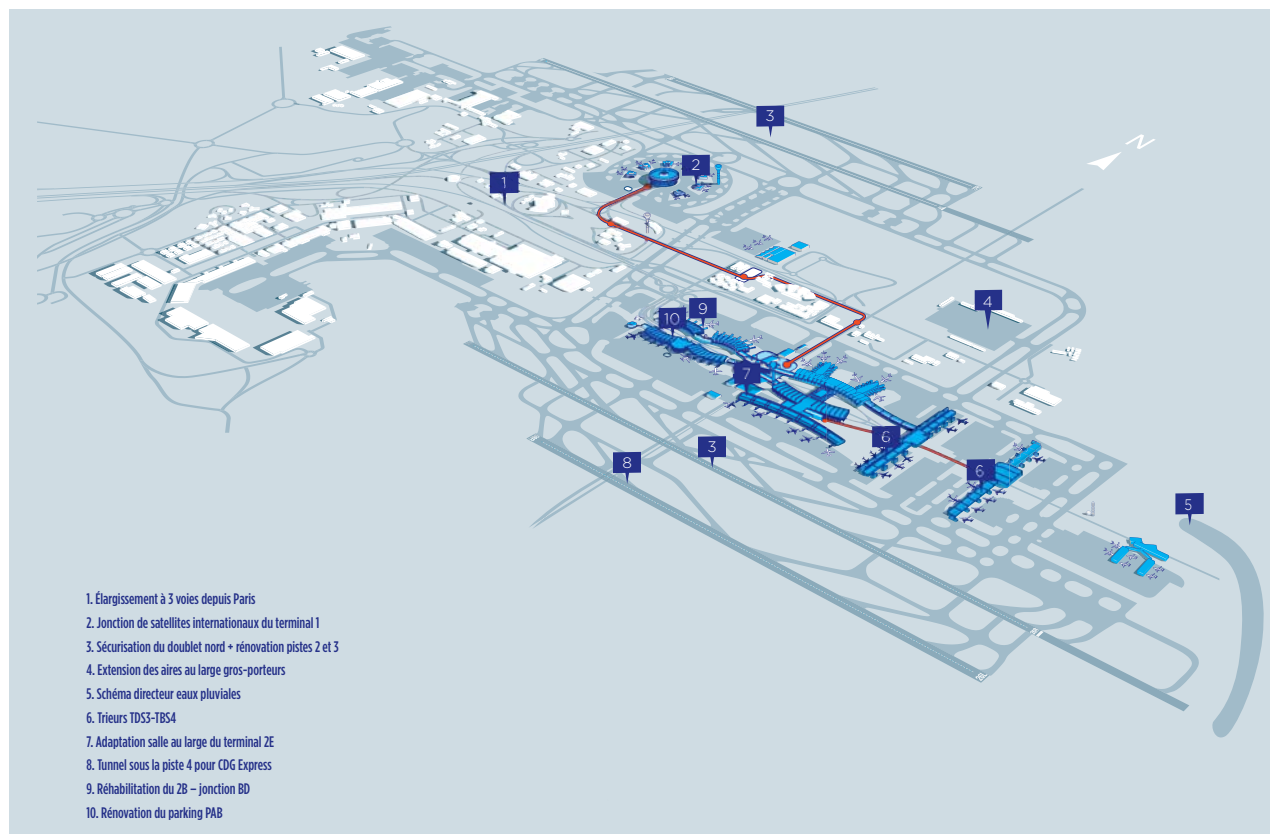
- ◇ la rénovation du terminal 2B ainsi que la réalisation d'une liaison avec le terminal 2D qui permettra de créer les surfaces manquantes dans le 2B et de mutualiser les processus passagers (inspection filtrage, livraison bagages). Le projet doit permettre l'adaptation de l'ensemble 2BD à l'augmentation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

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

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

05

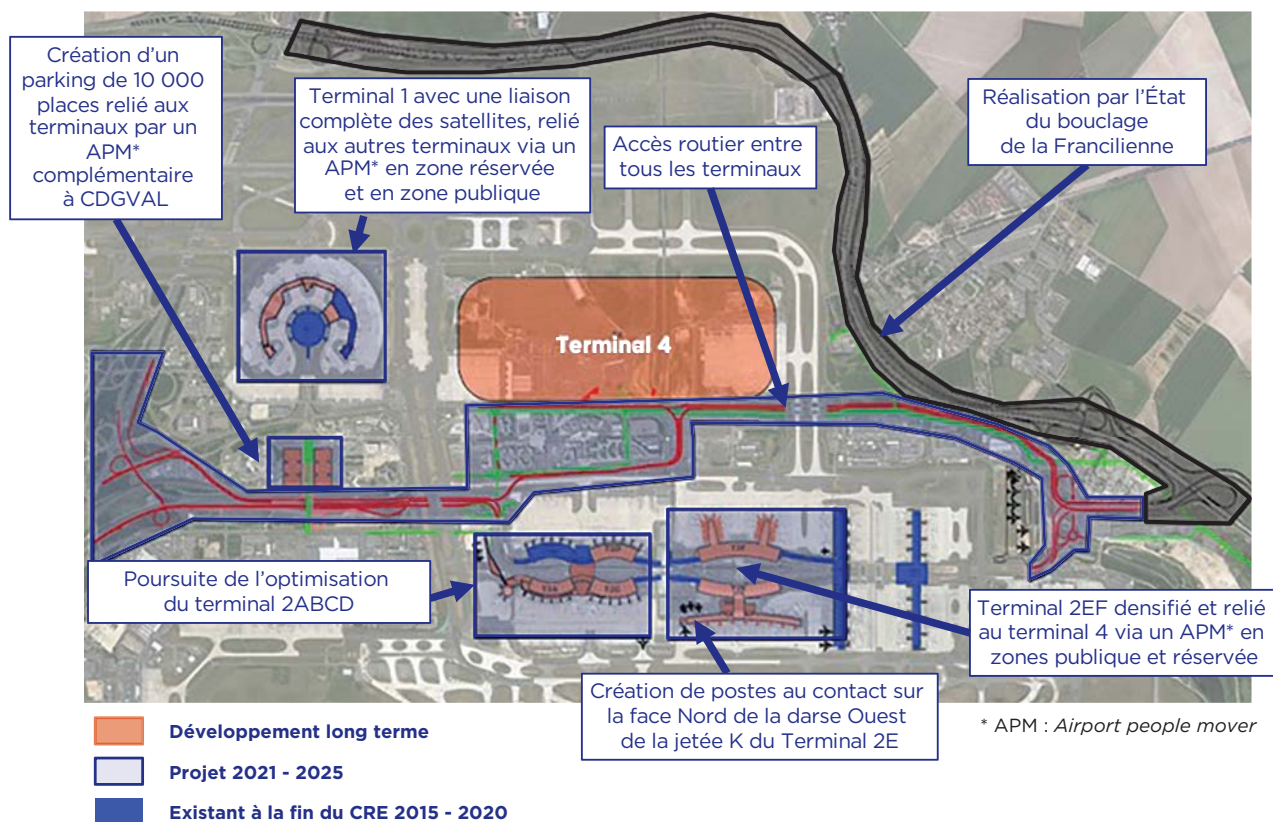
Les principaux projets du programme prévisionnel d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé sont présentés dans la cartographie ci-dessous :



<sup>1</sup> Voir paragraphe du chapitre 4.2.1 intitulé « Investissements réalisés par le groupe au cours des trois derniers exercices ».

<sup>2</sup> Voir paragraphe du chapitre 4.2.3 intitulé « Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle ».

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



Les principaux projets proposés seraient les suivants :

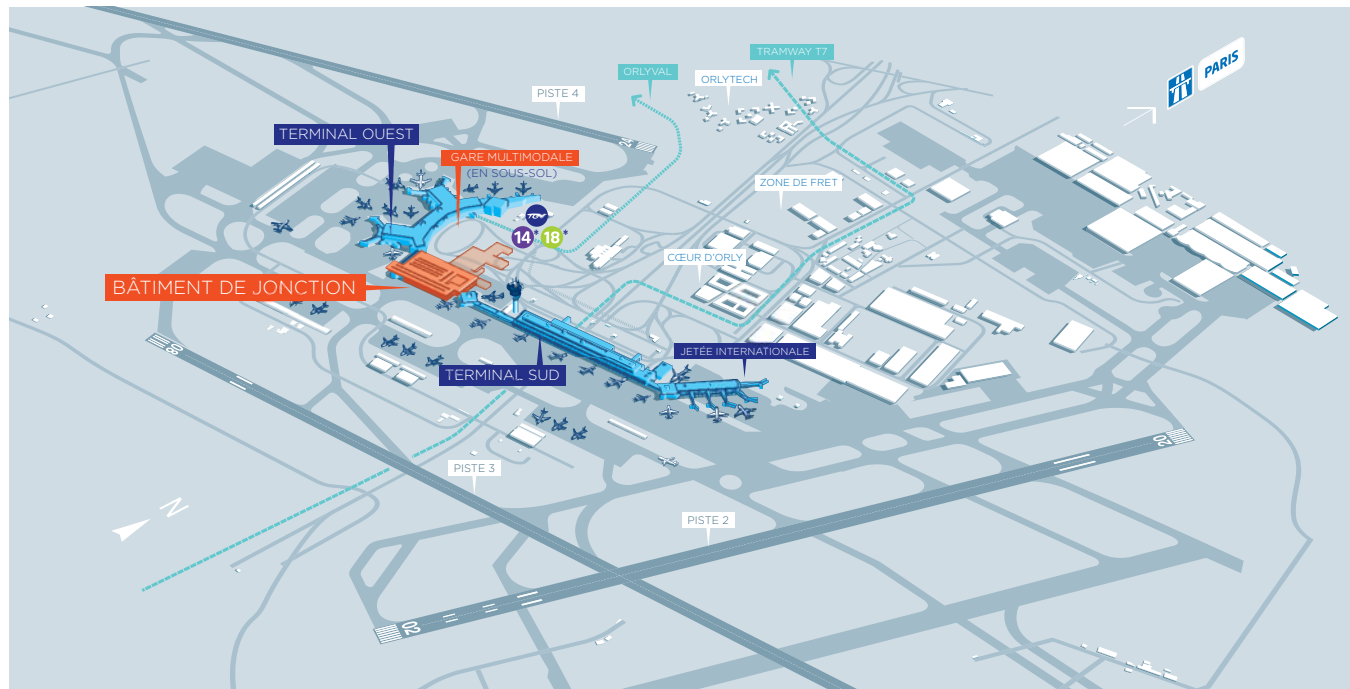
- ◇ **la préparation du terminal 4.** Afin de répondre à la croissance du trafic, le projet du terminal 4 consiste à construire un ensemble de bâtiments, de voies de circulation et de réseaux de desserte routière et ferrée interne à la plate-forme. Les capacités d'accueil du terminal 4 seront, à terme,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

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

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



## Paris-Orly



© Aéroports de Paris

### Description générale

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

Siège de près de 28 360 emplois directs<sup>1</sup>, l'aéroport est partie intégrante d'un pôle économique de plus de 157 400 salariés comprenant le marché d'intérêt national de Rungis, la Sogaris (société anonyme d'économie mixte de la gare routière de Rungis) et le centre commercial de Belle-Épine.

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

Avec 144 villes desservies<sup>2</sup> en 2019, l'aéroport de Paris-Orly dispose d'une importante offre aérienne moyenne et long courrier directe, diversifiée et en constante expansion contribuant à l'attractivité et au rayonnement international de la région sud francilienne.

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

La mise en service du bâtiment de Jonction en avril 2019 a permis d'unifier les anciens terminaux Sud et Ouest et de consacrer l'avènement du Terminal Unique. À cette occasion, la toponymie a été entièrement repensée :

- ◇ Orly Ouest est devenu Orly 1 et Orly 2 ;
- ◇ le bâtiment de Jonction a été baptisé Orly 3 ;
- ◇ Orly Sud a laissé place à Orly 4.

La mise en service de ces 80 000m<sup>2</sup> de surfaces supplémentaires au niveau d'Orly 3 a permis de porter la capacité annuelle de la plateforme Paris-Orly à 31 millions de passagers à fin 2019. Paris-Orly est le 2<sup>ème</sup> aéroport français avec 31,9 millions de passagers accueillis en 2019.

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

L'aéroport offre également d'importantes opportunités de développement immobilier, très majoritairement de diversification.

Le chantier de réaménagement du process départ d'Orly 4 est en cours, et a pour objectif de mettre au standard international (dit « Standard 3 » en termes de sûreté) le système de traitement des bagages. L'étape principale de mise en service aura lieu en mars 2020.

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

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

## Une infrastructure adaptée

### Les pistes

L'aéroport de Paris-Orly dispose de trois pistes dont la capacité de programmation est de 70 mouvements par heure. En 2019, l'aéroport d'Orly a accueilli 218 349 mouvements. En tenant compte des travaux actuels, l'aéroport dispose de 75 postes de stationnement (en configuration d'exploitation maximale des aéronefs gros porteurs en déc. 2019), dont 52 % au contact des terminaux.

Cette disposition peut aller à 95 postes de stationnement en configuration d'exploitation maximale des moyens porteurs.

En 2019, 86 % des passagers ont été traités au contact.

### Capacités nominales des terminaux de Paris-Orly

À fin 2019 les capacités nominales des terminaux s'élevaient à 31 millions de passagers. Les projets d'optimisation de l'existant (refonte des processus des départs Internationaux d'Orly 4, Schengenisation d'Orly 2) visent à accroître les capacités de l'aéroport Paris-Orly dès mai 2020 à 32 millions de passagers, tout en élevant le niveau de qualité de service.

(en millions de passagers/an)	2019
Orly 1	13
Orly 2 et 3	12
Orly 4	6
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>

### Contraintes réglementaires

Le trafic sur l'aéroport de Paris-Orly doit respecter deux types d'exigences. En premier lieu, l'arrêté du 6 octobre 1994 du ministre de l'Équipement, du Transport et du Tourisme limite à 250 000 par an le nombre de créneaux de décollage et d'atterrissage sur l'aéroport de Paris-Orly. En 2019, le nombre de mouvements d'avions s'établit à 218 349 mouvements, en baisse par rapport à 2018 (229 052 mouvements en 2018).

En second lieu, l'aéroport est soumis depuis 1968 à un couvre-feu quotidien entre 23h15 et 6h00 pour les décollages et entre 23h30 et 6h15 pour les atterrissages. Ces exigences ont été reprises par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte) qui inscrit au niveau législatif le plafonnement du nombre de mouvements et le couvre-feu dans la loi en cas de privatisation. En effet, si le Gouvernement décidait de transférer la majorité du capital d'Aéroports de Paris au secteur privé comme il y a été autorisé, le nouveau cahier des charges d'Aéroports de Paris devrait impérativement fixer les modalités de l'autorisation d'exploitation de 250 000 créneaux attribuables et du couvre-feu.

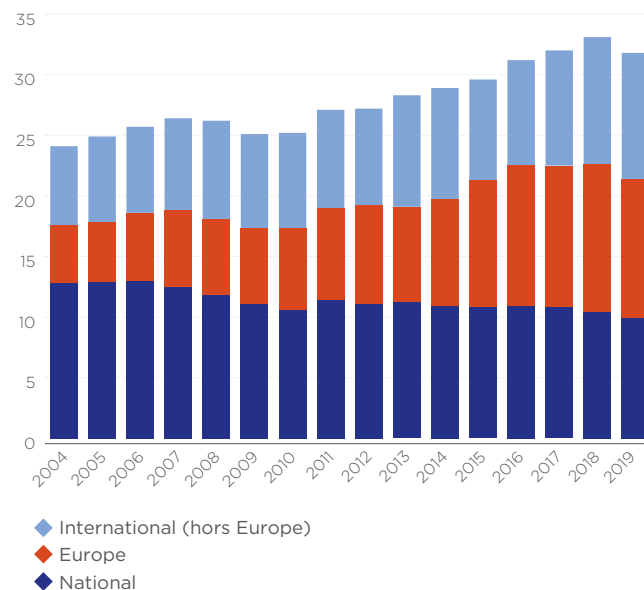
### Trafic

Le trafic de la plate-forme Paris-Orly est principalement du trafic origine/destination. Cependant, les passagers en correspondance représentent environ 7,0 % du trafic au départ soit près de 1,1 million de passagers en 2019. Sur les sept dernières années l'évolution du trafic de l'aéroport de Paris-Orly a été marquée par une croissance constante du trafic passagers et des records historiques de trafic depuis 2013. Il est également constaté un changement de structure avec une forte croissance du trafic européen compensé par une baisse du trafic domestique, du fait notamment du plafonnement à 250 000 du nombre de créneaux aéroportuaires attribuables sur une année, ainsi que de l'impact du TGV sur les vols intérieurs, la ligne LGV Sud Ouest ayant été mise en service le 01 Juillet 2017. Cette évolution s'est accompagnée d'une augmentation de près de

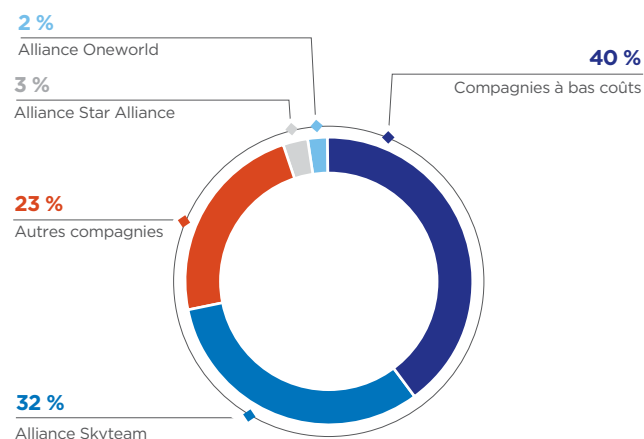
27,0 % du nombre de passagers par avion depuis 2009 avec un emport moyen de 146 passagers en 2019 comparé à 114 passagers en 2009. Durant cette période, la taille des modules utilisés sur la plate-forme n'a cessé de croître.

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

(en millions de passagers)



### Trafic passager par type de compagnie aérienne à Paris-Orly en 2019



Les principales compagnies présentes sur l'aéroport de Paris-Orly sont Air France<sup>1</sup> (29,6 % du trafic), Transavia.com (17,5 %), easyJet<sup>2</sup> (9,2 %), Vueling (8,8 %), et Air Caraïbes (4,1 %).

### Les accès à la plate-forme

La plate-forme de Paris-Orly se situe à la jonction des autoroutes A6 et A10 et proche de l'autoroute A86. Elle est également desservie par le RER combiné avec une ligne dédiée de métro automatique, dénommée Orlyval.

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

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



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

Plusieurs autres projets sont actuellement en cours ou à l'étude afin d'améliorer la desserte de la plate-forme. Le projet du « Nouveau Grand Paris » prévoit notamment que l'aéroport de Paris-Orly soit desservi par deux nouvelles liaisons : le prolongement de la ligne 14 reliant l'aéroport Paris-Orly à la capitale en 2024, permettant à terme une liaison en 27 minutes vers la station Châtelet-les-Halles au centre de Paris, ou 40 minutes vers Saint-Denis Pleyel, via un métro automatique, et la nouvelle ligne 18 reliant Paris-Orly au plateau de Saclay en 2027 puis à Versailles en 2030 puis à plus long terme à Nanterre. La plate-forme sera alors située à 30 minutes de Versailles.

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

Les travaux ont commencé en 2018 : le gros oeuvre de la gare est désormais avancé à plus de 40 % et les terrassements vont s'intensifier début mars 2020 après le passage en pleine terre du tunnelier de la ligne 14. Le tunnelier de la ligne 18 est attendu quant à lui, pour un passage sur radier, en septembre 2023. L'ouvrage annexe côté piste (« OA1 »), commun aux lignes 14 et 18, a bien avancé et pourra être connecté au tunnel de la ligne 14 au printemps 2020. Les autres ouvrages annexes de la ligne 14

(« OA Europe » et « Union RN7 ») sont en cours de travaux. Les travaux de l'ouvrage annexe pour la ligne 18 (« OA2 ») démarreront en Avril 2020.

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

L'aéroport de Paris-Orly compte 14 400 places de parking, dont environ 7 500 situées en parcs proches, au contact direct des terminaux.

## Programme d'investissements

Les investissements réalisés en 2019 sur la plate-forme de Paris-Orly sont décrits au chapitre 4<sup>2</sup> avec notamment la poursuite des travaux de construction de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest et la mise en conformité réglementaire du tri bagages Est du terminal Sud.

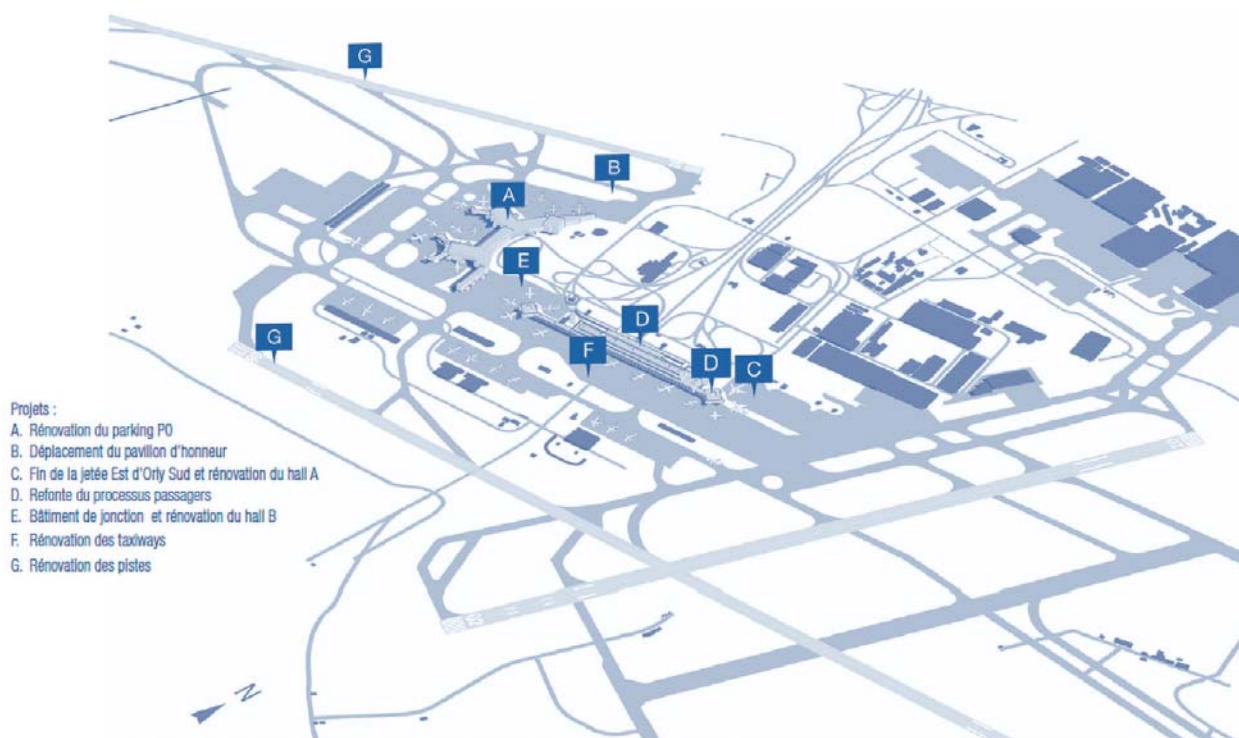
Le programme prévisionnel d'investissements 2016-2020 du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 4<sup>3</sup>. Il prévoit notamment :

- ◇ l'achèvement du projet « Paris-Orly Nouvel Envol », dont la réalisation a débuté sur la période du CRE 2011-2015 ;
- ◇ la rénovation de la piste 3.

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



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

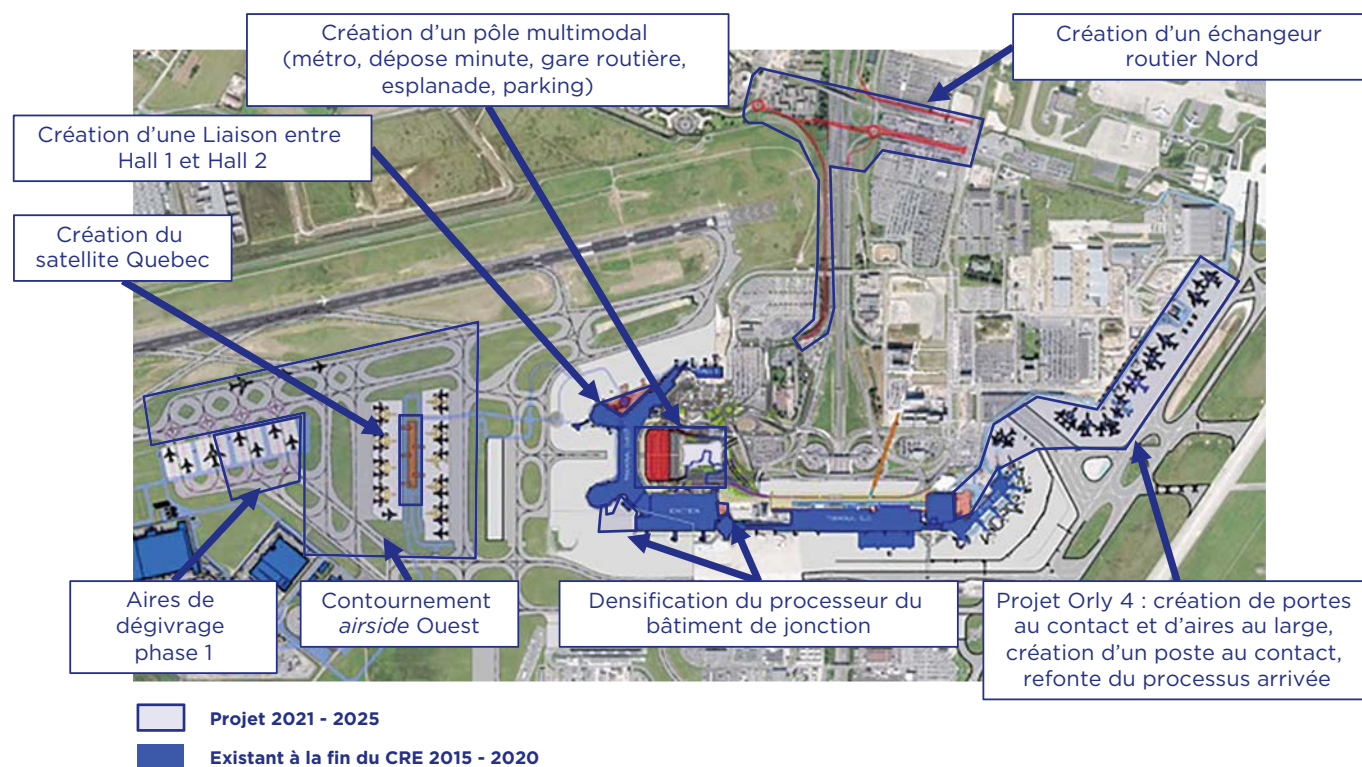


<sup>1</sup> Voir partie « Activités immobilières » du présent chapitre.

<sup>2</sup> Voir paragraphe du chapitre 4 intitulé « Investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices ».

<sup>3</sup> Voir paragraphe du chapitre 4 intitulé « Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme de Paris-Orly ».

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



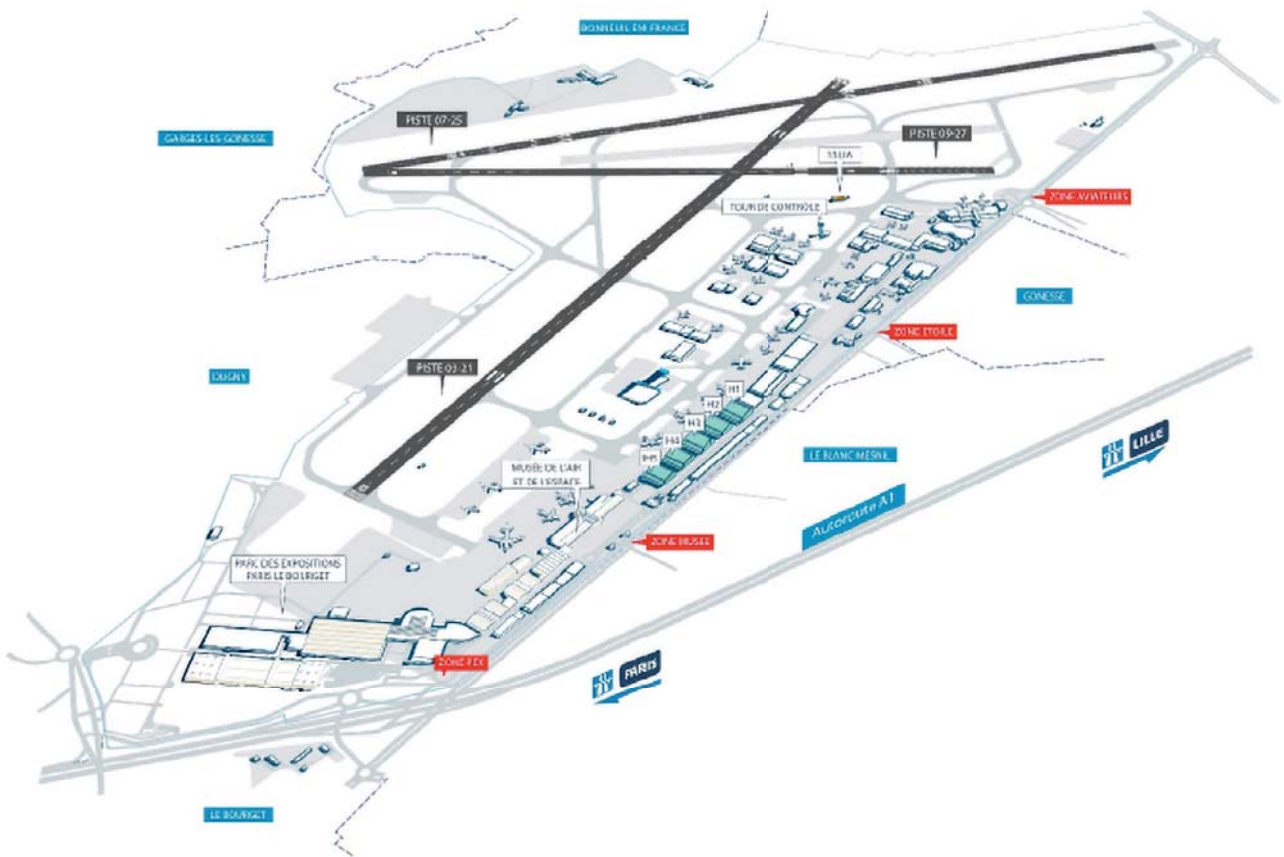
Les principaux projets proposés seraient les suivants :

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

arrivées, la création de capacités de stationnement avions au contact (création d'un poste Mi8) et au large (création et reconfiguration des aires Golf).

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

## Paris-Le Bourget



05

### Description de la plate-forme

Implanté sur 553 hectares à 7 kilomètres au nord de Paris, l'aéroport de Paris-Le Bourget est le 1<sup>er</sup> aéroport d'affaires en Europe. Avec ses trois pistes et ses aires de stationnement, il peut accueillir tous types d'avions, jusqu'à l'Airbus A380. Paris-Le Bourget est également un pôle important de l'industrie aéronautique : une trentaine de bâtiments accueillent près de 100 entreprises de maintenance, équipement et aménagements d'avions et services aéroportuaires. Les entreprises installées sur le site accueillent plus de 3 500 emplois directs dans les métiers de l'exploitation, de la maintenance, des services et même de la culture avec le Musée de l'Air et de l'Espace qui a fêté son centième anniversaire en 2019 et la Galerie d'art Gagosian, ouverte en octobre 2012, et le projet de construction d'un centre de conservation d'œuvres d'art. Après une progression de + 3,6 % entre 2017 et 2018, le nombre de mouvements d'avions s'est élevé à 54 646 en 2019, en baisse de - 4,6 % par rapport à 2018 qui a été une année exceptionnelle. 2019 a aussi été l'année du 53<sup>ème</sup> salon international de l'aéronautique et de l'espace (SIAE) avec 2 453 exposants de 49 pays, 140 aéronefs présentés sur le statique en en vol, et 316 470 visiteurs.

Engagée depuis plusieurs années dans un vaste plan de modernisation et de développement, la plate-forme aéroportuaire a vu, en 2019, la poursuite de son programme de développement, avec notamment :

- ◇ la poursuite des travaux de l'implantation de la gare « Le Bourget Aéroport » sur l'emprise de la plate-forme, dans le cadre du projet de la ligne 17 du Grand Paris Express ;

- ◇ la livraison en juillet 2019 d'un centre de formation aux métiers de l'aéronautique à l'AFMAé (Association pour la Formation aux Métiers de l'Aérien) assurant avec succès son ouverture à la rentrée 2019 pour 619 apprentis ;
- ◇ la construction d'un centre de conservation d'œuvres d'art dans le cadre d'une *joint-venture* avec le groupe Chenue (60 % HORUS - 40 % ADP) pour une ouverture début 2020 ;
- ◇ la conversion du certificat de sécurité aéronautique en droit européen, obtenue fin 2017 qui est adossée à un programme de travaux sur les infrastructures aéroportuaires et portant notamment en 2018 sur la mise en conformité des clôtures d'accès, des aires d'attentes et des aides visuelles sur les aires de mouvement.

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

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



## Contraintes réglementaires

Afin de limiter les nuisances sonores pour les riverains, les décollages des avions à réaction, l'utilisation des dispositifs d'inversion de poussée ainsi que l'utilisation de la piste 2 par les avions de plus de 5,7 tonnes sont interdits entre 22h15 et 6h00.

Un audit de suivi post certification a eu lieu en mai 2019.

## Le marché de l'aviation d'affaires

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

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

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

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

## Concurrence

L'aéroport de Paris-Le Bourget a conservé en 2019 sa place de leader de l'aviation d'affaires en Europe. La plate-forme est ainsi encore loin devant ses principaux concurrents, Nice et Genève, malgré leur croissance. L'aéroport continue d'attirer les principaux acteurs de l'aviation d'affaires. La plate-forme compte 7 assistants (Signature Flight Support, Jetex, Universal Aviation, Advanced Air Support International, Dassault Falcon Services, SkyValet, et Astonsky). À noter que suite à la liquidation en 2018 du groupe Segur, la société Advanced Air Support (devenue depuis Advanced Air Support International) a été reprise par le groupe Europe Handling. Le groupe CLAIR a repris fin 2018 le Terminal d'Affaires 2 de Signature, ayant conduit à l'ouverture en octobre 2019 d'un nouveau terminal par Astonsky. Flightsafety acteur majeur dans la formation des pilotes a augmenté son offre en installant de nouveaux simulateurs dans son centre.

De même, les grands constructeurs internationaux (Dassault Falcon, Cessna, Embraer et TAG, complétés en 2019 par Bombardier et Gulfstream) ont implanté des centres de maintenance à vocation européenne sur la plate-forme de Paris - Le Bourget. L'usine Airbus Hélicoptères (fabrication de pales d'hélicoptères) a également été mise en service en 2017 et un centre de formation des apprentis aux métiers de l'aérien de 5 000 m<sup>2</sup> a ouvert ses portes en septembre 2019.

D'autres entreprises continuent à solliciter des emprises foncières pour leur développement ou leur implantation en soumettant des projets pour les années à venir. L'ensemble des activités s'inscrit dans le développement annoncé autour de la Métropole du Grand Paris, et notamment dans la perspective de l'implantation de la gare « Le Bourget Aéroport » du Grand Paris Express, annoncée pour 2024. Des projets de diversification sont déjà prévus au Bourget, comme le centre de conservation d'œuvres d'art de 24 000 m<sup>2</sup> attendu début 2020, qui permettra aux grands musées de bénéficier d'un lieu spécialisé offrant d'importantes surfaces de stockage proches de Paris, tandis que les galeries d'art et les expositions parisiennes trouveront dans cet équipement de pointe un hub logistique sécurisé avec un accès facilité aux pistes et aux services douaniers.

## Le pôle métropolitain de l'aéroport Paris-Le Bourget

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

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

## Propositions pour 2021-2025

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

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

ADP prévoit des réinvestissements progressifs sur cette plate-forme : maîtrise des aires de stationnement avions, qui se matérialisera à moyen terme par l'augmentation de la capacité des aires avions, réinvestissement des bâtiments historiques et développement de la zone Nord et de la zone Ouest (Dugny), pour y développer l'activité de maintenance avions. Pour répondre à des objectifs environnementaux, la plate-forme de Paris-Le Bourget met également en place une réflexion sur l'équipement en moyen de substitution aux APU pour les appareils les plus émetteurs de CO<sub>2</sub>.

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

## Aérodromes d'aviation générale

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

- ◇ Meaux-Esbly, sur une superficie de 103 hectares ;
- ◇ Pontoise-Cormeilles-en-Vexin, sur une superficie de 237 hectares ;
- ◇ Toussus-le-Noble, sur une superficie de 167 hectares ;
- ◇ Chavenay-Villepreux, sur une superficie de 48 hectares ;
- ◇ Chelles-le-Pin, sur une superficie de 31 hectares ;
- ◇ Coulommiers-Voisins, sur une superficie de 300 hectares ;
- ◇ Étampes-Mondésir, sur une superficie de 113 hectares ;

- ◇ Lognes-Émerainville, sur une superficie de 87 hectares ;
- ◇ Persan-Beaumont, sur une superficie de 139 hectares ;
- ◇ Saint-Cyr-l'École, sur une superficie de 75 hectares.

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

En 2019, près de 5,0 millions d'euros ont été investis pour la rénovation des infrastructures et des bâtiments des AAG. Le Groupe ADP est également

très attentif à l'intégration de l'activité aéronautique dans le tissu urbain. L'année 2019 a vu une expérimentation de limitation d'utilisation de la plate-forme de Toussus-le-Noble le weekend en se basant sur le classement CALIPSO, qui catégorise les aéronefs d'aviation légère en fonction de leur performance acoustique. La plate-forme a également accueilli le 1<sup>er</sup> avion électrique porté par un projet de la Fédération Française de l'Aéronautique, l'avion a bénéficié d'une visibilité importante lors des démonstrations en vol du SIAE 2019.

## 5.4 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS PAR SEGMENT

### Activités aéronautiques – Plates-formes franciliennes

Les activités aéronautiques regroupent l'ensemble des activités menées par le Groupe ADP en tant que gestionnaire d'aéroports des trois principaux aéroports de la région parisienne (voir paragraphe du chapitre 5 « Description des plates-formes »).

(en millions d'euros)	2019	2018	2019/2018
Chiffre d'affaires	1 929	1 890	+ 2,1 %
Redevances aéronautiques	1 160	1 115	+ 4,1 %
Redevances passagers	726	695	+ 4,5 %
Redevances atterrissage	262	254	+ 3,0 %
Redevances stationnement	172	165	+ 4,1 %
Redevances spécialisées	250	239	+ 4,9 %
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	482	499	- 3,3 %
Autres produits	37	38	- 4,3 %
EBITDA	611	603	+ 1,4 %
Résultat opérationnel courant	283	307	- 8,0 %

05

### Définition du périmètre régulé

Aux termes de l'article L. 6325-1 du code des transports, le montant des redevances tient compte de la rémunération des capitaux investis sur un périmètre d'activités précisé par voie réglementaire pour chaque aéroport, appréciée au regard du coût moyen pondéré du capital estimé à partir du modèle d'évaluation des actifs financiers, des données financières de marché disponibles et des paramètres pris en compte pour les entreprises exerçant des activités comparables.

Ce périmètre d'activités, dit périmètre régulé est aujourd'hui défini par l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aéroports.

La performance du périmètre régulé est appréciée en comparant le niveau du coût moyen pondéré du capital au taux de retour sur capitaux engagés (RCE ou « ROCE ») calculé comme le résultat opérationnel du périmètre régulé après impôt normatif sur les sociétés rapporté à la base d'actifs régulés (valeur nette comptable des actifs corporels et incorporels relatifs au périmètre régulé, augmenté du besoin en fonds de roulement de ce périmètre).

Au 31 décembre 2019, le ROCE du périmètre régulé s'est élevé à 5,27 %. Le résultat opérationnel de régulation pour l'exercice 2019 s'élève à

467 millions d'euros, 300 millions d'euros après impôts (taux d'imposition utilisé en 2019 à 34,43 %) et la base d'actifs régulés au 31 décembre 2019 s'élève à 5 693 millions d'euros.

Le périmètre régulé comprend, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris sur les plates-formes franciliennes, à l'exception :

- ◇ des activités financées par la taxe d'aéroport, c'est-à-dire principalement les activités de sûreté, de prévention du péril animalier et des services de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA) <sup>1</sup> ;
- ◇ des activités commerciales et de services ;
- ◇ des activités foncières et immobilières non directement liées aux activités aéronautiques ou activités de « diversification immobilière » ;
- ◇ de la gestion par Aéroports de Paris des dossiers d'aide à l'insonorisation des riverains <sup>2</sup> ;
- ◇ des activités d'assistance en escale entrant dans le champ concurrentiel ;
- ◇ des autres activités sans rapport avec l'activité des aéroports franciliens.

<sup>1</sup> Voir également le paragraphe du chapitre 5.4 « La sûreté ».

<sup>2</sup> Voir également le paragraphe du chapitre 15 « Données environnementales ».



<b>Périmètre régulé au 31 décembre 2019</b> (en millions d'euros)	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Résultat opérationnel de régulation	458	467
Base d'actifs régulés <sup>1</sup>	5 693	5 341
<b>ROCE RÉGULÉ</b>	<b>5,27 %</b>	<b>5,73 %</b>

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

## Les redevances

Aéroports de Paris est soumis à un cahier des charges fixant ses obligations de service public et les modalités de contrôle de ces obligations par l'État. Il s'agit du cahier des charges approuvé par le décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris. Cette activité de service public est également régie, en matière de redevances, par le code des transports et le Code de l'aviation civile.

### Redevances aéronautiques

Les redevances aéronautiques comprennent notamment la redevance par passager, la redevance d'atterrissage et la redevance de stationnement. Les conditions d'évolution des tarifs de ces redevances sont encadrées par le Contrat de Régulation Économique (CRE) :

- ◆ la redevance par passager a pour assiette le nombre de passagers embarqués. Elle est due pour tous les vols au départ sauf pour les passagers en transit direct (en continuation dans le même avion et sous le même numéro de vol), les membres de l'équipage responsables du vol et les enfants de moins de deux ans. Son tarif varie suivant la destination du vol. Un abattement de 40 % sur le tarif de base est appliqué pour les passagers en correspondance. Le produit de la redevance par passager s'est élevé à 726 millions d'euros en 2019 contre 695 millions d'euros en 2018 ;
- ◆ la redevance d'atterrissage est perçue en contrepartie de l'usage par un aéronef de plus de 6 tonnes (soit la quasi-totalité des avions commerciaux) des infrastructures et équipements aéroportuaires nécessaires à l'atterrissage, au décollage et à la circulation au sol. Elle est fonction de la masse maximale certifiée au décollage de l'aéronef et est modulée en fonction du groupe acoustique dans lequel est classé l'aéronef et de l'horaire nocturne ou diurne de l'atterrissage. Le produit de la redevance d'atterrissage s'est élevé à 262 millions d'euros en 2019 contre 254 millions d'euros en 2018 ;
- ◆ la redevance de stationnement dépend de la durée du stationnement, de la masse maximale certifiée au décollage de l'aéronef et des caractéristiques de l'aire de stationnement : aire au contact d'une aérogare, aire au large ou aire de garage. Elle est perçue pour les aéronefs de plus de 6 tonnes. Le produit de la redevance de stationnement s'est élevé à 172 millions en 2019 contre 165 millions d'euros en 2018.

La redevance d'atterrissage, la redevance de stationnement et la redevance par passager sont présentées dans les comptes consolidés en chiffre d'affaires sous le poste « redevances aéronautiques » (voir section 8 « Examen de la situation financière et du résultat » du présent Document d'Enregistrement Universel). Le produit de ces redevances aéronautiques s'est élevé en 2019 à 1 160 millions d'euros (1 115 millions d'euros en 2018).

### Redevances accessoires

Les redevances accessoires dont la tarification est également encadrée par le Contrat de Régulation Économique en vigueur, sont les suivantes :

- ◆ la redevance pour mise à disposition de comptoirs d'enregistrement, d'embarquement et traitement des bagages locaux comprend une partie fixe, assise sur le nombre de banques ou de bornes libre-service utilisées, et une partie variable, assise sur le nombre de passagers à

l'embarquement hors correspondance et dont le tarif varie en fonction du type de destination. Son produit s'est élevé à 93 millions d'euros en 2019 ;

- ◆ la redevance pour mise à disposition des installations de traitement des bagages en correspondance est assise sur le nombre de passagers en correspondance. Son produit s'est élevé à 47 millions d'euros en 2019 ;
- ◆ la redevance pour mise à disposition des infrastructures pour le dégivrage des avions varie en fonction de la taille de l'avion et distingue une part fixe, assise sur le nombre d'atterrissages effectués pendant la saison considérée, et une part variable, assise sur le nombre d'opérations de dégivrage. Cette redevance est perçue sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle où la prestation est fournie par Aéroports de Paris, mais ne l'est pas sur l'aéroport de Paris-Orly où l'activité est assurée par les transporteurs aériens *via*, le cas échéant, leurs prestataires d'assistance en escale. Son produit s'est élevé à 22 millions d'euros en 2019 ;
- ◆ la redevance pour mise à disposition des infrastructures fixes de fourniture d'énergie électrique pour les aéronefs est fonction de l'alimentation électrique du poste de stationnement (400 Hz ou 50 Hz) et de la catégorie de besoin énergétique de l'aéronef notamment fonction de ses équipements techniques (nombre de prises) ;
- ◆ la redevance informatique d'enregistrement et d'embarquement (Crews) est assise sur le nombre de passagers au départ des terminaux ou des parties de terminaux équipés, avec une différenciation entre les passagers hors correspondance et les passagers en correspondance.

L'évolution tarifaire de la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite (PHMR) de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle n'est pas plafonnée. Le produit de cette redevance s'est élevé à 66 millions d'euros en 2019.

Le produit global des redevances accessoires et de la redevance PHMR est présenté dans les comptes consolidés en chiffre d'affaires sous le poste « redevances spécialisées ». Celles-ci se sont élevées en 2019 à 250 millions d'euros (239 millions d'euros en 2018).

## Contrat de Régulation Économique pour la période 2016-2020

La signature du CRE couvrant la période quinquennale 2016-2020 entre l'État et Aéroports de Paris est intervenue le 31 août 2015 et le document est disponible sur le site [www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr). Le CRE s'applique aux tarifs des redevances à compter du 1<sup>er</sup> avril 2016 et jusqu'au 31 mars 2021.

Le CRE 2016-2020 repose sur une équation équilibrée et sur une logique de partage des efforts de toutes les parties prenantes. Les objectifs de ce contrat sont :

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

## Fixation des tarifs des redevances aéroportuaires

### Procédure de fixation annuelle des tarifs

Aéroports de Paris saisit les commissions consultatives économiques des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly d'une part et de l'aéroport de Paris-Le Bourget d'autre part, au moins quatre mois avant le début de chaque période tarifaire. Composées de représentants des usagers aéronautiques, des organisations professionnelles du transport aérien et d'Aéroports de Paris, les deux commissions consultatives économiques ont notamment pour mission de rendre un avis sur les propositions de modification tarifaire des redevances aéroportuaires et sur les programmes d'investissements. Ensuite, Aéroports de Paris notifie les tarifs des redevances et, le cas échéant, les modulations de celles-ci, à l'Autorité de régulation des transports ainsi qu'au ministre chargé des transports et à la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. Les tarifs soumis à homologation sont publiés au moins deux mois avant le début de la période tarifaire. Ils sont homologués à moins que l'Autorité de régulation des transports (à laquelle la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes rend un avis motivé) n'y fasse opposition, dans un délai d'un mois suivant la réception de la notification. En cas d'opposition, Aéroports de Paris a la faculté, dans un délai d'un mois à compter de la notification de l'opposition de l'Autorité de régulation des transports, de soumettre une nouvelle proposition. L'Autorité de régulation dispose alors de vingt-et-un jours pour homologuer cette nouvelle proposition ou bien à nouveau refuser l'homologation.

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

### Évolution des tarifs des redevances

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Le facteur TRAF est le facteur d'ajustement lié au trafic

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

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

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

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

- ◆ des indicateurs « standard de qualité » correspondants à des services standards rendus par tous les aéroports vis-à-vis de leurs clients compagnies aériennes et passagers. Le système d'incitation associé à ces indicateurs repose uniquement sur une notion de niveau minimum requis, sanctionné le cas échéant par un malus tarifaire, le malus maximum étant de - 0,04 % par indicateur. Sept indicateurs « standard de qualité » ont été retenus dont cinq sont des indicateurs de disponibilité et deux des indicateurs de satisfaction :
  - ◆ disponibilité des électromécaniques,
  - ◆ disponibilité des tapis de livraison bagages,
  - ◆ disponibilité des postes avions,
  - ◆ disponibilité des passerelles,
  - ◆ disponibilité du 400 Hz,
  - ◆ satisfaction vis-à-vis de la propreté,
  - ◆ satisfaction vis-à-vis de l'orientation ;
- ◆ des indicateurs d'« excellence » pour lesquels une amélioration significative est attendue et/ou pour lesquels le niveau visé est un niveau d'excellence en comparaison avec les autres aéroports européens. Le système d'incitation associé à ces indicateurs repose

05

à la fois sur une notion de niveau minimum requis sanctionné par un malus et sur une notion de niveau élevé d'ambition alors récompensé par un bonus. L'amplitude des bonus-malus est de +/- 0,08 % par indicateur. Trois indicateurs d'excellence sont ainsi retenus :

- ◆ satisfaction vis-à-vis de la correspondance,
  - ◆ satisfaction globale au départ,
  - ◆ satisfaction globale aux arrivées ;
- ◆ l'incitation financière associée à l'ensemble de ces indicateurs repose sur un système de bonus-malus, pouvant représenter jusqu'à environ + 0,24 %/- 0,52 % du produit des redevances chaque année.

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

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

Objectifs prévus dans le CRE 2016-2020 :

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

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

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

Comme cela était déjà le cas dans le cadre du CRE 2, en cas de moindre réalisation du volume d'investissements par rapport à la prévision initiale, un ajustement conduirait à la baisse du plafond tarifaire en compensation d'une partie des coûts annuels épargnés.

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

Compte tenu de l'importance de la maîtrise des charges courantes régulées dans l'équilibre du contrat et pour marquer l'engagement

d'Aéroports de Paris, un nouveau facteur d'ajustement s'appuyant sur le volume des charges opérationnelles du périmètre régulé a été instauré dans le CRE 2016-2020.

### **ÉVOLUTIONS TARIFAIRES DU CRE 2016-2020**

#### **Pour la période tarifaire 2016**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

#### Pour la période tarifaire 2017

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

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

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

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

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

Ces évolutions ont été homologuées par l'ASI le 22 février 2017.

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

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

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

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

#### Pour la période tarifaire 2018

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

- ◇ qualité de service : correspondant à un bonus de + 0,1213 % ;
- ◇ trafic : déterminé à 0 %, le trafic réalisé étant dans la zone de franchise du trafic de référence du CRE ;
- ◇ investissements (INV1) établi à 0 % lié à l'ouverture de la Jetée Est en avance par rapport à l'objectif assigné dans le CRE.

Le plafond d'évolution des tarifs 2018 est donc de + 2,249 % par rapport aux tarifs de référence 2017, soit de + 2,80 % par rapport aux tarifs effectifs 2017.

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

- ◇ 2,125 % sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- ◇ 2,8 % sur l'aéroport de Paris-Le Bourget.

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

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

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

#### Pour la période tarifaire 2019

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

- ◇ trafic (facteur TRAF) : déterminé à - 0,2785 %, le trafic réalisé étant au-dessus de la zone de franchise du trafic de référence du CRE ;
- ◇ qualité de service (facteur QDS) : correspondant à un bonus de + 0,02 % ;
- ◇ investissements (facteur INV1) établi à 0 %, lié à la réalisation dans les temps ou en avance par rapport aux objectifs assignés dans le CRE des trois opérations à considérer pour la période tarifaire 2019 à savoir la réfection de la piste 4 de Paris-Orly, le trieur bagages du Hall L (TDS3) et la jonction Orly Nouvel Envol.

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

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

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

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

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

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

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

05

<sup>1</sup> Voir les communiqués de presse concernant l'homologation de tarifs 2019 par l'ASI disponible sur [www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr).



En outre, Aéroports de Paris a décidé de reconduire l'ensemble des modulations tarifaires ainsi que les modalités de calcul et les conditions d'attribution 2018 des mesures incitatives au développement du trafic et à une meilleure utilisation des infrastructures. Le plafond 2019 de chacune des trois mesures incitatives s'établit à 5,21 millions d'euros par application de l'indexation de 1,00 % au plafond des mesures considéré en 2018.

#### Pour la période tarifaire 2020

Le taux plafond de base correspond à une progression des tarifs de référence 2020 de + 2,139 % (variation de l'inflation entre août 2018 et août 2019 majorée de 1,25 point) à laquelle sont appliqués les ajustements relatifs aux facteurs :

- ◆ trafic (facteur TRAF) : déterminé à - 0,5 %, le trafic réalisé étant au-dessus de la borne haute de la plage de franchise du trafic de référence du CRE ;
- ◆ qualité de service (facteur QDS) : correspondant à un bonus de + 0,085 % ;
- ◆ investissements (facteur INV1) établi à - 0,033 %, lié à l'avancement du clos couvert du bâtiment nodal de la jonction des satellites du terminal 1 insuffisant pour lancer les lots techniques et de second œuvre.

L'évolution des coûts opérationnels (OPEX), ainsi que le second facteur d'investissements (INV2) n'ont pas entraîné d'ajustements dès lors que ces éléments respectaient les niveaux imposés par le Contrat de Régulation Économique.

Le plafond d'évolution des tarifs 2020 est donc de + 1,681 % par rapport aux tarifs de référence 2019, soit de + 4,50 % par rapport aux tarifs effectifs 2019.

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

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

Aéroports de Paris a retenu pour la période tarifaire 2020 une évolution homogène en pourcentage des redevances par passager, d'atterrissage et de stationnement sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Sur l'aéroport de Paris-Le Bourget, Aéroports de Paris a proposé une hausse de 1,681 % de la redevance d'atterrissage et de 20 % de la redevance de stationnement.

Elle avait également soumis à la commission consultative économique de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly :

- ◆ la reconduction à l'identique de la modulation tarifaire de la redevance par passager pour sa part assise sur les passagers en correspondance et de la modulation de la redevance de stationnement au bénéfice des stationnements au contact d'une durée inférieure à 45 minutes. Le plafond 2020 de chacune de ces deux mesures s'établit à 5,29 millions d'euros par application de l'indexation de 1,595 % au plafond des mesures considéré en 2019 ;
- ◆ une réduction du plafond de versement de la modulation de la redevance par passager pour sa part assise sur les passagers origine/destination. Il était proposé une réduction de 2 M€ par rapport à ce qu'il aurait été si la modulation avait été reconduite dans les mêmes conditions que les années précédentes, soit un plafond de 3,29 millions d'euros.

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 1<sup>er</sup> avril 2020 sous réserve de la modification du plafond de la modulation tarifaire de la redevance par passager pour sa part assise sur les passagers origine/destination de 3,29 M€ à 5,29 M€. Le plafond de la modulation a été porté à 5,29 M€ pour se conformer à la décision de l'ART précitée.

## Préparation du Contrat de Régulation Économique 2021-2025

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

Aéroports de Paris a rendu public le 2 avril le dossier public de consultation du Contrat de Régulation Économique qui couvre la période 2021-2025, disponible sur [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr), qui présente la proposition détaillée pour le CRE 2021-2025.

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

- ◆ d'un programme d'investissements du périmètre régulé ambitieux d'environ 6 milliards d'euros, répondant aux besoins à court et moyen termes, avec une priorité donnée à l'accessibilité et la fluidité, mais également aux besoins à long terme grâce au démarrage des travaux liés au futur terminal 4 de Paris - Charles de Gaulle ;
- ◆ d'un trafic en progression sur l'ensemble des faisceaux, notamment l'international, qui traduit l'attractivité de la place parisienne en termes d'infrastructures, de qualité de service et de positionnement tarifaire ;
- ◆ d'une compétitivité renforcée grâce à une politique de maîtrise des charges courantes <sup>1</sup> du périmètre régulé (croissance limitée à + 2,4 %, y compris inflation, en moyenne par an, en dépit de nombreuses livraisons d'infrastructures), au service de la modération tarifaire avec une proposition d'évolution tarifaire annuelle de IPC <sup>2</sup> + 1,35 % ; et
- ◆ d'un objectif de convergence de la rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé au niveau du CMPC <sup>3</sup> apprécié aux bornes du contrat de régulation (estimé à 5,6 %) en moyenne sur la durée du contrat.

Afin de poursuivre les échanges avec les transporteurs aériens sur cette proposition du Contrat de Régulation Économique, Aéroports de Paris a spontanément réuni la commission consultative économique à plusieurs reprises au cours des mois d'avril, mai et juin 2019. D'autres réunions sous l'égide de IATA ont également été organisées.

Conformément à la procédure réglementaire, Aéroports de Paris est entré, avec la publication du dossier public de consultation, dans une période de consultation publique sur sa proposition pour le Contrat de Régulation Économique 2021-2025. Cette consultation publique s'est déroulée du 2 avril au 17 mai 2019.

Dans le cadre de l'élaboration du projet de contrat, l'Autorité de régulation des transports (ART) a publié le 27 février 2020 un avis motivé sur le coût moyen pondéré du capital <sup>4</sup>. Cet avis retient une fourchette de CMPC pour le périmètre régulé comprise entre 2,0 % et 4,1 %, en deçà de l'hypothèse du CMPC de 5,6 % figurant dans le dossier public de consultation du CRE publié le 2 avril 2019.

Aéroports de Paris ne partage ni la méthode, ni les hypothèses, ni les conclusions retenues par l'ART dans son appréciation du CMPC, puisque le modèle et les hypothèses retenus par Aéroports de Paris dans le dossier public de consultation se fondent sur les données financières et données de marché disponibles comparables, conformément à la réglementation.

Il s'agit d'un avis simple et l'ART indique elle-même qu'il « *n'est qu'un éclairage de l'Autorité formulé sur la base des données existantes à ce stade de la procédure et qui ne saurait préjuger du CMPC qui sera in fine retenu lors de l'analyse du projet de CRE* » (avis de l'ART paragraphe 19). Aéroports de Paris est ainsi confiant dans sa capacité à préserver la

<sup>1</sup> Charges régulées internes et charges régulées externes hors dotations aux amortissements et impôts et taxes.

<sup>2</sup> Indice des prix à la consommation.

<sup>3</sup> Coût Moyen Pondéré du Capital.

<sup>4</sup> En application de l'article 16 du décret n° 2019-1016 du 3 octobre 2019 relatif aux redevances aéroportuaires et modifiant le Code de l'aviation civile.



rentabilité de long terme et la stratégie industrielle du groupe essentielle pour ses clients, ses salariés et le développement des territoires et de l'emploi.

Pour une présentation des risques correspondants, voir section 3.2 « Facteurs de risques », paragraphe « Une partie importante des revenus du Groupe ADP provient d'activités soumises à des tarifs réglementés dont l'évolution pourrait avoir un impact sur la performance financière ou les perspectives du Groupe ADP » du présent Document d'Enregistrement Universel).

Le ministre chargé de l'Aviation civile doit désormais saisir la commission consultative aéroportuaire, qui dispose ensuite de deux mois pour rendre un avis motivé. Cet avis est rendu public. Le ministre chargé de l'Aviation civile doit ensuite saisir l'ART, afin que celle-ci rende un avis conforme sur le projet de Contrat de Régulation Économique. L'ART dispose de deux mois pour rendre son avis et ce délai peut être prolongé de deux mois supplémentaires dans des cas exceptionnels et dûment motivés.

## Sûreté

### Description de l'activité de sûreté

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

Sous l'autorité du préfet de police de Paris, assisté d'un préfet délégué pour la sécurité et la sûreté des plates-formes aéroportuaires et sous le contrôle des services de l'État, Aéroports de Paris est tenu de mettre en place :

- ◇ un service d'inspection filtrage de 100 % des passagers et de tous les bagages de cabine ou effets personnels au moyen d'équipements de détection (portiques et appareils à rayon X notamment) et, le cas échéant, de fouilles et palpations. Depuis le 31 janvier 2014, les liquides, aérosols et gels autorisés font l'objet de contrôles aléatoires réalisés au moyen d'équipements dédiés à la détection d'explosifs pour ce type de produit. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015, les postes d'inspection filtrage sont équipés de nouveaux matériels pour permettre également la détection de traces d'explosifs à la fois sur les passagers et les bagages de cabine ;
- ◇ un service d'inspection filtrage des bagages de soute en vertu duquel 100 % des bagages de soute présentés par les transporteurs aérien sont inspectés selon des moyens définis par l'État et qui sont essentiellement des appareils de détection d'explosifs généralement intégrés dans le dispositif de traitement des bagages des plates-formes, éventuellement, complété d'équipes cynotechniques ;
- ◇ des mesures d'inspection filtrage des personnels, de leurs effets personnels et des véhicules à chacun des accès à la zone de sûreté à accès réglementé des aéroports, ainsi que des mesures de contrôle d'accès, en recourant en particulier à la biométrie ;
- ◇ des mesures d'inspection filtrage de fournitures ;
- ◇ des procédures de sûreté d'utilisation des installations mises à la disposition de ses partenaires (comptoirs d'enregistrement, salles d'embarquement, etc.) ;
- ◇ des aménagements spécifiques en aérogares et hors aérogares : séparation physique des flux avec les passagers en provenance de pays ou d'aéroport n'étant pas reconnus comme ayant un niveau de sûreté équivalent, installations permettant l'inspection filtrage unique des passagers ou des bagages lors des correspondances pour certains vols en provenance de pays ou d'aéroports appliquant des mesures de sûreté reconnues comme équivalentes, vidéo protection des postes d'inspection filtrage et des accès des personnels, clôtures de sûreté, sorties de secours sécurisées, portes et couloirs anti-retour, etc. ;

- ◇ des procédures de rondes et surveillances de la frontière sûreté ainsi que du contrôle en PCZAR (partie critique de la zone de sûreté à accès réglementé) des titres de circulation aéroportuaire et des laissez-passer véhicules.

L'ensemble de ces mesures est décrit dans un programme de sûreté, établi sur chaque plate-forme par Aéroports de Paris et transmis pour instruction aux services de l'Aviation civile. Les programmes de sûreté donnent lieu à la délivrance d'un agrément de sûreté d'une durée maximale de 5 ans délivré par le préfet délégué. Pour Paris-Le Bourget, le programme de sûreté a été approuvé le 28 juin 2017, pour une durée de 5 ans. Il en est de même pour ceux de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle qui ont été approuvés le 28 mars 2018.

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

Environ 300 personnes sont employées par Aéroports de Paris pour assurer directement les fonctions sûreté et près de 4 700 personnes sont employées par des entreprises prestataires spécialisées pour exercer les missions d'inspection filtrage. Ces sociétés sont sélectionnées par Aéroports de Paris, pour le compte de l'État, à l'issue d'une procédure de passation de marché avec publicité et mise en concurrence.

05

### Financement de l'activité de sûreté

#### OBJET DE LA TAXE

Les activités de sûreté, comme celles relatives au sauvetage et à la lutte contre l'incendie des aéronefs et au service de prévention du péril animalier, ainsi que celles liées aux mesures effectuées dans le cadre de contrôles environnementaux, sont financées par la taxe d'aéroport prévue à l'article 1609 quaterdecies du Code général des impôts, et perçue sur chaque passager au départ et sur chaque tonne de fret et de courrier embarquée.

#### MONTANT ET ABATTEMENT

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

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019 le montant de la taxe d'aéroport est plafonné à 10,80 euros par passager au départ. Par arrêté du 25 mars 2019, le tarif de la taxe pour Aéroports de Paris est fixé à 10,80 euros par passager au départ et à 3,78 euros pour les passagers en correspondance.

En outre, l'article 1609 quaterdecies du Code général des impôts prévoit qu'un abattement compris entre 40 % et 65 % dont le taux est fixé par arrêté s'applique pour les passagers en correspondance. Le taux de l'abattement est fixé par l'arrêté du 25 mars 2019 à 65 % depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019.

#### MAJORATION POUR SYSTÈME DE PÉRÉQUATION

Enfin, une majoration par passager au départ alimente un système de péréquation contribuant au financement de ces activités régaliennes sur les petits aéroports du territoire français dont le trafic annuel est inférieur à 5 millions d'unités de trafic, une unité de trafic étant égale à un passager ou 100 kilogrammes de fret ou de courrier à l'embarquement ou au débarquement. Cette majoration est prévue à l'alinéa IV bis de l'article 1609 quaterdecies qui dispose que : « À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, le tarif par passager de la taxe d'aéroport fait l'objet d'une majoration fixée, dans la limite d'un montant de 1,25 euro, par arrêté conjoint du ministre chargé du budget et du ministre chargé de l'Aviation civile. Les limites supérieures des tarifs mentionnés au IV ne prennent pas en compte cette majoration ».

Le tarif de la majoration de la taxe d'aéroport sur les aérodromes d'Aéroports de Paris (Paris-Orly, Paris-CDG, Paris-Le Bourget et les

aérodromes d'aviation générale) a été fixé à 0,90 euro par passager, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2019, par l'arrêté du 25 mars 2019 fixant la liste des aérodromes et groupements d'aérodromes et le tarif de la taxe d'aéroport applicable sur chacun d'entre eux ainsi que le tarif de la majoration de la taxe d'aéroport.

Depuis la loi de finances rectificative pour 2013 (loi n° 2013-1279 du 29 décembre 2013 modifiant l'article 1609 quaterdecies du Code général des impôts), Aéroports de Paris, en tant que groupement d'aérodromes ne bénéficie plus du système de péréquation pour le financement des mesures de sûreté pour les aérodromes de Pontoise, Toussus-le-Noble et Issy-les-Moulineaux.

#### TICKET MODÉRATEUR

L'article 179 de la loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019 a modifié l'article 1609 quaterdecies du Code général des impôts, qui régit la taxe aéroport, en prévoyant que pour chaque aéroport et groupement d'aérodromes des classes 1 et 2 dont les coûts annuels par passager embarqué éligibles au financement par la taxe sont supérieurs

ou égaux à 9 euros en moyenne sur les trois dernières années civiles connues, le tarif de la taxe aéroport est fixé de manière à couvrir 94 % des coûts éligibles supportés par son exploitant, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2019.

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

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

Après un plan d'investissements de l'ordre de 0,5 milliard d'euros sur la période 2016-2020, le Groupe ADP pourrait à nouveau investir environ 0,5 milliard d'euros sur les plates-formes parisiennes en matière de sûreté/sécurité sur la période 2019 à 2025, en lien notamment avec le déploiement des équipements de détection EDS au standard 3 qui doit être finalisé d'ici fin 2022.

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

## Commerces et services – Plates-formes franciliennes

Ce segment, qui se rapporte aux seules activités parisiennes, regroupe l'ensemble des activités commerciales (boutiques, bars et restaurants, parcs de stationnement, locations en aérogares notamment) ainsi que les activités de publicité (Media Aéroports de Paris<sup>1</sup> et les activités des co-entreprises de distribution commerciale en aéroports (Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP) et de restauration (EPIGO).

À compter du deuxième trimestre 2019, dans le cadre du renforcement de la gouvernance des co-entreprises commerciales (Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP), ces deux co-entreprises sont consolidées par intégration globale dans les comptes du groupe. Le résultat d'EPIGO est quant à lui comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence.

### Description générale de l'activité commerciale

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

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

(en millions d'euros)	2019	2018	2019/2018
Chiffre d'affaires	1 505	1 000	+ 50,6 %
EBITDA	638	580	+ 10,1 %
Quote-part de résultat des MEE	41	2	N/A
Résultat opérationnel courant	513	458	+ 12,1 %

05

### Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2019	2018	2019/2018
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 505</b>	<b>1 000</b>	<b>+ 50,6 %</b>
Activités commerciales	970	490	N/A
Société de Distribution Aéroportuaire	628	N/A	N/A
Relay@ADP	78	N/A	N/A
Autres Boutiques et Bars et Restaurants	166	N/A	N/A
Publicité	57	55	+ 4,1 %
Autres produits	41	49	- 15,6 %
Parcs et accès	172	173	- 0,9 %
Prestations industrielles	140	129	+ 8,6 %
Recettes locatives	145	149	- 2,8 %
Autres produits	78	58	+ 34,3 %

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

### Boutiques côté pistes et boutiques côté ville

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

- ◆ les activités stratégiques, qui incarnent le positionnement « The ultimate parisian shopping & dining experience », et qui représentent les meilleures rentabilités surfaciques à savoir, la Beauté (parfums et cosmétiques), la Mode et Accessoires et l'Art de Vivre (gastronomie, confiserie, vins et spiritueux). Aéroports de Paris a fait progressivement le choix de faire opérer ces activités par Société de Distribution Aéroportuaire qui est codétenue par Lagardère Duty Free (une société du groupe Lagardère), et qui opère notamment les activités de Beauté, Alcool, Tabac ainsi qu'une partie de la Gastronomie et de la Mode et Accessoires ;

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

- ◇ les activités de loisirs et de commodité : Presse, Librairie, Photo-Vidéo-Son, Souvenirs, Convenience et Cadeaux, Jouets et Pharmacies. Sur une partie de ce périmètre existe depuis le 4 août 2011 une co-entreprise, Relay@ADP, qui opère les activités de Presse, Librairie, Convenience et Souvenirs, et qui est détenue à 49 % par Aéroports de Paris, 49 % par Lagardère Travel Retail et 2 % par Société de Distribution Aéroportuaire.

Le Groupe ADP utilise un indicateur, le chiffre d'affaires par passager, ou CA/pax, afin de permettre une meilleure distinction entre la performance relative à la dynamique commerciale, reflétée dans le chiffre d'affaires

des boutiques côté pistes, et la performance relative à la négociation commerciale du gestionnaire d'aéroports, reflétée dans les loyers. Il est calculé comme le chiffre d'affaires total réalisé par les boutiques côté pistes divisé par le nombre de passagers au départ (53,9 millions de passagers pour l'année 2019).

Les récentes renégociations avec Société de Distribution Aéroportuaire et de Relay@ADP fixent les nouvelles échéances contractuelles au 31/12/2022.

en euros	2019	2018	2019/2018
Duty Free	34,4	32,3	+ 6,5 %
Duty Paid	7,9	7,4	+ 6,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>19,7</b>	<b>18,4</b>	<b>+ 7,3 %</b>

En 2019, le chiffre d'affaires par passager côté piste (Boutiques & Bars et restaurants) s'établit à 19,7 euros.

À noter que la Chine représente 2,1 % du trafic total du groupe, mais 15,4 % du chiffre d'affaires des activités commerciales.

## Bars et restaurants

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

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

## Publicité

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

Les modalités de gouvernance et d'exclusion du coassocié sont similaires à celles applicables à Société de Distribution Aéroportuaire. En outre, les actions de la société Média Aéroports de Paris sont inaliénables jusqu'à fin 2022.

## Banques et changes, loueurs et autres activités commerciales

Aéroports de Paris perçoit des revenus issus des loueurs de véhicules, des activités de banque et change et de plusieurs services payants (emballage et consigne bagages...). Les recettes commerciales sont assises sur le chiffre d'affaires réalisé sur les plates-formes. Les recettes locatives correspondent aux loyers de location d'espaces hors commerces, au sein des terminaux.

## Stratégie en matière d'activité commerciale

La stratégie commerciale d'Aéroports de Paris s'appuie sur 4 piliers :

- ◇ 2 piliers sur l'offre :

- ◆ un positionnement marketing autour de l'*ultimate Parisian shopping and dining experience*, qui se décline sur l'offre (centrée sur 3 familles de produits iconiques du savoir-faire français : Parfums et cosmétiques, Mode luxe et Art de vivre à la française), sur la conception et le design des espaces commerciaux, conçus comme des vitrines de Paris, et sur l'ambition en termes de qualité de service. Cette stratégie est accompagnée d'une croissance de la surface totale dédiée aux commerces (bars et restaurants, boutiques en zone côté ville et en zone côté piste),
- ◆ un modèle économique unique d'exploitation, avec principalement deux types d'exploitation : des co-entreprises, détenues à 50 % par Aéroports de Paris et à 50 % par un spécialiste du métier considéré, ainsi que des marques en direct. Ce business model assure à Aéroports de Paris un très bon niveau de contrôle sur la mise en œuvre de sa stratégie ;

- ◇ 2 piliers sur la demande reposant sur :

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

Cette stratégie a permis à Aéroports de Paris de bénéficier d'une progression continue du CA/pax de 2006 à 2015, passant de 9,8 euros à 19,7 euros fin 2015. Après une année 2016 difficile, marquée par un contexte de forte décroissance du tourisme à Paris, la croissance du CA/pax a repris en 2017, avec une légère progression de + 0,4 % (fortement pénalisée par une décroissance forte du tabac liée à la mise en place du paquet neutre en France) ainsi qu'en 2018 malgré d'importants travaux dans les terminaux. En 2019, le CA pax augmente de manière significative, cette croissance est notamment soutenue par un trafic porteur, la bonne dynamique des Parfums et cosmétiques et de la mode Luxe ainsi que l'avancée des travaux sur les Halls K et L du 2E et à Orly l'ouverture de la jonction.

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

Dans le cadre de CONNECT 2020<sup>1</sup>, Aéroports de Paris souhaite consolider et poursuivre le développement de ses activités commerciales, à travers trois priorités stratégiques :

- ◇ proposer l'expérience ultime parisienne en shopping et en restauration, rendue possible par :
  - ◆ l'homogénéisation de l'offre au sein des terminaux internationaux, grâce à 6 projets majeurs à Paris-Orly et à Paris-Charles de Gaulle entre 2016 et 2020. Les premiers jalons 2016 de cet axe majeur de développement ont été tenus, avec notamment à Paris-Charles de Gaulle, l'ouverture des premières étapes de la refonte du hall K du terminal 2E, et la finalisation de la refonte de la zone internationale du terminal 1 (étape intermédiaire en attente du projet de liaison des satellites internationaux). En 2019, les principales évolutions réalisées ont été l'optimisation de l'offre sur le Hall K, la continuité de la refonte du Hall L et l'ouverture de la jonction d'Orly,
  - ◆ la poursuite de l'enrichissement du portefeuille de marques, notamment sur les 3 familles stratégiques (Beauté, Mode & Accessoires et Art de Vivre à la française). Au cours de l'année 2019, plusieurs marques nouvelles ont enrichi notre portefeuille aussi bien dans le retail (Louis Vuitton, Céline, Rimowa) que dans la restauration (Teppan avec Thierry Marx et un nouveau restaurant avec Guy Martin : le French Taste...).

De plus, pour dynamiser l'activité commerciale, de très nombreux points de vente temporaires ont également été ouverts, tant en commerce qu'en restauration,

  - ◆ une différenciation durable par rapport aux concurrents sur la qualité de service ;

- ◇ développer la notoriété en amont de l'arrivée sur les aéroports, à travers des actions ciblées sur les voyageurs réguliers (frequent flyers) et la clientèle internationale ;
- ◇ continuer à tirer le meilleur parti du modèle économique, en déployant celui-ci sur l'univers de la restauration (via la création de la co-entreprise de restauration rapide avec SSP, EPIGO), et en élargissant de manière raisonnée le champ d'action des co-entreprises en dehors de nos plates-formes.

La mise en place de cette stratégie, associée avec la création de surfaces commerciales supplémentaires et l'amélioration continue du mix trafic passagers, doit permettre au groupe d'atteindre un chiffre d'affaires des boutiques côté pistes par passager au départ de 23 euros en année pleine après livraison des projets d'infrastructure en 2021 (livraison de la jonction du terminal 1 de Paris-CDG en 2021).

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

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

05

## Évolution de la surface totale dédiée aux commerces

(en milliers de m <sup>2</sup> )	2019	2018
Boutiques en zone côté piste	34	29
Dont en zone internationale	24	22
Dont en zone Schengen	6	6
Dont en zone mixte	4	
Boutiques en zone côté ville	7	6
Bars et restaurants	25	23

## Prestations industrielles

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

## L'offre de services aux passagers

### L'offre de services aux passagers

Recherchant sans cesse l'amélioration de l'expérience vécue par les voyageurs et donc leur niveau de satisfaction à l'égard de nos aéroports, Paris Aéroport enrichit chaque année la gamme de services et prestations offerte aux passagers, et ce en s'adaptant au mieux à l'évolution des besoins de ses clients.

## La bonne information des voyageurs sur l'ensemble du parcours

Un numéro de téléphone unique (le 39 50) est disponible en français et en anglais, 24h/24 et 7 jours sur 7, pour l'ensemble des clients au départ et/ou à l'arrivée des plates-formes de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Tout voyageur peut ainsi, au choix, se laisser guider par le serveur vocal interactif afin d'obtenir rapidement des réponses à ses questions, soit échanger directement avec l'un de nos conseillers.

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

<sup>1</sup> Voir la partie « Stratégie en matière d'activité commerciale » du présent chapitre.



La très grande majorité des voyageurs étant aujourd'hui équipés de smartphones, le Groupe ADP a mis en place de nombreux outils digitaux en mobilité et à distance pour garantir un accès rapide et efficace à l'information. Le site web officiel [www.parisaeroport.fr](http://www.parisaeroport.fr) est disponible au format mobile et dans 11 langues. Une application, Paris Aéroport, est également téléchargeable *via* Apple Store (iPhone) et Google Play Store (Android). Cette application, qui compte à date plus de 1,9 million de téléchargements, fait l'objet de mises à jour constantes pour mieux guider les passagers en amont, pendant et après leur voyage :

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

### La récompense de nos clients les plus fidèles

Depuis 2016, le Groupe ADP a créé et développé son programme de fidélité « My Paris Aéroport », accessible depuis son application et son site Internet. Il compte à ce jour près de 600 000 membres. Gratuit, accessible à tous et 100 % digital, il permet de mieux connaître nos clients les plus fréquents, afin de leur garantir une expérience personnalisée et de les récompenser. Le programme offre notamment de nombreux avantages pour enrichir le parcours de ses membres dans nos aéroports : accès gratuit au Wifi très haut débit, réductions permanentes et points convertibles en bons d'achat utilisables dans les boutiques partenaires et sur les parkings réservés en ligne, ainsi que des offres dédiées chez nos partenaires (change de devises, service de protection bagages).

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

### Une large gamme de services disponible en ligne

Depuis son site Internet officiel mais aussi son application mobile, Paris Aéroport propose à ses voyageurs un très large choix de services réservables *via* sa boutique en ligne.

**Au départ de Paris :** nos clients peuvent à tout moment réserver leur vol, leur location de voiture, leur hôtel quelle que soit leur destination dans le monde entier, en amont de leur départ en voyage *via* le site [www.parisaeroport.fr](http://www.parisaeroport.fr) et l'application Paris Aéroport, et ce grâce à notre partenariat avec la plate-forme MisterFly. Différentes options liées aux bagages sont également réservables en ligne (protection et suivi du bagage grâce à SafeBag, consigne de quelques heures à quelques

jours avec Bagages du Monde à Paris-Charles de Gaulle...), y compris le transport des bagages de Paris vers l'aéroport et inversement. Les voyageurs peuvent par ailleurs acheter des billets pour quitter et rejoindre nos deux plates-formes avec Le Bus Direct, un service de bus climatisé avec wifi gratuit. Enfin il est également possible de réserver sa place de parking pour tout accès en véhicule.

Dès l'arrivée à Paris : au-delà de tous les services au départ précédemment cités également disponibles pour les voyageurs arrivant à Paris, la boutique en ligne donne accès à l'achat de titres de transport (Le Bus Direct, bus et métro RATP, RER...) pour quitter nos aéroports et rejoindre Paris. Si nos clients souhaitent profiter de leur séjour dans la capitale française, un très grand nombre d'activités touristiques et culturelles est disponible à l'achat en ligne en quelques clics : Paris Museum Pass (entrée dans près d'une cinquantaine de musées et monuments), billets pour le Château de Versailles, croisières sur la Seine ou en bus touristique...

### Un accueil privilégié pour l'ensemble de nos clients

Le déploiement du programme d'accueil et d'information « Bienvenue à Paris » s'est achevé en 2019. Le Groupe ADP a ainsi mis en place sur l'ensemble des parcours, au départ comme à l'arrivée, avant et après les contrôles, de nombreux agents dont le rôle est d'accueillir et renseigner les voyageurs de façon proactive en allant à leur rencontre pour faire de leur passage dans nos aéroports une expérience réussie et sereine.

Par ailleurs, afin de proposer un accueil et un accompagnement personnalisé aux personnes handicapées ou à mobilité réduite (PHMR), jusqu'à/depuis, leur porte d'embarquement, des services dédiés et des comptoirs d'accueil et d'information sont présents dans l'ensemble de nos terminaux de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle.

Tout au long de l'année 2019, de nombreuses initiatives ont été renouvelées et mises en place afin de poursuivre l'objectif d'amélioration de la qualité des prestations d'accueil de l'ensemble de nos personnels, tout en partageant la culture client à la communauté aéroportuaire dans sa grande diversité de métiers. Le principe de ces actions vise à mobiliser l'intégralité des acteurs de nos plates-formes autour d'objectifs communs de qualité (en impliquant les personnels de sûreté, PHMR, compagnies, assistants, Police aux Frontières...). Un très bel exemple de cette démarche reste le projet « Attitude Clients » qui vise à donner à chaque collaborateur les bons outils pour incarner vis-à-vis de tous les voyageurs notre promesse « Paris vous aime » au travers de gestes quotidiens, mots et attitudes simples en cohérence avec les valeurs de service que le Groupe ADP souhaite véhiculer (chaleur, audace, élégance et attention).

Afin d'améliorer le confort de nos clients lors de leur passage dans nos aéroports, et de leur apporter davantage de sérénité (mêle finalité pour la communauté aéroportuaire), une démarche « Aéroport plus silencieux » a été initiée dès l'été 2018 par le Groupe ADP, en collaboration avec l'ensemble des compagnies aériennes et assistants, sur l'ensemble des terminaux de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Ainsi, les annonces dites « générales » ont été limitées et réservées en priorité aux informations en lien avec la sécurité et la sûreté de nos aéroports ou pour toute situation d'urgence. Aucune annonce générale n'est ainsi réalisée pour appeler des passagers en porte d'embarquement (sauf cas très exceptionnel), aidant à désengorger l'occupation sonore des terminaux. De façon progressive et suite à de nombreux tests concluants, les annonces d'embarquement sont peu à peu limitées et uniquement diffusées à proximité des portes d'embarquement concernées. Pour accompagner ces changements, des messages d'information sont visibles sur le parcours pour rassurer les passagers et les encourager à suivre le statut de leur vol sur les écrans prévus à cet effet ou *via* des outils digitaux comme l'Assistant vol de l'application mobile Paris Aéroport.

Pour les voyageurs qui souhaiteraient bénéficier d'un accompagnement personnalisé « à la carte » et premium, le service *My Conciergerie*, disponible au départ, à l'arrivée ou en correspondance, leur permet d'être escorté jusqu'à ou accueilli à la porte de l'avion (assistance pour les bagages, la détaxe, le passage des contrôles...), et ce dans leur langue (y compris en cantonais, mandarin, russe, japonais...). Toute demande d'information ou de devis peut être réalisée sur le site Internet de Paris Aéroport.

Les parents et familles accompagnés de jeunes enfants pourront profiter de files préférentielles pour passer les contrôles de sûreté sur la plupart des Postes Inspection Filtrage de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Ces lignes préférentielles sont notamment reconnaissables grâce à de petits personnages amusants qui donnent le sourire aux petits et grands, tout en arborant les couleurs de la marque Paris Aéroport.

## La meilleure expérience pour tous nos voyageurs

Concernant l'accès aux deux plates-formes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, Paris Aéroport poursuit son objectif de facilitation, que ce soit de ou vers Paris. En complément du Roissybus et de l'Orlybus, le service Le Bus Direct est une solution premium mise en place en partenariat avec Keolis : climatisation des bus, connexion wifi, prises USB, service de bagagistes en station... Par ailleurs, des informations en temps réel sur les temps d'attente et les éventuelles perturbations sont accessibles sur [www.lebusdirect.com](http://www.lebusdirect.com) et à chaque arrêt, chaque voyageur peut télécharger le titre de transport sur son smartphone.

Dès leur arrivée, nos clients ont accès à de nombreux services pratiques :

- ◆ La Poste, *via* ses bureaux dans chaque plate-forme, propose diverses solutions spécifiquement pensées pour répondre aux besoins des passagers : automates d'affranchissement disponibles 7 jours sur 7 et 24h/24 pour les lettres et colis, cadeaux de dernière minute et possibilité de louer de petites salles de réunion privatives ;
- ◆ SAFE BAG : les voyageurs ayant besoin de protéger leur bagage pourront trouver des espaces dédiés dans nos terminaux au plus près des comptoirs d'enregistrement ;
- ◆ Bagages du Monde : un service de consigne sécurisée, au-dessus de la gare TGV de Paris-Charles de Gaulle : une équipe pourra prendre en garde les bagages et vêtements des voyageurs, ou encore les conseiller pour l'achat d'un bagage ou d'une cage homologuée pour le transport de leur animal de compagnie. Un service de location de poussettes et de sièges auto est également disponible pour les parents de jeunes enfants afin de profiter pleinement de leur séjour en France ;
- ◆ Photomaton : des cabines photo et autres services (copie, impression, scan...) sont disponibles dans la plupart des zones publiques de nos aéroports, permettant même aux voyageurs d'imprimer des documents depuis leur smartphone.

Dans chaque salle d'embarquement, les voyageurs, quels que soient leurs envies et le temps dont ils disposent avant d'embarquer, ont accès à une vaste gamme de services et d'espaces de divertissement, gratuits et en libre accès après les contrôles de sûreté :

- ◆ des espaces de jeux faits pour les plus petits (4-8 ans), avec un clin d'œil aux squares parisiens ou au monde aéroportuaire ;
- ◆ des espaces PlayStation4, en partenariat avec Sony, où tous les amateurs de jeu vidéo pourront découvrir les dernières nouveautés et les grands classiques PlayStation4 ;
- ◆ des bornes Arcade Gaming pour les voyageurs les plus nostalgiques, qui nous replongent dans le monde des héros des premiers jeux vidéo iconiques des années 80 ;
- ◆ de nombreux pianos, où les plus virtuoses des voyageurs pourront s'exprimer.

Pour les familles voyageant avec de très jeunes enfants (0 à 3 ans), deux salons bébé (« baby rooms »), sont en libre accès en salle d'embarquement depuis les départs d'Orly 3 et d'Orly 4 à Paris-Orly. Ces salons dédiés leur permettent de faire dormir leurs enfants (berceaux), les nourrir (chauffe-biberon) et se détendre en famille. À terme, un déploiement dans d'autres salles d'embarquement reste à l'étude.

Au cours de cette année 2019, les grands événements sportifs ont à nouveau pu trouver un écho et réjouir nos voyageurs les plus avides de compétitions sportives : Coupe du Monde de football féminin, Roland Garros, le Tour de France ou encore la Coupe du Monde de rugby sur les 226 écrans AirportTV en partenariat avec JCDecaux Airport Paris. Une expérimentation innovante et inédite a même eu lieu au terminal 2E au cours du mondial de rugby pour permettre aux passagers d'avoir accès au son des matchs sur leur smartphone.

Par ailleurs, au sein du hall L du terminal 2E à Paris-Charles de Gaulle, le salon gratuit Instant Paris et ses 1 000 m<sup>2</sup> offrent un bel espace de détente aux voyageurs en correspondance : accès gratuit à une bibliothèque, espace de jeu KAPLA, grande table de travail... et ce dans une ambiance Haussmannienne de calme, de confort et d'élégance. Dans ce même espace, un hôtel « YOTELA/R » doté de 80 chambres dont des chambres familiales et des chambres spécifiquement conçues pour les PHMR, leur permet de dormir dans un vrai lit quelques heures ou toute une nuit ou simplement de prendre une douche, et offre également un espace de restauration.

Pour les passagers recherchant une pause culturelle, l'Espace Musées, accessible gratuitement depuis les Portes M du terminal 2E à Paris-Charles de Gaulle, leur permet de découvrir des œuvres originales prêtées par les plus grands musées français, et de profiter d'expositions exceptionnelles, en partenariat avec le Musée du Louvre, le Musée d'Orsay et le Château de Versailles, entre autres institutions de renom. Cet espace a ainsi accueilli en avril 2019 une exposition intitulée « Voyages d'Explorateurs » qui met en lumière une sélection d'œuvres majeures d'Afrique, d'Asie, d'Océanie et des Amériques issues du Musée du Quai Branly - Jacques Chirac ; puis en novembre 2019, une exposition intitulée « La Traversée de Paris de Frank Horvat » qui présente des photographies mettant en valeur la ville de Paris.

Enfin, afin que nos passagers puissent bénéficier de nombreux conseils quant à leur séjour dans la capitale, des comptoirs d'information sont dédiés à l'information touristique et culturelle en partenariat avec le Comité Régional du Tourisme d'Île-de-France.

## Une plus grande fluidité des parcours

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

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

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

## Activités des co-entreprises

Le Groupe ADP perçoit des revenus de la part des co-entreprises qui sont assis sur leur chiffre d'affaires et comptabilisés en activités commerciales.

S'agissant de Société de Distribution Aéroportuaire et de Relay@ADP, les résultats de ces deux co-entreprises sont intégrés globalement dans les comptes du Groupe ADP depuis avril 2019.

Pour EPIGO, la quote-part de résultat des co-entreprises est comptabilisée en mise en équivalence opérationnelle, entre l'EBITDA et le résultat opérationnel courant (ROC) dans les états consolidés du Groupe ADP.

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

(en millions d'euros)	2019	2018	2019/2018
<b>Chiffre d'affaires des co-entreprises (100 %)</b>	<b>970,1</b>	<b>906,1</b>	<b>+ 7 %</b>
<i>Société de Distribution Aéroportuaire</i>	799,2	741,8	+ 8 %
<i>Relay@ADP</i>	97,4	95,8	+ 2 %
<i>EPIGO</i>	73,5	68,5	+ 7 %
<b>Résultat net des co-entreprises (100 %)</b>	<b>4,4</b>	<b>4,6</b>	<b>- 5 %</b>
<i>Société de Distribution Aéroportuaire</i>	(0,2)	0,9	- 100 %
<i>Relay@ADP</i>	6,4	7,5	- 15 %
<i>EPIGO</i>	(1,8)	(3,8)	+ 53 %

## Société de Distribution Aéroportuaire

### Présentation

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

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

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

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

### Stratégie

Société de Distribution Aéroportuaire a pour ambition de créer l'expérience « ultime » de shopping parisien sur les segments de produits dont elle a la responsabilité. Pour ce faire, elle exploite des boutiques soit sous ses propres enseignes (BuY Paris Duty Free pour la Beauté, l'Art de vivre et le Tabac, et BuY Paris Collection pour la Mode & Accessoire), soit des enseignes de marques reconnues et au cœur du positionnement, notamment dans les segments de la Gastronomie et de la Mode & Accessoires, et du photo-son-vidéo (via l'enseigne FNAC).

À fin 2019, Société de Distribution Aéroportuaire gère 157 boutiques sur une surface totale de 26 700 m<sup>2</sup> sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Depuis le deuxième trimestre 2019, suite au renforcement de la gouvernance des co-entreprises commerciales, la société Société de Distribution Aéroportuaire est consolidée par intégration globale dans les comptes du groupe.

## Relay@ADP

### Présentation

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

À fin 2019, Relay@ADP gère 76 boutiques sur une surface totale de 9 200 m<sup>2</sup> sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

### Stratégie

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

- ◇ l'ouverture de magasins de grande taille sous enseigne Relay@ADP permettant la mise en place de plusieurs axes de différenciation d'offre autour de l'univers du voyageur ;
- ◇ la diversification de l'offre, notamment autour du souvenir de Paris (via l'enseigne Air de Paris, présente soit sous forme de magasin, soit sous forme de corners dans les magasins Relay) et de la montée en gamme de l'alimentaire.

Depuis le deuxième trimestre 2019, suite au renforcement de la gouvernance des co-entreprises commerciales, la société Relay@Paris est consolidée par intégration globale dans les comptes du groupe.

## EPIGO

### Présentation

Le Groupe ADP et Select Service Partner ont créé en décembre 2015 EPIGO, SAS de droit français et co-entreprise destinée à aménager, exploiter et développer des points de vente de restauration rapide. Cette nouvelle entité a commencé à opérer le 1<sup>er</sup> février 2016 et exploite pour une

durée de 9 ans, plus de 35 points de vente notamment sur les terminaux 2D, 2E (hall K et hall L), 2 F, 1 et 3 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Le partenaire Select Service Partner a été retenu au terme d'une consultation publique.

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

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

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

05

### Stratégie

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

À fin 2019, EPIGO gère 38 restaurants sur une surface totale de 4 700 m<sup>2</sup> sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle.

## Immobilier – Plates-formes franciliennes

(en millions d'euros)	2019	2018	2019/2018
Chiffre d'affaires	274	265	+ 3,3 %
<i>Chiffre d'affaires externe</i>	228	217	+ 4,6 %
<i>Chiffre d'affaires interne</i>	47	47	- 2,1 %
EBITDA	169	148	+ 14,8 %
Résultat opérationnel courant	122	102	+ 20,4 %

### Présentation de l'activité

Les activités immobilières hors terminaux constituent un axe stratégique de développement et sont devenues un des éléments de croissance majeurs pour le groupe, avec un cycle économique distinct des autres activités du Groupe ADP. Le fort potentiel de développement, provenant des importantes réserves foncières de la Société (357 hectares), d'une densité encore faible sur certains quartiers et d'un potentiel de réversion à moyen et long terme des terrains occupés, est un levier important de création de valeur pour le Groupe ADP.

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

- ◇ en tant que propriétaire foncier et aménageur, le Groupe ADP aménage et viabilise les terrains qui seront mis ensuite à la disposition d'investisseurs ou d'utilisateurs en contrepartie du paiement d'un loyer ;
- ◇ le Groupe ADP intervient également en tant que développeur et investisseur, en réalisant des programmes immobiliers pour ses besoins propres ou destinés aux entreprises désireuses de s'implanter sur ses plates-formes ;
- ◇ en tant que propriétaire immobilier, le Groupe ADP assure la gestion de ses actifs (stratégie commerciale, réhabilitation, rénovation), sa gestion locative (commercialisation, relations locataires, loyers et charges, obligations réglementaires, gestion de la maintenance et des réparations) et offre des services complémentaires aux locataires (dépannage, gardiennage, nettoyage).

Les actifs immobiliers sont répartis en deux classes complémentaires :

- ◇ l'immobilier aéroportuaire, qui regroupe les terrains ou bâtiments destinés à toute activité aéroportuaire hors terminaux ou nécessitant

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

(en hectares)	Aéronautique	Diversification	Total
<b>Surfaces dédiées à l'immobilier</b>	<b>434</b>	<b>814</b>	<b>1 248</b>
Réserves foncières	49	308	357
Terrains d'emprise des bâtiments ADP	208	263	471
Terrains loués à des tiers	177	243	420

Les projets de développement envisagés accueillent des projets compatibles avec les règles d'urbanisme en vigueur dans les communes d'implantation (SDRIF, CDT, SCOT, PLU...) et doivent s'insérer dans le plan masse aéroportuaire. Les réserves foncières constructibles sont de 357 hectares et sont directement disponibles (72 %) ou constituées de terrains soumis à un certain nombre de contraintes qui en limitent l'usage immédiat. Ces réserves se composent de terrains qui accueillent des activités en fin de vie et dont le foncier pourra muter à court terme (5 %), de terrains dont l'aménagement est rendu onéreux au regard de

un accès direct aux pistes comme les hangars de maintenance avion, les stations cargo de premier front ou les bâtiments industriels ;

- ◇ l'immobilier de diversification, qui regroupe les terrains ou bâtiments ne disposant pas d'accès direct aux pistes ou pour lesquels cet accès n'est pas indispensable au fonctionnement de l'activité hébergée, comme les bureaux, les hôtels, l'immobilier commercial, les locaux d'activité et les entrepôts. Ces activités immobilières sont exclues du périmètre de régulation depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Le Groupe ADP fournit ces prestations immobilières à des clients de secteurs d'activités variés, comme Air France-KLM, FedEx, Unibail-Rodamco, Audi, Volkswagen, Accor, IHG, Marriott, Hilton, La Poste, Bolloré Logistics, Kuehne+Nagel, DHL, Panalpina, groupe Auchan, Casino, Dassault, Servair... Les dix premiers clients représentent plus de 60 % du chiffre d'affaires externe en 2019. Les baux sont principalement de longue durée, limitant ainsi les risques locatifs. Ainsi, au 31 décembre 2019, 47 % des baux en valeur présentaient une date de maturité égale ou supérieure à 9 ans. Sur les terrains loués, des baux à construction ou emphytéotiques peuvent aller jusqu'à 70 ans. Sur les bâtiments loués, il s'agit de baux commerciaux ou de baux civils.

### Le domaine foncier dédié à l'activité immobilière

Aéroports de Paris est propriétaire de l'ensemble de son domaine foncier qui s'étend sur 6 686 hectares, dont 4 618 hectares réservés pour les activités aéronautiques, 820 hectares de surface non exploitables et 1 248 hectares dédiés aux activités immobilières.

contraintes techniques ou qui sont aujourd'hui peu attractifs du point de vue commercial et de terrains sous contraintes de servitudes aériennes ou radio-électriques qui en limitent l'usage (18 %). Le solde soit 5 % correspond à des parcelles sur lesquelles des projets sont actuellement en cours de réalisation.

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



Les réserves foncières constructibles augmentent de 2 hectares à fin 2019 et s'établissent à 357 hectares comparés à 355 hectares en 2018 en raison principalement d'échange de parcelles avec les activités aéronautiques. Les terrains loués à des tiers sont situés sur les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale. Plus de 50 % des terrains loués aux tiers sont liés à l'aéroportuaire sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, 10 % sur l'aéroport de Paris-Orly et 56 % sur l'aéroport de Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale.

Au 31 décembre 2019, le patrimoine dédié à l'activité immobilière est valorisé à 3 320 millions d'euros, dont 2 885 millions d'euros en immeubles de placement comme détaillé dans la note 6.3.2 des comptes consolidés du groupe <sup>1</sup>. Le patrimoine intègre par ailleurs pour plus de 435 millions d'euros les immeubles occupés par Groupe ADP pour ses besoins propres, les actifs portés par les filiales mises en équivalence et les actifs retraités selon les normes IFRS en contrat de location financement.

La valeur des réserves foncières constructibles (357 hectares) s'élève à près de 409 millions d'euros au 31 décembre 2019.

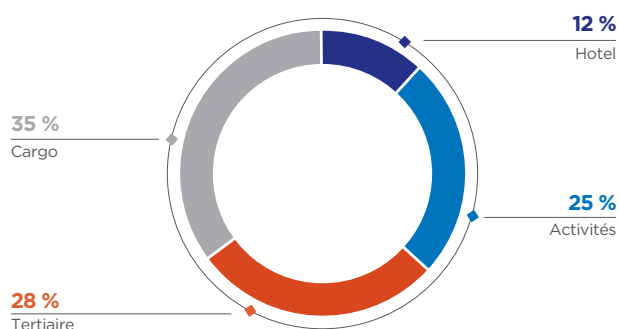
La valeur des réserves foncières constructibles (357 hectares) s'élève à près de 409 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Ces réserves foncières font l'objet de schémas directeurs de développement par quartier qui fiabilisent le potentiel de développement sur la bases d'orientations de développement réalistes, traduction de la connaissance du marché par le groupe, des règlements d'urbanisme, de l'évaluation réaliste du potentiel constructible par plate-forme et nature d'activité et de la connaissance des coûts d'aménagement permettant ainsi d'assurer la viabilité économique des projets.

Ainsi, selon les estimations du groupe l'ensemble de ces réserves foncières représentent à fin 2019 un potentiel constructible d'environ 1,631 millions de m<sup>2</sup> de bâtiments :

- ◇ d'ici 2025, les projets de développement pourraient porter sur environ 420 000 m<sup>2</sup> de surfaces constructibles ;
- ◇ environ 74 % du potentiel constructible à fin 2019 sera encore disponible d'ici 2025.

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



Les destinations estimées des projets à horizon 2025 se présentent de la façon suivante :

	Orly	CDG	LBG & AAG	Total	%
Rappel des réserves foncières (ha)	151	162	44	357	
Potentiel constructible ('000 m <sup>2</sup> ) <sup>1</sup>	806	601	223	1 631	100 %
Projets signés/en construction à fin 2019 <sup>1</sup>	54	142	25	221	14 %
Projets identifiés d'ici fin 2025 ('000 m <sup>2</sup> ) <sup>1</sup>	135	68	-	203	12 %
Potentiel constructible restant ('000 m <sup>2</sup> ) <sup>1</sup>	617	391	198	1 206	74 %

<sup>1</sup> Surface bâtie.

## Bâtiments loués

La surface utile commercialisée à fin 2019 se monte à 977 200 m<sup>2</sup>. Le taux d'occupation moyen s'élève à près de 90 % et le taux d'occupation financier à hauteur de 94 %.

Les surfaces se décomposent comme suit :

(en milliers de m <sup>2</sup> )	Aéronautique	Diversification	Total
<b>Surfaces louées</b>	<b>488</b>	<b>489</b>	<b>977</b>
Bâtiments de fret	198	6	205
Hangars de maintenance	232	0	232
Locaux d'activité et logistique	17	93	110
Bureaux	24	156	180
Locations internes	7	155	162
Autres bâtiments	10	79	89

<sup>1</sup> Surface bâtie.

## Positionnement de l'activité immobilière

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

- ◇ des réserves foncières importantes : la possibilité de proposer de grandes emprises foncières d'un seul tenant dans des quartiers largement connectés à l'aéroport présente une opportunité pour les entreprises cherchant à regrouper en proche banlieue parisienne de grandes surfaces de bureaux, d'entrepôts ou de messageries ;
- ◇ des actifs de qualité : répartis sur trois plates-formes complémentaires au sein de villes aéroportuaires, les actifs du Groupe ADP sont développés dans une optique durable (éco-conception, éco-construction) et avec des objectifs de labellisation élevés (HQE « Excellent », BREEAM « Very Good »...);
- ◇ une situation géographique privilégiée par la proximité de Paris et la situation des actifs et des terrains au cœur de deux des trois plus grands pôles économiques de l'Île-de-France, moteur essentiel de l'économie régionale et nationale ;
- ◇ une amélioration à terme de la desserte par les transports en communs : grâce à la réalisation de CDG Express et du Grand Paris Express, de la ligne 17 à Paris-Le Bourget en 2024 et à Paris-CDG en 2030, la ligne 14 à Paris-Orly en 2024 (elle-même connectée à la ligne 15 à quelques stations d'Orly) et de la ligne 18 en 2027.

De surcroît, le Groupe ADP dispose d'opportunités significatives de développement immobilier :

- ◇ certains quartiers offrent un fort potentiel de densification, en particulier les quartiers de type urbains comme le nord de plate-forme d'Orly et Roissy-Charles de Gaulle et la zone cargo sur Paris-Charles de Gaulle ;
- ◇ une stratégie de conquête de parts de marché est déployée, notamment sur les bureaux, les hôtels, les commerces, les locaux d'activité et les stations cargo ;
- ◇ la politique de gestion d'actifs mise en place valorise le patrimoine foncier et immobilier existant (réhabilitation, rénovation, démolition...).

## Stratégie de l'activité immobilière

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

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

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

Le Groupe ADP poursuit sa stratégie volontariste d'investisseur sur les classes d'actifs les plus porteurs, en particulier dans les secteurs tertiaires (bureaux, hôtels, commerces), activité et logistique, tout en menant une

politique active de modernisation du patrimoine existant, de régénération du foncier par la démolition de bâtiments obsolètes et d'acquisitions foncières en frange des plates-formes pour préparer l'avenir. Après analyse des projets, le choix d'une intervention en simple qualité d'aménageur demeure possible si l'opération en investissement s'avère insuffisamment rentable ou si un risque marqué d'obsolescence est identifié ou si l'actif envisagé est trop spécifique.

Les développements immobiliers bénéficient d'un contexte favorable dans les prochaines années, lié à l'arrivée de nouveaux transports en commun qui contribuera à soutenir la valeur foncière et immobilière à Orly et CDG, à une situation générale de rareté foncière autour des aéroports franciliens et au dynamisme du trafic et des développements aéroportuaires (terminal 4) qui induiront un besoin de nouveaux programmes hôteliers, cargo et de surfaces d'activités et de supports (catering, maintenance... etc)

L'année 2019 a été marquée par la livraison ou la poursuite de construction de sept projets en tant qu'investisseur. Il s'agit :

- ◇ sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle : de la livraison d'un hôtel 4 étoiles Inside by Melia de 267 chambres et du lancement d'un complexe hôtelier Courtyard/Residence Inn by Marriott de 335 chambres (2022) à Roissy-Charles de Gaulle, de l'hôtel Easyhotel de 209 chambres (2021) à proximité du centre commercial Aéroville et du lancement de la Station Cargo SC4 de 23 000 m<sup>2</sup> (2020) dans la Cargo City ;
- ◇ sur l'aéroport Paris-Orly : de l'immeuble de bureaux Belaïa de 23 500 m<sup>2</sup> (2020) en co-investissement avec Covivio (ex Foncière des Régions) ;
- ◇ sur l'aéroport Paris-Le Bourget du projet en co-investissement avec André Chenue SA (groupe Horus Finance) d'un centre de conservation d'œuvres d'art de 24 800 m<sup>2</sup> (2020) implanté sur la partie Est de l'aéroport.

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

Sur la période 2014-2020, le Groupe ADP s'est fixé comme objectif une croissance de 10 à 15 % de ses loyers externes, rendue possible par de nouveaux développements, notamment en tant qu'investisseur, la reprise en propriété d'actifs en fin de contrat et la renégociation de contrats existants. À ce titre, les montants comptabilisés en loyers externes (hors charges refacturées) se sont élevés en 2019 à près de 201 millions d'euros (191 millions d'euros en 2018).

En parallèle, la mutation du parc existant mobilisera 160 millions d'euros pour la rénovation des actifs et 100 000 m<sup>2</sup> d'immeubles obsolètes seront par ailleurs démolis pour permettre la construction de nouveaux projets. Les investissements envisagés seront de l'ordre de 600 millions d'euros au total, dont 300 millions d'euros (y compris filiales et dettes) en position d'investisseur, 185 millions d'euros dans le cadre de la maintenance et l'entretien du patrimoine et de la politique d'asset management, et 100 millions d'euros en tant qu'aménageur.

## Perspectives

Le Groupe ADP confortera sa position d'investisseur par la construction de nouveaux bâtiments ou l'acquisition de bâtiments existants liés ou non à l'aéroportuaire, afin d'élargir son offre clients. Ainsi, le Groupe ADP ambitionne de contribuer à la création ou la densification de ses villes aéroportuaires, à la valorisation de son foncier par la reconversion de certains territoires industriels, d'anciennes zones aéroportuaires à forte obsolescence et par l'optimisation locative d'autres zones. Le développement d'offres de services permettra de répondre aux attentes des clients actuels et futurs. Privilégier la densification restera une constante dans l'ensemble des projets étudiés.



De plus, le Groupe ADP dispose d'ici à 2045 d'un potentiel d'upside locatif à rentabilité élevée à l'échéance des contrats historiques sur les terrains. En effet à l'échéance des contrats, le groupe peut opter soit pour la démolition des bâtis par le bénéficiaire du contrat régénérant alors un nouveau terrain à bâtir soit pour la conservation du bâti dont il devient alors propriétaire et donc nouveau bailleur. Dans cette hypothèse de conservation des bâtis, l'upside de loyer à horizon 2045, est estimé à environ 54 millions d'euros par an à rapprocher d'un montant d'investissements de l'ordre de 192 millions d'euros. Enfin le Groupe ADP cherchera à investir dans de nouvelles réserves foncières de préférence non bâties, en périphérie des plates-formes actuelles, afin de préserver les capacités de croissance à long terme.

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

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

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

Entre 2018 et 2025, le groupe envisage une augmentation de 100 000 m<sup>2</sup> des surfaces dédiées à l'activité Cargo (+ 15 % du parc) systématiquement en mode « ADP investisseur », à l'exception de l'extension du hub FedEx.

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

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

À l'horizon 2025, le groupe souhaite maintenir un positionnement quasi systématique comme investisseur sur les projets hôteliers. En effet, d'ici 2025, l'ambition d'ADP serait d'être propriétaire de plus de 1580 chambres, soit environ 24 % de l'offre hôtelière en service sur les plates-formes parisiennes.

◆ **Parcs d'activités : 64 M€ d'investissements et 15 M€ de loyer annuel supplémentaire**

D'ici 2025, le groupe devrait faire face à un besoin structurel de surfaces d'activités directement lié au développement des fonctions support induites par le dynamisme du trafic aérien. Ainsi, entre 2019 et 2025, l'augmentation attendue serait de l'ordre de 60 000 m<sup>2</sup>, systématiquement en mode « ADP investisseur ».

◆ **Bureaux : 292 M€ d'investissements et 18 M€ de loyer annuel supplémentaire**

L'offre tertiaire du groupe devrait principalement se développer sur Orly d'ici 2025, notamment grâce à l'arrivée certaine de la ligne 14. D'autres projets sont également attendus comme la programmation d'un campus tertiaire de 70 000 m<sup>2</sup> sur le Nord d'Orly d'ici 2024, à proximité directe d'une gare du Grand Paris Express.

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

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

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

## Détail des projets au 31 décembre 2019

Plate-forme	Produit	Rôle ADP	Client	Projet	Mise en service	Surface (en m <sup>2</sup> )
CDG	Diversification	Investisseur	Innside	Hôtels	2019	11 400
CDG	Aéroportuaire	Aménageur	FEDEX	Extension	2019	48 400
CDG	Aéroportuaire	Investisseur	FEDEX	Aires GSE	2019	43 407
ORY	Diversification	Aménageur	Grand frais	Entrepôt	2019	2 000
ORY	Diversification	Aménageur	Bio C bon	Entrepôt	2019	12 500
CDG	Diversification	Aménageur	Moxy	Hôtels	2019	7 900
ORY	Diversification	Aménageur	Ibis styles	Hôtels	2019	5 836
ORY	Diversification	Aménageur	Loxam	Divers	2019	500
<b>TOTAL PROJETS MIS EN SERVICE À LA FIN DU 4<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE 2019</b>						<b>131 943</b>
LBG	Diversification	Investisseur	HEKA Chenue	Centre de conservation	2020	24 800
ORY	Diversification	Investisseur	B2 Belaïa	Bureaux	2020	23 500
CDG	Aéroportuaire	Investisseur	SC4	Entrepôts et bureaux	2020	22 900
<b>Projets en travaux</b>						<b>71 200</b>
<b>Projets en cours - permis de construire obtenu ou en cours d'instruction (livraison avant 2020)</b>						<b>0</b>

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

L'immobilier de la plate-forme Paris-Charles de Gaulle est composé principalement de bâtiments alloués aux activités cargo ou maintenance et aux activités tertiaires et hôtelières liées au développement de la Ville Aéroportuaire (Roissy-pôle). Le développement immobilier est induit principalement par la croissance endogène du trafic aérien.

### Cargo

La Cargo City de Paris-Charles de Gaulle, la plus vaste d'Europe avec 300 hectares dédiés au cargo, accueille 12 des 14 opérateurs leaders mondiaux du secteur, et présente un taux d'occupation record de plus de 94 % des surfaces d'exploitation cargo au 31 décembre 2019.

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

- ◆ l'accompagnement de la croissance du trafic du fret express à travers notamment la poursuite de l'extension du *hub* de FedEx, jusqu'en 2048. L'activité cargo de la plate-forme Paris-Charles de Gaulle a été marquée en 2018 par la signature d'une promesse d'avenant pour la construction des aires de stockage à matériels phase 1 pour 42 600 m<sup>2</sup> livrées en 2019 et la livraison du projet « extension 2 » pour 48 400 m<sup>2</sup> ;
- ◆ le renforcement du positionnement de la plate-forme comme leader européen du cargo en termes de tonnes traitées avec, pour objectif, un doublement du tonnage à long terme grâce à :

- ◆ la reconquête du premier front actif (zone constituée des entrepôts au plus près des avions, à la frontière entre la zone côté piste et la zone côté ville), en poursuivant le développement, par le Groupe ADP, d'investissements dans de nouveaux actifs de premier plan dédiés aux opérateurs cargo, avec le lancement en 2018 d'une nouvelle station cargo SC4 de 22 900 m<sup>2</sup> connectée à la piste et déjà commercialisée à 70 % au 31 décembre 2019. À celle-ci s'ajoute le lancement des études pour trois stations cargo de 23 400 m<sup>2</sup> (projet Dahlia), 28 200 m<sup>2</sup> (projet Mono) et 12 100 m<sup>2</sup> (projet Midi), et la reprise en pleine propriété d'autres à l'échéance des contrats de BAC ou AOT. C'est le cas lorsqu'il existe un intérêt immédiat pour le preneur d'avoir de la visibilité sur l'engagement locatif et donc de se projeter sur la durée. Courant d'année 2019, un protocole a été signé avec Chronopost pour l'accession à la propriété par le Groupe ADP de locaux d'entrepôt (17 000 m<sup>2</sup>) situés sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle au terme de l'AOT en 2021,
- ◆ la rénovation et la densification de la Cargo City et l'optimisation des process opérationnels, notamment un vaste programme, échelonné jusqu'en 2021, de rénovation des voiries constituant les principaux accès et voies de circulation au sein de la Cargo City et d'amélioration des éclairages par le remplacement des candélabres par de nouveaux éclairages LED.

## Tertiaire

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

- ◆ le développement de la Ville Aéroportuaire sur le quartier d'affaires Roissypôle, première Airport City mondiale (403 000 m<sup>2</sup> de bureaux, hôtels, commerces et services) qui comprend désormais 260 000 m<sup>2</sup> de bureaux et 3 740 chambres d'hôtels. Ce quartier, relié aux différents terminaux de Paris-Charles de Gaulle, comprend notamment des bureaux : l'ensemble Continental Square d'une surface de 50 000 m<sup>2</sup>, l'immeuble Altaï de 13 250 m<sup>2</sup>, la totalité de l'ensemble immobilier Le Dôme pour 39 000 m<sup>2</sup> et l'ensemble comprenant le siège du Groupe ADP et la maison de l'environnement pour 17 100 m<sup>2</sup>, la maison et l'immeuble Baïkal pour 12 900 m<sup>2</sup>. Avec le lancement du futur terminal 4 au nord de Roissypôle, de nouvelles perspectives immobilières s'ouvrent à plus long terme ;
- ◆ l'ouverture en 2019 d'un hôtel Inside by Melia de 267 et d'un hôtel 3 étoiles Moxy de 292 chambres dans le quartier de Roissypôle ouest, permettront de diversifier et d'améliorer la qualité de l'offre hôtelière sur la plate-forme, en élargissant les gammes par l'implantation d'enseignes hôtelières innovantes.

En outre, conformément à sa nouvelle ambition immobilière, le Groupe ADP, concepteur de « villes aéroportuaires », en plus de son rôle d'aménageur, est investisseur sur un projet hôtelier en zone côté ville avec la construction d'un hôtel Courtyard-Résidence Inn By Marriott de 335 chambres (livraison 2022) dans le quartier Roissypôle Ouest au cœur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et à proximité immédiate de ses terminaux ainsi que d'un hôtel Easyhotel de 209 chambres (livraison 2021) à proximité du centre commercial Aéroville. Ainsi, la capacité d'hébergement de l'aéroport s'élève à plus de 3 700 chambres à fin 2019 ;

- ◆ le lancement en 2018 d'un Challenge mondial « Play Your Airport » est venu renforcer l'attractivité de Roissypôle. À destination des étudiants, entreprises, voyageurs, collaborateurs du groupe et autres salariés de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, ce concours d'innovation va permettre de révolutionner l'expérience des milliers de salariés et de voyageurs du monde entier, en transformant Roissypôle en un lieu de vie plus agréable et plus dynamique, doté de nouveaux espaces de services, conformément à la stratégie du Groupe ADP qui vise à améliorer l'expérience utilisateur ;
- ◆ Aéroville développé par Unibail-Rodamco-Westfield est un centre commercial régional de 110 000 m<sup>2</sup> sur 12 hectares livré en 2013. Destiné en priorité aux salariés de la plate-forme et aux riverains, ce centre de shopping offre un hypermarché Auchan avec Drive, un multiplexe de 12 salles, 28 restaurants, 200 boutiques et 4 000 places de parking ;
- ◆ le Groupe ADP poursuit le développement d'un village automobile de marques premium par l'implantation en 2018 des concessions automobiles Audi/Audi Sport (4 600 m<sup>2</sup>) et Volkswagen/Volkswagen Véhicules Utilitaires (2 150 m<sup>2</sup>), à proximité immédiate du centre de shopping Aéroville. Ces implantations qualitatives prouvent la capacité du groupe à capter de nouveaux acteurs sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle et confirment la diversification de l'offre de services proposée aux passagers de l'aéroport et aux salariés de la plate-forme, dont le développement devrait se prolonger au cours des prochaines années pour continuer à accroître l'attractivité de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

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

L'aéroport Paris-Orly a pour objectif de devenir un important pôle d'affaires, au cœur du premier pôle économique du Sud francilien, en s'appuyant sur la stratégie de développement de la ville aéroportuaire et de sa connexion avec son environnement urbain existant et projeté

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

La plate-forme Paris-Orly est desservie par les moyens de transport en commun existants (Orlyval-RER B, RER C, tramway T7), qui seront renforcés par deux nouvelles lignes du Grand Paris Express : la ligne 14 (2024) et la ligne 18 (2027). Par ailleurs, le projet de prolongement de la ligne de tramway T7 jusqu'à Juvisy est en cours d'étude. Dans le cadre du projet d'interconnexion Sud des lignes à grande vitesse, une gare TGV pourrait également être créée à plus long terme.

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

Préfiguration de la ville aéroportuaire, les premières réalisations comprennent un pôle hôtelier de 35 000 m<sup>2</sup> dont la livraison est intervenue en 2016-2017, développé par AccorHotels comprenant un Novotel, un Ibis Budget et une extension de l'Ibis existant (410 chambres supplémentaires au global). La finalisation des travaux de réhabilitation de l'hôtel Mercure et la création d'un nouvel Ibis Styles dans le quartier Orlytech (200 chambres) livrés en 2019 ont permis de répondre à la demande de développement hôtelier autour de l'aéroport Paris-Orly. Par ailleurs, le Groupe ADP en tant qu'investisseur a signé en 2019 une lettre d'intention avec un promoteur pour la réalisation d'un nouveau complexe hôtelier composé d'un hôtel Sheraton (200 chambres environ) et d'un hôtel Moxy (470 chambres environ), deux enseignes appartenant au groupe Marriott International sur la parcelle A4 dans Cœur d'Orly, au pied de la passerelle.

Le Groupe ADP est également co-investisseur à 50 % du projet de bureaux et commerces Cœur d'Orly, aux côtés de Covivio (ex Foncière des Régions). Conçu par l'architecte Jean-Michel Wilmotte, le premier immeuble de bureaux, Askia (19 500 m<sup>2</sup>), a été livré en 2015. Il répond aux normes NF-Bâtiments tertiaires HQE® « Excellent » et BREEAM® « Very Good ». Il est raccordé au réseau existant de géothermie utilisé par l'aéroport. À la suite de la commercialisation d'Askia, le lancement d'un deuxième immeuble de bureaux sur Cœur d'Orly, Belaïa (23 500 m<sup>2</sup>) a été effectué, avec une livraison prévisionnelle en 2020. La passerelle Cœur d'Orly, mise en service en 2017, relie le terminal Sud de l'aéroport Paris-Orly au quartier d'affaires Cœur d'Orly. Elle permet également une liaison avec la future gare de l'aéroport qui accueillera le métro du Grand Paris. En outre, au nord de Cœur d'Orly, après la déconstruction terminée en 2019 du hangar HN6, à proximité immédiate de la station « Pont de Rungis » du Grand Paris Express (2024), ce sont 6,5 hectares qui ont été libérés permettant au Groupe ADP d'envisager, après étude, un campus tertiaire de l'ordre de 70 000 m<sup>2</sup>.



Afin d'accompagner la croissance du trafic de l'aéroport Paris-Orly, la stratégie de développement substantiel et de diversification de la capacité hôtelière sur l'ensemble de la plate-forme va permettre d'atteindre un doublement de l'offre hôtelière actuelle de Paris-Orly d'ici 2025 avec à cette échéance près de 1900 chambres. Des commerces de proximité pourront également voir le jour en frange des plates-formes.

La livraison en 2018 du programme Roméo, investi à 100 % par le Groupe ADP, situé au cœur de la plate-forme aéroportuaire de Paris-Orly au sein de la Zone Cargo offre 22 000 m<sup>2</sup> dont 17 500 m<sup>2</sup> d'entrepôt et magasin d'activité et 4 500 m<sup>2</sup> de bureaux associés ainsi que 224 places de parking, a permis de renforcer l'offre en locaux d'activité. La partie Cargo, divisée en 9 modules, dispose d'une connexion directe à la zone côté pistes par le biais d'un corridor. Un bâtiment traversant (*cross-dock*) avec des quais camions côté ville et un accès direct et de plain-pied permet l'accès à la zone côté pistes. Le parc est loué à hauteur de 89 % fin 2019.

Sur le parc Tivano, au Sud-Est de la plate-forme Paris-Orly, la mise en service en 2017 d'un bâtiment de logistique froide (10 800 m<sup>2</sup>) pour le groupe Auchan et le lancement d'un bâtiment industriel et de stockage (12 500 m<sup>2</sup>) pour l'entreprise BioC'Bon mis en service en 2019 confirment la forte demande du secteur agro-alimentaire. Ces projets seront complétés par la mise à disposition de terrains actuellement disponibles pour de nouveaux développements de parcs d'activités et pour des activités commerciales grand public. Une surface commerciale pour l'enseigne « Grand Frais » (2000 m<sup>2</sup>) a également été ouverte sur le parc Tivano, apportant un service supplémentaire aux riverains de l'aéroport sur la commune d'Athis-Mons.

Enfin, en complément des opérations de développement, une opération de requalification majeure du parc d'activité tertiaire Orlytech a été lancée en 2013. Ce projet consiste à réhabiliter, pour mettre aux meilleurs standards de marché, 19 bâtiments d'une surface totale de 28 600 m<sup>2</sup>, construits dans les années 1990. À fin 2019, six bâtiments ont été totalement rénovés. Ce projet s'accompagne d'un traitement qualitatif des abords des bâtiments (réfection des voiries et de l'éclairage public, aménagements urbains, clôtures, bornes de recharge véhicules...) et d'une réflexion sur le développement de ce quartier tertiaire à moyen terme.

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

Le Groupe ADP dispose au Sud de l'aéroport Paris-Le Bourget, d'importants espaces mobilisables et valorisables. Sur le secteur Sud de la plate-forme, le Groupe ADP propriétaire du foncier de 46 hectares du parc des expositions Paris-Le Bourget, a trouvé un accord en décembre 2016

avec le Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace (SIAE), actuel occupant, pour proroger l'accord de location du site pour une durée de 30 ans à compter de 2025. Cet accord a été permis par l'obtention des Jeux Olympiques et Paralympiques en 2024, et par l'accueil sur le site du centre des médias au Hall 3 qui sera démoli et reconstruit pour l'occasion.

Une étude de faisabilité technique de l'aménagement de la réserve foncière située au nord-ouest de la plate-forme de Paris-Le Bourget sur la commune de Bonneuil-en-France (environ 30 hectares) a été réalisée en 2017 (création d'un parc d'activités). La moitié sera consacrée à des projets de diversification immobilière, l'autre moitié étant dédiée à l'activité aéronautique de l'aéroport. Une première tranche d'aménagement et de commercialisation, portant sur une première phase de 1 à 2 ha est prévue en 2020.

Le Groupe ADP a par ailleurs remis une offre au Territoire Paris Terre d'Envol pour le rachat de terrains connectés à la zone aéroportuaire qui permettraient de renforcer le potentiel de développement de la plate-forme Paris-Le Bourget pour les activités aéronautiques.

Le Groupe ADP, en tant qu'aménageur du terrain, co-investisseur et co-exploitant, et la société André Chenue SA (filiale d'Horus Finance), en tant que co-investisseur et co-exploitant, ont signé un bail à construction, un contrat de promotion immobilière avec la société GSE et une promesse de bail en l'état futur d'achèvement pour la réalisation d'un centre de conservation d'œuvres d'art d'une surface de 24 800 m<sup>2</sup> implanté sur la partie Est de la plate-forme aéroportuaire Paris-Le Bourget. Les travaux ont démarré en septembre 2018 pour une livraison au 1<sup>er</sup> trimestre 2020. Promoteur de la ville aéroportuaire, le Groupe ADP valorise ainsi ses réserves foncières et confirme son implication majeure dans le développement du système aéroportuaire francilien, créateur de richesses et d'emplois pour la région Île-de-France.

Par ailleurs, des études de faisabilité d'aménagement ont été réalisées entre 2015 et 2017 sur les Aéroports d'Aviation Générale de Saint-Cyr-l'École et de Lognes. Celles-ci ont permis de proposer une programmation sur ces sites. Pour St Cyr, il s'agit d'aménager un quartier de 9 hectares mixtes activités/logements (300 logements). Afin d'accélérer la réalisation de ce projet, le Groupe ADP a cédé en 2019 à un opérateur de logement les 3 hectares prévus pour la construction de logements. Sur Lognes, il s'agira de construire un quartier dédié à l'activité sur environ 30 hectares, après modification des servitudes aéronautiques. Pour ce dernier projet, une convention partenariale a été signée avec les collectivités et les partenaires locaux. Une première phase de développement, consistant en l'aménagement d'un parc de petite activité sur 3 hectares de terrains immédiatement disponibles, a fait l'objet d'une consultation d'opérateurs en 2019, et devrait se concrétiser en 2020, ADP se positionnant en tant qu'investisseur (surface de plancher : 12 000 m<sup>2</sup>).

## International et développements aéroportuaires

Le segment « International et développements aéroportuaires » rassemble les activités réalisées par les filiales et participations d'Aéroports de Paris qui opèrent des activités de management et d'ingénierie aéroportuaires.

Créé en 2012 et renommé en 2014, ce segment regroupe ADP International (ex. Aéroports de Paris Management), ADP Ingénierie, la participation dans Schiphol Group, et la participation dans TAV Airports.

(en millions d'euros)	2019 <sup>1 2</sup>	2018 <sup>1 2</sup>	2019/2018 <sup>1 2</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 081</b>	<b>941</b>	<b>+ 14,9 %</b>
ADP International	264	188	+ 40,3 %
<i>dont AIG</i>	250	175	+ 43,2 %
<i>dont ADP Ingénierie</i>	57	58	- 1,2 %
TAV Airports	746	695	+ 7,5 %
Société de Distribution Aéroportuaire Croatie	13	-	N/A
<b>EBITDA</b>	<b>326</b>	<b>304</b>	<b>+ 7,1 %</b>
Quote-part de résultat des MEE	48	76	- 34,8 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>164</b>	<b>223</b>	<b>- 26,5 %</b>

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

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

05

### Une stratégie ambitieuse de développement international

Une réflexion stratégique finalisée courant 2019 a permis de réaffirmer l'ambition du Groupe ADP d'être un leader mondial en matière de gestion aéroportuaire avec 35 à 40 aéroports gérés dans le monde à l'horizon et une projection de 400 à 450 millions de passagers à cette échéance. Cette ambition porterait la quote-part des activités internationales du groupe à environ 35 à 40 % du résultat opérationnel courant (ROC) à l'horizon 2025. Enfin tous les aéroports internationaux du groupe atteindraient en 2025 une notation ASQ (Airport Service Quality) supérieure ou égale à 4.

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

Cette ambition repose sur les 5 axes stratégiques suivants :

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

### Un nouveau pilotage des activités internationales : le projet One Group

Le projet *One Group* consiste en une réorganisation, effective au 1<sup>er</sup> janvier 2020, du Groupe ADP visant à favoriser l'internationalisation de l'entreprise, afin de renforcer sa performance industrielle et financière, et d'offrir de larges perspectives de développement à ses collaborateurs.

Il s'agit pour le Groupe ADP d'accélérer son développement tout en garantissant sa robustesse financière. Cette stratégie repose sur une logique industrielle et implique une meilleure intégration des activités de

TAV Airports et d'Airport International Group au sein du groupe, afin de favoriser les synergies opérationnelles, optimiser les ressources et dégager des marges de manœuvre pour poursuivre la conduite du développement de l'ensemble de l'entreprise.

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

- ◆ la création d'une nouvelle Direction du Développement, qui regroupera l'ensemble des équipes de développement du groupe. Cette direction sera compétente sur tous les projets de développement, y compris les développements non aéroportuaires et ceux des filiales de services (Hub One, opérateur de technologie digitale pour les entreprises ; BTA, spécialisée dans la restauration, ou encore ATU, spécialisée dans les commerces en duty free) ;
- ◆ la création d'une Direction générale des Opérations, élargie à l'international. Elle sera notamment chargée de l'animation des responsables des plates-formes aéroportuaires en France et à l'international ;
- ◆ la création de 10 filières « groupe » organisées autour d'une famille de métiers et prenant en compte systématiquement les expertises liées à l'innovation et au développement durable. Ces filières fonctionneront sur un mode matriciel avec des rattachements hiérarchiques, mais aussi fonctionnels. Elles contribueront ainsi au développement du groupe ; enfin
- ◆ la mise en place d'une nouvelle instance de coordination tournée vers le développement et la performance. Les comités exécutifs du Groupe ADP et de TAV Airports demeurent inchangés et un nouveau « comité du développement et de la performance » voit le jour qui regroupe 8 membres appartenant aux deux entreprises.

Dans ce cadre, ADP International continue d'exister en tant que société « holding », détentrice de titres de participation et titulaire de contrats de service, mais n'est plus l'employeur des personnels chargés du développement, ni de la gestion des actifs étrangers à l'exception des salariés actuellement expatriés, qui restent employés par ADP International jusqu'au terme de leur expatriation. Les salariés d'ADP International sont intégrés au sein d'ADP SA et viennent renforcer des directions nouvelles (comme la Direction du Développement) ou déjà constituées.

Le groupe continue de bénéficier de l'appui d'un réseau local fort, grâce à l'implantation de trois bureaux régionaux : à Istanbul, pour la zone Afrique Moyen-Orient, à New-York pour la Zone Amériques et à Hong-Kong pour la Zone Asie.

## ADP International

Détenue à 100 % par Aéroports de Paris, ADP International est désormais réduite à une fonction de holding, détentrices des participations suivantes :

- ◆ Belgique : participation depuis 1999 de 25,6 % dans la société belge Liège Airport qui gère l'aéroport de Liège-Bierset, 7<sup>ème</sup> aéroport européen pour le trafic de fret. ADP International y dispose de droits spécifiques au travers d'accords de partenariat. ADP International a renouvelé en 2015 ces accords pour une durée de 15 ans. En 2019, le trafic cargo a poursuivi sa croissance, avec une hausse de + 3 % par rapport à 2018 ;
- ◆ Guinée : participation de 29 % dans la société guinéenne de Gestion et d'Exploitation de l'Aéroport de Conakry (SOGEAC) assortie d'un contrat d'assistance technique pour la gestion de l'aéroport. ADP International accompagne notamment la SOGEAC dans les travaux de modernisation de ses installations. L'aéroport a accueilli près de 0,6 million de passagers en 2019, en augmentation de 12 % par rapport à 2018. En 2019, le Groupe ADP a obtenu une extension temporaire du contrat de concession confié à la SOGEAC. En février 2020, la République de Guinée, Africa50 et le Groupe ADP, ont signé une convention de concession de 25 ans pour le développement et le financement de la modernisation et l'extension de l'aéroport international de Gbessia, lors d'une cérémonie de présentation du projet à Conakry ;
- ◆ Aux termes du pacte d'actionnaires signé en février 2020, la République de Guinée, Africa50 et le Groupe ADP ont respectivement pris une participation de 34 % et 33 % chacun dans la nouvelle Société de gestion de l'aéroport de Gbessia (SOGEAG), qui portera le projet de modernisation et l'extension de l'aéroport international de Gbessia. Lors d'une cérémonie de présentation du projet à Conakry, le 17 février 2020, la convention de concession de 25 ans pour le développement et le financement du projet a été signée, en présence des 3 partenaires. Le projet comprend la construction et l'exploitation d'un nouveau terminal pour les passagers domestiques et internationaux et les infrastructures y afférentes : une nouvelle aérogare pour le fret, une aire de stationnement, la rénovation et l'extension de la piste et des voies de circulation principales. Le nouveau terminal aura une capacité d'un million de passagers, afin de répondre aux prévisions de trafic à l'horizon 2031 ;
- ◆ Arabie Saoudite : participation depuis 2007 de 5 % dans la société saoudienne Matar dont l'objet est d'assurer l'exploitation et la maintenance du terminal Hajj, de l'aéroport de Djeddah qui accueille du trafic religieux. Parallèlement, ADP International a signé en 2007 un contrat d'assistance technique avec l'exploitant du terminal Hajj. Ce contrat a été renouvelé pour une durée d'1 an jusqu'au 31 décembre 2020. Le terminal Hajj a accueilli 6,7 millions de passagers en 2019, en baisse de 7,6 % par rapport à 2018 ;
- ◆ Jordanie : participation majoritaire de 51 % depuis avril 2018 dans la société jordanienne AIG, société concessionnaire de l'aéroport Queen Alia International Airport à Amman. Avant cette date, ADP International détenait depuis 2007 une participation de 9,5 % dans AIG. D'une durée de 25 ans, le contrat de concession prévoit le réaménagement du terminal existant et la construction d'un terminal supplémentaire d'une capacité de 12 millions de passagers. La 1<sup>re</sup> phase des travaux (7 millions de passagers) a été achevée en février 2013. La 2<sup>nd</sup>e phase portant la capacité à 12 millions de passagers a débuté en décembre 2013 et a été livrée en juillet 2016. Parallèlement, ADP International détient à 100 % la société jordanienne Jordan Airport Management (JAM) chargée de l'exploitation du terminal pour la durée de la concession. L'aéroport a accueilli 8,9 millions de passagers en 2019, en hausse de + 6 % par rapport à 2018 ;

- ◆ République de Maurice : participation depuis 2008 de 10 % dans la société ATOL (Airport Terminal Operations Limited), Société concessionnaire du nouveau terminal de l'aéroport International de la République de Maurice. D'une durée de 15 ans, le contrat de concession prévoit la construction et la gestion d'un nouveau terminal d'une capacité de 4,5 millions de passagers qui a été mis en service en septembre 2013. ADP International a également signé en août 2008 avec ATOL un contrat d'assistance technique relatif au suivi du projet ainsi qu'à la mise en service et à la gestion du nouveau terminal. Ce contrat a été renouvelé en août 2016 pour une durée de 3 ans. L'aéroport a accueilli 3,9 millions de passagers en 2019, en hausse de 1 % par rapport à 2018 ;
- ◆ Croatie : le consortium ZAIC-A Ltd, actionnaire à 100 % de la Société concessionnaire MZLZ (Medunarodna Zračna Luka Zagreb d.d.), réunissant ADP International (à hauteur de 20,8 % du capital), TAV Airports (à hauteur de 15,0 %), Bouygues Bâtiments International, l'entreprise croate Viadukt, le Fonds Marguerite et IFC (membre du groupe de la Banque Mondiale), a été désigné en avril 2012 par le gouvernement croate comme attributaire du contrat de concession de l'aéroport de Zagreb. Les accords de financement ont été signés le 4 décembre 2013. Ce projet porte sur la réalisation d'un nouveau terminal de 65 000 m<sup>2</sup> destiné à accueillir 5 millions de passagers en remplacement du terminal actuel. La livraison du nouveau terminal a eu lieu en décembre 2016 et son ouverture a eu lieu en mars 2017. ADP International exécute, en partenariat avec TAV Airports, un contrat d'assistance technique pour l'ensemble de l'aéroport pour une durée de 30 ans. L'aéroport a accueilli 3,4 millions de passagers en 2019, en hausse de 3 % par rapport à 2018 ;
- ◆ Chili : La Société de droit Chilien Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel, dans laquelle ADP International, VINCI Airports et Astaldi détiennent respectivement 45 %, 40 % et 15 % s'est vue attribuer le 5 mai 2015 la concession de l'Aéroport international de Santiago pour une durée de 20 ans. Il est la base historique de la compagnie LAN Chile. La société Nuevo Pudahuel a repris la gestion de l'aéroport au terme de la précédente concession le 1<sup>er</sup> octobre 2015 et doit assurer le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal de 175 000 m<sup>2</sup>, qui portera la capacité de l'aéroport à 30 millions de passagers, extensible au-delà de 45 millions. ADP International fournit une assistance technique à la Société concessionnaire au travers d'un contrat d'assistance technique courant jusqu'en 2035. L'aéroport a accueilli 24,6 millions de passagers en 2019, en hausse de 5,7 % par rapport à 2018, dont près de la moitié de passagers internationaux ;
- ◆ Madagascar : ADP International est actionnaire depuis novembre 2016, à hauteur de 35 %, de la Société de droit malgache Ravalina Airports, concessionnaire des aéroports d'Antananarivo et de Nosy Be. Ces aéroports ont accueilli 1,3 million de passagers en 2019, en hausse de 8,4 % par rapport à 2018.

## Développements récents

### Contrat d'opération et maintenance de l'aéroport de Stewart – New York

Future Stewart Partners, co-entreprise détenue par Groupe ADP et AvPORTS, a finalisé en décembre 2019 un accord avec la Port Authority of New York and New Jersey pour assurer les opérations et la maintenance sur l'aéroport international de New York Stewart ainsi que la gestion de ses concessions commerciales.

### Discussions exclusives avec les autorités boliviennes pour développer l'aéroport international de Santa Cruz

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

## Acquisition de 49 % du groupe indien GMR Airports

Le Groupe ADP a signé le 20 février 2020 un accord portant sur le rachat, sous certaines conditions, d'une participation de 49 % de GMR Airports. Le prix d'acquisition des 49 % a été arrêté à environ 107,8 milliards d'INR<sup>1</sup> dont 52,48 milliards d'INR<sup>2</sup> payés au titre de l'achat de la participation de 24,99 % le 26 février.

L'opération se déroulera en deux étapes : une première étape réalisée fin février 2020 pour une participation de 24,99 %. La seconde étape, pour 24,01 %, est soumise à certaines conditions réglementaires, notamment l'obtention des autorisations administratives habituelles dans ce type de projet (voir chapitre 10.1 - Evénements récents du présent Document d'Enregistrement Universel).

## ADP Ingénierie

### Présentation

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

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

Disposant de compétences dans tous les principaux domaines de l'aéroportuaire, ADP Ingénierie s'inscrit dans un partenariat de long terme avec ses clients, cherchant à anticiper leurs besoins. Forte de plus de 800 références dans plus de 150 pays, durant 20 ans d'existence, l'entreprise gère actuellement plus de 140 projets hors de France.

L'entreprise intervient principalement à l'international : près de 60 % de la prise de commandes 2019 a été réalisée à l'étranger. Elle y intervient au travers d'implantations au Moyen-Orient, en Afrique, en Amérique latine, en Chine et en Asie. La réorganisation de l'entreprise réalisée en 2017 a renforcé la présence en Asie avec la création d'une Business Unit Asie et Océanie implantée à Hong-Kong. En 2019, pour réaliser ses contrats auprès de nouveaux clients, ADP Ingénierie a créé 5 établissements, ce qui porte à 26 le nombre de ses structures dans le monde. En France, l'activité se concentre principalement sur de l'expertise aéroportuaire pointue, dans les systèmes, la planification et a gestion des flux complexes.

À fin décembre 2019, plus de 400 collaborateurs, de 47 nationalités différentes, sont salariés d'ADP Ingénierie.

À fin 2019, la prise de commandes d'ADP Ingénierie s'élève à 62 millions d'euros. Les prises de commandes se répartissent désormais de façon assez égale sur l'ensemble du globe.

En complément, ADP Ingénierie assure la coordination de l'activité réalisée par Merchant Aviation, société américaine de conseil aéroportuaire, dont l'acquisition a été portée par ADP International. Plusieurs collaborateurs d'ADP Ingénierie renforcent l'équipe américaine de Merchant Aviation pour développer l'activité d'ingénierie et de consulting en Amérique du Nord. 2019 a vu la signature de plusieurs contrats importants sur le territoire nord-américain pour les aéroports de JFK, Denver et de la Nouvelle-Orléans à titre d'exemple.

### Principaux projets en cours en 2019

#### ASIE-OCÉANIE :

- ◆ Thaïlande : aéroport international Suvarnabhumi de Bangkok. Conception de la 3<sup>e</sup> piste et des voies de circulation et équipements associés ;
- ◆ Vietnam :
  - ◆ ADP Ingénierie a exécuté le contrat de conception du nouvel aéroport international Long Thanh (LTIA) à Ho Chi Minh. Ce contrat a été gagné dans le cadre d'un appel d'offres international lancé par l'opérateur national vietnamien ACV (Airports Corporation of Vietnam), auquel ADP Ingénierie a répondu en association avec des partenaires vietnamiens et japonais, dont Japan Airport Consultants, leader,
  - ◆ étude de l'extension de l'aéroport international Noi Bai de Hanoi (FASEP) ;
- ◆ Chine : l'aéroport international Daxing de Pékin, conçu par ADP Ingénierie avec la coopération de Zaha Hadid Architects et de BIAD, partenaire local, a été inauguré en septembre 2019 ;
- ◆ Taïwan : la tour de contrôle de l'aéroport international de Taipei conçue par ADP Ingénierie, qui en a aussi assuré la supervision du chantier, a été mise en service fin 2019 ;
- ◆ Hong-Kong : l'extension du terminal 1 de l'aéroport international a été mise en service durant l'automne 2019. ADP Ingénierie était en charge de la conception de l'extension du système de traitement des bagages.

05

#### AFRIQUE DE L'EST - MOYEN-ORIENT :

- ◆ Zanzibar : ADP Ingénierie a signé avec les autorités aéroportuaires de Zanzibar la reprise de la supervision du chantier du nouveau terminal passager de l'aéroport international Abeid Amani Karume ;
- ◆ Éthiopie : ADP Ingénierie a poursuivi l'exécution du contrat de supervision du chantier d'extension de l'aéroport international Bole d'Addis-Abeba ;
- ◆ Irak : Études de faisabilité et plan masse pour l'aéroport international de Kerbala, avec redesign du terminal passager ;
- ◆ Jordanie : Rénovation de la piste de l'aéroport Queen Alia d'Amman et étude de modernisation du BHS ;
- ◆ EAU : ADP Ingénierie exécute le contrat de conception de la rénovation du terminal passager de l'aéroport international de Sharjah (EAU) et de son extension ;
- ◆ Oman : études pour l'extension de l'aéroport de Sohar. Mise en service de l'aéroport de Duqm pour lequel ADP Ingénierie avait réalisé des travaux de conception.

<sup>1</sup> soit 1 360 millions d'euros avec un taux de change théorique moyen EUR/INR = 79,35.

<sup>2</sup> soit 677,5 millions d'euros avec un taux de change EUR/INR = 77, 46.

## EUROPE – MAGHREB – AFRIQUE FRANCOPHONE – AMÉRIQUES :

- ◆ USA : ADP Ingénierie et MAV se sont vus attribuer plusieurs contrats au profit des aéroports du New-Jersey et de l'État de New-York, ainsi que les aéroports de Denver et de la Nouvelle-Orléans ;
- ◆ Bénin : les opérations de maîtrise d'ouvrage déléguée pour le nouvel aéroport Greenfield de Cotonou à Glo Djigbe se sont poursuivies tout au long de l'année ;
- ◆ Haïti : ADP Ingénierie s'est vu confier la supervision du chantier de rénovation de la piste de l'aéroport international Toussaint Louverture d'Haïti, travaux financés par la BID. La réception définitive de l'ouvrage est prévue en ce tout début 2020 ;
- ◆ Luxembourg : sur l'aéroport international de Luxembourg, ADP Ingénierie étudie l'extension du terminal passager. Le contrat porte sur une mission de programme et un APS pour l'extension de l'aérogare, l'extension du système de tri bagage et sa mise aux normes standard 3 ;
- ◆ Panama : la supervision des travaux du nouveau terminal de l'aéroport international Tocumen à Panama city s'est poursuivie tout au long de l'année. ADP Ingénierie a apporté une expertise complémentaire à la préparation à la mise en service du tri bagages ;
- ◆ Mexique : ADP Ingénierie a réalisé les études de planning stratégique et de conception pour la transformation de l'aéroport de Santa Lucia de Mexico City en aéroport commercial et militaire ;
- ◆ Grèce : ADP Ingénierie apporte une assistance technique à l'amélioration du système de tri bagages de l'aéroport international d'Athènes ;
- ◆ Espagne : l'opérateur espagnol AENA a confié à ADP Ingénierie la maîtrise d'ouvrage déléguée de ses projets de modernisation des aéroports des Baléares ;
- ◆ ADP : différents contrats portant sur un appui à la supervision des travaux pour la rénovation du Terminal 2B et la création de la liaison BD, sur des prestations d'assistance technique et de modélisation (Building information Modeling) de bâtiments futurs ou existants, ou encore sur la conception des premiers projets d'Urban Air Mobility du groupe.

## Stratégie

### UNE EMPREINTE MONDIALE RENFORCÉE

Avec désormais 23 pays dans lesquels elle est implantée, ADP Ingénierie a renforcé son empreinte mondiale en 2019. Outre un retour dans certains pays comme au Mexique et en Arabie saoudite, ADP Ingénierie a étendu sa présence en Europe (en Espagne et en Grèce).

Par ailleurs, les inaugurations d'infrastructures survenues en Chine, à Hong Kong et Taïwan ont accru la réputation d'ADP Ingénierie en Asie. Dans ce contexte, Le retentissement médiatique de l'inauguration de Daxing a notamment profité à la réputation mondiale d'ADP Ingénierie.

### LE DÉCALAGE DE PLUSIEURS PROJETS IMPORTANTS À 2020 LIMITE LA CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2019

La prise de commandes 2019 s'est inscrite dans la dynamique de 2018. En revanche, le décalage de certains grands projets n'a pas permis d'atteindre les objectifs attendus. Pour réduire l'impact de ces aléas, ADP Ingénierie s'attache à diminuer la part des grands projets dans son activité en renforçant notamment son offre et ses services dans le domaine de l'expertise et du conseil.

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

Depuis sa création en 2000, la filiale ingénierie du Groupe ADP n'a cessé de s'adapter aux besoins des clients. Dans ce contexte, elle a développé

en 2019 de nouvelles offres de service, au côté d'une intensification de sa démarche innovation.

ADP Ingénierie est en mesure d'accompagner les aéroports sur l'ensemble de leur cycle de vie, depuis l'assistance pour l'élaboration de la stratégie et la définition des besoins jusqu'à l'appui en exploitation pour en améliorer l'efficacité opérationnelle en passant par les métiers traditionnels de la conception et de la supervision de travaux. Ainsi, l'entreprise développe une capacité d'appui à la construction des budgets et des financements des projets aéroportuaires. De même, est-elle capable, notamment grâce à la simulation, d'analyser des problèmes dans une approche holistique et d'apporter des solutions adaptées. Conceptrice de l'APOC (Airport Operation centre), ADP Ingénierie permet à ses clients de pouvoir coordonner et gérer l'ensemble des systèmes qui composent leurs plates-formes comme à Mascate par exemple.

Préparant l'aéroport de demain, ADP Ingénierie est pleinement engagée dans le projet de sa Maison-mère dédié aux VTOL (Vertical Take Off and Landing vehicles), concevant le vertiport qui accueillera les moyens de transport du futur.

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

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

Outre l'apport déterminant de Merchant Aviation sur le marché nord-américain, ADP Ingénierie a ouvert 5 structures en 2019.

Toujours pour être au plus près des clients, ADP Ingénierie a multiplié sa participation à des salons professionnels mondiaux : PTE à Londres, ACI-APAC à Hong-Kong, Dubaï airport Show, ACI-NA à Tampa Bay, ACI Airport Exchange à Abu Dhabi avec stands et prise de parole fréquente, non seulement lors de ces événements mais aussi durant d'autres salons à vocation plus spécialisée ou de portée plus régionale.

## TAV Airports

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

### Description de TAV Airports

TAV Airports est un opérateur aéroportuaire de premier plan en Turquie, et gère 13 aéroports dans le monde :

- ◆ Ankara Esenboga, Izmir Adnan Menderes, Antalya Gazipasa ;
- ◆ Milas-Bodrum depuis 2014 pour le terminal domestique et octobre 2015 pour le terminal international ;
- ◆ Antalya en co-contrôle avec Fraport depuis mai 2018 ;
- ◆ Tbilissi et Batoumi en Géorgie ;
- ◆ Monastir et Enfidha en Tunisie ;
- ◆ Skopje et Ohrid en Macédoine ;
- ◆ Médine en Arabie Saoudite depuis juillet 2012 ; et
- ◆ l'aéroport de Zagreb aux côtés d'ADP International.





Pour mémoire, les vols commerciaux d'Istanbul Atatürk ont été transférés vers le nouvel aéroport d'Istanbul depuis le 6 avril 2019. Istanbul Atatürk a accueilli 16 millions de passagers entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 6 avril 2019.

Le trafic total de TAV Airports en 2019 s'élève à 105 millions de passagers. Hors Istanbul Atatürk, le reste du réseau de TAV a accueilli 89 millions de passagers, soit une croissance de 1,3 % par rapport à l'année 2018, notamment grâce au dynamisme du trafic sur l'aéroport d'Antalya (+ 12,6 %). Sur les aéroports de Turquie (Ankara, Izmir, Bodrum, Gazipasa, Antalya), le trafic international a progressé de 18 % par rapport à 2018.

TAV Airports est également opérateur *via* ses filiales dans d'autres domaines aéroportuaires tels que le duty free, la restauration, l'assistance en escale, l'informatique, la sûreté, les salons en aéroport et les services de prévenance et d'accueil. TAV Airports exploite par exemple les commerces et services de l'aéroport de Riga en Lettonie. En étant présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur des services proposés en aéroport, le modèle économique intégré du groupe est un élément primordial de sa performance et de sa réussite économique. Sur le nouvel aéroport d'Istanbul (IGA), TAV est présente *via* ses sociétés de services avec TGS, HAVAS, ATU, et BTA.

Le groupe TAV Airports est composé de :

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

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

- ◆ 6 principales filiales dans les services :
  - ◆ ATU, spécialisée dans le duty free (détenue à 50 %),
  - ◆ BTA, spécialisée dans la restauration (détenue à 100 %) offre des services de restaurants dans 16 aéroports à travers 8 pays ainsi que dans des installations maritimes et des centres de vie,
  - ◆ Havas, société d'assistance en escale (détenue à 100 %),
  - ◆ TAV O & S qui gère notamment des salons et des services VIP en aéroports (détenue à 100 %),
  - ◆ TAV Technologies qui gère le système informatique des aéroports (détenue à 100 %),
  - ◆ TAV Security qui assure des prestations de sûreté (détenue à 100 %) ;
- ◆ le chiffre d'affaires du groupe TAV Airports dans les comptes du Groupe ADP s'est élevé à 746 millions d'euros en 2019, son EBITDA à 277 millions d'euros.

05

## Gouvernance

Au 31 décembre 2019, l'actionariat de TAV Airports est le suivant :

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

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

Le conseil d'administration de TAV Airports est composé de 11 membres, dont 5 nommés sur proposition du Groupe ADP, 1 membre pour lequel Tepe a le droit de proposer un candidat, 1 membre pour lequel Sera a

le droit de proposer un candidat et 4 administrateurs indépendants proposés par le comité des nominations au vote de l'assemblée générale des actionnaires.

## Modèles de concession

Aéroport	Type/Date de fin de concession	Participation de TAV	Périmètre	Red./pax International	Red./pax Domestique	Garantie de volume	Revenus/ concession garantis
Ankara Esenboga	Build Operate Transfer (BOT - Constuction, Exploitation, Transfert) (Mai 2023)	100 %	Terminal	15 € 2,5 € (Correspondance)	3 €	0,6 M dom, 0,75 M Int'l pour 2007 + 5 % par an	
Izmir A. Menderes	BOT + Concession (Déc. 2032)	100 %	Terminal	15 € 2,5 € (Correspondance)	3 €	-	29 M€ + TVA
Gazipasa Alanya	Concession (mai 2034)	100 %	Aéroport	10 € <sup>1</sup>	7,5 TRY <sup>2</sup>	-	50 000 US \$ + TVA
Milas-Bodrum	Concession (déc. 2035)	100 %	Terminal	15 €	3 €	-	28,7 M€ + TVA <sup>3</sup>
Antalya	Concession (déc. 2024)	49 % <sup>4</sup>	Terminal	15 € 2,5 € (Correspondance)	3 €		100,5 M€ + TVA
Tbilissi	BOT (fév. 2027)	80 %	Aéroport	24 US \$	6 US \$	-	
Batumi	BOT (août 2027)	76 %	Aéroport	12 US \$	7 US \$	-	
Monastir & Enfidha	BOT + Concession (mai 2047)	67 %	Aéroport	9 €	1 €	-	11-26 % du chiffre d'affaires de 2010 à 2047
Skopje & Ohrid	BOT + Concession (mars 2030)	100 %	Aéroport	17,5 € à Skopje, 16,2 € à Ohrid	-	-	4 % du chiffre d'affaires annuel brut <sup>5</sup>
Médine	BOT + Concession (2037)	33 %	Aéroport	87 SAR <sup>6</sup>	-	-	54,5 % <sup>7</sup>
Zagreb	BOT + Concession (avril 2042)	15 %	Aéroport	15 € <sup>8</sup> 4 € (Correspondance)	7 €	-	Fixe : 2,0 € - 11,5 M€ Variable 0,5 % (2016) - 61 % (2042)

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

<sup>2</sup> TAV Gazipasa versera un loyer annuel fixe de 50 000 US\$ + TVA jusqu'à la fin de la période d'opération. En complément, TAV Gazipasa paiera 65 % de son résultat net à la DHMI à la fin de chaque année d'opération en partage de résultat.

<sup>3</sup> Le versement en une fois du montant de 143 M€, équivalent à 20 % de l'enchère pour l'aéroport de Milas Bodrum a été payé en août 2014.

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

<sup>5</sup> Les redevances de concession seront de 15 % du chiffre d'affaires annuel brut jusqu'à ce que le nombre de passagers des deux aéroports atteignent 1 million. Quand le nombre de passagers excédera un million, ce ratio évoluera entre 2 % et 4 % en fonction du nombre de passagers.

<sup>6</sup> 87 SAR par passagers internationaux au départ et à l'arrivée. La charge par passager augmentera tous les 3 ans en fonction de l'inflation cumulée en Arabie Saoudite.

<sup>7</sup> Les redevances de concession seront réalisées à hauteur de 27,3 % pour les 2 premières années suivant la finalisation de la construction.

<sup>8</sup> La redevance de service par passager international, domestique, en correspondance est respectivement de 10,4 €, 4 € et 4 €, avant avril 2014.

## Développements de l'année 2019

TAV célèbre son 20<sup>ème</sup> anniversaire, TAV exploite au 31 décembre 2019, 13 aéroports dans 7 pays. Ses sociétés de services représentent 59 % de son chiffre d'affaires et 27 % de son EBITDA. L'empreinte globale de TAV couvre désormais 100 aéroports dans 30 pays.

2019 a été une année importante pour la croissance inorganique des sociétés de services. TAV OS, société de services de salons, a acheté 70 % de GIS, un opérateur espagnol de salons actif dans 8 pays. TAV OS est donc devenu un véritable opérateur global de salons présent dans 42 aéroports sur 21 pays, dont le Brésil, la Suisse, le Kenya et les États-Unis.

BTA & TAV Technologies sont aussi désormais des entreprises mondialement compétitives qui desservent une vaste zone géographique allant de l'Europe occidentale à la région du Golfe.

Dans le cadre du deuxième pilier de la stratégie de croissance de TAV, qui consiste à acquérir de nouvelles concessions, les négociations se poursuivent avec le propriétaire de l'aéroport international d'Almaty

Kazakhstan concernant l'acquisition potentielle de l'actif. TAV suit également de près les appels d'offres pour la privatisation des aéroports de Tivat et Podgorica au Monténégro et l'appel d'offres pour le renouvellement de la concession de l'aéroport d'Antalya. TAV continuera de rechercher dans sa zone géographique de nouvelles opportunités susceptibles de créer de la valeur pour les actionnaires.

Le nombre de touristes en Turquie continue de battre de nouveaux records, 2019 a été une très bonne année pour la croissance organique du portefeuille, qui est le premier pilier de croissance de TAV. Avec une forte croissance des arrivées en provenance des marchés européens et de Russie, le nombre de touristes visitant la Turquie a augmenté de 14 % en 2019 en atteignant 45 millions.

Le trafic international de passagers a augmenté de 19 % à Antalya, de 25 % à Bodrum et de 22 % à Izmir. TAV a connu une nouvelle année de reprise en Tunisie avec 22 % de croissance, et le trafic en Macédoine du Nord a

été robuste avec 14 % de croissance. Le trafic domestique en Turquie est quant à lui resté faible tout au long de 2019.

Le trafic géorgien était également très soutenu jusqu'au second semestre. La Géorgie a cependant terminé l'année avec une légère baisse du nombre de passagers, en raison de l'interdiction des vols russes à partir de juillet.

L'un des développements les plus importants de 2019 a été la finalisation des discussions pour la restructuration des conditions de la concession de Tunisie. Grâce à ces accords, TAV a pu rétablir la viabilité économique à long terme de ces aéroports grâce à des diminutions importantes de nos paiements de loyers passés et futurs. En 2020, TAV devrait également finaliser les accords avec le groupe actuel de prêteurs de TAV Tunisie pour restructurer les conditions de financement et la structure de l'actionariat de la société.

### FIN DE LA CONCESSION D'ISTANBUL ATATÜRK.

Le 6 avril 2019, alors que l'aviation commerciale à Istanbul Atatürk prenait fin, une page s'est tournée pour TAV. TAV a opéré Istanbul Atatürk sans accroc jusqu'au dernier jour. TAV a rempli tous ses engagements et a rendu l'aéroport à la DHMI. TAV a transféré ses opérations d'assistance en escale, et une partie des opérations de duty free et de restauration au nouvel aéroport. L'impact du transfert sur les employés de TAV a été réduit au maximum. 85 % des employés ont été replacés soit au nouvel aéroport, soit dans une entreprise du groupe TAV. Toutes les indemnités de licenciement ont été versées.

Cette année, suite à une évaluation tripartite conduite par DHMI, TAV et par un consultant indépendant, le montant de compensation dû à TAV pour la cessation anticipée des activités a été calculée. TAV a reçu en décembre 2019 une lettre formelle de la part de DHMI, indiquant à 389 M€ le montant de la compensation due à TAV.

## Airport International Group (AIG)

Le Groupe ADP, via sa filiale à 100 % ADP International, a finalisé au mois d'avril 2018 la transaction lui permettant de détenir 51 % du capital et lui donnant le contrôle exclusif d'Airport International Group (« AIG »), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia (QAIA) à Amman, en Jordanie. Les nouveaux co-actionnaires avec lesquels le Groupe ADP a investi sont les fonds d'investissement en infrastructures Meridiam et IDB Infrastructure Fund II. Edgo, déjà présent, est resté co-actionnaire. Depuis cette opération, le Groupe ADP, déjà actionnaire à hauteur de 9,5 % d'AIG depuis 2007, consolide les comptes de la société concessionnaire par intégration globale.

D'une durée de 25 ans, le contrat de concession, signé en 2007, prévoit l'exploitation des terminaux existants et la construction et l'exploitation d'une nouvelle aérogare. Les experts du Groupe ADP, forts d'un contrat de management, en assurent depuis les opérations.

La construction du nouveau terminal s'est déroulée en 2 phases. Une première phase de travaux a permis la création de 103 000 m<sup>2</sup> offrant une capacité de 7 millions de passagers, mise en service en mars 2013. Une vaste extension a été ajoutée à ce terminal en septembre 2016, qui porte la capacité de l'aéroport à 12 millions de passagers par an.

Opérateur de QAIA depuis le début de la concession (25 ans) en 2007, le Groupe ADP a contribué à la performance et à la croissance de l'aéroport. Le trafic a cru en moyenne de 7,2 % par an depuis 2007.

Avec la prise de contrôle d'AIG, le Groupe ADP est en mesure de déployer son savoir-faire, son expertise et son offre de services. Les objectifs sont de renforcer le réseau aérien au départ d'Amman, d'améliorer la

qualité de service offerte aux passagers et la performance des activités aéronautiques et commerciales, et enfin d'assurer un développement pérenne et socialement responsable pendant la durée restante de la concession (jusqu'en 2032).

L'aéroport international Queen Alia est un aéroport de référence au Moyen-Orient, et gère 98 % du trafic jordanien. Il est la base et le hub de la compagnie aérienne Royal Jordanian Airlines et la porte d'entrée vers les sites touristiques du pays, notamment Petra, la Mer Morte et le désert du Wadi Rum.

Cet aéroport a été classé meilleur aéroport de sa catégorie (entre 5 et 15 millions de passagers) au Moyen-Orient par l'Airport Council International (ACI), sur la base des résultats de l'enquête Airport Service Quality (ASQ/ACI) 2018, le plus important programme de référence mondial sur la satisfaction des passagers des aéroports. Enfin, il est le premier aéroport au Moyen Orient à obtenir l'accréditation ACI Carbone niveau 3+, c'est-à-dire la neutralité carbone.

## Partenariat avec Royal Schiphol Group

Afin d'anticiper les enjeux futurs du secteur du transport aérien, Aéroports de Paris et NV Luchthaven Schiphol (Royal Schiphol Group), qui opère l'aéroport d'Amsterdam Schiphol, ont conclu fin 2008 un accord-cadre de coopération industrielle à long terme et de prise de participations croisées à hauteur de 8 % du capital et des droits de vote, créant ainsi une alliance de premier plan dans l'industrie aéroportuaire mondiale. Cet accord de coopération industrielle entre deux des plus importants groupes aéroportuaires européens et d'une durée initiale de 12 ans constitue une initiative stratégique qui produit des bénéfices réciproques pour les deux sociétés dans plusieurs domaines clés de leur activité. L'alliance a été dénommée « Hublink ».

En 2019, Schiphol Group a réalisé un chiffre d'affaires en hausse de 7 %, à 1 615 millions d'euros. Son résultat net part du groupe s'établit à 355 millions d'euros, en hausse de 27 % par rapport à 2018.

### Motivations stratégiques

Pour les activités aéronautiques, l'objectif de l'alliance Hublink est :

- ◆ d'améliorer la compétitivité des deux groupes grâce à la consolidation d'un double-hub, indispensable pour faire face à la concurrence des autres hubs, notamment du Moyen-Orient ;
- ◆ de renforcer l'attractivité des deux groupes par une plus grande harmonisation de l'agencement et de la signalétique de leurs terminaux, et par l'amélioration coordonnée de leurs processus passagers (enregistrement, information, sûreté) ;
- ◆ de renforcer les relations des deux groupes avec leurs principaux clients, dont le groupe Air France-KLM ;
- ◆ d'optimiser leur efficacité opérationnelle et de réaliser des économies de coûts, notamment au travers de la mise en commun de certains de leurs achats.

Pour les activités non aéronautiques, l'objectif est de développer les activités en matière de commerces, d'innovation, et de digital Airports grâce à l'échange de savoir-faire (expérimentations, projets en cours ou réalisations récentes) pour faire émerger des synergies.

Concernant le développement durable, l'objectif des deux groupes est d'être à l'avant-garde, en unissant leurs efforts pour économiser l'énergie, développer l'utilisation des énergies renouvelables et réduire les émissions de gaz à effet de serre.

## Représentation dans les organes sociaux des deux sociétés

Edward ARKWRIGHT, Directeur général exécutif du Groupe ADP, en charge du développement, de l'ingénierie, et de la transformation est l'un des 8 membres du conseil de surveillance de Schiphol Group (Supervisory Board).

Dick BENSCHOP et Jabine VAN DER MEIJS, respectivement *Chief Executive Officer* et *Chief Financial Officer* de Royal Schiphol Group, sont membres du conseil d'administration d'Aéroports de Paris.

## Organes propres à la coopération

L'accord de coopération industrielle s'appuie sur une structure de gouvernance simplifiée et tournée vers l'efficacité : un certain nombre de domaines de coopération prioritaires sont définis annuellement par le comité de coopération industrielle (ICC - Industrial Cooperation Committee), qui est l'instance de suivi des projets menés dans le cadre de l'alliance.

## Réalisations

L'alliance entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group apporte plusieurs bénéfices aux deux groupes, dans des domaines très variés.

Leurs équipes respectives travaillent régulièrement ensemble dans le cadre d'initiatives ou de projets communs et échangent sur des problématiques opérationnelles. Le programme de coopération, animé par le PMO (Program Management Office) de chaque groupe, vise à favoriser les échanges et à renforcer les synergies entre les deux groupes.

À titre d'exemple, le traitement des vols entre Paris et Amsterdam a été amélioré par la mise en place de files d'attente dédiées au contrôle de sûreté et par la diffusion d'informations dans les deux langues en salle d'embarquement.

L'année 2019 a vu la poursuite de projets déjà lancés :

- ◆ dans le domaine des achats, des consultations communes peuvent être organisées ; de même, et de façon plus générale, la coordination des stratégies d'achat des deux groupes, en lien avec les opérationnels, en vue d'identifier de nouvelles opportunités d'achats communs pour le futur se poursuit et fait l'objet d'échanges réguliers entre équipes ;
- ◆ dans le domaine des ressources humaines, pour mémoire, un dispositif d'échanges de collaborateurs entre Groupe ADP et Schiphol a été mis au point en 2011 pour favoriser le partage de compétences et de savoir-faire spécifiques à chacune des deux entreprises et renforcer la coopération entre les équipes. En 2019, des missions courtes (3-6 mois) ont été organisées, dans les deux sens (collaborateurs de Schiphol chez Groupe ADP et réciproquement).

L'accord initial de 2008 arrivera à son terme fin 2020. À cette échéance, il pourra soit être renouvelé soit être défait, auquel cas il est prévu un mécanisme de dénouement de la participation croisée de 8 %. Les équipes d'ADP et Schiphol ont initié les travaux pour établir le bilan de

l'alliance Hublink tant sur le plan industriel que financier, en tenant compte des évolutions constatées depuis 2008 de croissance et de rentabilité respectives des deux groupes.

Ces travaux seront poursuivis en 2020 et une recommandation sera proposée aux actionnaires quant à la pertinence économique et industrielle de renouveler l'alliance, et le cas échéant sur quelle base et pour quels nouveaux objectifs.

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

## MZLZ-TRGOVINA D.o.o (Société de Distribution Aéroportuaire Croatie)

Le 1<sup>er</sup> décembre 2014, Aéroports de Paris et Lagardère Duty Free, par l'intermédiaire de leur entreprise commune la Société de Distribution Aéroportuaire, ont acquis l'intégralité du capital et des droits de vote de la société MZLZ-TRGOVINA D.o.o (filiale de gestion des espaces commerciaux de l'aéroport de Zagreb en Croatie).

MZLZ-TRGOVINA D.o.o a pour objet l'exploitation, pour une durée totale de 15 ans, de boutiques à l'aéroport de Zagreb afin d'y commercialiser de manière exclusive les principales catégories de produits ci-après : alcools, parfums/ cosmétiques, tabac, gastronomie.

L'exploitation des surfaces commerciales s'est effectué en deux temps :

- ◆ depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2014, exploitation de deux magasins dans le terminal existant, un magasin *duty free* en zone côté piste de 600 m<sup>2</sup> et une boutique de souvenirs en zone côté ville de 47 m<sup>2</sup> ; puis
- ◆ depuis 2017, exploitation des espaces commerciaux dans le nouveau terminal dont la capacité totale est de 5 millions de passagers (vs. 2 millions de passagers actuellement).

Depuis avril 2017, MZLZ-TRGOVINA D.o.o opère dans le nouveau Terminal une surface commerciale (Walkthrough) de 619 m<sup>2</sup> dédiée à la vente de parfums/ Cosmétiques, alcools, Tabacs, Gastronomie, confiserie et produits locaux.

En 2018, MZLZ-TRGOVINA D.o.o a ouvert une nouvelle surface de vente de 184 m<sup>2</sup> dédiée à la mode baptisée « The Fashion Place » et 2 pop-up stores implantés au plus proche des salles d'embarquement.

Enfin un service de shop & collect a été implanté depuis septembre 2018, permettant aux clients de réserver leurs produits online ou dans le magasin et de les récupérer à leur retour à Zagreb.

Pour Aéroports de Paris, également indirectement actionnaire de la société titulaire de la concession de l'aéroport de Zagreb, et titulaire d'un contrat d'assistance technique (en partenariat avec TAV Airports), cette acquisition a marqué une étape importante de l'exportation de l'ensemble des savoir-faire du groupe à l'international.

## Autres activités

Le segment « autres activités » rassemble l'ensemble principalement les activités réalisées par Hub One et les refacturations d'études réalisées pour le projet CDG Express.

(en millions d'euros)	2019	2018	2019/2018
<b>Produits</b>	<b>168</b>	<b>156</b>	<b>+ 7,9 %</b>
Hub One	152	155	- 1,9 %
<b>EBITDA</b>	<b>29</b>	<b>46</b>	<b>- 36,1 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>13</b>	<b>34</b>	<b>- 58,5 %</b>

## Hub One

### Présentation

Hub One est l'opérateur de technologies digitales pour les entreprises et organisations publiques. Acteur de référence de la transformation numérique en univers contraints, Hub One s'appuie sur ses trois expertises : connectivité haut-débit, logiciels métiers et cybersécurité. Hub One propose le meilleur des technologies au travers de solutions éprouvées et adaptées aux besoins et usages des professionnels.

Avec plus de 10 agences régionales et 550 collaborateurs au service quotidien de plus de 5 000 clients, Hub One a généré un chiffre d'affaires de 152 millions d'euros en 2019. Hub One est une filiale d'ADP.

L'année 2019 aura été marquée pour Hub One par la signature début avril du contrat de fourniture de service Télécom Voix Data remporté auprès d'ADP SA. Le Plan stratégique d'Hub One visant à dégager davantage de synergies de revenus et de coûts entre les entités métiers d'Hub One a été déployé, conduisant à un rétablissement de l'Ebitda après une baisse en 2018. Les entités juridiques Hub One SA et Hub One Mobility ont par ailleurs été fusionnées au 1<sup>er</sup> octobre 2019, afin de renforcer leur intégration. La politique de développement de l'activité Cybersécurité s'est poursuivie avec une belle croissance du chiffre d'affaires, la co-construction avec ADP SA d'un SOC (Security Operation Center, véritable tour de contrôle des événements de cybersécurité).

## Environnement législatif et réglementaire

### La convention de Chicago

Signée en 1944, la convention de Chicago a créé l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), qui compte 193 États membres. Elle est chargée d'établir les « normes et pratiques recommandées » permettant d'assurer que chaque vol est pris en charge de façon identique et uniforme dans l'ensemble des États partis à la convention. Celles-ci concernent tous les aspects techniques et opérationnels de l'aviation internationale et traitent notamment des caractéristiques des aéroports et des aires d'atterrissage et de tout autre sujet intéressant la sécurité, la sûreté, l'efficacité et la régularité de la navigation aérienne. La protection de l'environnement et le développement économique du transport aérien figurent également parmi les priorités mondiales de l'organisation.

### Réglementation communautaire

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

- ◆ le règlement (CE) n° 1008/2008 du 24 septembre 2008 établissant des règles communes pour l'exploitation de services aériens dans la communauté, qui organise la libéralisation du transport aérien en Europe ;
- ◆ la directive (CE) n° 2009/12 du 11 mars 2009 sur les redevances aéroportuaires ;

- ◆ le règlement (CEE) n° 95/93 du 18 janvier 1993 modifié fixant les règles communes en ce qui concerne l'attribution des créneaux horaires ;
- ◆ la directive (CE) n° 96/67 du 15 octobre 1996, qui a imposé l'ouverture à la concurrence des services d'assistance en escale ;
- ◆ le règlement (CE) n° 300/2008 du 11 mars 2008 relatif à l'instauration de règles communes dans le domaine de la sûreté de l'aviation civile, précisé par le règlement d'exécution (UE) 2015/1998 de la Commission du 5 novembre 2015 fixant des mesures détaillées pour la mise en œuvre des normes de base communes dans le domaine de la sûreté de l'aviation civile ;
- ◆ le règlement (CE) n° 1107/2006 du 5 juillet 2006 concernant les droits des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite lorsqu'elles font des voyages aériens ;
- ◆ le règlement (UE) n° 598/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 relatif à l'établissement de règles et de procédures concernant l'introduction de restrictions d'exploitation liées au bruit dans les aéroports de l'Union, dans le cadre d'une approche équilibrée ;
- ◆ le règlement (UE) 2018/1139 du Parlement européen et du Conseil du 4 juillet 2018 concernant des règles communes dans le domaine de l'aviation civile et instituant une Agence de l'Union européenne pour la sécurité aérienne, précisée pour les aéroports par le règlement d'exécution (UE) n° 139/2014 de la commission du 12 février 2014 établissant des exigences et des procédures administratives relatives aux aéroports.

05

### Législation nationale

Aéroports de Paris dispose d'un droit exclusif pour l'aménagement, l'exploitation et le développement des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et de ses onze aéroports civils d'aviation générale situés en région Île-de-France.

En cas de transfert au secteur privé de la majorité du capital d'Aéroport de Paris, tel qu'autorisé par la loi PACTE, la mission précitée d'Aéroports de Paris prendrait fin soixante-dix ans après le transfert (article 130 de la loi PACTE).

Aéroports de Paris doit se conformer aux dispositions de droit commun applicables à tout exploitant d'aérodrome qui découlent principalement du code des transports (textes législatifs codifiés) et du Code de l'aviation civile (textes réglementaires codifiés), aux conditions particulières résultant essentiellement des dispositions de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports et aux obligations résultant de son cahier des charges approuvé par décret en Conseil d'État (voir ci-dessous).

### Réglementation relative aux redevances aéroportuaires

Les services publics aéroportuaires rendus sur les aéroports ouverts à la circulation aérienne publique donnent lieu à la perception de redevances pour services rendus aux usagers (transporteurs aériens et prestataires d'assistance en escale).



Ces redevances sont principalement encadrées par les dispositions du Code de l'aviation civile (articles L. 6325-1 et suivants) et le Code de l'aviation civile (articles R. 224-1 et suivants), ainsi que par le Contrat de Régulation Économique 2016-2020.

Les tarifs des redevances sont soumis à l'homologation annuelle de l'autorité sectorielle de régulation. Il s'agit, depuis l'intervention de l'ordonnance n° 2019-761 du 24 juillet 2019 relative au régulateur des redevances aéroportuaires, prise sur habilitation de la loi PACTE, de l'autorité de régulation des transports. Cette autorité administrative indépendante exercera pour la première fois lors de la procédure d'homologation tarifaire 2020 (tarifs applicables à compter du 1<sup>er</sup> avril 2020) la mission de régulation du secteur aéroportuaire à la place de l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI).

Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances » du chapitre 5.4 « Description des activités par segment » paragraphe « Les redevances » du présent Document d'Enregistrement Universel.

## Ouverture des aérodromes à la circulation aérienne publique

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

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

## Travaux sur les aérodromes

Les grands projets d'infrastructures de transports dont le coût est supérieur ou égal à 83 084 715 euros font l'objet d'une évaluation comprenant notamment une analyse des conditions et des coûts de construction, et d'exploitation de l'infrastructure, une analyse des conditions de financement et du taux de rentabilité financière, une analyse des incidences de ce choix sur les équipements de transport existant.

La création ou l'extension des pistes d'aérodromes de catégorie A d'un coût supérieur à 100 millions d'euros donne lieu à un débat public.

Les travaux de réalisation d'un nouvel aérodrome donnent lieu à l'établissement préalable d'une étude d'impact et sont précédés d'une enquête publique.

Enfin, les travaux de construction, d'extension ou de modification substantielle des infrastructures aéroportuaires dont l'exploitation présente des risques particuliers pour la sécurité des usagers et des populations riveraines font l'objet d'un dossier descriptif accompagné d'un rapport sur la sécurité dans des conditions fixées par un décret qui n'a pas encore été pris.

La délivrance des permis de construire relatifs aux opérations présentant un caractère d'intérêt national telles que les travaux d'aménagement et de développement sur les zones affectées au service public aéroportuaire relève de la compétence de l'État.

## Propriété des actifs d'Aéroports de Paris

Aéroports de Paris dispose de la pleine propriété de tous ses actifs, qu'il s'agisse des terrains ou des infrastructures. L'exercice de son droit de propriété est toutefois restreint par la loi lorsqu'un ouvrage ou terrain situé dans le domaine aéroportuaire est nécessaire à la bonne exécution

par Aéroports de Paris de ses missions de service public. L'État peut alors s'opposer à sa cession, à son apport, à la création d'une sûreté sur cet ouvrage ou terrain, ou subordonner sa réalisation à la condition qu'elle ne soit pas susceptible de porter préjudice à l'accomplissement desdites missions (article 53 du cahier des charges d'ADP).

À compter du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'ADP, le cas échéant, la loi PACTE généralise l'autorisation de l'État à toute cession, apport ou création de sûreté, transfert d'activité relatif aux biens dont la propriété sera transférée à l'État au terme du droit d'exploiter de soixante-dix ans. Cela concernerait l'ensemble des terrains et infrastructures des aérodromes d'Ile-de-France.

En outre, la Société doit communiquer au ministre chargé de l'Aviation civile les opérations d'équipement, représentant une surface bâtie supérieure à 10 000 m<sup>2</sup>, qu'elle compte entreprendre ou dont elle compte autoriser la réalisation par un tiers dans l'emprise ou à proximité immédiate des Aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et qui sont étrangères au service aéroportuaire. Elle doit établir à cette occasion que ces projets n'ont pas d'incidence sur l'exercice du service public et qu'ils sont compatibles avec ses développements prévisibles. En cas de privatisation, une autorisation de l'État sera requise pour les opérations qui dépasseraient le montant ou une superficie substantielle qui seront fixés dans le nouveau cahier des charges d'ADP (article 131 de la loi PACTE).

Lorsqu'Aéroports de Paris ferme à la circulation aérienne publique tout ou partie d'un aérodrome qu'il exploite, décision qui relève de l'État, la Société doit verser à l'État 70 % de la différence existant entre, d'une part, la valeur vénale des immeubles qui ne sont plus affectés au service public aéroportuaire et, d'autre part, la valeur de ces immeubles telle qu'inscrite au bilan des comptes de la Société au 31 décembre 2004, majorée des coûts liés à leur remise en état et à la fermeture des installations aéroportuaires. La valeur vénale des biens immobiliers est déterminée par un comité d'experts qui applique les méthodes couramment pratiquées en matière d'évaluation des biens immobiliers. Cela concerne uniquement les immeubles qui appartenaient, avant son changement de statut intervenu en 2005, au domaine public de l'établissement public Aéroports de Paris ou de l'État. En cas de privatisation, la loi PACTE prévoit un partage de la plus-value de cession s'agissant des biens dont la propriété doit être transférée à l'État à l'issue du droit d'exploiter d'ADP, avec des modalités spécifiques selon les catégories de biens (article 132 de la loi PACTE).

La préservation de l'espace aérien autour et sur les aérodromes est assurée au moyen de servitudes aéronautiques. Ces servitudes sont destinées à assurer la protection d'un aérodrome contre les obstacles, de façon à ce que les avions puissent y atterrir et en décoller dans de bonnes conditions générales de sécurité et de régularité. Les servitudes aéronautiques de dégagement comportent l'interdiction de créer ou l'obligation de supprimer les obstacles susceptibles de constituer un danger pour la circulation aérienne et peuvent entraîner une limitation de hauteur pour les constructions. Les servitudes aéronautiques de balisage comportent l'obligation de pourvoir certains obstacles de dispositifs visuels ou radioélectriques destinés à signaler leur présence aux navigateurs aériens.

Enfin, il existe un espace protégé autour des plates-formes, dans lequel sont établies des restrictions aux droits de construire, prévues notamment par les plans d'exposition au bruit destinés à limiter à terme le nombre de riverains soumis aux nuisances sonores par l'institution d'une maîtrise de l'urbanisation<sup>1</sup>.

## Législation en matière de sécurité aéroportuaire

Aéroports de Paris est titulaire des certificats de sécurité aéroportuaires nécessaires pour l'exploitation des Aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. La Société est tenue d'assurer un service de prévention du péril animalier dont l'objet est d'adopter les mesures propres à éviter les collisions entre les aéronefs et les animaux, dont les oiseaux. Elle est également tenue d'assurer un service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs.

<sup>1</sup> Voir également le chapitre 15 « Données environnementales » du présent Document d'Enregistrement Universel.

## Attribution des créneaux horaires

Un créneau horaire est une autorisation d'utiliser toutes les infrastructures aéroportuaires à une date et à une heure précises, aux fins de l'atterrissage et du décollage. Les créneaux horaires ne sont pas attachés aux lignes, mais aux transporteurs et sont attribués gratuitement. Un coordonnateur est chargé de distribuer les créneaux horaires selon les règles suivantes : tous les créneaux horaires attribués à un transporteur pour une saison aéronautique lui sont automatiquement réattribués s'il les a utilisés pendant au moins 80 % de la période pour laquelle ils lui ont été attribués (règle dite du grand-père ou *use-it-or-lose-it*) et s'il les demande à nouveau pour la saison équivalente suivante. Les créneaux horaires restant disponibles (rendus par les transporteurs ou nouvellement créés) sont regroupés dans un *pool* et attribués pour moitié aux nouveaux arrivants et pour moitié aux transporteurs déjà présents sur l'aéroport. Pour l'aéroport de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle qui sont des aéroports dits « coordonnés », le coordonnateur est l'association pour la coordination des horaires (COHOR, association régie par la loi de 1901), dont les membres sont Air Caraïbes, Air France, Air Corsica, Corsair International, ASL Airlines France, Hop !, Transavia, Aéroports de Paris, Aéroports de Lyon et Aéroports de la Côte d'Azur. L'association est financée par une redevance pour service rendu au titre des missions de coordination et de facilitation horaires sur les aéroports qui est payée, pour chaque atterrissage, à parts égales par l'exploitant d'aérodrome et par l'exploitant d'aéronefs concernés. La part incombant à l'exploitant d'aéronefs est perçue par l'exploitant d'aérodrome pour le compte de l'association.

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

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

Sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, le nombre de créneaux horaires disponibles est fixé, pour chaque saison aéronautique, par un arrêté du ministre des Transports, en fonction de la capacité du système de pistes et des aérogares. L'activité globale des avions est encadrée par un indicateur global mesuré pondéré (IGMP) puisque l'énergie sonore pondérée émise annuellement au niveau de la plate-forme ne doit pas dépasser la moyenne de ces énergies constatées sur la période 1999-2000-2001. L'activité de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est également soumise à des limitations entre 0 h 30 et 5 h 29 pour les arrivées et entre 0 h et 4 h 59 pour les départs et les créneaux horaires nocturnes abandonnés ne sont pas réaffectés. Sur l'aéroport de Paris-Orly, le nombre total de créneaux horaires est plafonné à 250 000 par an, dont près de 33 000 sont réservés pour les lignes d'aménagement du territoire ou de service public. La plate-forme est soumise la nuit à un couvre-feu quotidien entre 23 h 30 et 6 h.

## Le cahier des charges d'Aéroport de Paris

Le cahier des charges de la société Aéroports de Paris, approuvé par le décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005, fixe les obligations spécifiques d'Aéroports de Paris au titre de ses missions de service public. Il définit notamment les relations entre Aéroports de Paris et les différents intervenants sur les plates-formes du groupe : les passagers, le public, les transporteurs aériens, les exploitants d'aéronefs, l'État et ses établissements et services. À ce titre, il est notamment prévu qu'Aéroports de Paris :

- ◇ procède à l'affectation des transporteurs aériens entre les aérogares d'un même aérodrome et peut procéder à l'affectation des transporteurs aériens entre les aérodromes, après avis de ces transporteurs aériens et, en cas de changement d'aérodrome, après avis conforme du ministre chargé de l'Aviation civile ;
- ◇ assure l'accès et la circulation sur les aérodromes ainsi que l'accueil de certaines catégories de passagers, l'organisation d'un service de secours comprenant une permanence médicale, la diffusion

des informations utiles aux passagers et au public et la réalisation d'enquêtes auprès des passagers. En cas de retards importants ou de perturbations du trafic, Aéroports de Paris doit mettre en place des moyens permettant de porter assistance aux passagers ;

- ◇ aménage les aéroports de telle manière que les besoins des transporteurs aériens, de leurs prestataires d'assistance en escale et des services de l'État en locaux et installations directement nécessaires à leurs activités puissent être satisfaits dans des délais raisonnables. Aéroports de Paris établit les consignes d'exploitation des installations et les horaires d'ouverture des aérodromes ;
- ◇ fournit au prestataire de services de navigation aérienne, en complément des services aux autres administrations de l'État, des prestations spécifiques, selon des modalités fixées par convention et présentées en annexe I ;
- ◇ est en charge des inspections sur les pistes et les voies de circulation avions, des mesures de contrôle d'adhérence et de taux de glissance sur les pistes, et, dans certaines conditions, de la régulation des mouvements d'aéronefs sur les aires de trafic ;
- ◇ désigne des agents habilités à veiller au respect des règles de police des aérodromes et des règles de stationnement sur les aéroports et doit également procéder aux aménagements propres à renforcer la sécurité, qu'il s'agisse de l'éclairage ou des dispositifs de vidéosurveillance ;
- ◇ assure, à la demande du ministre chargé de la Santé, l'application de certaines réglementations sanitaires et fournit, dans les mêmes conditions, une information adaptée aux passagers à destination ou revenant de zones géographiques temporairement touchées par une épidémie ;
- ◇ assure l'application de la réglementation environnementale et est chargé à ce titre de la réalisation des mesures de bruit et des mesures relatives aux polluants atmosphériques, aux rejets d'eaux pluviales et d'assainissement ;
- ◇ délivre les autorisations d'activité sur les aéroports aux prestataires d'assistance en escale, aux transporteurs aériens qui s'auto-assistent, ainsi qu'aux autres entreprises qui exercent une activité industrielle, commerciale ou artisanale.

Le cahier des charges donne à l'État les moyens d'être informé sur la situation économique et financière de l'entreprise. ADP doit à ce titre remettre annuellement à l'État un compte rendu pour l'exercice écoulé de ces missions de service public. L'État exerce également un contrôle de l'usage que fait la Société des terrains et immeubles dont elle a la propriété, afin notamment de garantir la bonne exécution des missions de service public qui lui sont confiées.

En cas de transfert au secteur privé de la majorité du capital d'ADP tel qu'il a été autorisé par la loi PACTE, un nouveau cahier des charges s'appliquera à ADP. L'article 131 de la loi PACTE fixe le contenu minimum de ce cahier des charges. Le nouveau cahier des charges applicable en cas de privatisation devra notamment, comme le dispose la loi précitée, prévoir des dispositions pour encadrer et/ou autoriser différentes opérations en particulier celles portant sur le foncier d'ADP devant revenir à l'État au terme des 70 années d'exploitation par ADP.

L'article L. 6323-4 du code des transports fixe les modalités de calcul du montant de l'amende (« sanction pécuniaire ») que le ministre chargé de l'Aviation civile peut prononcer, après avis du comité d'experts présidé par un magistrat de l'ordre judiciaire ou administratif, en cas de manquement par Aéroports de Paris aux obligations spécifiques qui résultent du cahier des charges. Ce montant doit être proportionné à la gravité du manquement, à l'ampleur du dommage et aux avantages qui en sont tirés sans pouvoir excéder 0,1 % du chiffre d'affaires hors taxe du dernier exercice clos, porté à 0,2 % en cas de nouvelle violation de la même obligation <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En cas de privatisation, le plafond de la sanction pécuniaire serait porté à 2 % du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos par manquement et à 10 % du chiffre d'affaires hors taxes en cas de cumul de manquements.

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

## Autres réglementations particulièrement applicables aux activités aéroportuaires

Aéroports de Paris est soumise à de nombreuses autres réglementations parmi lesquelles notamment la réglementation applicable aux établissements recevant du public.

Aéroports de Paris assure, en application du droit communautaire, une assistance aux passagers handicapés et à mobilité réduite pour accéder aux services aéroportuaires et circuler dans les installations, y compris pour embarquer et débarquer des aéronefs.

Aéroports de Paris doit participer à la mise en œuvre des mesures de contrôle sanitaire aux frontières dans le cadre du règlement sanitaire international.

Aéroports de Paris exploite des gares routières au sens du code des transports et soumise à ce titre à des obligations déclaratives auprès de l'Autorité de régulation des transports.

Aéroports de Paris est une entité adjudicatrice au sens du droit de la commande publique. La passation des marchés dont le montant estimé excède 428 000 euros hors taxes pour les marchés de fournitures et de services et 5 350 000 euros hors taxes pour les marchés de travaux doit être précédée d'une procédure formalisée.

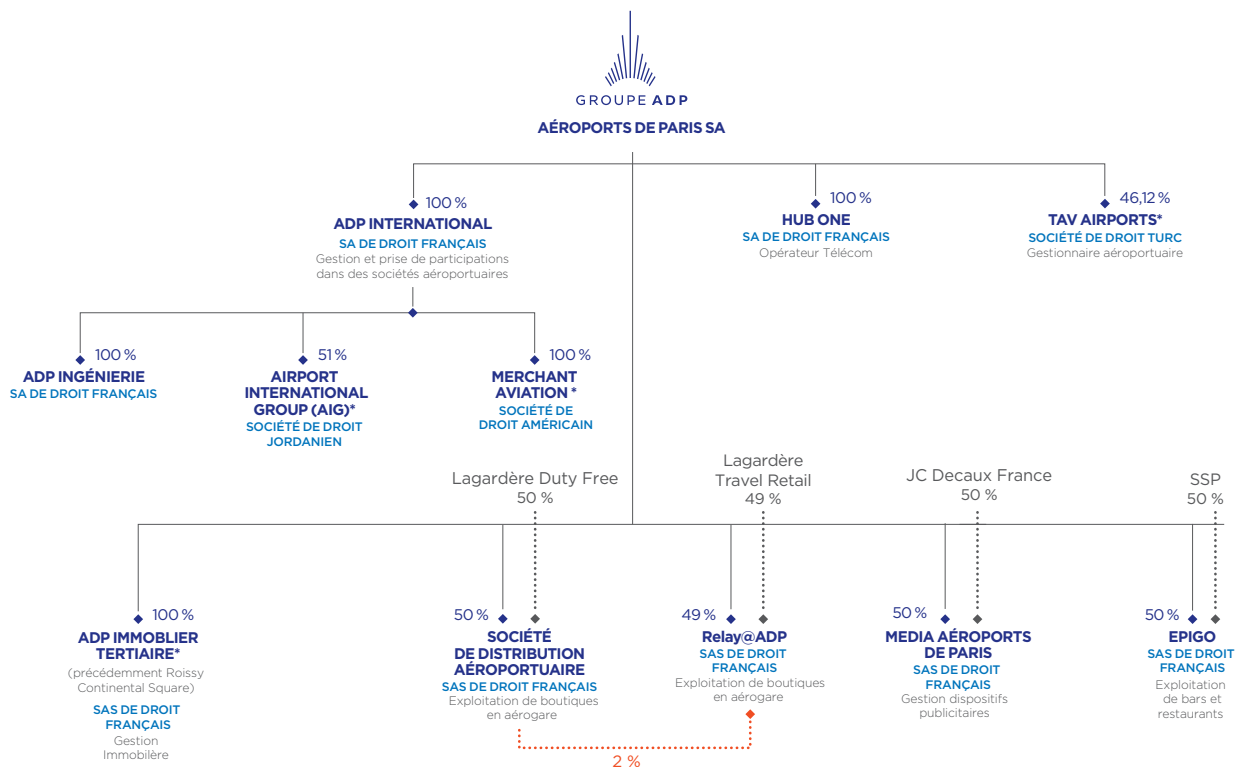
Afin de regrouper dans un même chapitre les éléments relatifs à la responsabilité sociale et environnementale, les informations environnementales figurent désormais au chapitre 15 du présent document.

# ORGANIGRAMME

## ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2019

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

concernée et les droits de vote). L'intégralité des sociétés faisant partie du périmètre de consolidation du groupe est mentionnée à la note 19 de l'annexe aux comptes consolidés.



\* Détention indirecte.  
Les pourcentages indiqués représentent les pourcentages de détention et de droits de vote au 31 décembre 2019.  
SA : société anonyme.  
SAS : société par actions simplifiée.

La majeure partie des activités du groupe est exercée directement par Aéroports de Paris qui détient également les actifs essentiels à l'activité du groupe.

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

La politique du groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues à 100 %. Au 31 décembre 2019,

il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie au bénéfice de divers clients de cette filiale. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan (voir annexe aux comptes consolidés présentée, chapitre 18.1).

La liste des filiales et participations françaises et étrangères détenues par Aéroports de Paris SA est présentée en note 19 des annexes aux comptes consolidés (chapitre 18).





07

## PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS

**7.1 ACTIFS IMMOBILIERS ET MOBILIERS  
DONT AÉROPORTS DE PARIS  
EST PROPRIÉTAIRE OU UTILISATEUR**

93

**7.2 RÉTROCESSION D'UNE PARTIE  
DE LA PLUS-VALUE DANS  
L'HYPOTHÈSE DE LA FERMETURE  
À LA CIRCULATION AÉRIENNE  
PUBLIQUE DE TOUT OU PARTIE  
D'UN AÉRODROME EXPLOITÉ PAR  
AÉROPORTS DE PARIS**

94

### 7.1 ACTIFS IMMOBILIERS ET MOBILIERS DONT AÉROPORTS DE PARIS EST PROPRIÉTAIRE OU UTILISATEUR

À la date de dépôt du présent document, les actifs immobiliers d'Aéroports de Paris se composent de terrains d'une superficie totale de 6 686 hectares qui ont été déclassés et attribués à Aéroports de Paris à compter du 22 juillet 2005 en application de l'article 2 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005. Sur cette surface, 4 977 hectares correspondent à l'emprise des terrains et ouvrages nécessaires à la bonne exécution des missions de service public ou au développement de celles-ci qui, en application de l'article 53 du cahier des charges d'Aéroports de Paris, font l'objet de la part du ministre chargé de l'Aviation civile d'un droit de refus sur une éventuelle opération d'apport, de cession ou de création de sûreté qui concernerait certains terrains, ainsi que les biens qu'ils supportent appartenant à Aéroports de Paris. Ces terrains sont délimités sur des

plans annexés au cahier des charges<sup>1</sup>. Ils comprennent principalement des aires aéronautiques (pistes, voies de circulation et de stationnement des avions) et des aires de dégagement associées, ainsi que les bâtiments d'aérogare et leur terrain d'assiette.

En outre Aéroports de Paris doit communiquer au ministre chargé de l'Aviation civile, ainsi que, dans les conditions prévues à l'article 11 du cahier des charges d'Aéroports de Paris, aux transporteurs aériens, les opérations d'équipement, représentant une surface bâtie supérieure à 10 000 m<sup>2</sup> qu'elle compte entreprendre, ou dont elle compte autoriser la réalisation par un tiers dans l'emprise ou à proximité immédiate des aérodromes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, et qui sont étrangères au service public aéroportuaire.

<sup>1</sup> Voir également le paragraphe du chapitre 5.4 « Propriété des actifs d'Aéroports de Paris ».

Les actifs immobiliers du groupe se composent également des infrastructures aéroportuaires (voiries, réseaux, etc.) et des terminaux passagers. Ces actifs sont décrits au paragraphe du chapitre 5 « Description des plates-formes d'Aéroports de Paris ». Le patrimoine immobilier d'Aéroports de Paris comprend par ailleurs des ouvrages et bâtiments construits sur ces terrains ou, parfois, sur des terrains qu'Aéroports de Paris est autorisé à occuper dans le cadre d'autorisations d'occupation temporaires du domaine public ou de baux de droit privé. Aéroports de Paris occupe en particulier 7 hectares appartenant à la Ville de Paris pour l'exploitation de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux et 2 hectares nécessaires à l'implantation de balises ou de mesures du bruit qui sont loués à des propriétaires privés. Certains bâtiments ou ouvrages construits par des tiers sur des terrains dont Aéroports de Paris est propriétaire

doivent lui revenir à la fin du contrat autorisant l'occupation du terrain. Les contrats conclus avant le changement de statut d'Aéroports de Paris ont été transférés à la société Aéroports de Paris en application de l'article 4 de la loi du 20 avril 2005.

Au 31 décembre 2019, la valeur nette des terrains et aménagements (immeubles de placement compris) s'élevait à 103 millions d'euros, les constructions (immeubles de placement compris) à 6 056 millions d'euros, les installations techniques et autres (immeubles de placement compris) à 451 millions d'euros et les immobilisations en cours (immeubles de placement compris) à 1 359 millions d'euros. Les immobilisations corporelles et les immeubles de placement sont décrits à la note 6 de l'annexe aux comptes consolidés.

## 7.2 RÉTROCESSION D'UNE PARTIE DE LA PLUS-VALUE DANS L'HYPOTHÈSE DE LA FERMETURE À LA CIRCULATION AÉRIENNE PUBLIQUE DE TOUT OU PARTIE D'UN AÉRODROME EXPLOITÉ PAR AÉROPORTS DE PARIS

La convention conclue le 30 mars 2006 entre l'État et Aéroports de Paris par application de l'article 3 de la loi du 20 avril 2005 prévoit que, pendant une durée de 70 ans, dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aéroport qu'elle exploite, Aéroports de Paris versera à l'État 70 % de la différence existant entre, d'une part, la valeur vénale à cette date des immeubles qui ne sont plus affectés au service public aéroportuaire et, d'autre part, la valeur de

référence de ces immeubles correspondant à la valeur inscrite à l'actif du bilan du 31 décembre 2004 tel que celui-ci a été approuvé par l'assemblée générale d'Aéroports de Paris le 23 décembre 2005, majorée des coûts liés à leur remise en état et à la fermeture des installations aéroportuaires. Le périmètre des actifs soumis à cette disposition sera alors déterminé par un comité d'experts, qui sera également chargé de vérifier sa correcte valorisation.



# EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT RFA

## 8.1 CHIFFRES CLÉS 2019

Comptes consolidés de l'année 2019

## 8.2 ANALYSE DES RÉSULTATS 2019

Chiffre d'affaires

EBITDA

Résultat net part du groupe

Analyse par segment

## 8.3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2019 103

Évolution du trafic sur l'année 2019

Révision des prévisions 2019 du Groupe ADP

Niveau d'atteinte des prévisions 2019

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

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

Contrat de Régulation Économique 2021-2025 - Mise à disposition du dossier public de consultation

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

Dispositions relatives à Aéroports de Paris dans la loi PACTE

96	Décision du Conseil constitutionnel relative au référendum d'initiative partagée (RIP)	106
96	Composition du conseil d'administration d'Aéroports de Paris	106
96	Dividende voté par l'assemblée générale au titre de l'exercice 2018	107
97	Acompte sur dividende 2019 voté par l'assemblée générale	107
98	Nomination au sein d'Aéroports de Paris SA	107
99	Reconduction d'Augustin de Romanet dans ses fonctions de Président-directeur général	107
103	Émission d'un nouvel emprunt obligataire de 800 millions d'euros à 15 ans	107
104	Entrée en discussion exclusive avec les autorités boliviennes pour développer l'aéroport international de Santa Cruz	108
105	Tenue de discussions par TAV Airports pour l'acquisition de l'aéroport international d'Almaty au Kazakhstan	108
105	Le Groupe ADP se dote d'une nouvelle organisation pour optimiser sa performance et son développement et procède à de nouvelles nominations	108
106	Notification par les autorités turques de l'indemnisation due à TAV Airports pour fermeture anticipée de l'aéroport d'Atatürk	108
106		



## 8.1 CHIFFRES CLÉS 2019

### Comptes consolidés de l'année 2019

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

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

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

L'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, a eu comme impacts au compte de résultat :

◇ une amélioration de l'EBITDA groupe de 14 millions d'euros (annulation des loyers auparavant inclus dans les « services et charges externes ») ;

◇ une charge d'amortissement des droits d'utilisation de 11 millions d'euros ;

◇ des charges financières pour 5 millions d'euros.

## 8.2 ANALYSE DES RÉSULTATS 2019

### Chiffre d'affaires

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

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

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

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

- ◆ la croissance du produit des redevances aéronautiques à Paris Aéroport (+ 4,1 %, à 1 160 millions d'euros), portée par la dynamique du trafic passagers (+ 2,5 %) ;
- ◆ l'intégration globale de Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP depuis avril 2019 qui contribuent au chiffre d'affaires consolidé à hauteur de 719 millions d'euros dont 706 millions d'euros à Paris (avant élimination des redevances perçues par Aéroports de Paris SA qui s'élèvent à 261 millions d'euros) ;

- ◆ la croissance du chiffre d'affaires d'AIG de 75 millions d'euros dont 53 millions d'euros liés à l'intégration globale d'AIG depuis avril 2018 (correspondant au chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2019), et 22 millions d'euros sur la période d'avril à décembre portée par la dynamique du trafic international (+ 6,0 %) ;
- ◆ la hausse de 7,5 % du chiffre d'affaires de TAV Airports<sup>1</sup> à 51 millions d'euros, porté par la croissance du trafic international en Turquie.

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

## EBITDA

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

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

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

08

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

- ◆ la hausse des charges opérationnelles de TAV Airports pour 28 millions d'euros ;
- ◆ la hausse des charges d'AIG principalement liée à l'intégration globale de cette filiale depuis avril 2018 (37 millions d'euros au 1<sup>er</sup> trimestre 2019) ;
- ◆ la hausse des charges hors TAV Airports et AIG de 1 877 millions d'euros à 2 345 millions d'euros suite notamment à :
  - ◆ l'intégration globale depuis avril 2019 de Société de Distribution Aéroportuaire pour 385 millions d'euros et Relay@ADP pour 40 millions d'euros,

- ◆ la hausse des charges courantes de la Maison-mère, Aéroports de Paris (+ 3,9 %) <sup>2</sup>.

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

Les charges courantes du groupe se répartissent ainsi :

- ◆ les **achats consommés** sont en hausse de 325 millions d'euros et s'établissent à 520 millions d'euros, à la suite de l'intégration globale de Société de Distribution Aéroportuaire en avril 2019 pour un montant de 252 millions d'euros, et des travaux engagés sur le projet de la Société du Grand Paris, faisant l'objet d'une indemnisation (neutre en EBITDA) ;

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

<sup>2</sup> Consommations intermédiaires, charges de personnel hors engagements sociaux et participation, impôts et taxes.



- ◇ les **charges liées aux services externes** s'élèvent à 1 150 millions d'euros. Hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG, ces charges progressent de 57 millions d'euros, à 852 millions d'euros (+ 7,1 %), du fait d'un recours plus important aux prestataires externes en lien avec la hausse du trafic sur l'année, ainsi que des frais d'études et de recherches pour le projet CDG Express ;
- ◇ les **charges de personnel** sont en hausse de 68 millions d'euros et s'établissent à 930 millions d'euros, du fait notamment des charges de personnel comptabilisées à la suite de l'intégration globale de Société de Distribution Aéroportuaire pour 72 millions d'euros et à la hausse des charges de personnel de TAV Airports pour 27 millions d'euros, partiellement compensés par une reprise pour engagement de retraite d'Aéroports de Paris SA pour 41 millions d'euros suite à la modification par la loi PACTE des régimes à prestations définies (régime L137-11, dit « article 39 ») ;
- ◇ le montant des **impôts et taxes** est en hausse de 53 millions d'euros et s'établit à 316 millions d'euros. Cette hausse s'explique essentiellement par une révision des bases de calcul des taxes foncières 2018 et 2019 pour 25 millions d'euros et par un effet base défavorable par rapport à l'année 2018 lié à l'issue positive en 2018 de contentieux pour 19 millions d'euros ;
- ◇ les **autres charges d'exploitation** sont en baisse de 30 millions d'euros et s'élèvent à 70 millions d'euros suite à la comptabilisation en 2018 de pertes sur créances irrécouvrables liées à l'international (impact neutre sur l'EBITDA) ;
- ◇ les **autres charges et produits** représentent un produit net de 57 millions d'euros en baisse de 54 millions d'euros, du fait notamment de la comptabilisation de dépréciations de créances pour 20 millions d'euros après les faillites des compagnies aériennes Aigle Azur et XL Airways, et par un effet base défavorable suite à des reprises de provisions de créances irrécouvrables à l'international en 2018 (neutre en EBITDA).

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

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

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

## Résultat net part du groupe

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

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

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

<sup>1</sup> EBITDA/Chiffre d'affaires.

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

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

Toutefois, ces effets sont partiellement compensés par :

- ◇ l'amélioration de l'EBITDA pour 92 millions d'euros ;
- ◇ la réévaluation à la juste valeur de la quote part de participation antérieurement détenue à la date de prise de contrôle de Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP pour 43 millions d'euros<sup>1</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Analyse par segment

### Activités aéronautiques – Plates-formes franciliennes

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

<sup>1</sup> Conformément à la norme IFRS 3 « *regroupement d'entreprises* », la participation antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur par résultat à la date de prise de contrôle, soit le 11 avril 2019.

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

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

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

Les **revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire** sont en baisse à 482 millions d'euros, en conséquence de la mise en place d'un dispositif prévu par la loi de finances pour 2019 appliquée depuis avril 2019 (- 23 millions d'euros). Pour mémoire, ce dispositif est instauré par

l'article 179 de la loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances et laisse à la charge d'Aéroports de Paris 6 % des coûts de sûreté aéroportuaires jusqu'alors couverts intégralement par le produit de la taxe d'aéroport.

Les **autres produits** sont constitués notamment de refacturations à la Direction des Services de la Navigation Aérienne et de locations liées à l'exploitation des aérogares et d'autres prestations de travaux réalisées pour des tiers. Ils sont en baisse à 37 millions d'euros.

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

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

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

## Commerces et services – Plates-formes franciliennes

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

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

Le **chiffre d'affaires des activités commerciales** se compose des revenus perçus sur les boutiques côté pistes et côté ville, les bars et restaurants, les activités banques et change et les loueurs de voitures ainsi que le chiffre d'affaires lié à la publicité. Depuis la prise de contrôle de Société de Distribution Aéroportuaire et de Relay@ADP en avril 2019, ce chiffre d'affaires inclut notamment le chiffre d'affaires réalisé dans les surfaces

commerciales exploitées par ces deux sociétés en zone côté ville et en zone côté piste, et pour Société de Distribution Aéroportuaire les revenus liés aux activités opérées en commission affiliation<sup>2</sup> et les revenus perçus des activités de prestation de service relatives à la détaxe. Pour information, les loyers collectés auparavant par Aéroports de Paris SA relatifs aux activités opérées par Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP font désormais l'objet d'une élimination intersegment depuis la modification de la méthode de consolidation applicable. Le montant de ces éliminations représente 261 millions d'euros sur la période avril à décembre 2019.

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

<sup>2</sup> La commission affiliation est un mode opératoire de distribution par lequel Société de Distribution Aéroportuaire vend des produits appartenant à un commettant (marque de prêt-à-porter par exemple) pour le compte de ce dernier et sous son enseigne, Société de Distribution Aéroportuaire perçoit, en contrepartie, le versement d'une commission calculée sur le chiffre d'affaires réalisé par ce point de vente. Société de Distribution Aéroportuaire occupe les surfaces de vente mais n'est pas propriétaire des marchandises qu'il propose à la vente par son personnel.

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

- ◆ **L'intégration globale de Société de Distribution Aéroportuaire** à compter d'avril 2019, dont le chiffre d'affaires s'élève à 628 millions d'euros. En année pleine, le chiffre d'affaires de Société de Distribution Aéroportuaire progresse en lien avec la performance du Core Business <sup>1</sup> à + 6,8 % liée à la hausse du trafic et du chiffre d'affaires par passager (effets de périmètre favorables lié à l'ouverture de nouvelles boutiques avec les *walkthroughs* <sup>2</sup> 2E Hall L et Orly-3). La Mode <sup>3</sup> progresse un peu moins vite à + 6,2 % pénalisée par les travaux du terminal 2E Hall L ;
- ◆ **L'intégration globale de Relay@ADP** à compter d'avril 2019, dont le chiffre d'affaires s'élève à 78 millions d'euros ;
- ◆ **loyers relatifs aux autres boutiques et bars et restaurants** pour 166 millions d'euros ;
- ◆ **le poste Autres produits des activités commerciales** dans lequel sont incluses les activités de change et de remboursement de détaxe, diminue de 15,6 %, à 41 millions d'euros. Le précédent contrat liait les activités de change et de remboursement de détaxe, et était confié à Travelex. À l'échéance du contrat, ces deux activités ont été séparées dans un objectif d'amélioration continue de la qualité de service et de volonté de réponse adaptée aux attentes spécifiques des clients. Désormais, Cash Paris Tax Refund, une co-entreprise formée par deux opérateurs, Global Blue et Planet Payment, opère l'activité de remboursement de détaxe et Travelex reste l'opérateur sur le change. Cette séparation des activités a entraîné une baisse du taux moyen de loyer sur ces prestations, mais doit se traduire par un meilleur réinvestissement des sommes remboursées en détaxe dans

les boutiques et les bars & restaurants côté piste. La baisse observée sur l'année 2019 est donc liée à cette période de transition et de mise en place de ce nouveau schéma.

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

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

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

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

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

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

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

## Immobilier – Plates-formes franciliennes

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

08

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> Alcool, tabacs, parfums, cosmétiques et gastronomie.

<sup>2</sup> Traversées des zones commerciales.

<sup>3</sup> Habillement, prêt à porter, maroquinerie, bijouterie, chaussures.

<sup>4</sup> Réalisé avec des tiers (hors groupe).

## International et développements aéroportuaires

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

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

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

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

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

Les bonnes performances de ces filiales de TAV Airports permettent de compenser la baisse du chiffre d'affaires de la filiale BTA (société

spécialisée dans les bars et restaurants) pour - 26 millions d'euros. BTA a subi la fermeture d'Istanbul Atatürk, mais a démarré des activités dans les aéroports de Paris-Orly et de Mascate.

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

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

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

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

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

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



## Autres activités

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

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

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

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

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

## 8.3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2019

### Évolution du trafic sur l'année 2019

#### Trafic groupe

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

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

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

<sup>3</sup> Variation du trafic 2019 par rapport à 2018. Pour TAV Airports, la variation 2019 vs 2018 est calculée sur une base comparable et intègre le trafic de l'aéroport d'Antalya à partir de janvier 2018.

<sup>4</sup> Pourcentage de détention du Groupe ADP dans TAV Airports.

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

## Trafic à Paris Aéroport

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

La répartition géographique se décompose comme suit :

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

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

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

## Révision des prévisions 2019 du Groupe ADP

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

<sup>1</sup> La prévision d'EBITDA de TAV Airports pour 2019, sous-jacente à la prévision d'EBITDA Groupe, est construite sur les hypothèses change suivantes : EUR/TRY = 6,6 ; EUR/USD = 1,14.

<sup>2</sup> Prend en compte l'instauration du dispositif mettant à la charge d'Aéroports de Paris 6 % des coûts jusqu'alors couverts intégralement par la taxe d'aéroport, conformément à l'article 179 de la loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019.

<sup>3</sup> La norme IFRS 5 « Actifs non courants et détenus en vue de la vente et activités abandonnées » s'applique aux activités de TAV Istanbul à compter de l'arrêt de l'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk le 6 avril 2019 (voir communiqué de presse du 8 avril 2019). Le chiffre d'affaires et les charges de TAV Istanbul au titre des années 2018 et 2019 sont ainsi présentés dans une ligne distincte du compte de résultat intitulée « Résultat net des activités non poursuivies ».

<sup>4</sup> Le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat opérationnel consolidés du groupe ne prennent plus en compte l'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk.

<sup>5</sup> L'EBITDA publié par TAV Airports intègre le revenu passager garanti pour Ankara (net du produit de désactualisation de la créance financière associée) et la quote-part des sociétés mises en équivalence opérationnelles.

<sup>6</sup> Trafic de TAV à 100 %. Pour mémoire, l'aéroport d'Istanbul Atatürk a accueilli 16mpax entre le 01/01/2019 et le 06/04/2019 qui n'ont pas été pris en compte dans l'hypothèse de trafic de TAV Airports pour 2019.

## Niveau d'atteinte des prévisions 2019

	2018 <sup>1</sup>	2019	Variation (en %)	Prévisions 2019	Niveau d'atteinte de la prévision
<b>Trafic</b>	Hypothèse de croissance du trafic de Paris Aéroport : hausse attendue entre + 3,0 % et + 3,5 % en 2019 par rapport à 2018				
	105	108	2,50 %	Entre + 3,0 % et + 3,5 %	non atteint
<b>EBITDA consolidé</b>	Hypothèse de trafic du groupe TAV Airports calculée avec Istanbul Atatürk en 2018 et hors Istanbul Atatürk en 2019 : baisse comprise entre - 38 % et - 42 %				
	155,8	89	- 42,90 %	Entre - 38 % et - 42 %	non atteint
<b>EBITDA consolidé</b>	Prévision d'EBITDA consolidé tenant compte de la fermeture de l'aéroport d'Istanbul Atatürk : baisse comprise entre - 8 % et - 13 % en 2019 par rapport à 2018				
	1 961 M€	1 836 M€ <sup>2</sup>	- 6,30 %	entre - 8 % et - 13 %	Au-dessus de la prévision
	Prévision d'EBITDA consolidé retraité de la contribution d'Istanbul Atatürk en 2018 ( <i>pro forma</i> ) et en 2019 : hausse comprise entre 3 % et 6 % par rapport à 2018				
	1 680 M€	1 772 M€	5,50 %	entre + 3 % et + 6 %	Atteint
	Prévision d'EBITDA consolidé hors intégration globale de TAV Airports et d'AIG : hausse comprise entre + 2 % et + 3 % par rapport à 2018				
	1 359 M€	1 418 M€	4,40 %	entre + 2 % et + 3 %	Au-dessus de la prévision

<sup>1</sup> cf. notes 1.4, 2.2 & 12 des comptes.

<sup>2</sup> inclus l'EBITDA du Q1 2019 de TAV Istanbul.

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

Le 11 janvier 2019 (décision n° 1810-D1), l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI) a refusé d'homologuer les tarifs de redevances aéroportuaires proposés par Aéroports de Paris, à l'exception de la redevance pour l'assistance des personnes handicapées et à mobilité réduite. En application du Code de l'aviation civile, Aéroports de Paris a soumis une nouvelle proposition tarifaire qui a été homologuée par l'ASI le 6 février 2019 (décision n° 1810-D2). Ces tarifs sont applicables pour la période 2019 - 2020 et retiennent une hausse de 1,0 % pour les aérodromes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et de 3,52 % pour l'aérodrome de Paris-Le Bourget. Ils sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2019.

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

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

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

par le biais d'apport en fonds propres pour 134 millions d'euros et une avance remboursable non renouvelable pour un montant maximum de 150 millions d'euros.

## Contrat de Régulation Économique 2021-2025 – Mise à disposition du dossier public de consultation

08

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

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

Ce dossier traduit l'ambition d'Aéroports de Paris pour le développement des plates-formes parisiennes. La conviction sur la qualité des investissements qu'elle réalise au profit des passagers, des compagnies aériennes et des partenaires fonde la compétitivité de la place aéroportuaire francilienne. Ainsi, la politique d'investissements proposée aujourd'hui marque une nouvelle étape, tant en termes de montants qu'en termes de perspectives de développement. Elle permettra non seulement de couvrir les besoins de la période 2021-2025, mais également d'entamer des opérations structurantes contribuant au développement à long terme des trois plates-formes franciliennes.

Pour cela, Aéroports de Paris se propose de réaliser un plan d'investissements sur le périmètre d'activités régulées d'un montant de 6 milliards d'euros sur la période 2021-2025 (pour rappel, le Contrat de Régulation Économique pour la période 2016-2020 a retenu un montant d'investissements de 3 milliards d'euros).

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

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

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

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

## Dispositions relatives à Aéroports de Paris dans la loi PACTE

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

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

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

La loi consacre au niveau législatif le modèle de régulation applicable à Aéroports de Paris. Ainsi, elle confirme le principe de juste rémunération des capitaux investis appréciée au regard du coût moyen pondéré du capital (CMPC), la règle d'intangibilité du CMPC d'Aéroports de Paris lorsqu'un Contrat de Régulation Économique est conclu, la méthode de calcul du CMPC qui est estimé à partir du modèle d'évaluation des actifs financiers, des données financières de marché disponibles et des paramètres pris en compte pour les entreprises exerçant des activités comparables et enfin l'utilisation des règles comptables françaises pour la régulation.

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

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

Pour le reste, les dispositions entreront en vigueur à la date du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'Aéroports de Paris, le cas échéant.

Il s'agit, notamment, de la limitation à 70 ans du droit d'exploitation d'Aéroports de Paris, du contenu du nouveau cahier des charges d'Aéroports de Paris renforçant le contrôle opérationnel de l'État, des dispositions qui confirment le périmètre de la caisse aménagée d'Aéroports de Paris, ou encore la fixation des tarifs de redevances aéroportuaires par l'État, en l'absence de Contrat de Régulation Économique.

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

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

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

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

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

## Composition du conseil d'administration d'Aéroports de Paris

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

### Administrateur représentant l'État nommé par arrêté du 20 mai 2019 :

Mme Isabelle BUI

### Administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 et du 20 mai 2019 :

Mme Geneviève CHAUX DEBRY

Mme Fanny LETIER

M. Michel MASSONI

M. Christophe MIRMAND

Mme Perrine VIDALENCHE

### Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019 ou cooptés par le conseil d'administration :

M. Augustin de ROMANET

M. Jacques GOUNON

Mme Jabine van der MEIJS

M. Dick BENSCHOP

Société VINCI (Représentée par M. Xavier HUILLARD)

Société PREDICA (Représentée par Mme Françoise DEBRUS)

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

M. Fayçal DEKKICHE (CFE/CGC)

Mme Brigitte BLANC (CGT)

Mme Nancy DUNANT(CFE/CGC)

M. Frédéric Gillet (CFDT)

M. Jean-Paul JOUVENT (UNSA/SAPAP)

M. Joël VIDY (CGT)

### Autres membres avec voix consultative :

M. Patrick GANDIL

M. Marc BOREL

Mme Béatrice Julien de LAVERGNE

M. Pascal PAPAUX

### Censeurs avec voix consultative nommés par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019 :

Mme Anne HIDALGO

Mme Christine JANODET

Mme Valérie PÉCRESSE

M. Patrick RENAUD

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

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

## Acompte sur dividende 2019 voté par l'assemblée générale

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé en 2015 la mise en œuvre d'une politique d'acompte sur dividende en numéraire jusqu'à l'exercice se terminant le 31 décembre 2020. Pour l'exercice 2019, cet acompte sur dividende s'élève à environ 69,28 millions d'euros, soit un montant par action de 0,70 euro. Le détachement du coupon de l'acompte sur dividende est intervenu le 6 décembre 2019 et la mise en paiement de l'acompte sur dividende au titre de 2019 est intervenue le 10 décembre 2019.

## Nomination au sein d'Aéroports de Paris SA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- ◇ format : taux fixe ;
- ◇ remboursement : *in fine* ;
- ◇ taux annuel : 1,125 % ;
- ◇ marge au *re-offer* : 63 bp au-dessus du *mid swap* ;
- ◇ taux *re-offer* : 1,231 % ;
- ◇ date de règlement : 18 juin 2019 ;
- ◇ date d'échéance finale : 18 juin 2034.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

- ◇ la création d'une nouvelle Direction du Développement, qui regroupera l'ensemble des équipes concernées du groupe. Cette direction sera compétente sur tous les projets de développement, y compris les développements non aéroportuaires et ceux des filiales de services (BTA, spécialisée dans la restauration, ATU, spécialisée dans les commerces en *duty free*, etc.) ;
- ◇ la création d'une Direction générale des opérations, dont la compétence s'étendra à l'international. Elle sera notamment chargée de l'animation

des responsables des plates-formes aéroportuaires en France et à l'étranger ;

- ◇ la création de 10 filières « groupe » organisées chacune autour d'une famille de métiers et prenant en compte systématiquement les expertises liées à l'innovation et au développement durable. Ces filières fonctionneront sur un mode matriciel avec des rattachements hiérarchiques, mais aussi fonctionnels. Elles contribueront ainsi au développement du groupe ; enfin
- ◇ la mise en place d'une nouvelle instance de coordination tournée vers le développement et la performance. Les comités exécutifs du Groupe ADP et de TAV Airports demeurent inchangés et un nouveau « comité de développement et de la performance » est créé qui regroupe 8 membres appartenant aux deux entreprises.

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

À compter du 2 janvier 2020 :

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

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

TAV Istanbul avait le droit d'exploiter, en application d'un contrat conclu avec l'Autorité Nationale des Aéroports (« DHMI »), l'aéroport national et international d'Atatürk, le parc de stationnement et le terminal d'aviation générale pour 15 ans et demi, du 03/07/2005 à 00h01 au 02/01/2021 à 24h00. Par décision des autorités turques, tous les vols commerciaux ont été transférés vers le nouvel aéroport d'Istanbul, à compter du 6 avril 2019.

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

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

## TRÉSORERIE ET CAPITAUX <sup>RFA</sup>

9.1	CAPITAUX PROPRES	109	9.3	GESTION DES RISQUES FINANCIERS	111
9.2	FLUX DE TRÉSORERIE	109	9.4	ENGAGEMENTS DU GROUPE	111

### 9.1 CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres part du groupe s'élèvent à 5 032 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 4 850 millions d'euros au 31 décembre 2018.

### 9.2 FLUX DE TRÉSORERIE

#### Flux de trésorerie du Groupe ADP

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

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12 des annexes aux comptes consolidés 2019.

## Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

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

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12 des annexes aux comptes consolidés 2019.

## Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

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

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12 des annexes aux comptes consolidés 2019.

L'année 2019 a été marquée par des investissements corporels et incorporels à hauteur de 1 203 millions d'euros pour le Groupe ADP (contre 1 077 millions d'euros en 2018). Les principaux investissements en 2019 sont décrits dans le chapitre 4 de ce présent document.

## Flux de trésorerie liés aux activités de financement

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

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12 des annexes aux comptes consolidés 2019.

La trésorerie est en baisse de 81 millions d'euros en 2019 par rapport à 2018 et s'élève ainsi à 1 973 millions d'euros (contre 2 055 millions d'euros en 2018). Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles s'élève à 1 553 millions d'euros, en hausse de 2 millions d'euros par rapport à 2018.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements sont en nette baisse de 489 millions d'euros par rapport 2018, à - 1 147 millions d'euros, du fait de la baisse des investissements financiers et aux acquisitions, en 2018, de filiales et participations.

Les flux de trésorerie provenant des activités de financement s'élèvent à - 489 millions d'euros (227 millions d'euros en 2018) résultant principalement de l'encaissement d'emprunt.

L'endettement financier net se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Dettes financières	7 371	7 066
Instruments financiers dérivés passif	68	63
Dettes liées à l'option de vente des minoritaires	36	91
<b>Endettement financier brut</b>	<b>7 475</b>	<b>7 220</b>
Instruments financiers dérivés actif	(15)	(21)
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	(138)	(117)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 982)	(2 056)
Liquidités soumises à restriction	(86)	(84)
<b>Endettement financier net</b>	<b>5 254</b>	<b>4 942</b>
<i>Endettement financier net/EBITDA</i>	2,96	2,94
<i>Endettement financier net/Capitaux propres (gearing)</i>	87 %	85 %

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

L'endettement financier net du Groupe ADP est en hausse de 312 millions, et s'élève à 5 254 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Voir également la note 9 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 18.1.

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

◇ format : taux fixe ;

◇ remboursement : *in fine* ;

◇ taux annuel : 1,125 % ;

◇ marge au *re-offer* : 63 bp au-dessus du *mid swap* ;

◇ taux *re-offer* : 1,231 % ;

◇ date de règlement : 18 juin 2019 ;

◇ date d'échéance finale : 18 juin 2034.

## 9.3 GESTION DES RISQUES FINANCIERS



Voir le chapitre 3.4 et la note 9 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 18.1.

## 9.4 ENGAGEMENTS DU GROUPE

### Engagements en matière d'investissements

Les seuls investissements ayant fait l'objet d'engagements fermes de la part d'Aéroports de Paris sont ceux décrits dans le Contrat de Régulation Économique (voir la section 4.2.3 « Programme d'investissements prévisionnel du périmètre régulé d'Aéroports de Paris entre 2016 et 2020 » du présent Document d'Enregistrement Universel), ainsi que le paiement de la seconde tranche de l'opération d'acquisition d'une participation de 49 % dans la société GMR Airports (voir la section 10.1 – Informations sur les tendances - Groupe ADP réalise la première étape de la prise de participation de 49 % dans GMR Airports, groupe aéroportuaire indien).

### Engagements hors bilan

Voir la note 15 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 18.1.

### Engagements sociaux

Voir la note 5 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 18.1.

# INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

10.1 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

112

10.2 PERSPECTIVES

115

## 10.1 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

### Homologation tarifaire 2020

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

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

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

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

### Trafic du mois de janvier 2020

En janvier 2020, le trafic de Paris Aéroport est en hausse de 1,2 % par rapport au mois de janvier 2019 avec 7,8 millions de passagers accueillis, dont 5,5 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 2,9 %) et 2,3 millions à Paris-Orly (- 2,4 %).

Le trafic de TAV Airports, dont le Groupe ADP détient 46,1 % du capital, est en baisse de 53,9 % sur le mois de janvier 2020. Pour mémoire, les vols commerciaux d'Istanbul Atatürk ont été transférés vers le nouvel aéroport d'Istanbul depuis le 6 avril 2019<sup>1</sup>. Hors Istanbul Atatürk, le trafic de TAV Airports est en baisse de 2,1 %<sup>1</sup>.

Le trafic de l'aéroport de Santiago du Chili, dont le Groupe ADP détient 45 % du capital, est en baisse de 2,0 % sur le mois de janvier 2020.

Le trafic d'Amman, dont le Groupe ADP détient 51 % du capital, est en hausse de 3,0 % à 0,7 million de passagers au mois de janvier 2020.

<sup>1</sup> Voir le communiqué de presse du 8 avril 2019. Le trafic d'Istanbul Atatürk est pris en compte jusqu'au 6 avril 2019, date à laquelle les vols commerciaux d'Istanbul Atatürk ont été transférés vers le nouvel aéroport d'Istanbul.



## Groupe ADP réalise la première étape de la prise de participation de 49 % dans GMR Airports, groupe aéroportuaire indien

Le Groupe ADP a annoncé le 26 février avoir achevé la première phase de l'opération initiée par la signature, le 20 février 2020, de l'accord portant sur le rachat, sous certaines conditions, d'une participation de 49 % dans GMR Airports. Le prix d'acquisition des 49 % a été arrêté à environ 107,8 milliards d'INR<sup>1</sup> dont 52,48 milliards d'INR<sup>2</sup> payés au titre de l'achat de la participation de 24,99 % le 26 février.

Le Groupe ADP détient désormais 24,99 % de GMR Airports, intègre à ce titre le Conseil d'administration de cette société et dispose dès aujourd'hui de droits de gouvernance très étendus.

Il est rappelé que cette opération doit être réalisée en deux phases : une première phase pour une participation de 24,99 % et une seconde phase, soumise à certaines conditions réglementaires, pour 24,01 %, qui devrait intervenir dans les prochains mois.

À l'issue de la seconde phase, GMR Airports sera détenu conjointement avec GMR Infrastructure Limited (« GIL »), entité cotée du Groupe GMR, qui conservera 51 % et le contrôle de la société.

## Le Groupe ADP prend note de l'avis de l'ART sur le CMPC dont il ne partage ni les hypothèses ni les conclusions

Le Groupe ADP a pris note de l'avis sur le coût moyen pondéré du capital (CMPC) publié par l'Autorité de régulation des transports (l'ART) le 27 février 2020 dans le cadre de l'élaboration du prochain contrat de régulation économique pour la période 2021-2025 (le CRE). Cet avis retient une fourchette de CMPC, pour le périmètre régulé comprise entre 2 % et 4,1 %, en deçà de l'hypothèse du CMPC de 5,6 % figurant dans le dossier public de consultation du CRE publié le 2 avril 2019.

Le Groupe ADP ne partage ni la méthode, ni les hypothèses, ni les conclusions retenues par l'ART dans son appréciation du CMPC, et considère comme solides le modèle et les hypothèses du dossier public de consultation qui se fonde sur des données financières de marché et des entreprises comparables. Le Groupe ADP se réserve la possibilité de faire valoir ses positions par tous moyens.

L'ART indique que cet avis « n'est qu'un éclairage de l'Autorité formulé sur la base des données existantes à ce stade de la procédure et qui ne saurait préjuger du CMPC qui sera in fine retenu lors de l'analyse du projet de CRE » (avis de l'ART paragraphe 19).

Le Groupe ADP est confiant dans sa capacité à préserver la rentabilité de long terme et la stratégie industrielle du groupe essentielle pour ses clients, ses salariés, et le développement des territoires et de l'emploi.

## Trafic du mois de février 2020

En février 2020, le trafic total du Groupe ADP<sup>3</sup> est en très légère baisse de 0,9 % par rapport au mois de février 2019, avec 19,5 millions de passagers accueillis dans l'ensemble du réseau d'aéroports gérés. Le trafic à Paris Aéroport est en hausse de 0,3 % avec 7,3 millions de passagers accueillis, dont 5,1 millions à Paris-Charles de Gaulle (- 0,1 %) et 2,2 millions à Paris-Orly (+ 1,3 %).

À noter qu'à Paris Aéroport, le trafic réalisé avec la Chine continentale et celui à destination des États-Unis sont respectivement en forte baisse (- 71,4 %) et en croissance (+ 9,3 %) sur février 2020. Par ailleurs, depuis le début de l'année, ces deux pays représentent respectivement 1,4 % et 6,9 % du trafic total accueilli à Paris Aéroport.

Depuis le début de cette année bissextile, le trafic du Groupe ADP<sup>3</sup> est stable avec un total de 31,9 millions de passagers accueillis sur les deux premiers mois de l'année, tandis que le trafic à Paris Aéroport est en progression de 0,8 % avec un cumul de 15,2 millions de passagers. Le nombre de passagers en correspondance est en diminution de 1,3 %. Le taux de correspondance s'établit à 24,9 %, en diminution de 0,3 point. Le trafic de TAV Airports, dont le Groupe ADP détient 46,1 % du capital, est en baisse de 55,0 % sur le mois de février 2020 par rapport au mois de février 2019 et en baisse de 54,4 % depuis le début de l'année. Pour mémoire, les vols commerciaux d'Istanbul Atatürk ont été transférés vers le nouvel aéroport d'Istanbul depuis le 6 avril 2019<sup>3</sup>. Hors Istanbul Atatürk, le trafic de TAV Airports est en baisse de 3,0 % depuis le début de l'année<sup>3</sup>. Le trafic de l'aéroport de Santiago du Chili, dont le Groupe ADP détient 45 % du capital, est en hausse de 3,6 % sur le mois de février 2020 et en hausse de 0,9 % depuis le début de l'année. Le trafic d'Amman, dont le Groupe ADP détient 51 % du capital, est en baisse de 0,8 % sur le mois de février 2020 et en hausse de 1,7 % depuis le début de l'année.

Ainsi qu'annoncé le 16 mars 2020, il est noté qu'entre le 1<sup>er</sup> et le 14 mars 2020<sup>4</sup>, la baisse estimée du trafic passagers et du nombre de mouvements d'avions s'est accélérée sur les plates-formes parisiennes, avec des évolutions respectives estimées de - 29 % et de - 10 %.

<sup>1</sup> Soit 1 360 millions d'euros avec un taux de change théorique moyen EUR/INR = 79,35.

<sup>2</sup> Soit 677,5 millions d'euros avec un taux de change EUR/INR = 77,46.

<sup>3</sup> Trafic du groupe @100% sans prendre en compte le trafic de l'aéroport d'Istanbul Atatürk en 2019. Pour information, en prenant en compte le trafic de l'aéroport d'Istanbul Atatürk en 2019, le trafic groupe à 100% est en baisse de 34% en février 2020 et de 23,6% sur les 2 premiers mois de l'année.

<sup>4</sup> Sources : TARMAC du 1<sup>er</sup> au 10 mars 2020, SARIA du 11 au 14 mars 2020.

## Coronavirus : le Groupe ADP engage un plan d'optimisation opérationnel et financier

Le trafic du Groupe ADP<sup>1</sup> est, depuis le début de cette année bissextile, stable avec un total de 31,9 millions de passagers sur les 2 premiers mois de l'année (par rapport aux 2 premiers mois de l'année 2019). Le trafic de Paris Aéroport est pour sa part en progression sur cette période de 0,8 %, avec un total de 15,2 millions de passagers. A fin février, l'impact de l'épidémie de CoVid 19 sur le trafic restait donc mesuré mais s'amplifiait à Paris et sur certaines plates-formes du groupe à l'international. Entre le 1<sup>er</sup> et le 14 mars<sup>2</sup>, la baisse estimée du trafic passagers et du nombre de mouvements avions s'est accélérée sur les plates-formes parisiennes, avec une évolution respective estimée de - 29 % et de - 10 %.

Depuis le 14 mars 2020, les décisions des autorités européennes ou étrangères, relatives notamment à l'éventuelle fermeture de certains faisceaux de trafic, ont une incidence forte sur la situation des plates-formes aéroportuaires. Par ailleurs, la décision d'un moratoire sur les créneaux aériens, prise par les autorités européennes, devrait conduire les compagnies aériennes à ne plus opérer certains vols sans perdre leurs créneaux, accélérant ainsi la chute du trafic. C'est ainsi que le trafic a baissé à Paris de 43,7 % depuis le 14 mars<sup>3</sup>. Il est attendu un volume de trafic correspondant à 10 à 15% du volume de trafic de 2019 dans les prochaines semaines.

Cette baisse intervient à la fin de la saison hiver. Il est de ce fait difficile de la projeter sur la saison été qui débute en avril prochain. L'impact global sur l'année 2020 dépendra à la fois de la durée de l'épisode viral et de ses conséquences sur l'économie en général et sur le transport aérien en particulier. Il dépendra également de la vitesse à laquelle l'activité reprendra après cet épisode.

**À la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, les hypothèses de trafic 2020<sup>4</sup> du Groupe ADP ne sont plus pertinentes. Le Groupe ADP considère qu'il ne sera pas possible d'atteindre les prévisions d'EBITDA 2020<sup>4</sup> ni les objectifs financiers 2016-2020 du plan Connect 2020 (trafic, EBITDA, ROCE régulé).**

Compte tenu des incertitudes mentionnées ci-avant et du caractère évolutif de la situation en cours, le Groupe ADP communiquera ultérieurement sur des prévisions révisées et fera, en tout état de cause, un point d'étape au plus tard à l'occasion de la publication du chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2020.

Une analyse de sensibilité sur l'EBITDA du groupe a toutefois été réalisée. Les hypothèses de cette analyse de sensibilité sont les suivantes : (i) baisse du trafic à Paris de 25 %<sup>5</sup> sur l'ensemble des faisceaux entre les mois de mars et juin ; (ii) baisse du trafic sur les autres plates-formes d'Airport International Group et de TAV Airports de 25 % entre les mois de mars et juillet. Compte tenu des événements passés, l'hypothèse de durée de rétablissement du trafic serait de 3 mois.

Sur la base de ces hypothèses, la baisse de l'EBITDA du Groupe ADP en valeur absolue serait de l'ordre de 190 M€. Cela inclut une baisse du chiffre d'affaires du périmètre parisien de 300 M€ sur ses activités aéronautiques et commerciales. Selon ces hypothèses, le taux de marge d'EBITDA<sup>6</sup> du Groupe ADP resterait globalement stable ou serait en très légère baisse. Si la baisse du trafic était amenée à s'amplifier, ce taux de marge se dégraderait compte tenu de la rigidité de certaines des charges courantes.

En cohérence avec l'analyse de sensibilité ci-dessus et avec des hypothèses de baisse du trafic à Paris et sur les autres plates-formes gérées par Airport International Group et de TAV Airports d'environ 65 % en moyenne sur l'ensemble des faisceaux entre les mois de mars et

juillet, la baisse d'EBITDA du Groupe ADP en valeur absolue serait de l'ordre de 800 M€. Cela inclut une baisse du chiffre d'affaires du périmètre parisien d'environ 1 Md€ sur ses activités aéronautiques et commerciales. Selon ces hypothèses, le taux de marge d'EBITDA<sup>6</sup> du Groupe ADP serait fortement dégradé.

Il est précisé que cette analyse de sensibilité ne constitue ni une prévision, ni un objectif. Par ailleurs, toutes les estimations et données prospectives contenues dans le présent communiqué peuvent s'avérer inexactes et sont, en tout état de cause, sujettes à des risques, notamment ceux mentionnés ci-avant.

Le Groupe ADP engage un important plan d'optimisation opérationnel et financier. Ce plan a notamment pour but de réduire les coûts supportés par le Groupe ADP mais également de tenir compte de la situation de ses clients compagnies aériennes et de ses prestataires.

Celui-ci prend tout d'abord la forme de **fermetures d'infrastructures** au trafic commercial sur les plates-formes parisiennes et internationales qui devraient intervenir dans les tous prochains jours. Il s'agira en effet de concentrer l'activité sur certains terminaux pour réduire les coûts d'exploitation du Groupe ADP et des compagnies aériennes. S'agissant de Paris-Charles de Gaulle, les premières fermetures (à compter du 23 mars 2020) concernent certaines salles d'embarquement du périmètre du Hub (Hall M du terminal 2E et le terminal 2G) et le terminal 3. S'agissant de Paris-Orly, la première fermeture a été celle d'Orly 2. Elle sera suivie par la fermeture d'Orly 1 (à compter du 23 mars 2020) puis Orly 4 et une concentration progressive du trafic à Orly 3. S'agissant des plates-formes du Groupe ADP à l'international, les aéroports d'Amman en Jordanie, de l'île Maurice, d'Ohrid en Macédoine, de Riga en Lettonie et de Batumi en Géorgie sont actuellement totalement fermés ou ouverts uniquement aux seuls vols de fret et de rapatriements. Une exploitation avec un trafic très réduit est attendue sur les aéroports du groupe au Chili, en Tunisie, en Arabie-Saoudite et à Madagascar. Les aéroports du groupe en Turquie, en Inde et aux Philippines restent à ce stade ouverts. Des optimisations d'installations sont envisagées pour accompagner la décroissance du trafic. D'autres fermetures d'infrastructures à Paris et à l'international sont aujourd'hui à l'étude et pourront être effectives en fonction de l'évolution du trafic.

Dans ce cadre, le Groupe ADP s'engage dans un **important plan d'économies** avec un objectif de réduction des charges courantes de l'année 2020 de l'ordre de 270 M€ dont 125 M€ pour Aéroports de Paris hors économies supplémentaires liées au recours à l'activité partielle. Seules les dépenses liées au bon fonctionnement de l'entreprise, garantissant la sûreté et la sécurité des opérations et celles de ses clients compagnies aériennes et passagers, seront engagées. Par ailleurs, Aéroports de Paris a présenté le 19 mars 2020 à la consultation de son Conseil social et économique (CSE) un projet de recours à l'activité partielle de ses salariés. Il est anticipé que ce projet, qui porte sur environ 80 % des effectifs d'Aéroports de Paris, soit effectif à compter du 23 mars après finalisation des formalités nécessaires. La baisse attendue des dépenses liée à cette mesure est estimée entre 20 et 25 M€ par mois.

Enfin, dans le respect des règles applicables, ce plan inclura des **mesures d'accompagnement** en faveur des compagnies aériennes et des contreparties du Groupe ADP, particulièrement affectées par les effets de l'épidémie. Ainsi, le Groupe ADP suspend à compter de ce jour les redevances de stationnement pour les avions immobilisés sur les plates-formes parisiennes du fait de la crise. Les loyers et charges locatives des

<sup>1</sup> Trafic du groupe @100% sans prendre en compte le trafic de l'aéroport d'Istanbul Atatürk en 2019. Pour information, en prenant en compte le trafic de l'aéroport d'Istanbul Atatürk en 2019, le trafic groupe à 100 % est en baisse de 23,6 %.

<sup>2</sup> Sources : TARMAC du 1<sup>er</sup> au 10 mars 2020, SARIA du 11 au 14 mars 2020.

<sup>3</sup> Sources : TARMAC du 1<sup>er</sup> au 17 mars 2020, SARIA du 18 au 22 mars 2020.

<sup>4</sup> Cf. communiqué de presse des résultats annuels 2019 publié le 10 février 2020.

<sup>5</sup> Sur la période allant du 1<sup>er</sup> au 10 mars 2020, l'évolution par rapport à 2019 est de -24,9 % (source : TARMAC).

<sup>6</sup> Taux de marge d'EBITDA = EBITDA/Chiffre d'affaires. Pour mémoire, ce taux était de 37,7 % en 2019 (cf. communiqué de presse des résultats annuels 2019 publié le 10 février 2020).

locaux situés dans les terminaux fermés ne seront pas dus pendant la période de fermeture de ces derniers. Dans la mesure de ses possibilités et en tenant compte de sa propre situation de trésorerie, le Groupe ADP prendra en compte les difficultés rencontrées par ses clients affectés par les effets de l'épidémie pour adapter les conditions de paiement qui leur sont applicables.

Le Groupe ADP dispose d'une trésorerie suffisante<sup>1</sup> pour faire face à ses besoins courants et s'emploie à reconstituer sa trésorerie disponible pour faire face à ses engagements financiers non courants et à cette situation exceptionnelle.

## 10.2 PERSPECTIVES

### Politique de distribution de dividendes

Le conseil d'administration du 10 février 2020 a arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2019. Lors de cette séance, il a décidé de soumettre au vote de la prochaine assemblée générale annuelle, devant se réunir le 12 mai 2020, la distribution d'un dividende de 3,70 euros par action, au titre de l'exercice 2019. Il est précisé qu'un acompte sur dividende d'un montant de 0,7€ par action a été versé le

10 décembre 2019. Sous réserve du vote en assemblée générale annuelle, la date de mise en paiement du solde interviendrait le 10 juin 2020, avec un détachement du coupon prévu le 8 juin 2020. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 62 % du résultat net part du groupe de l'exercice 2019.

<sup>1</sup> Pour plus de détail, voir le chapitre 3 - Facteurs de risques - section 3.2 - risque 1.D.

## PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE

11.1 PRÉVISIONS SUR LA PÉRIODE 2016-2020 116

11.2 PRÉVISIONS DU GROUPE EN 2020 118

118

### 11.1 PRÉVISIONS SUR LA PÉRIODE 2016-2020

A fin février 2020, l'impact de l'épidémie de coronavirus (CoVid 19) sur le trafic était mesuré mais s'amplifiait à Paris et sur certaines plates-formes du groupe à l'international<sup>1</sup>. Entre le 1<sup>er</sup> et le 14 mars<sup>2</sup>, la baisse estimée du trafic passagers et du nombre de mouvements avions s'est accélérée sur les plates-formes parisiennes, avec une évolution respective estimée de - 29 % et de - 10 %.

Depuis le 14 mars 2020, les décisions des autorités européennes ou étrangères, relatives notamment à l'éventuelle fermeture de certains faisceaux de trafic, ont une incidence forte sur la situation des plates-formes aéroportuaires. Par ailleurs, la décision d'un moratoire sur les créneaux aériens, prise par les autorités européennes, devrait conduire les compagnies aériennes à ne plus opérer certains vols sans perdre leurs créneaux, accélérant ainsi la chute du trafic.

C'est ainsi que le trafic a baissé à Paris de 43,7 % depuis le 14 mars<sup>3</sup>. Il est attendu un volume de trafic correspondant à 10 à 15 % du volume de trafic de 2019 dans les prochaines semaines.

Cette baisse intervient à la fin de la saison hiver. Il est de ce fait difficile de la projeter sur la saison été qui débute en avril. L'impact global sur l'année 2020 dépendra à la fois de la durée de l'épisode viral et de ses conséquences sur l'économie en général et sur le transport aérien en particulier. Il dépendra également de la vitesse à laquelle l'activité reprendra après cet épisode. A cet égard, le Président de la République française a indiqué dans une allocution du 16 mars 2020 que, dès le 17 mars 2020, les frontières à l'entrée de l'Union Européenne et de l'espace Schengen seront fermées et que, ainsi, tous les voyages entre les pays non européens et l'Union Européenne seront suspendus pendant une durée de 30 jours (soit jusqu'au 16 avril 2020). Certains déplacements relatifs aux citoyens français localisés à l'étranger rejoignant la France seront néanmoins autorisés. La part du trafic international (c'est-à-dire hors métropole, Union Européenne, Espace Economique Européen et DOM-ROM) dans le trafic total de Paris Aéroports représentait environ 40 % du trafic en 2019. Par ailleurs, la décision d'un moratoire sur les créneaux aériens, étudiée par les autorités européennes, devrait conduire les compagnies aériennes à ne plus opérer certains vols sans perdre leurs créneaux, accélérant ainsi la chute du trafic.

<sup>1</sup> Pour plus de détail, voir le chapitre 10 – Informations sur les tendances – section 10.1.

<sup>2</sup> Sources : TARMAC du 1<sup>er</sup> au 10 mars 2020, SARIA du 11 au 14 mars 2020.

<sup>3</sup> Sources : TARMAC du 1<sup>er</sup> au 17 mars 2020, SARIA du 18 au 22 mars 2020.

PRÉVISIONS  
DE BÉNÉFICEORGANES  
D'ADMINISTRATION  
ET DE DIRECTION  
GÉNÉRALERÉMUNÉRATION  
ET AVANTAGES  
DES DIRIGEANTSFONCTIONNEMENT  
DES ORGANES  
D'ADMINISTRATION  
ET DE DIRECTIONINFORMATIONS SOCIALES  
ENVIRONNEMENTALES  
ET SOCIÉTALESPRINCIPAUX  
ACTIONNAIRESOPÉRATIONS  
AVEC LES  
APPARENTÉSINFORMATIONS  
FINANCIÈRES  
CONCERNANT LE  
PATRIMOINE LA SITUATION  
FINANCIÈRE ET  
LES RÉSULTATSINFORMATIONS  
COMPLÉMENTAIRES  
CONCERNANT LE CAPITAL  
SOCIAL ET DISPOSITIONS  
STATUTAIRESCONTRATS  
IMPORTANTES

Il est trop tôt pour estimer les impacts de la situation sur les objectifs 2016-2020 du plan Connect 2020 dont l'évolution était la suivante :

11

	Objectifs 2016-2020 tels que révisés au 14 février 2019	Objectifs 2016-2020 au 10 février 2020
<b>Trafic</b>	Hausse comprise entre 2,8 % et 3,2 % en moyenne par an entre 2016 et 2020, dont trafic international entre +3,6 % et 4 %	<b>Inchangé</b>
<b>EBITDA consolidé 2020 entre 2014 et 2020e</b>	Hausse comprise entre + 30 % et + 40 %	<b>Inchangé</b>
<b>ROCE du périmètre régulé <sup>1</sup></b>	Niveau compris entre 5,6 % et 5,8 % en 2020e	<b>Inchangé</b>
<b>Charges opérationnelles par passager sur le périmètre régulé (en euros constant)</b>	Baisse comprise entre - 10 % et - 15 % entre 2015 et 2020	<b>Inchangé</b>
<b>Charges courantes de la Maison-mère <sup>2</sup></b>	Progression limitée à un niveau inférieur ou égal à 2,2 % en moyenne par an entre 2015 et 2020	<b>Inchangé</b>
<b>Dividende</b>	Maintien d'un taux de distribution de 60 % du RNPG pour le dividende	<b>Inchangé</b>
<b>CA/PAX</b>	23 euros en année pleine après livraison des projets d'infrastructure	<b>Modifié : décalage de l'objectif 2020 à 2021. 23 euros en année pleine après livraison des projets d'infrastructure en 2021 (livraison de la jonction du terminal 1 de Paris-CDG en 2021)</b>
<b>Immobilier</b>	Croissance des loyers externes (hors refacturations et indexation) des activités immobilières comprises entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020e	<b>Inchangé</b>
<b>Qualité de service</b>	Note globale ACI/ASQ 4 en année pleine après livraison des projets d'infrastructure	<b>Modifié : décalage de l'objectif 2020 à 2021. Note globale ACI/ASQ 4 en année pleine après livraison des projets d'infrastructure en 2021 (livraison de la jonction du terminal 1 de Paris-CDG en 2021)</b>
<b>Notation extra-financière <sup>3</sup></b>	Hypothèse de notation à 86/100 en 2020	<b>Inchangé</b>

<sup>1</sup> Retour sur capitaux engagés calculé comme le résultat opérationnel du périmètre régulé après impôt normatif sur les sociétés par rapport à la base d'actifs régulés.

<sup>2</sup> hors SGP.

<sup>3</sup> Périmètre de la notation extra-financière : ADP et ses filiales à 100 %.

Les objectifs 2016-2020 du plan Connect 2020 du Groupe ADP tels qu'annoncés le 14 février 2019 ont été partiellement abandonnés le 23 mars 2020 (trafic, EBITDA, ROCE du périmètre régulé) et s'entendent indépendamment de l'effet de l'intégration globale de TAV Airports et d'AIG. Le Groupe ADP continuera de présenter en sus un EBITDA consolidé indépendamment de l'effet de l'intégration globale de TAV Airports et d'AIG afin de permettre le suivi de l'objectif d'EBITDA.

Par ailleurs, il est trop tôt pour estimer les impacts de la situation sur les autres objectifs à savoir les charges opérationnelles par passager sur le périmètre régulé, les charges courantes de la maison mère, le CA/PAX, la croissance des loyers externes, la qualité de service, la notation extra-financière.



## 11.2 PRÉVISIONS DU GROUPE EN 2020

Dans le contexte décrit au 11.1, les prévisions 2020 du Groupe ADP ont été modifiées de la manière suivante :

	Prévisions 2020 publiées le 10 février 2020	Publication à la date du dépôt du Document d'Enregistrement Universel 2019
<b>Trafic groupe</b>	<b>Hypothèse de croissance du trafic de Paris Aéroport comprise entre + 2 % et + 2,5 % en 2020 par rapport à 2019</b> Hypothèse de croissance du trafic de TAV Airports comprise entre + 3 % et + 5 % par rapport à 2019 hors Istanbul Atatürk	<b>Les hypothèses de croissance du trafic Groupe publiées le 10 février 2020 ne sont plus pertinentes.</b>
<b>EBITDA consolidé</b>	<b>Hausse de l'EBITDA consolidé 2020 du Groupe<sup>1 2 3 4</sup> comprise entre + 3,5 % et + 5,5 % par rapport à 2019</b> Hausse de l'EBITDA consolidé 2020 hors TAV Airports et hors AIG <sup>3 4</sup> comprise <b>entre + 3 % et + 4,5 %</b> par rapport à 2019	<b>Les prévisions d'EBITDA consolidé publiées le 10 février 2020 ne sont plus atteignables.</b>
<b>Dividende</b>	<b>Dividende proposé<sup>5</sup> de 3,70€ par action au titre de l'exercice 2019 stable par rapport à l'exercice 2018</b>	<b>Inchangé</b>

<sup>1</sup> La prévision d'EBITDA 2020 de TAV Airports, sous-jacente à la prévision d'EBITDA 2020 Groupe, repose sur les hypothèses de change suivantes : EUR/TRY = 6,87, EUR/USD = 1,12.

<sup>2</sup> La norme IFRS 5 "Actifs non courants et détenus en vue de la vente et activités abandonnées" s'applique aux activités de TAV Istanbul à compter de l'arrêt de l'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk le 6 avril 2019 (voir communiqué de presse du 8 avril 2019). Le chiffre d'affaires et les charges de TAV Istanbul au titre des années 2018 et 2019 sont ainsi présentés dans une ligne distincte du compte de résultat intitulée "Résultat net des activités non poursuivies". Le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat opérationnel consolidés du Groupe ne prennent plus en compte l'activité de l'aéroport d'Istanbul Atatürk. Par ailleurs, la ligne "résultat net des activités non poursuivies" comprend également le profit faisant suite à la notification par les autorités turques de l'indemnisation due à TAV Airports pour fermeture anticipée de l'aéroport d'Istanbul Atatürk, net d'impôts et de l'impact de la sortie des actifs correspondant (soit 31 M€ avant élimination des intérêts minoritaires) (voir communiqué de presse du 26 décembre 2019).

<sup>3</sup> Prend en compte depuis le 1er avril 2019, l'effet de l'instauration par la loi de finances n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 du dispositif laissant à la charge d'Aéroports de Paris 6 % des coûts jusqu'alors couverts intégralement par le produit de la taxe d'aéroport.

<sup>4</sup> Compte tenu des dispositions de la loi PACTE, les obligations de service public d'Aéroports de Paris qui seront fixées dans le futur cahier des charges et rémunérées par les redevances aéroportuaires sont susceptibles d'évoluer en cas de privatisation. Pour une description des risques associés, voir le facteur de risque 3 - C "Les évolutions réglementaires peuvent porter atteinte à l'activité du Groupe ADP et générer des coûts de mise en conformité importants", figurant en pages 14 et 15 du document d'enregistrement universel 2019.

<sup>5</sup> Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires 2020 statuant sur les comptes 2019.

Compte tenu des incertitudes mentionnées au 11.1 ci-avant et du caractère évolutif de la situation en cours, le Groupe ADP communiquera ultérieurement sur des prévisions révisées et fera, en tout état de cause, un point d'étape au plus tard à l'occasion de la publication du chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2020.

Une analyse de sensibilité sur l'EBITDA du groupe a été réalisée le 16 mars 2020. Les hypothèses de cette analyse de sensibilité sont les suivantes : (i) baisse du trafic à Paris de 25 %<sup>1</sup> sur l'ensemble des faisceaux entre les mois de mars et juin ; (ii) baisse du trafic sur les autres plates-formes d'AIG et de TAV de 25 % entre les mois de mars et juillet. Compte tenu des événements passés, l'hypothèse de durée de rétablissement du trafic serait de 3 mois.

Sur la base de ces hypothèses, la perte d'EBITDA du Groupe ADP en valeur absolue serait de l'ordre de 190 M€. Cela inclut une baisse du chiffre d'affaires du périmètre parisien de 300 M€ sur ses activités aéronautiques et commerciales. Selon ces hypothèses, le taux de marge d'EBITDA<sup>2</sup> du Groupe ADP resterait globalement stable ou serait en très légère baisse. Si la baisse du trafic était amenée à s'amplifier, ce taux de marge se dégraderait compte tenu de la rigidité de certaines des charges courantes.

En cohérence avec l'analyse de sensibilité ci-dessus et avec des hypothèses de baisse du trafic à Paris et sur les autres plates-formes gérées par Airport International Group et de TAV Airports d'environ 65 % en moyenne sur l'ensemble des faisceaux entre les mois de mars et juillet, la baisse d'EBITDA du Groupe ADP en valeur absolue serait de l'ordre de 800 M€. Cela inclut une baisse du chiffre d'affaires du périmètre parisien d'environ 1 Md€ sur ses activités aéronautiques et commerciales. Selon ces hypothèses, le taux de marge d'EBITDA<sup>2</sup> du Groupe ADP serait fortement dégradé.

Il est précisé que cette analyse de sensibilité ne constitue ni une prévision, ni un objectif. Par ailleurs, toutes les estimations et données prospectives contenues dans le présent communiqué peuvent s'avérer inexactes et sont, en tout état de cause, sujettes à des risques, notamment ceux mentionnés ci-avant.

Les prévisions ci-dessus ont été établies et élaborées sur une base :

- ◇ comparable aux informations financières historiques ;
- ◇ conforme aux méthodes comptables du Groupe.

<sup>1</sup> Sur la période allant du 1<sup>er</sup> au 10 mars 2020, l'évolution par rapport à 2019 est de -24,9 % (source : TARMAC).

<sup>2</sup> Taux de marge d'EBITDA = EBITDA / Chiffre d'affaires. Pour mémoire, ce taux était de 37,7 % en 2019.



12

## ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE

### 12.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION <sup>[RFA]</sup>

119

Composition du conseil d'administration à la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel

119

Présentation synthétique du conseil d'administration 121

### 12.2 LA DIRECTION GÉNÉRALE <sup>[RFA]</sup>

123

### 12.3 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

123

## 12.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION <sup>[RFA]</sup>

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 à la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel

Depuis le 11 mai 2017, la Société est administrée par un conseil d'administration conformément à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique et à l'article 13 des statuts d'Aéroports de Paris.

Le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres selon l'article 13 des statuts de la société. À ce jour, il comprend six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, un administrateur représentant l'État, cinq administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires et six administrateurs représentant des salariés.

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 20 mai 2019, ont renouvelé les mandats d'administrateurs d'Augustin de Romanet, Jacques Gounon, Jacoba van der Meijs, la société Vinci, représentée par Xavier Huillard, et la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, représentée par Françoise Debrus et ont nommé Dirk Benschop.

En application de l'ordonnance précitée, l'administrateur représentant l'État est Isabelle Bui nommée par arrêté du 20 mai 2019, en remplacement de Solenne Lepage, qui a démissionné le 31 mars 2019. Sur proposition de l'État, l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 a désigné : Michel Massoni, Geneviève Chauv Deby et Perrine Vidalenche. L'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019 a ratifié la cooptation de Christophe Mirmand, en remplacement de Denis Robin (démissionnaire à compter du 30 octobre 2018) et a nommé Fanny Letier.

Les administrateurs représentant des salariés ont été élus le 22 mai 2019, conformément à la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, par les salariés d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales. Il s'agit de Brigitte Blanc (CGT), Nancy Dunant (CFE/CGC), Fayçal Dekkiche (CFE/CGC), Frédéric Gillet (CFDT), Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP), Joël Vidy (CGT).

En application de l'article 13 des statuts, les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative. Anne Hidalgo, Christine Janodet, Valérie Péresse et Patrick Renaud ont été nommés ou renouvelés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019.

Aux termes de l'article 13 des statuts de la Société, le mandat des administrateurs et des censeurs est d'une durée de cinq ans.

L'article R. 251-1 du Code de l'aviation civile prévoit que le ministre chargé de l'Aviation civile désigne par arrêté un commissaire du Gouvernement et un commissaire du Gouvernement adjoint habilités à siéger, avec voix consultative, au conseil d'administration d'Aéroports de Paris. Patrick Gandil, Directeur général de l'aviation civile, et Marc Borel, Directeur du transport aérien, ont été nommés respectivement commissaire du Gouvernement et commissaire du Gouvernement adjoint auprès d'Aéroports de Paris par arrêtés du ministre chargé de l'Aviation civile du 19 octobre 2007 et du 15 juin 2015.

Béatrice Mathieu de Lavergne, Contrôleur général Économique et Financier, et Thierry Bouchet, nommé Secrétaire du comité social et économique le 8 janvier 2020, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

La politique d'équilibre et de diversité appliquée à la composition du conseil d'administration prend en compte la complexité et les nombreux métiers de Groupe ADP. L'organisation du conseil comme sa composition

sont appropriées à l'actionariat et à la nature de son cœur de métier, notamment sa mission de service public aéroportuaire. Au regard des diverses activités d'Aéroports de Paris, les administrateurs sont notamment choisis parmi les représentants du monde aérien, les managers de grandes infrastructures industrielles en France ou à l'international, les experts dans les domaines environnementaux où opère la société. Par ailleurs, les administrateurs représentant les salariés apportent également leur point de vue sur les dossiers. Les débats sont en outre enrichis par deux administrateurs de nationalité étrangère. Enfin, les débats sont éclairés par des censeurs qui apportent un ancrage bienvenu dans les territoires des plates-formes franciliennes.

La composition avec des profils diversifiés et complémentaires permet de nourrir le débat avec des perspectives pertinentes et variées. Tous les administrateurs ont le souci commun de recherche de fonctionnement collégial, condition jugée indispensable pour la qualité de la gouvernance. Il s'agit de garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement des missions avec compétence, indépendance et objectivité. La composition des comités repose sur les mêmes objectifs de composition équilibrée. Au sein du conseil d'administration, sa représentation est équilibrée en âge ; l'amplitude se situe entre 37 ans et 69 ans, et la moyenne s'élève à 57 ans. S'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes, sur les 12 administrateurs concernés (les administrateurs élus par les salariés étant exclus du calcul), six sont des femmes et six sont des hommes (soit un taux de 50 %) au 31 décembre 2019.



## Présentation synthétique du conseil d'administration

Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions au 31/12/2019	Nombre mandats dans des sociétés cotées y.c. étrangères	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF		Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Membres des comités			
					Non indépendant	Indépendant				Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance	Comité ad hoc Projet Terminal T4

### PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

◆ Prise d'effet de l'actuel mandat le 20 mai 2019 pour une durée de cinq ans

Augustin de Romanet	58	Masculin	Française	300	2	Président-directeur général	29/11/2012	AG 2024	7 ans			Président	X			
---------------------	----	----------	-----------	-----	---	-----------------------------	------------	---------	-------	--	--	-----------	---	--	--	--

### ADMINISTRATEURS DÉSIGNÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

◆ Prise d'effet du mandat le 20 mai 2019 pour une durée de cinq ans

Jacques Gounon	66	Masculin	Française	300	2	Administrateur indépendant	02/07/2008	AG 2024	11 ans			Président	X			X	
Jacoba van der Meijs	53	Féminin	Néerlandaise	1	2	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP	23/05/2017	AG 2024	2 ans				X				
Dirk Benschop	61	Masculin	Néerlandaise	1	1	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP	20/05/2019	AG 2024	moins d'1 an								
Société Vinci représentée par Xavier Huillard	65	Masculin	Française	7 916 848	2	Relation d'affaires significatives	15/07/2014	AG 2024	5 ans								X
Société Predica représentée par Françoise Debrus	59	Féminin	Française	5 051 791	3	Administrateur indépendant	15/07/2014	AG 2024	5 ans				X				Présidente X X X

### ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT L'ÉTAT, NOMMÉ PAR ARRÊTÉ DU 20 MAI 2019

◆ Prise d'effet du mandat le 11 mai 2017 pour une durée de cinq ans

Isabelle Bui	37	Féminin	Française	0 <sup>1</sup>	2	Actionnaire majoritaire	20/05/2019	mai 2022	Moins d'1 an			X	X	X			
--------------	----	---------	-----------	----------------	---	-------------------------	------------	----------	--------------	--	--	---	---	---	--	--	--

### ADMINISTRATEURS NOMMÉS, SUR PROPOSITION DE L'ÉTAT, PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 11 MAI 2017 ET DU 20 MAI 2019

◆ Prise d'effet du mandat pour une durée de cinq ans le 11 mai 2017 et le 20 mai 2019 pour Fanny Letier

Geneviève Chaux Debry	61	Féminin	Française	0 <sup>1</sup>	1	Nommée sur proposition de l'État	15/07/2014	AG 2022	5 ans				X				
Michel Massoni	69	Masculin	Française	0 <sup>1</sup>	1	Nommé sur proposition de l'État	26/04/2013	AG 2022	6 ans								X

	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions au 31/12/2019	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF		Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Membres des comités				Comité RSE
					Nombre mandats dans des sociétés cotées y.c. étrangères	Non indépendant				Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, gouvernance	Comité ad hoc Projet Terminal T4	
Christophe Mirmand	58	Masculin	Française	0 <sup>1</sup>	1	Nommé sur proposition de l'État	24/01/2019	AG 2022	Moins d'1 an					
Perrine Vidalenche	63	Féminin	Française	0 <sup>1</sup>	1	Nommée sur proposition de l'État	11/05/2017	AG 2022	2 ans					X
Fanny Letier	40	Féminin	Française	0 <sup>1</sup>	3	Nommée sur proposition de l'État	20/05/2019	AG 2024	Moins d'1 an				Présidente	X

**ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT DES SALARIÉS**

♦ Prise d'effet du mandat le 15 juillet 2019 pour une durée de cinq ans

Brigitte Blanc (CGT)	57	Féminin	Française	0 <sup>2</sup>	0	Non comptabilisé dans le calcul	15/07/2014	2024	5 ans					X
Nancy Dunant (CFE/CGC)	57	Féminin	Française	0 <sup>2</sup>	0	Non comptabilisé dans le calcul	15/07/2019	2024	Moins d'1 an					X
Fayçal Dekkiche (CFE)	53	Masculin	Algérienne	0 <sup>2</sup>	0	Non comptabilisé dans le calcul	15/07/2019	2024	Moins d'1 an		X			
Frédéric Gillet (CFDT)	47	Masculin	Française	0 <sup>2</sup>	0	Non comptabilisé dans le calcul	15/07/2014	2024	5 ans	X				X
Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP)	58	Masculin	Française	0 <sup>2</sup>	0	Non comptabilisé dans le calcul	18/12/2008	2024	11 ans			X	X	
Joël Vidy (CGT)	59	Masculin	Française	0 <sup>2</sup>	0	Non comptabilisé dans le calcul	01/03/2018	2024	1 an et demi		X			

<sup>1</sup> Les administrateurs nommés à l'assemblée générale, sur proposition de l'État, sont dispensés d'être propriétaire du nombre minimal d'actions de la société déterminé par les statuts (articles 5 et 6 de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014).

<sup>2</sup> 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 dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le détail des mandats et fonctions exercés dans toute société par les mandataires sociaux durant l'exercice 2019 est disponible dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, figurant en annexe 2 du présent Document d'Enregistrement Universel, dans le chapitre relatif à la Gouvernance.



## 12.2 LA DIRECTION GÉNÉRALE <sup>(RFA)</sup>

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.

L'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoit que le Président du conseil d'administration assure également la Direction générale de la société. Il porte le titre de Président-directeur général. Il est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil d'administration.

Au regard de l'actionnariat d'Aéroports de Paris, cette unicité des fonctions permet dans un environnement en mutation de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle. Le conseil d'administration a confirmé ce choix en proposant à l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 de l'inscrire dans les statuts de la société. Dans le cadre de l'évaluation externe du conseil, établie en 2019, les membres du conseil d'administration ont considéré que l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général est adaptée au contexte de la société car il existe un véritable équilibre des pouvoirs.

Les limitations de pouvoir du Directeur général décidées par le conseil d'administration sont de nature à assurer un équilibre entre le dirigeant mandataire social exécutif et le conseil d'administration, tout en préservant la flexibilité et la réactivité nécessaires dans l'administration et la gestion de la société dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance.

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance s'est assuré de la mise en place d'un plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et de la mise en place de mesures de continuité de gestion de la société. Ces mesures s'appuient notamment sur les dispositions de l'article 21 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en cas de vacance du mandat du Président-directeur général et sur les délégations du Président-directeur général accordées aux membres du Comex.

Le Président-directeur général n'exerce pas plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. L'avis préalable du conseil a en outre été recueilli pour accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. Les mandats exercés par le Président-directeur général sont décrits dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, figurant en annexe 2 du présent Document d'Enregistrement Universel, dans le chapitre relatif à la Gouvernance.

12

## 12.3 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les informations 2019 sont disponibles dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, figurant en annexe 2 du présent Document d'Enregistrement Universel.



13

## RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS

13.1	POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2020 DU MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF VISÉE À L'ARTICLE L. 225-37-2 DU CODE DE COMMERCE	124	13.4	ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LES ADMINISTRATEURS ET CENSEURS	130
13.2	POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS VISÉE À L'ARTICLE L. 225-37-2 DU CODE DE COMMERCE	126	13.5	RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF	130
13.3	MONTANT DES RÉMUNÉRATIONS DUES ET VERSÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2019 : INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 225-37-3 DU CODE DE COMMERCE	127	13.6	RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – ADHÉSION AUX PRINCIPES DE GOUVERNANCE	131

### 13.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2020 DU MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF VISÉE À L'ARTICLE L. 225-37-2 DU CODE DE COMMERCE

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le conseil d'administration soumet à l'approbation de l'assemblée générale la politique de rémunération qui décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable du Président-directeur général pour l'exercice 2020.

La politique de rémunération est encadrée par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 qui a plafonné à 450 000 euros la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques auxquelles ce décret est applicable, dont Aéroports de Paris fait partie. Elle détermine une part fixe et une part variable



L'attribution de la part variable est fondée sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs liés à la stratégie de l'entreprise.

La définition de la stratégie 2021-2025, qui s'appuiera sur une logique de groupe intégré, et la négociation avec l'État du prochain contrat de régulation sont les premiers objectifs au titre de 2020.

La volonté de fournir aux clients, passagers, compagnies des services de qualité constitue dans ce cadre la base des engagements et des actions de l'entreprise. Elle est mesurée par le taux de satisfaction au départ (indice ACI/ASQ) et se concrétise par la politique d'attractivité et d'accueil du groupe. Pour la mettre en œuvre, face à un trafic attendu en hausse constante, les installations existantes doivent être maintenues en les rendant plus efficaces, les capacités d'accueil optimisées et les accès aux plates-formes améliorés. Les chantiers du futur, comme le terminal T4, doivent également être préparés.

La réalisation et le financement du plan d'investissement correspondant sont rendus possibles par l'amélioration continue de la performance économique du groupe, au bénéfice de la modération des tarifs. Elle est notamment mesurée par l'EBITDA et le ROCE.

Le développement durable, et ses enjeux environnementaux et sociaux, sont une priorité, que doivent intégrer l'ensemble des activités du groupe. La responsabilité sociétale d'entreprise est aussi un moteur de transformation, pour tous ses volets : gouvernance, environnement, capital humain, achats - clients, sociétal.

En 2020, cette stratégie et les politiques mises en œuvre s'inscrivent dans un contexte caractérisé par la privatisation éventuelle prévue par la loi PACTE, comme en 2019.

La rémunération proposée s'inscrit dans ce cadre stratégique. Au titre de l'exercice 2020, elle a été arrêtée par le conseil d'administration du 10 février 2020, sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, et sera soumise à l'approbation du ministre en charge de l'économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

Il est précisé que l'approbation de l'assemblée générale sera requise (i) pour toute modification des éléments de rémunération ayant déjà été approuvés par l'assemblée générale et (ii) à l'occasion de tout renouvellement du mandat de Président-directeur général exercé par Monsieur Augustin de Romanet.

Si l'assemblée générale du 12 mai 2020 n'approuvait pas la résolution portant sur la politique de rémunération 2020 du mandataire social exécutif, la politique précédemment approuvée par l'assemblée générale du 20 mai 2019 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce continuera de s'appliquer. Le conseil d'administration soumettrait à la prochaine assemblée générale des actionnaires un projet de résolution présentant une politique de rémunération révisée.

Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Président-directeur général au titre de l'exercice 2020 a été fixé, sans changement, à 350 000 euros.

La rémunération variable brute annuelle maximum du Président-directeur général est fixée à 100 000 euros, sans changement. Elle est fondée sur :

- ◆ trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA Groupe, TAV compris (poids : 25 %), ROCE groupe, périmètre constant apprécié au 1<sup>er</sup> janvier

2020 (15 %), taux de satisfaction au départ des passagers (10 %) ; le niveau de performance pour chacun des objectifs s'échelonne de 70 % (variable nul en deçà) à 110 % ;

- ◆ trois objectifs qualitatifs :

- ◆ l'accompagnement du processus de l'éventuelle privatisation (15 %),
- ◆ l'élaboration d'un plan stratégique groupe 2021-25 et la négociation avec l'État du Contrat de Régulation Économique 2021-2025, et la poursuite des études rendant possible le lancement des travaux du terminal 4 (15 %),
- ◆ les engagements environnementaux et sociaux, et l'attractivité et l'accueil vis-à-vis des compagnies et des passagers (20 %).

Le niveau de performance pour chacun des objectifs s'échelonne de 80 % (variable nul en deçà) à 150 %.

L'atteinte de chacun de ces objectifs sera appréciée par le conseil d'administration. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée.

La rémunération variable brute annuelle du Président-directeur général pour l'exercice 2020 sera soumise à l'approbation du ministre chargé de l'économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 et son versement sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la société qui sera tenue en 2020 (et portera sur l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019), conformément 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 des mandataires sociaux a été fixé en valeur absolue et non en pourcentage. En effet, le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 a plafonné à 450 000 euros<sup>1</sup> la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques auxquelles ce décret est applicable, dont Aéroports de Paris fait partie. La rémunération fixe proposée par le conseil d'administration et approuvée par le ministre de l'Économie est de 350 000 euros pour le Président-directeur général. Il a également été décidé que le montant de la part variable pour le Président-directeur général pouvait permettre d'atteindre le plafond autorisé réglementairement : le montant maximum est donc prédéfini par le conseil d'administration à 100 000 euros et exprimé en valeur monétaire, directement lisible.

13

<sup>1</sup> Le décret n'inclut pas les avantages en nature dans le plafond de 450 000 euros.

Le tableau ci-dessous situe le niveau de rémunération du Président-directeur général au regard de la rémunération moyenne et de la rémunération médiane des salariés de la société.

Rémunération perçue (en euros)	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Président-directeur général</b>					
Rémunération annuelle	450 000	450 000	445 500	450 000	445 800
<b>Salariés</b>					
Rémunération annuelle moyenne	57 836	56 863	56 148	55 032	54 324
Rémunération annuelle médiane	52 825	51 780	50 938	49 953	49 370
<b>Ratio PDG/Salariés</b>					
Rémunération annuelle moyenne	7,78	7,91	7,93	8,18	8,21
Rémunération annuelle médiane	8,52	8,69	8,75	9,01	9,03

## 13.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS VISÉE À L'ARTICLE L. 225-37-2 DU CODE DE COMMERCE

Les administrateurs non exécutifs sont rémunérés exclusivement en fonction de leur présence aux séances du conseil d'administration et de ses comités participants à la définition et au suivi de la stratégie de l'entreprise.

En 2017, l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai a décidé de porter à 350 000 euros l'enveloppe des jetons de présence annuelle, pour tenir compte de l'augmentation du nombre d'administrateurs (c'est-à-dire l'administrateur représentant l'État et ceux proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale) et de censeurs éligibles et de permettre de revaloriser les montants unitaires alloués par séance, inchangés depuis 2008. Ces nouvelles dispositions s'appliquent depuis le 12 mai 2017.

Pour tenir compte de la nomination d'un administrateur référent et de la création d'un comité RSE en 2019, ainsi que du nombre effectif de séances du conseil d'administration et de ses comités, il sera proposé à la prochaine assemblée générale d'augmenter l'enveloppe globale annuelle de rémunération.

Il est précisé que la rémunération est versée :

- ◇ au budget de l'État pour l'administrateur désigné par arrêté par l'État (article 5 de l'ordonnance 2014 - 948 du 20 août 2014) ;
- ◇ au budget de l'État pour les administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires, ayant la qualité d'agent public de l'État (article 6 V de l'ordonnance précitée) ;
- ◇ au budget de l'État pour la rémunération excédant un plafond fixé par la réglementation en vigueur pour les administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires, n'ayant pas la qualité d'agent public de l'État (article 6 V de l'ordonnance précitée).

Les administrateurs représentant les salariés ne perçoivent aucune rémunération.

Aéroports de Paris n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux non exécutifs, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, et notamment aucun engagement de retraite ou autres avantages viagers.



## 13.3 MONTANT DES RÉMUNÉRATIONS DUES ET VERSÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2019 : INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 225-37-3 DU CODE DE COMMERCE

### Augustin de Romanet - Président-directeur général, mandataire social exécutif

Les rémunérations et avantages suivants ont été versés ou attribués à Monsieur Augustin de Romanet au titre de son mandat de Président-directeur général d'Aéroports de Paris au cours de l'exercice 2019, en application des critères approuvés par l'assemblée générale d'Aéroports de Paris du 20 mai 2019. Conformément aux textes en vigueur, le versement de la rémunération variable, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2019 sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires du 12 mai 2020.

Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Président-directeur général a été de 350 000 euros.

La rémunération variable brute maximale du Président-directeur général est fixée à 100 000 euros, soit 29 % de la rémunération fixe. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs (pondération totale : 50 %) : montant de l'EBITDA groupe (25 %), ROCE groupe (15 %), taux de satisfaction au départ des passagers (10 %) et quatre objectifs qualitatifs (pondération totale : 50 %) : l'accompagnement du processus de l'éventuelle privatisation (20 %), la politique d'attractivité et d'accueil du Groupe ADP en faveur des compagnies et des passagers, notamment par la poursuite du projet CDG Express et le lancement de la concertation sur le terminal 4 (10 %), la responsabilité sociétale de l'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (10 %), la stratégie et le pilotage des filiales et participations, notamment à l'international (10 %).

L'atteinte de chacun de ces objectifs a été appréciée par le conseil d'administration du 10 février 2020, sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et soumise à l'approbation du ministre chargé de l'Économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée.

Les objectifs ont été atteints respectivement à hauteur de : 110 % pour les objectifs quantitatifs (dont EBITDA groupe = 110 %, ROCE groupe = 110 %, Satisfaction clients au départ = 110 %) et 98 % pour les objectifs qualitatifs (dont accompagnement d'une éventuelle privatisation = 100 %, politique d'accueil et d'attractivité = 90 %, responsabilité sociétale d'entreprise = 100 %, Stratégie et pilotage des filiales et participations = 100 %).

Un compte rendu détaillé des réalisations et critères d'atteinte a été présenté au comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, et au conseil d'administration pour sa délibération.

Le management est resté mobilisé en 2019 sur l'atteinte des objectifs du contrat de régulation 2016-2020 et du plan stratégique Connect 2020. Le corps social est également resté soudé autour de la réalisation des objectifs du groupe.

La performance économique et financière du groupe s'est confirmée, avec un EBITDA groupe de 1772 M€, et un ROCE groupe de 6,5 %, en surperformance par rapport aux objectifs établis pour le budget.

Le groupe a précisé sa stratégie internationale à l'horizon 2025, présentée lors de la Journée Investisseurs du 5 avril 2019. Le pilotage des filiales et

participations s'est notamment concentrée sur l'accompagnement de TAV après la fin de la concession d'Istanbul Atatürk et la poursuite des chantiers d'intégration de TAV et AIG.

La note de satisfaction clients ACI/ASQ a fortement progressé, atteignant 3,85/5. Elle résulte notamment des actions menées pour la maîtrise du temps (ponctualité des vols, temps de trajet sur l'aéroport, passage de frontière (notamment 105 nouveaux SAS Parafe à reconnaissance faciale), correspondances). Charles de Gaulle a continué sa progression dans le classement Skytrax, à la 30<sup>ème</sup> place mondiale (9<sup>ème</sup> dans sa catégorie). Pour aller plus loin, il a été décidé en 2019 de réaliser des audits par Skytrax (partenariat de 3 ans) à Paris-Charles de Gaulle et à Paris-Orly.

S'agissant de l'attractivité des compagnies, en 2019, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle a accueilli 21 nouvelles lignes, et l'aéroport de Paris-Orly 13.

La concertation sur le terminal 4, de février à mai 2019, a fait l'objet d'un rapport rendu public et présenté à la CNDP en octobre. Selon des modalités diversifiées : réunions publiques, ateliers, stands... elle a permis de rencontrer plus de 6 000 personnes. À l'issue de la concertation, le groupe a pris 29 engagements<sup>1</sup> additionnels, représentatifs des débats : bruit et santé, environnement et qualité de l'air, santé, climat, emploi et formation, développement économique et attractivité, insertion et économie sociale et solidaire, accessibilité et mobilité autour et au sein de la plate-forme, suivi du projet dans la durée.

En matière de RSE, incluant mobilisation managériale et sécurité des collaborateurs, il est notamment à relever une amélioration très significative du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, de 12,88 en 2019 contre 14,62 en 2018, grâce à un plan d'action pluriannuel ciblé, suivi directement par le comité exécutif.

Le Président-directeur général dispose d'un véhicule de fonction et est couvert par le contrat de prévoyance ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris. Il n'a pas conclu de contrat de travail avec Aéroports de Paris et ne bénéficie d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Le Président-directeur général ne bénéficie pas de rémunération variable pluriannuelle ou exceptionnelle, ni d'aucune prime de départ ni d'aucun régime spécifique de retraite. Le conseil d'administration a pris acte de la renonciation d'Augustin de Romanet à percevoir une rémunération en tant qu'administrateur d'Aéroports de Paris, dont la décision d'allocation et de répartition aux administrateurs, a été modifiée par délibération du conseil d'administration du 15 octobre 2019.

Aucun plan d'options sur actions, ni aucun plan d'attribution d'action de performance n'ont été mis en place par la société au profit de ses mandataires sociaux.

Il n'existe pas d'avantages ou rémunérations versés à Monsieur Augustin de Romanet par des sociétés contrôlées par la société Aéroports de Paris.

La part variable au titre de 2018 du Président-directeur général (100 000 €) lui a été versée en 2019.

13

<sup>1</sup> Pour retrouver la liste des 29 engagements : <https://terminal4-cdg.groupeadp.fr/>.



Le tableau ci-dessous récapitule les informations relatives aux mandataires sociaux :

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
Augustin de Romanet Président-directeur général Début de mandat : 15/07/2019 Fin de mandat prévue : à l'assemblée générale annuelle 2024, d'approbation des comptes de l'exercice 2023		x		x		x		x

(en euros)	2019	2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice	456 402	456 165
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Indemnité de départ	Néant	Néant
Indemnité de non-concurrence	Néant	Néant
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>456 402</b>	<b>456 165</b>

(en euros)	2019		2018	
	Montants dus <sup>1</sup>	Montants versés <sup>2</sup>	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	350 000	350 000	350 000	350 000
Rémunération variable annuelle	100 000	100 000	100 000	100 000
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération en tant qu'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature	6 402	6 402	6 165	6 165
<b>TOTAL</b>	<b>456 402</b>	<b>456 402</b>	<b>456 165</b>	<b>456 165</b>

<sup>1</sup> Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la société du 12 mai 2020.

<sup>2</sup> Approbation par l'assemblée générale ordinaire du 20 mai 2019.

## Rémunérations versées aux administrateurs et censeurs, mandataires sociaux non exécutifs

### Rémunérations versées aux administrateurs

Le barème de répartition des jetons de présence revenant, par séance du conseil d'administration et de ses comités, aux administrateurs désignés en assemblée générale et à l'administrateur représentant l'État, a été modifié par délibération du conseil d'administration du 15 octobre 2019, et approuvé par le ministre chargé de l'économie le 16 décembre 2019, comme suit :

- ◆ Administrateur : 1 700 € ;
- ◆ Administrateur référent : 2 500 € pour le conseil d'administration ;
- ◆ Président de comité : 2 500 €.

Ce barème ne comporte aucune part fixe. Il prend en compte la nomination d'un administrateur référent et la création d'un comité de la Responsabilité sociétale de l'entreprise, par délibération du conseil d'administration du 15 juillet 2019, sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

Monsieur Augustin de Romanet a renoncé à percevoir une rémunération en qualité d'administrateur d'Aéroports de Paris.



Montant brut (en euros)	2019	2018
Jacques Gounon	68 100	32 000
Dick Benschop (depuis le 20 mai 2019) <sup>1</sup>	1 700	-
Jacoba van der Meijs <sup>1</sup>	17 000	5 100
VINCI représenté par Xavier Huillard	32 300	17 000
Jos Nijhuis (jusqu'au 20 mai 2019) <sup>1</sup>	16 900	17 800
Augustin de Romanet	-	-
PREDICA représenté par Françoise Debrus	-	28 800
Administrateur désigné par arrêté de l'État - Solenne Lepage (jusqu'au 31 mars 2019)	27 200	30 600
Administrateur désigné par arrêté de l'État - Isabelle Bui (depuis le 20 mai 2019)	37 400	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Geneviève Chaux-Debry	37 400	20 400
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Michel Massoni	25 500	15 300
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Denis Robin (démissionnaire à compter du 30 octobre 2018)	-	5 100
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Christophe Mirmand (depuis le 24 janvier 2019)	8 500	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Fanny Letier (depuis le 20 mai 2019)	11 000	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Perrine Vidalenche	23 800	13 600
<b>TOTAL</b>	<b>306 800</b>	<b>185 700</b>

<sup>1</sup> Ces montants ont été versés à Schiphol Nederland B.V. une filiale de Schiphol Group, en application d'un contrat de cession de créance.

## Rémunérations versées aux censeurs

Le conseil d'administration du 15 octobre 2019 a également confirmé le prélèvement d'une somme sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence alloués aux administrateurs désignés en assemblée générale afin rémunérer les censeurs, pour un montant égal à la moitié de la rémunération d'un administrateur, soit 850 euros pour chaque participation effective à une séance du conseil ou d'un comité *ad hoc*, dans la limite de dix séances par an.

Les censeurs, désignés par l'assemblée générale des actionnaires, ont perçu des jetons de présence au titre des exercices 2018 et 2019, versés en 2019 et 2020.

Montant brut (en euros)	2019	2018
Anne Hidalgo	-	-
Bernard Irion (jusqu'au 20 mai 2019)	7 650	7 650
Christine Janodet	8 500	5 950
Gilles Leblanc (jusqu'au 12 avril 2018)	-	850
Valérie Péresse (depuis le 20 mai 2019)	1 700	-
Patrick Renaud (depuis le 20 mai 2019)	5 950	-

En cas de vote ex post négatif sur la rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2019, l'article L. 225-100 du Code de commerce dispose que le versement de la somme allouée pour l'exercice en cours est suspendu jusqu'à l'approbation par la prochaine assemblée générale de la politique de rémunération révisée.

13

## 13.4 ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LES ADMINISTRATEURS ET CENSEURS

L'administrateur représentant l'État, les administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État et les administrateurs élus par les salariés ne sont pas tenus de détenir des actions de la Société. À la date du dépôt du présent, le nombre d'actions Aéroports de Paris détenues par chacun des membres du conseil d'administration et des censeurs, ainsi que la période de détention de ces titres, sont les suivants :

	Nombre d'actions à la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel
Augustin de Romanet	300
Jacques Gounon	400
Jacoba van der Meijs	1
Dirk Benschop	1
Société Vinci représentée par Xavier Huillard	7 916 848
Société Predica représentée par Françoise Debrus	5 051 791
Isabelle Bui	0 <sup>1</sup>
Geneviève Chaux Debry	0 <sup>1</sup>
Michel Massoni	0 <sup>1</sup>
Christophe Mirmand	0 <sup>1</sup>
Perrine Vidalanche	0 <sup>1</sup>
Fanny Letier	0 <sup>1</sup>
Brigitte Blanc (CGT)	0 <sup>2</sup>
Nancy Dunant (CFE/CGC)	0 <sup>2</sup>
Fayçal Dekkiche (CFE)	0 <sup>2</sup>
Frédéric Gillet (CFDT)	0 <sup>2</sup>
Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP)	0 <sup>2</sup>
Joël Vidy (CGT)	0 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Les administrateurs nommés à l'assemblée générale, sur proposition de l'État, sont dispensés d'être propriétaire du nombre minimal d'actions de la société déterminé par les statuts (articles 5 et 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014).

<sup>2</sup> 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).

Aux termes de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et l'article 9 du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché font obligation aux personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et aux personnes qui leur sont liées de déclarer les opérations

qu'elles réalisent sur les titres financiers et la société au sein de laquelle elles exercent leurs fonctions. Ces déclarations sont effectuées auprès de l'AMF via l'extranet ONDE.

## 13.5 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Le montant brut global (hors charges patronales) des rémunérations et avantages (rémunération fixe et variable, intéressement, participation, abondement, avantage en nature) des dirigeants membres du comité exécutif, non mandataires sociaux, y compris ceux arrivés ou partis en cours d'année, s'élève au total à 4,036 millions d'euros en 2019 pour douze membres présents au 31 décembre contre 3,685 millions d'euros

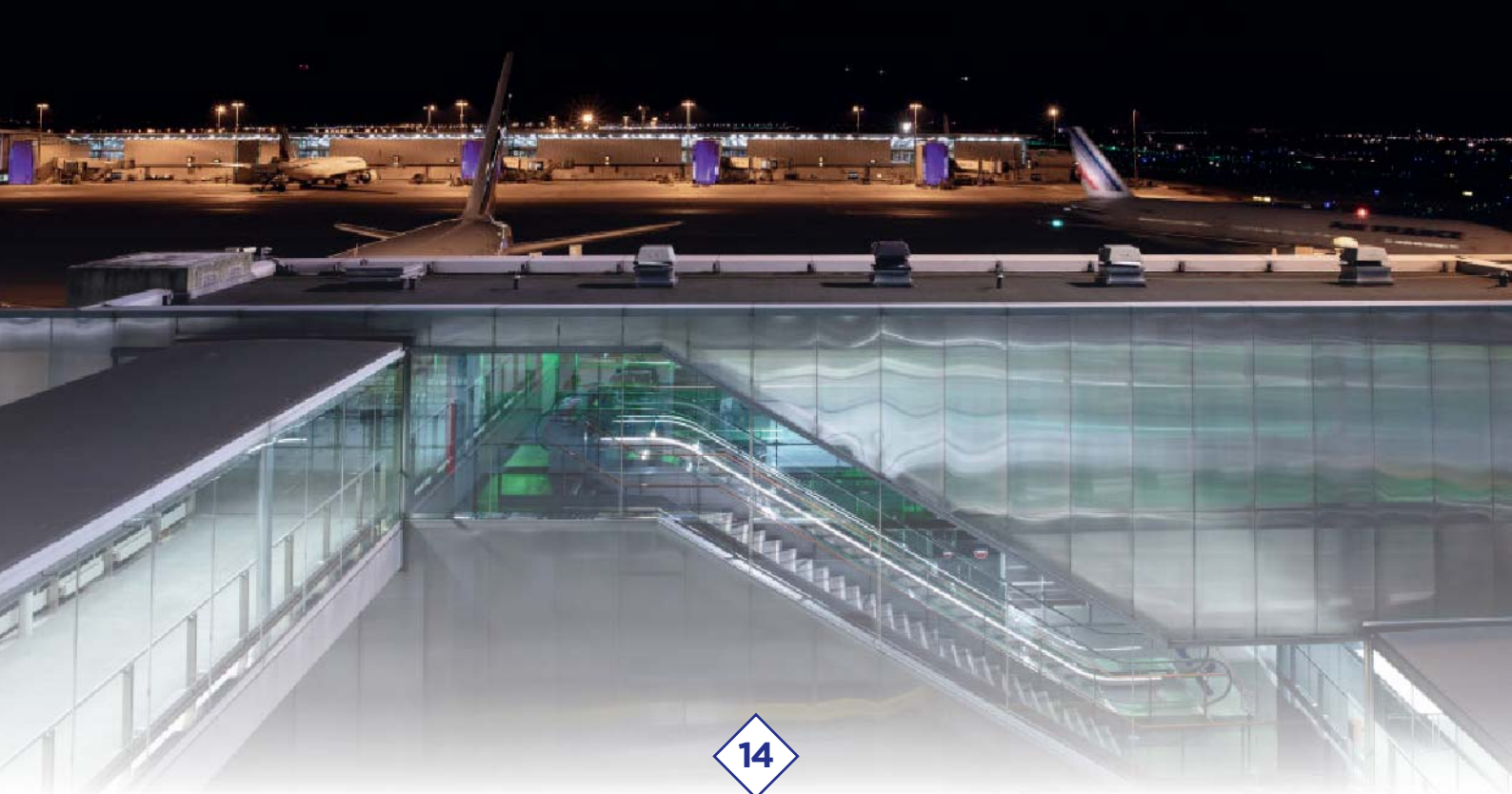
en 2018 pour douze membres présents au 31 décembre. Cette évolution comprend l'effet année pleine pour les membres arrivés en 2018, l'arrivée d'un nouveau membre du COMEX en 2019 et des éléments de solde de tout compte pour celui parti courant 2019. Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place par la Société au profit de ses dirigeants non mandataires sociaux.



## 13.6 RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – ADHÉSION AUX PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Le conseil d'administration a décidé le 29 avril 2009 de se référer au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Association française des entreprises privées et du Mouvement des entrepreneurs de France (Code AFEP-MEDEF). La Société s'inspire également de la charte des relations avec les entreprises publiques qui édicte les règles de gouvernance régissant les relations entre l'Agence des participations de l'État et les entreprises dans lesquelles l'État détient des participations.

Aéroports de Paris est soumise à l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en raison de sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire. Les dispositions du Code AFEP-MEDEF (disponible depuis le lien <http://consultation.codeafepmedef.fr>) écartées et les raisons pour lesquelles elles le sont figurent au paragraphe « Dérogations au code AFEP MEDEF » du rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant en annexe 2 du présent document.



14

## FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

### 14.1 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION <sup>RFA</sup>

132

Le conseil d'administration	132
La Direction générale	136
Le comité exécutif	136
Le comité du développement et de la performance	137

### 14.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS ASSOCIÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

139

Le comité d'audit et des risques	139
Le comité de la stratégie et des investissements	140
Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance	141
Le comité de la responsabilité sociétale de l'entreprise	142

### 14.3 RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - ADHÉSION AUX PRINCIPES DE GOUVERNANCE

142

## 14.1 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION <sup>RFA</sup>

### Le conseil d'administration

#### Le Président-directeur général

Le Président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris, qui assure également la Direction générale de l'entreprise, est nommé par décret en conseil des ministres, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil. Il organise et dirige les travaux du conseil et représente celui-ci dans ses rapports avec les actionnaires et les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

#### Administrateur référent

Le conseil d'administration du 25 juillet 2019 a décidé de nommer un administrateur référent, parmi les administrateurs indépendants, sur proposition du comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance.

L'administrateur référent assiste le Président-directeur général dans ses missions en sa qualité de Président du conseil d'administration, dans l'organisation et le bon fonctionnement du conseil et de ses comités et





dans la supervision du gouvernement d'entreprise et du contrôle interne. Il exerce ses missions dans des conditions de parfaites objectivité et d'impartialité. Afin d'identifier toute situation de conflit d'intérêts, il est tenu régulièrement informé des événements et situations significatifs relatifs à la vie du groupe. Il a accès à tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut, en accord avec le Président-directeur général et dans des cas très spécifiques, représenter la Société, dans ses relations avec les actionnaires en particulier ceux non représentés au sein du conseil d'administration, pour les sujets de gouvernance d'entreprise. Il assure également la direction du processus d'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités et en rend compte au conseil d'administration. Enfin, l'administrateur référent rend compte annuellement au conseil d'administration de l'exécution de ses missions.

## Fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe collégial de la Société qui détermine les orientations stratégiques de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre, comme précisé à l'article 16 de ses statuts. Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il propose, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune. Il a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et répond de l'exercice de cette mission devant l'assemblée générale des actionnaires.

Le fonctionnement du conseil d'administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par un règlement intérieur adopté par le conseil d'administration dans sa séance du 9 septembre 2005 et dont les dernières modifications datent du 25 juillet 2019 (le « règlement intérieur »).

Le règlement intérieur est consultable sur le site <https://www.parisaeroport.fr/groupe/groupe-et-strategie/notre-groupe/organisation/gouvernement-entreprise>. Il précise les attributions du conseil d'administration et de ses membres, son mode de fonctionnement ainsi que celui de ses comités spécialisés : le comité d'audit et des risques, le comité de la stratégie et des investissements, le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et le comité de la responsabilité sociétale de l'Entreprise.

Il comporte une charte des membres du conseil d'administration (administrateurs et censeurs) qui édicte les règles à respecter, ainsi qu'un code d'éthique relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française et européenne sur l'abus de marché, le délit d'initié et le manquement d'initié. Chaque membre du conseil d'administration doit être soucieux de l'intérêt social. Il doit avoir une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur son expérience. Il doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques. Chaque membre du conseil d'administration s'engage, au travers de la charte, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine, et ce en toutes circonstances (art.6 de la charte).

## 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 énoncés par le Code AFEP-MEDEF en la matière. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la direction de l'administrateur référent et du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

En 2016, une évaluation a été menée par un prestataire externe. En 2017 et en 2018, le conseil d'administration a décidé de réaliser une évaluation interne dont les conclusions ont été restituées lors des séances du conseil d'administration du 20 décembre 2017 et du 12 décembre 2018.

En 2019, une évaluation, menée par un prestataire externe, a eu lieu. Ses conclusions ont été restituées lors de la séance du conseil d'administration du 11 décembre 2019. L'appréciation générale de la gouvernance par les membres du conseil d'administration est positive : la forme de gouvernance actuelle est adaptée au regard de l'actionnariat de l'Entreprise. La dynamique de la séance laisse la place pour le dialogue, en toute indépendance, et permet au conseil d'administration d'exercer son rôle de contrôle et de supervision. La parole est libre et la contradiction a sa place. Les sujets importants sont traités, les présentations sont claires et bien maîtrisées et il y a un bon équilibre entre présentation et discussion. La contribution effective de chaque administrateur et censeur aux travaux du Conseil a été appréciée. Les profils sont complémentaires. Enfin, les nouveaux membres sont accueillis de manière fluide et efficace. Le conseil estime nécessaire de développer davantage le temps consacré au débat stratégique de long terme. Afin de répondre aux recommandations faisant suite à l'évaluation interne de 2018, le conseil d'administration a décidé la création d'un comité RSE pour notamment examiner les principaux enjeux sociaux et environnementaux du Groupe ADP.

14

## Réunions du conseil d'administration

Il appartient au Président-directeur de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent. La convocation au conseil d'administration est adressée, par tous moyens appropriés, aux membres du conseil d'administration au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, et fixe le lieu de la réunion. Les membres du conseil se réunissent hors la présence du Président-directeur général notamment lors de l'examen de sa rémunération.

## Attributions du conseil d'administration

Le conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Le conseil d'administration contrôle la gestion de l'entreprise et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes, notamment sur les titres de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par délibérations les affaires qui la concernent ainsi que les matières dont il s'est réservé la compétence. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En raison du régime particulier auquel est soumise la société Aéroports de Paris, le conseil d'administration dispose également de pouvoirs propres en vertu du code des transports et du Code de l'aviation civile. Enfin, le conseil d'administration a décidé, par délibération du 9 septembre 2005 modifiée le 24 janvier 2019, de limiter les pouvoirs du Président-directeur général.

Ainsi, aux termes du règlement intérieur, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris :

- ◇ examine au moins une fois par an, dans son ensemble, les orientations stratégiques du Groupe ADP, notamment au regard des évolutions de l'industrie du transport aérien, ainsi que le contexte concurrentiel dans lequel évolue le Groupe ADP ;
- ◇ formule une réponse argumentée sur l'avis émis par le comité d'entreprise sur les orientations stratégiques de l'Entreprise en application du Code du travail ;
- ◇ arrête les comptes sociaux annuels et les comptes consolidés annuels, établit le rapport de gestion (en ce compris notamment la déclaration de performance extra-financière) ainsi que le rapport sur le gouvernement d'entreprise et convoque l'assemblée générale des actionnaires chargée d'approuver ces derniers ;

- ◇ approuve les comptes consolidés semestriels ;
  - ◇ définit la politique de communication financière d'Aéroports de Paris ;
  - ◇ veille à ce que les investisseurs et les actionnaires reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur les perspectives à long terme ;
  - ◇ examine le plan stratégique pluriannuel du groupe ;
  - ◇ est informé, une fois par an, des relations de la société avec l'État au titre de ses missions de service public ;
  - ◇ approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
  - ◇ fixe les taux de redevances visées au 1<sup>o</sup> de l'article R. 224-2 du Code de l'aviation civile ;
  - ◇ adopte le plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe ADP et examine chaque année son exécution ; 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 aérogares ;
  - ◇ est informé à chacune de ses réunions, de l'évolution de son activité et de ses résultats, et examine notamment les écarts éventuels constatés par rapport au budget. Au moins deux fois par an, le Président-directeur général inscrit à l'ordre du jour une revue de la situation financière, de la trésorerie et des engagements hors bilan du Groupe ADP ;
  - ◇ examine une fois par an, et en tant que de besoin, la situation des principales filiales et participations de la société ;
  - ◇ fixe annuellement le montant total des cautions, avals ou garanties que le Président-directeur général est autorisé à consentir au nom d'Aéroports de Paris. En outre, le Président-directeur général rend compte au conseil des cautions, avals ou garanties dont le montant unitaire est supérieur à 30 millions d'euros ;
  - ◇ fixe annuellement le montant des emprunts obligataires que le Président-directeur général est autorisé à émettre ;
  - ◇ arrête les statuts du personnel et les échelles de traitement des salaires et indemnités ;
  - ◇ doit saisir pour avis consultatif l'assemblée générale ordinaire des actionnaires si une cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la société sur les deux derniers exercices est envisagée ;
  - ◇ examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires (étant précisé que les administrateurs représentant les intérêts de l'État et les salariés ne sont pas, par définition, éligibles à cette qualification), débat de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe et des critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation et confère à certains d'entre eux, la qualité d'administrateur indépendant au regard des critères posés par le Code AFEP-MEDEF ;
  - ◇ s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités qu'il constitue en son sein, tel qu'il est recommandé par le Code AFEP-MEDEF ;
  - ◇ délibère sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, hors leur présence ;
  - ◇ 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.
- Les attributions du conseil d'administration, énoncées dans le Règlement intérieur, sont consultables dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. Annexe 2) et sur le site. [www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr)

## Information des membres du conseil d'administration

Le règlement intérieur rappelle que l'information préalable et permanente des administrateurs est une condition primordiale de l'exercice de leur mission. Le Président du conseil d'administration communique, sous réserve des dispositions relatives à la prévention des conflits d'intérêt et de la transmission des données sensibles, aux membres du conseil d'administration, pour exercer pleinement leur mission, toutes informations et documents utiles à la réunion du conseil d'administration à laquelle ils sont convoqués, dans un délai d'au moins cinq jours avant sa tenue, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Toutes les informations et documents destinés aux membres du conseil d'administration peuvent être communiqués par voie dématérialisée.

Les membres du conseil d'administration s'engagent à préserver la confidentialité des informations communiquées.

Le Président-directeur général adresse aux membres du conseil d'administration, tous les trois mois, un tableau de bord de la société.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouveau membre du conseil d'administration, le Président-directeur général lui remet tous les documents nécessaires au bon exercice de sa fonction.

Enfin, chaque membre du conseil d'administration peut bénéficier de la part de la société, à sa nomination ou tout au long de son mandat, d'une



formation sur les spécificités de la société, ses filiales, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale. Aéroports de Paris propose notamment à tous les administrateurs de les inscrire à l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

## Prévention des conflits d'intérêts et de la transmission des données sensibles

Le règlement intérieur du conseil d'administration comporte des dispositions visant à prévenir tout conflit d'intérêts, toute interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés, en application de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, ainsi que tout risque d'atteinte à la concurrence. En conformité avec l'article 2 de la charte, chaque membre du conseil d'administration a l'obligation de faire part au conseil de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêts, dès lors qu'il en a connaissance, entre lui (ou toute personne physique ou morale avec laquelle il est en relation d'affaires et/ou au sein de laquelle il occupe des fonctions) et la société Aéroports de Paris ou toute société du groupe ou une société avec laquelle Aéroports de Paris envisage de conclure un accord de quelque nature que ce soit. En outre, chaque membre du conseil d'administration doit déclarer au Président-directeur général s'il existe des conflits d'intérêts potentiels entre ses devoirs à l'égard d'Aéroports de Paris et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs ou obligations à l'égard d'autres personnes physiques ou morales et, le cas échéant, en donner le détail en réponse à un questionnaire qui leur sera soumis chaque année, en précisant notamment les fonctions et mandats en cours et les fonctions et mandats révolus.

Le conseil d'administration a défini une procédure de traitement des difficultés liées au conflit d'intérêts et a confié à l'administrateur référent sa mise en oeuvre, dans le respect des principes d'objectivité et de transparence. Son rôle est de veiller au respect des dispositions, de conseiller sur les moyens de prévenir lesdits conflits et de proposer les moyens de résoudre les situations de potentiels conflits d'intérêts. En cas de situation de conflit constatée, le membre du conseil d'administration doit s'abstenir de participer au débat et au vote de la délibération concernée.

## Activité du conseil d'administration en 2019

En 2019, le conseil d'administration s'est réuni 14 fois, avec un taux de présence de ses membres de 84 %, pour examiner en particulier les dossiers concernant :

- ◆ la gouvernance, avec notamment, après avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, le cas échéant :
  - ◆ le choix des candidats administrateurs soumis à l'assemblée générale des actionnaires et l'examen de leur indépendance ; la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code AFEP-MEDEF, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration,
  - ◆ l'organisation de l'élection des administrateurs représentant des salariés,
  - ◆ la proposition au Président de la République de nommer le Président-directeur général ; maintien de ses conditions de rémunération,
  - ◆ l'évaluation externe du fonctionnement du conseil d'administration,
  - ◆ la rémunération du Président-directeur général, avec l'examen de l'atteinte des objectifs et la fixation du montant associé de la part variable relative à l'exercice 2018,
  - ◆ l'adaptation de la répartition de la rémunération des administrateurs et des censeurs,

- ◆ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif,
- ◆ la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019,
- ◆ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration et des limitations de pouvoirs du Président-directeur général,
- ◆ création et désignation de l'administrateur référent,
- ◆ l'approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2018,
- ◆ le compte rendu du Président-directeur général sur les road show, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise,
- ◆ les autorisations préalables de signature de conventions réglementées, le réexamen des conventions réglementées autorisées antérieurement et en cours en 2018 et adoption de la charte relative aux conventions réglementées,
- ◆ le compte rendu de l'administrateur référent de sa mission de prévention des conflits d'intérêts,
- ◆ la désignation des membres des comités et celle de ses présidents,
- ◆ la création d'un comité responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et désignation de ses membres ;
- ◆ la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2018 et des états financiers semestriels 2019, l'adoption du rapport de gestion 2018, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la re-prévision budgétaire consolidée 2019 du groupe, le budget de l'exercice 2020 du groupe, la nouvelle proposition tarifaire des redevances aéronautique pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2020 au 31 mars 2021, l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, le versement d'un acompte sur dividende en numéraire sur l'exercice 2019 ;
- ◆ la stratégie du groupe avec notamment, un point d'avancement au 31 décembre 2018 du plan stratégique « Connect 2020 », la stratégie relative à la qualité de l'expérience passager, la stratégie sur l'amélioration des accès aux plates-formes franciliennes, la stratégie en matière de « smartisation et digitalisation » des aéroports, la présentation de la politique achat du Groupe ADP, le programme d'investissements 2020-2024 et le plan de financement associé, la réponse du conseil d'administration à l'avis du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques, l'examen des principaux projets d'investissement, la présentation de la proposition de Contrat de Régulation Économique 4 et de l'avancée du projet de Terminal 4 ;
- ◆ l'état de la cartographie des risques du Groupe ADP en 2019, comprenant notamment les aspects sociaux et environnementaux, et l'état de la cartographie des risques de corruption ;
- ◆ les enjeux sociaux, environnementaux et de la RSE : la politique de la société Aéroports de Paris en matière de non-discrimination et de diversité notamment la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et l'égalité professionnelle et salariale, la santé et la sécurité au travail, la notation extra-financière 2018, le plan Éthique et Compliance, et la stratégie en faveur de la neutralité carbone ;
- ◆ la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les projets soumis au conseil d'administration ;
- ◆ les développements à l'international, avec en particulier, le point d'information régulier sur TAV Airports et la participation aux processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◆ la contribution d'Aéroports de Paris au fond de compensation des nuisances aéroportuaires.

## La Direction générale

Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris depuis le 29 mai 2012, a été renouvelé dans ses fonctions par décret en date du 29 mai 2019.

L'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoit que le Président du conseil d'administration assure également la Direction générale de la société. Il porte le titre de Président-directeur général. Il est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil d'administration.

Au regard de l'actionnariat d'Aéroports de Paris, cette unicité des fonctions permet dans un environnement en mutation de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle. Le conseil d'administration a confirmé ce choix en proposant à l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 de l'inscrire dans les statuts de la société. Dans le cadre de l'évaluation externe du conseil, établie en 2019, les membres du conseil d'administration ont considéré que l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général est adaptée au contexte de la société car il existe un véritable équilibre des pouvoirs.

Les limitations de pouvoir du Directeur général décidées par le conseil d'administration sont de nature à assurer un équilibre entre le dirigeant mandataire social exécutif et le conseil d'administration, tout en préservant la flexibilité et la réactivité nécessaires dans l'administration et la gestion de la société dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance.

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance s'est assuré de la mise en place d'un plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et de la mise en place de mesures de continuité de gestion de la société. Ces mesures s'appuient notamment sur les dispositions de l'article 21 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en cas de vacance du mandat du Président-directeur général et sur les délégations du Président-directeur général accordées aux membres du Comex.

Le Président-directeur général n'exerce pas plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. L'avis préalable du conseil a en outre été recueilli pour accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. Les mandats exercés par le Président-directeur général sont décrits ci-avant.

### Limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général

Le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Les limitations des pouvoirs du Président-directeur général d'Aéroports de Paris ont été fixées par délibération du conseil d'administration du 9 septembre 2005, modifiée le 24 janvier 2019.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé que le Président-directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du conseil pour les actes suivants :

- ◆ stratégie et grands projets : adoption du plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe ADP ; approbation des projets d'investissement, d'acquisition ou de cession d'actifs corporels, incorporels ou financiers, réalisés par Aéroports de Paris ou toute société qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233- 3 du Code de commerce :

- ◆ en France – d'un montant supérieur à 60 millions d'euros,
- ◆ à l'étranger – d'un montant supérieur à 50 millions d'euros ;
- ◆ principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ou entre 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 renoncements de créances d'un montant supérieur ou égal à 15 millions d'euros hors taxes.

Ces limitations de pouvoir ont été intégrées dans le règlement intérieur du conseil d'administration qui énonce ses attributions en tenant compte des limitations de pouvoir du Président-directeur général.

### Absence de contrats de service

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrats de service liant les membres du conseil d'administration avec la Société ou l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi à la Société d'avantages au terme d'un tel contrat.

## Le comité exécutif

### Missions

Le comité exécutif assure le pilotage opérationnel et stratégique de la société Aéroports de Paris-Groupe ADP, débat de tout sujet relatif à sa bonne marche et veille à la bonne exécution des décisions.

### Composition

Il est présidé par Augustin de ROMANET, Président-directeur général. À la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel, il comporte les membres permanents suivants :

- ◆ Directeur général exécutif : Edward ARKWRIGHT ;
- ◆ Directeur général adjoint, Secrétaire général du groupe : Henri-Michel COMET ;
- ◆ Directeur général adjoint chargé de la Direction générale des opérations du groupe : Fernando ECHEGARAY ;
- ◆ Directeur général adjoint, Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle : Marc HOUALLA ;
- ◆ Directeur général adjoint chargé de coordonner les opérations de développement du groupe : Xavier HÜRSTEL ;
- ◆ Directeur général adjoint Finances, Stratégie et Administration : Philippe PASCAL ;
- ◆ Directeur Clients : Mathieu DAUBERT ;
- ◆ Directeur de l'Immobilier : Serge GRZYBOWSKI ;
- ◆ Directrice de la Communication : Elise HERMANT ;
- ◆ Directeur de l'aéroport Paris-Orly : Régis LACOTE ;
- ◆ Directeur des Systèmes d'Information : Gilles LEVEQUE ;
- ◆ Directeur Ingénierie et Aménagement : Thierry de SÉVERAC ;
- ◆ Directeur des Ressources Humaines : Hervé WATTECAMPS.





## Le comité du développement et de la performance

### Missions

Le comité du développement et de la performance, créé le 2 janvier 2020, assure la coordination des projets de développement du Groupe ADP.

### Composition

Il est présidé par Augustin de ROMANET, Président-directeur général. À la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel, il comporte les membres permanents suivants :

- ◆ Directeur général exécutif - Groupe ADP : Edward ARKWRIGHT ;
- ◆ Président-directeur général de TAV Airports Holding : Sani SENER ;
- ◆ Directeur général adjoint chargé de la Direction générale des opérations - Groupe ADP : Fernando ECHEGARAY ;
- ◆ Directeur général adjoint chargé de coordonner les opérations de développement - Groupe ADP : Xavier HÜRSTEL ;
- ◆ Directeur général délégué de TAV Airports Holding : Serkan KAPTAN ;
- ◆ Directeur général délégué de TAV Airports Holding : Franck MEREYDE ;
- ◆ Directeur général adjoint Finances, Stratégie et Administration - Groupe ADP : Philippe PASCAL.

### Renseignements personnels concernant les membres du comité exécutif de la Société

**Augustin de ROMANET**, né le 2 avril 1961, est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale de l'Administration. Directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations de mars 2007 à mars 2012 Augustin de ROMANET présidait également le Fonds stratégique d'investissement de 2009 à 2012. Auparavant, il a exercé la fonction de Directeur financier adjoint du Crédit Agricole SA, membre du comité exécutif. Précédemment, il fut Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République, de juin 2005 à octobre 2006, et a exercé des responsabilités au sein de différents cabinets ministériels. Entre 2002 et 2005, il fut notamment Directeur du cabinet d'Alain Lambert, ministre délégué au Budget, Directeur adjoint du cabinet de Francis Mer, ministre de l'Économie, des Finances et de l'industrie, Directeur de cabinet de Jean-Louis Borloo, ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale et Directeur adjoint de cabinet du Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin. Augustin de ROMANET, nommé par décret du 29 novembre 2012, Président-directeur général d'Aéroports de Paris, a été renouvelé dans ses fonctions par décrets en date du 24 juillet 2014 et du 29 mai 2019. Concernant ses mandats au sein du Groupe ADP, Augustin de ROMANET est Président et administrateur de Média Aéroports de Paris (SAS, co-entreprise avec JC Decaux), membre du Conseil de Direction de Relay@ADP (SAS, co-entreprise avec Lagardère) et membre du Conseil de la Société de Distribution Aéroportuaire (SAS, co-entreprise avec Lagardère). Il est, également, Président de la Fondation d'Entreprise Groupe ADP. Concernant ses autres mandats, Augustin de ROMANET est membre du conseil d'administration et du comité exécutif de Airport Council International (ACI) Europe (Association internationale sans but lucratif à statut belge) dont il a été Président de juin 2015 à juin 2017, administrateur à la Régie autonome des transports parisiens (RATP), établissement public à caractère industriel et commercial, membre du conseil de surveillance de la société Le Cercle des économistes SAS, Président du conseil d'administration de l'établissement public du domaine national de Chambord (France), membre du conseil d'administration d'Atout France, agence de développement touristique de la France, administrateur au Fonds de dotation dénommé « Institut pour l'Innovation Économique et Sociale » (2IES) et Président du conseil d'administration de Paris EUROPLACE, association. Administrateur référent de la société européenne cotée SCOR, Augustin de ROMANET est Président du comité des rémunérations et des nominations et du comité de gestion de crise ainsi que membre du comité stratégique et du comité de responsabilité

sociale, sociétale et de développement durable. Augustin de ROMANET est chevalier de la Légion d'honneur et détenteur de la Médaille de la Défense nationale.

**Edward ARKWRIGHT**, né le 26 avril 1974, administrateur du Sénat, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, ancien élève de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), et titulaire d'un DEA d'Histoire contemporaine. En 1999, il est administrateur à la commission des finances du Sénat. De 2002 à 2007, il occupe plusieurs postes aux cabinets du ministre des finances et du ministre délégué du budget sur la mise en œuvre de la réforme budgétaire initiée par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), la réforme de l'État et les finances publiques. En 2007, il est Directeur du cabinet du Directeur général de la Caisse des Dépôts. En 2010, il est nommé Directeur de la stratégie et du développement durable du groupe Caisse des Dépôts et, parallèlement, de 2011 à 2012, Président de la SCET (Services Conseil Expertises Territoires) et membre du conseil d'administration d'Icade, membre des conseils de surveillance de la SNI et de Belambra. Edward ARKWRIGHT rejoint Aéroports de Paris en décembre 2012 en qualité de Directeur, chargé de mission auprès du Président-directeur général. Il est nommé Directeur général adjoint finances, stratégie et administration à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2013. Depuis le 26 mai 2016, Edward ARKWRIGHT est Directeur général exécutif. Au sein du Groupe ADP, il est Président du conseil d'administration d'ADP International SA, et Président du conseil d'administration de Hub One SA. Il est également Président d'ADP Invest et membre du conseil d'administration de Paris & Co. Il est membre du conseil d'administration du gestionnaire d'infrastructures de CDG Express. Edward ARKWRIGHT est Président du conseil d'administration de TAV Airports depuis juillet 2017 et membre du conseil de surveillance de NV Luchthaven Schiphol. Parallèlement à ses activités au sein du Groupe ADP, Edward ARKWRIGHT est membre du directoire de l'ESSEC, Président du Cercle de l'Harmonie Jérémie Rohrer. Edward ARKWRIGHT est Chevalier de l'ordre national du Mérite.

**Henri-Michel COMET**, né le 2 février 1957, ancien élève de l'École nationale d'administration (ENA) est titulaire d'une maîtrise de droit public et du diplôme de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris. De 1982 à 2004, il occupe différents postes au sein du corps préfectoral, des ministères de l'Intérieur et de l'Outre-mer ainsi qu'en cabinets de Premiers ministres. Il est nommé préfet en 1995. De 2004 à 2005, Henri-Michel COMET est directeur adjoint du cabinet du ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés. De 2005 à 2007, il est conseiller au cabinet du Premier ministre. De 2007 à 2009, Henri-Michel COMET est préfet de la région Picardie et préfet de la Somme, puis de 2009 à 2011, Secrétaire général du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer et des Collectivités locales. De 2011 à 2014, il est préfet de la région Midi-Pyrénées, préfet de la Haute-Garonne. En 2014, il est nommé préfet de la région Pays de la Loire, préfet de la Loire-Atlantique, puis en 2017, préfet de la région Auvergne-Rhône-Alpes, préfet de la zone de défense et de sécurité Sud-Est. Henri-Michel COMET rejoint Aéroports de Paris le 12 mars 2018 en qualité de Directeur général adjoint. Il est également nommé secrétaire général du groupe à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2018. Henri-Michel COMET est officier de la Légion d'Honneur, commandeur de l'Ordre national du Mérite, officier des Palmes Académiques, chevalier des Arts et Lettres.

**Fernando ECHEGARAY**, né le 25 novembre 1959, est ingénieur industriel de l'Université Polytechnique de Barcelone et titulaire d'un diplôme d'ingénieur en informatique de l'Université des îles Baléares. Il est également diplômé en gestion et administration des entreprises de l'IESE Business School. De 1985 à mai 2017, Fernando ECHEGARAY a occupé différents postes à responsabilité au sein du gestionnaire aéroportuaire espagnol AENA. Directeur adjoint de l'aéroport de Palma de Majorque, il devient en 2000 Directeur des opérations du Grupo Aeroportuario del Pacífico au Mexique. De 2003 à 2004, il est Directeur général de l'aéroport de Tenerife-Sud puis, de 2004 à 2006, Directeur général des aéroports des îles Canaries. Entre 2006 et mars 2012, il occupe le poste de Directeur général de l'aéroport international de Barcelone - El Prat puis, celui de Directeur de l'ensemble du réseau espagnol du groupe AENA, d'avril 2012 à juin 2017. Fernando ECHEGARAY rejoint Groupe ADP en juillet 2017. De mai 2018 à décembre 2019, il exerce les fonctions de Directeur général d'ADP International SA et de Directeur en charge de l'international du groupe. À compter du 2 janvier 2020, il est nommé Directeur général



adjoint chargé de la Direction générale des opérations du Groupe ADP. Concernant ses mandats au sein du Groupe ADP, Fernando ECHEGARAY est Président du conseil d'administration d'ADP Ingénierie SA (filiale d'ADP International) et Président de Airport Management Company SAS (filiale d'ADP International). Il est également Président du conseil de surveillance de MZLZ (société concessionnaire de l'aéroport de Zagreb), membre du conseil d'administration de ZAIC-A limited (actionnaire à 100 % de la société concessionnaire de l'aéroport de Zagreb). Depuis le 29 octobre 2019, il est Président du conseil d'administration de SCNP (société concessionnaire de l'aéroport Nuevo Pudahuel de Santiago du Chili). Fernando ECHEGARAY est membre du conseil d'administration d'AIG dont Aéroports de Paris détient une participation majoritaire et Vice-Président, depuis le 27 avril 2018, du conseil d'administration de TAV Airports. Fernando ECHEGARAY a été décoré de la Médaille blanche du mérite civil par la Garde civile espagnole (2007), de l'Ordre du mérite civil par S. M. le Roi Juan Carlos d'Espagne (2010) et de la Médaille d'argent de la Chambre de commerce de Barcelone (2012).

**Marc HOUALLA**, né le 10 février 1961, est ingénieur diplômé de l'ENAC ainsi qu'ingénieur des Ponts et Chaussées, et titulaire d'un Master of Business and Administration d'HEC. Après un début de carrière au sein de Transport Canada, il rejoint la Direction de l'Aviation Civile en 1987, où il occupe successivement les postes d'Ingénieur Chargé d'affaires au Service Technique de la Navigation Aérienne à Paris, puis Chef des Départements Technique et Financier du SEFA (Service d'Exploitation de la Formation Aéronautique). De 1996 à 1998, il rejoint SOFREAVIA (Société de conseil et d'ingénierie du transport aérien) en tant que Consultant économique et financier. En 1998, il est nommé Directeur des Opérations de la direction de l'aviation civile/sud. En 2003, il devient Directeur de l'Aéroport Principal de Marseille Provence, puis en 2006, il crée le Service de la Navigation Aérienne Sud-Est à Marseille dont il est le directeur. En décembre 2006, il est nommé Chef du SEFA. En novembre 2008, Marc HOUALLA devient directeur de l'École Nationale d'Aviation Civile (ENAC), fonction qu'il cumule avec celle de chef du SEFA jusqu'à la fusion du SEFA au sein de l'ENAC. Marc HOUALLA rejoint le Groupe ADP en octobre 2017 en qualité de Directeur de l'aéroport Paris-Orly. Il est nommé Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle en février 2018. Marc HOUALLA a été Président de l'organisme Toulouse Tech et Vice-Président du comité exécutif du réseau Trainair, de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale. Depuis mars 2018, il est membre du conseil d'administration de Média Aéroports de Paris (SAS, co-entreprise avec JC Decaux) et membre du Conseil de la Société de Distribution Aéroportuaire (SAS, co-entreprise avec Lagardère). Marc HOUALLA est Président de l'ENAC Alumni depuis le 12 mars 2018. Décoré de la Médaille de l'aéronautique, Marc HOUALLA est Chevalier de l'ordre national du Mérite.

**Xavier HÜRSTEL**, né le 24 mai 1969, est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, de l'Université Paris-Dauphine et ancien élève de l'ENA. Il exerce des fonctions dirigeantes en entreprise depuis plus de dix ans, après quinze ans passés au service de l'État. Xavier HÜRSTEL a commencé sa carrière comme administrateur civil à la Direction du Budget. Il a ensuite rejoint la Représentation de la France auprès de l'Union européenne à Bruxelles et été président du comité budgétaire du Conseil de l'UE (1999-2002). Entre 2002 et 2006, Xavier HÜRSTEL a été conseiller au sein de cabinets de plusieurs ministres de l'Économie, des Finances et du Budget, ainsi qu'au cabinet du Premier ministre Jean-Pierre Raffarin, puis Dominique de Villepin. En 2008, il rejoint le PMU comme Directeur général-délégué, puis en 2014 devient Président-directeur général. En 2017, il intègre le groupe de conseil et de technologie Sopra Steria, comme Directeur exécutif. Xavier HÜRSTEL rejoint Groupe ADP le 2 janvier 2020 en qualité de Directeur général adjoint chargé de coordonner les opérations de développement du groupe. Il est administrateur de FONDACT et de la Société hippique nationale. Xavier HÜRSTEL est Chevalier de la Légion d'Honneur.

**Philippe PASCAL**, né le 27 novembre 1971, est titulaire d'une maîtrise de droit public et ancien élève de l'École nationale des impôts. Il débute sa carrière à la direction de la législation fiscale où il occupe plusieurs postes de 1998 à 2007 sur la fiscalité du patrimoine immobilier, la fiscalité agricole

et la fiscalité des personnes. Chargé de mission au cabinet du ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique en 2007, il est nommé inspecteur des finances à compter d'avril 2008. De 2008 à 2013, il participe puis pilote différentes missions d'audit, d'évaluation et de conseil au sein du Service de l'inspection générale des finances. Il rejoint Aéroports de Paris en février 2013 en tant que Directeur des opérations financières et des participations, puis Directeur des Finances et de la Stratégie et, en novembre 2015, Directeur des Finances, de la Gestion et de la Stratégie. Depuis mai 2016, Philippe PASCAL est Directeur général adjoint, Finances, Stratégie et Administration. Au sein du Groupe ADP, il est membre du conseil d'administration de Média Aéroports de Paris (SAS, co-entreprise avec JC Decaux). Concernant le groupe TAV (soumis au droit turc), dont ADP est le principal actionnaire, Philippe PASCAL est membre du conseil d'administration et du comité des risques de TAV Havalimanlari Holding A.S (« TAV Airports »).

**Mathieu DAUBERT**, né le 23 juillet 1971, est diplômé d'HEC. Il a commencé sa carrière à Londres en 1995 dans le conseil en stratégie. En 1996, il rejoint le Bon Marché où il occupe successivement des postes dans les services de vente, d'achat et d'organisation. De 2002 à 2007, il travaille au sein de la centrale d'achat du Printemps en tant que responsable de collection. En avril 2007, Mathieu DAUBERT rejoint Groupe ADP comme responsable du pôle offre produits de la Direction des Commerces. En juillet 2010, il est nommé Directeur des commerces, puis, à compter du 7 mai 2018, Directeur Clients. Depuis 2012, il est co-gérant d'ADPLS Présidence (SARL, co-entreprise avec Lagardère Travel Retail – société qui assure la Présidence des sociétés Relay@ADP et Société de Distribution Aéroportuaire). Il est membre du conseil d'administration d'Epigo (co-entreprise avec SSP), de Média Aéroports de Paris (SAS, co-entreprise avec JC Decaux) et du Fonds de Dotation de l'Espace Musées.

**Serge GRZYBOWSKI**, né le 14 septembre 1958, est diplômé de l'IEP de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration. Ancien administrateur civil à la Caisse des Dépôts et Consignations puis à la Direction du Trésor. Il a été Directeur général adjoint de Bourdais SA, puis Directeur général de banques (La Hénin, Banque du Développement des PME), Directeur général de Gécina. Il a exercé les fonctions de Président-directeur général d'Icade, d'août 2007 à février 2015. Serge GRZYBOWSKI rejoint Aéroports de Paris en juillet 2015, en qualité de Directeur de l'Immobilier. Au sein du Groupe ADP, il est notamment Président de la SAS ADP IMMOBILIER, et représentant du Président des SAS ADP IMMOBILIER TERTIAIRE et ADP IMMOBILIER INDUSTRIEL, ses deux pôles fonciers spécialisés. Il est par ailleurs Président de la SAS Coeur d'Orly Investissement et administrateur d'ADP International SA, depuis juin 2017. Depuis le deuxième trimestre 2017, il est également membre du comité de surveillance de Chenue Le Bourget SAS et membre du comité de partenariat de Heka Le Bourget SCI. Depuis octobre 2018, il est membre du conseil de surveillance d'OGIC SA. Il est également administrateur suppléant à l'Unedic depuis janvier 2018. Serge GRZYBOWSKI est Chevalier de l'Ordre National du Mérite et Chevalier de la Légion d'Honneur.

**Élise HERMANT**, née le 23 février 1982, est diplômée du CELSA et de Sciences-Po Paris (2007). En 2008, elle est chargée des relations presse et des campagnes gouvernementales au sein du Cabinet de Xavier Bertrand au Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité, puis au sein du Cabinet de Martin Hirsch, Haut-commissaire aux Solidarités actives contre la pauvreté, Haut-commissaire à la jeunesse. En 2010, Élise HERMANT intègre le groupe Havas Paris en tant que Directrice Conseil au sein du pôle Influence. Elle rejoint Aéroports de Paris en novembre 2013, en qualité de Responsable de pôle Médias et Réputation. Le 1<sup>er</sup> décembre 2017, Élise HERMANT est nommée Directrice de la Communication du Groupe ADP.

**Régis LACOTE**, né le 25/04/1972, est ingénieur diplômé de l'ESIEE et de l'ENAC. Il a débuté sa carrière en 1998 en tant que Responsable du PC Exploitation et Responsable Sûreté de l'aéroport de la Réunion « Roland Garros ». Il rejoint Groupe ADP en juin 2002 en qualité de chargé de missions à la direction de l'assistance en escale. Il occupe successivement différentes fonctions au sein du Groupe ADP : Responsable du service



d'assistance en escale de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, de 2005 à 2008, Responsable du pôle Exploitation des Terminaux 2E/F/G, de 2008 à 2010, Directeur des Opérations Aéroportuaires de l'aéroport Paris-Orly, de 2010 à 2011, Directeur des Aires Aéronautiques de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, de 2012 à 2018. Régis LACOTE a été nommé Directeur de l'aéroport Paris-Orly le 22 février 2018.

**Gilles LÉVÉQUE**, né le 6 décembre 1959, est diplômé de l'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon. Gilles LÉVÉQUE a débuté sa carrière en tant que chef de projet au sein d'une société de conseil en génie civil. En 1988, il rejoint Arthur Andersen-Consulting en tant que consultant et directeur de projet et travaille notamment pour le Comité des Jeux Olympiques d'Albertville en 1992. De 1992 à 2006, il a exercé diverses fonctions relatives à la gestion de la Supply-Chain et aux Systèmes d'Information chez Hewlett-Packard en France et aux États Unis. De 2006 à 2015, il a été Directeur des Systèmes d'Information du groupe GEODIS, acteur mondial du Transport et de la Logistique. Gilles LÉVÉQUE rejoint Aéroports de Paris en juin 2015 en qualité de Directeur des Systèmes d'information. Gilles LÉVÉQUE est administrateur du CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises) et membre du comité de surveillance de la société Egidium Technologies SAS.

**Thierry de SÉVERAC**, né le 16 août 1965, est diplômé de l'École Centrale de Paris. Il a débuté sa carrière au sein du groupe Compagnie Générale des

Eaux dans le développement et le management de projets en concession/PPP en France et en Europe dans les secteurs du bâtiment, des infrastructures et des télécommunications. Il intègre le groupe Bouygues en 2004, à Londres puis en France, où il prend la direction de Linkcity en régions Centre et Sud-Ouest. Il rejoint Bouygues Bâtiment Ile-de-France en 2013 en tant que directeur de l'Ingénierie et du Développement d'Habitat Social et devient directeur de l'Ingénierie de Bouygues Bâtiment Ile-de-France en 2017 puis de Bouygues Bâtiment France Europe en 2018. Il rejoint Groupe ADP le 8 juillet 2019 en qualité de Directeur Ingénierie et Aménagement.

**Hervé WATTECAMPS**, né le 18 janvier 1959, est diplômé de l'École spéciale militaire de Saint Cyr et de l'École de Guerre. Il a débuté sa carrière par vingt ans d'expérience opérationnelle et de management au sein des chasseurs alpins. Il a commandé la 27<sup>ème</sup> brigade d'infanterie de montagne de 2010 à 2012. Hervé WATTECAMPS a développé également une expertise dans le domaine des ressources humaines pendant quinze ans. En 2012, il prend la direction des écoles de formation des officiers et des sous-officiers de l'infanterie et de l'artillerie. De 2015 à juin 2018, il est directeur des ressources humaines de l'armée de Terre, membre du comité exécutif, et a conçu et conduit la transformation de la gestion des ressources humaines de l'institution. Hervé WATTECAMPS rejoint le Groupe ADP le 9 juillet 2018 en qualité de Directeur des Ressources Humaines. Hervé WATTECAMPS est commandeur de la Légion d'honneur.

14

## 14.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS ASSOCIÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration a constitué quatre comités : un comité d'audit et des risques, un comité de la stratégie et des investissements, un comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et un comité de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Le 21 novembre 2018, le conseil d'administration a créé un comité *ad hoc* pour examiner les aspects liés au projet du Terminal 4 - Aéroport de Paris - Charles de Gaulle (sa composition figure dans le tableau synthétique) ; il s'est réuni deux fois en 2019 et n'est plus actif depuis le 20 mai 2019. La mission des comités est de concourir à la préparation des décisions du conseil d'administration en émettant des avis qui sont ensuite exposés au conseil. Les Présidents des comités, ou un membre qu'ils auront désigné, rendent compte au conseil d'administration des débats et des avis des comités. Leurs attributions et modalités particulières de fonctionnement sont décrites dans le règlement intérieur consultable sur le site <https://www.parisaeroport.fr/groupe/groupe-et-strategie/notre-groupe/organisation/gouvernement-entreprise>. Leur composition ainsi que leur activité au cours de l'exercice 2019 sont décrites ci-dessous.

Les membres de chaque comité sont désignés, sur proposition du Président-directeur général, par le conseil d'administration parmi les administrateurs, en fonction de leurs compétences au regard des missions de celui-ci, de leur expérience, de l'intérêt qu'ils portent aux sujets qui y sont traités et enfin de leur disponibilité. Le Président de chaque comité est désigné par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

La durée de la mission des membres de chaque comité est identique à la durée de leur mandat d'administrateur.

Le contrôleur général et le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint peuvent assister avec voix consultative à toutes les réunions des comités. Il convient d'éviter la présence d'administrateurs croisés, entre Aéroports de Paris et toutes autres sociétés, dans des comités analogues.

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions de la société et du groupe ou également recourir à des experts ou conseils extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

### Le comité d'audit et des risques

#### Composition

Le règlement intérieur dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité d'audit et des risques composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un représentant des salariés et des administrateurs, de préférence indépendants au regard des critères posés par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, choisis parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale. Le comité d'audit et des risques ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif.

À la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son Président, administrateur indépendant, Isabelle Bui, Frédéric Gillet et

Françoise Debrus représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant.

Le conseil d'administration a constaté que les membres du comité d'audit et des risques satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur.

L'exposé des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

## Missions et fonctionnement

Le règlement intérieur du comité d'audit et des risques s'appuie sur le Code de commerce et les recommandations de l'AMF. Le comité d'audit et des risques est également soumis à l'ordonnance n° 2016/315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes.

Le comité d'audit et des risques, sous la responsabilité du conseil d'administration, assure le suivi de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés et suit le processus d'élaboration de l'information financière et extra-financière. Il suit la réalisation par les commissaires aux comptes de leurs missions et s'assure de l'indépendance de ces derniers. Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, y compris de nature sociale et environnementale, ainsi que de l'audit interne. Il examine la pertinence de la politique financière du groupe. Il éclaire le conseil d'administration sur la fiabilité et la qualité des informations qui lui sont délivrées. Le comité d'audit et des risques veille à la compétence, l'indépendance et l'objectivité des experts extérieurs auxquels il peut avoir recours.

Le comité peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux dans les conditions qu'il détermine. Il auditionne le Directeur général adjoint finances, stratégie et administration, le Directeur général adjoint en charge de l'international, le secrétaire général du groupe (notamment en charge des sujets RSE), le directeur des comptabilités, le directeur de l'audit interne, le directeur de la sûreté et de la maîtrise des risques, le directeur de l'éthique et les commissaires aux comptes.

## L'activité du comité d'audit et des risques en 2019

Le comité d'audit et des risques se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2019, il s'est réuni 11 fois avec un taux de présence de ses membres de 95 %. Les commissaires aux comptes ont participé à toutes les séances du comité.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les dossiers portant sur :

- ◇ l'arrêté des comptes sociaux et consolidés 2018 et des comptes semestriels 2019, l'adoption du rapport de gestion 2018, la re-prévision budgétaire consolidée 2019, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget consolidé 2020 du Groupe ADP, la nouvelle proposition tarifaire des redevances aéronautiques pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2020 au 31 mars 2021, l'affectation du résultat 2018, la fixation du dividende, la distribution d'acomptes sur dividende ;
- ◇ le rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2018 ;
- ◇ la présentation du rapport complémentaire des commissaires aux comptes ;
- ◇ l'examen de la charte relative aux conventions règlementées ;
- ◇ l'état de la cartographie des risques 2019 du Groupe ADP et de ses filiales et participations, comprenant notamment les aspects sociaux et environnementaux, l'état de la cartographie des risques de corruption 2019 du Groupe ADP, le bilan d'activité d'audit interne 2018 et le programme d'audit 2019 et 2020 de la Direction de l'audit, la mise à jour de la charte de l'audit interne ;

- ◇ le point sur le plan d'Éthique et de Compliance ;
- ◇ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration ;
- ◇ le suivi des engagements hors bilan par le suivi des cautions, avals et garanties ;
- ◇ l'autorisation de recours à des emprunts obligataires 2019 et 2020 ;
- ◇ le suivi des principaux projets d'investissement ;
- ◇ l'examen du programme d'investissement 2020 - 2024 du Groupe ADP et son plan de financement associé ;
- ◇ le développement à l'international, avec notamment le point d'information régulier sur TAV Airports, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◇ l'examen de la proposition de Contrat de Régulation Économique 4 et de l'avancée du projet de Terminal 4 ;
- ◇ la politique achat du Groupe ADP et des travaux de la commission consultative des marchés ;
- ◇ le compte rendu de l'administrateur référent de sa mission de prévention des conflits d'intérêts ;
- ◇ la procédure d'approbation par le comité d'audit et des risques des services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes en application de l'article L. 823-19 du Code de commerce.

## Le comité de la stratégie et des investissements

### Composition

Le règlement intérieur du conseil dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité de la stratégie et des investissements composé de six membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont deux représentants des salariés.

À la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Isabelle Bui, Geneviève Chauv Debray, Fayçal Dekkiche, Jabine van der Meijs et Joël Vidy.

### Missions et fonctionnement

Le comité de la stratégie et des investissements a notamment pour mission de formuler au conseil d'administration des avis sur :

- ◇ la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe ADP ;
- ◇ les orientations du Groupe ADP en matière d'opérations de diversification ou d'opérations de croissance ;
- ◇ les projets significatifs d'investissement et de développement ou de cession de participations.

Il examine la doctrine économique de l'entreprise et toute question relative à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ADP que le conseil d'administration veut bien lui soumettre.

## L'activité du comité de la stratégie et des investissements en 2019

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2019, il s'est réuni neuf fois avec un taux de présence de ses membres de 91 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 20 novembre 2019.



Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- ◇ la stratégie du groupe et les investissements illustrés par un point d'avancement au 31 décembre 2018 du plan stratégique « Connect 2020 », par le programme d'investissements 2020-2024, le suivi et l'examen des principaux projets d'investissement ;
- ◇ l'examen de la proposition de Contrat de Régulation Économique 4 et de l'avancée du projet de Terminal 4 ;
- ◇ la présentation de la politique achat du Groupe ADP et des travaux de la commission consultative des marchés ;
- ◇ l'examen de la réponse du conseil d'administration à l'avis du Comité d'entreprise sur les orientations stratégiques ;
- ◇ le développement à l'international, avec notamment la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux.

## Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance

### Composition

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance est composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un administrateur représentant des salariés et des administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il ne peut comprendre parmi ses membres aucun dirigeant mandataire social exécutif et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité pour les nominations et les plans de succession.

À la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel, le comité est composé de cinq membres : Françoise Debrus, administrateur indépendant, représentante permanente de la société Predica et Présidente du comité, Jacques Gounon, administrateur indépendant, Xavier Huillard, représentant permanent de la société Vinci, Jean-Paul Jouvent et Isabelle Bui.

Le conseil d'administration a veillé, pour s'assurer de son bon fonctionnement, à ce que le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance soit organisé de façon à ce que sa présidence soit confiée à un administrateur indépendant et comprenne tous les administrateurs indépendants du conseil. Il est rappelé que le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 qu'un comité des rémunérations comprenant deux administrateurs indépendants sur quatre membres (hors administrateur représentant les salariés) reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant. Dans son rapport d'octobre 2017, le Haut Comité accepte que les proportions ne soient pas tout à fait atteintes plutôt que de voir interpréter trop librement les critères d'indépendance.

### Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance a notamment pour mission d'étudier et de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale (et de chacun de ces éléments) des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF. Le comité donne son avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la société et propose au conseil d'administration un montant global et la règle de répartition pour la rémunération des administrateurs en tenant compte de leur assiduité aux séances et de la rémunération des censeurs. Il propose

au conseil d'administration une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction d'administrateur.

Ce comité a la charge de faire des propositions au conseil après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, pour parvenir à une composition équilibrée du conseil : représentation entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc. En particulier, il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers. Il doit débattre de la qualification des administrateurs indépendants.

Le comité établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

### L'activité du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance en 2019

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si les deux-tiers de ses membres sont présents. En 2019, il s'est réuni huit fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur :

- ◇ le choix des candidats administrateurs et censeurs soumis à l'assemblée générale des actionnaires, après analyse de leur CV et de l'adéquation de leur profil avec la composition du conseil d'administration (notamment l'examen de leur indépendance), ; la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code AFEP-MEDEF, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration ;
- ◇ l'organisation de l'élection des administrateurs représentant des salariés ;
- ◇ la désignation des membres des comités et celle de ses présidents ;
- ◇ la proposition de renouveler Augustin de Romanet dans son mandat de Président-directeur général avec maintien de ses conditions de rémunération, après examen du bilan du mandat du Président-directeur général et de sa vision de l'avenir pour la société ;
- ◇ l'évaluation externe du fonctionnement du conseil d'administration ;
- ◇ la rémunération du Président-directeur général, avec l'examen de l'atteinte des objectifs et la fixation du montant associé de la part variable relative à l'exercice 2018 ;
- ◇ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif ;
- ◇ l'adaptation de la répartition de la rémunération des administrateurs et des censeurs, examen des montants définitifs pour l'exercice 2018 et de l'estimation du montant pour 2019 ;
- ◇ l'examen du plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et de la continuité de gestion ;
- ◇ la synthèse des frais engagés par les membres du conseil d'administration en 2018 ;
- ◇ la politique de rémunération des membres du COMEX ;
- ◇ la désignation de l'administrateur référent ;
- ◇ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration et des limitations de pouvoirs du Président-directeur général ;
- ◇ l'examen du rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2018 et du chapitre 15 du Document d'Enregistrement Universel.

14

## Le comité de la responsabilité sociétale de l'entreprise

### Composition

Le comité RSE est composé de six membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont deux représentants des salariés. Les membres sont désignés par le conseil d'administration, parmi les administrateurs, en fonction de leurs compétences au regard des missions du comité, de leur expérience, de l'intérêt qu'ils portent aux sujets qui y sont traités et de leur disponibilité.

À la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel, le comité est composé de six membres : Fanny Letier, sa présidente, Brigitte Blanc, Françoise Debrus, administrateur indépendant, représentante permanente de la société Predica, Nancy Dunant, Frédéric Gillet et Perrine Vidalenche.

### Missions et fonctionnement

Le comité RSE a pour mission :

- ◇ d'examiner les principaux enjeux dans le champ de la responsabilité sociétale d'entreprise auxquels la Société est confrontée ;
- ◇ d'examiner la stratégie et le plan d'actions en matière de responsabilité sociétale d'entreprise, en ce compris les engagements pris par la

Société en la matière, de suivre leur mise en œuvre et de proposer toute mesure sur ce sujet ;

- ◇ de formuler au conseil d'administration toute proposition ou avis visant la prise en considération des enjeux en matière de responsabilité sociétale d'entreprise de la Société dans la détermination des orientations de son activité ;
- ◇ d'examiner les rapports relatifs à la responsabilité sociétale d'entreprise soumis au conseil d'administration en application des lois et règlements applicables ;
- ◇ d'étudier les notations extra-financières obtenues par la Société et de définir le cas échéant des objectifs dans ce domaine ;
- ◇ dans le domaine du mécénat : d'examiner les lignes directrices et principes d'intervention de la société. Un bilan annuel des actions de mécénat est présenté au comité.

### L'activité du comité de la responsabilité sociétale de l'entreprise en 2019

Le comité RSE se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire. Le comité RSE ne peut se réunir que si la moitié des membres désignés sont présents. En 2019, il s'est réuni une fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Au cours de cette réunion, le comité a notamment débattu sur : la politique et les réalisations RSE en 2018 et la politique environnementale.

## 14.3 RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – ADHÉSION AUX PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Le conseil d'administration a décidé le 29 avril 2009 de se référer au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Association française des entreprises privées et du Mouvement des entrepreneurs de France (Code AFEP-MEDEF). La Société s'inspire également de la charte des relations avec les entreprises publiques qui édicte les règles de gouvernance régissant les relations entre l'Agence des participations de l'État et les entreprises dans lesquelles l'État détient des participations.

Aéroports de Paris est soumise à l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en raison de sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire. Les dispositions du Code AFEP-MEDEF (disponible depuis le lien <http://consultation.codeafepmedef.fr> écartées et les raisons pour lesquelles elles le sont figurent au paragraphe « Dérogations au code AFEP MEDEF » du rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant en annexe 2 du présent document universel d'enregistrement.





15

## INFORMATIONS SOCIALES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

<b>15.1 LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) D'AÉROPORTS DE PARIS</b>	<b>144</b>	Le dialogue avec les riverains	169
La démarche RSE d'Aéroports de Paris	144	La Fondation Groupe ADP	170
Les cadres d'engagement	146	<b>15.6 OPÉRER DE MANIÈRE EXEMPLAIRE</b>	<b>170</b>
Le dialogue avec les parties prenantes, un axe transversal	146	La lutte contre l'évasion fiscale	170
La gouvernance et la mise en œuvre de la RSE	149	La gouvernance et l'éthique	170
<b>15.2 DONNER AU GROUPE ET À SES COLLABORATEURS LES MOYENS DE LEUR DÉVELOPPEMENT</b>	<b>149</b>	Mesures pour les clients	173
Politique et enjeux RH, analyse des risques et étude de matérialité	149	Les achats durables	173
<b>15.3 INDICATEURS SOCIAUX DU GROUPE</b>	<b>157</b>	<b>15.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL, SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL</b>	<b>174</b>
Répartition géographique	158	Domaine social	174
<b>15.4 AMÉLIORER NOTRE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>158</b>	Domaine environnemental	175
La politique environnementale et énergétique 2016-2020	158	Pertinence et choix des indicateurs, variation de périmètre	175
La Lutte contre le changement climatique	159	Exclusions, limites méthodologiques et spécificités	175
La préservation des ressources naturelles	164	Consolidation et contrôle interne	176
Indicateurs environnementaux du groupe	166	Contrôles externes	176
<b>15.5 DIALOGUER ET PARTAGER LA VALEUR AVEC NOS TERRITOIRES</b>	<b>167</b>	<b>15.8 TABLE DE CONCORDANCE ENTRE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET LES DISPOSITIONS DES ARTICLES L. 2 25-102/R225-105 DU CODE DE COMMERCE QUI RÉGISSENT LE CONTENU DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL EN MATIÈRE DE RSE</b>	<b>177</b>
Créer de l'emploi non délocalisable au bénéfice des populations locales	167	<b>15.9 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE</b>	<b>178</b>
Soutenir le développement économique territorial	168		
Faciliter l'insertion des populations les plus fragilisées	168		
Lever les freins périphériques à l'emploi	168		
La maîtrise des nuisances sonores et lumineuses	168		

## 15.1 LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) D'AÉROPORTS DE PARIS

### La démarche RSE d'Aéroports de Paris

#### La stratégie globale

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

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

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

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

La politique RSE couvre cinq domaines : gouvernance, environnement, capital humain, clients/achats et sociétal. En lien avec le plan stratégique du groupe Connect 2020, elle intègre des objectifs de performance RSE, en particulier :

- ◇ la diminution de l'empreinte environnementale du groupe ;

- ◇ la mobilisation de ses salariés ;
- ◇ la satisfaction de ses clients ;
- ◇ la progression de sa notation extra-financière.

#### L'identification des enjeux extra-financiers

Les résultats de l'étude de matérialité réalisée fin 2017 *via* une enquête en ligne ont été publiés en 2018 sur le site Internet du groupe ([parisaeroport.fr/groupe/rse/materialite-des-enjeux-rse](http://parisaeroport.fr/groupe/rse/materialite-des-enjeux-rse)). Adressée à 8 000 parties prenantes, l'étude comportait 23 enjeux regroupés en quatre thématiques :

- ◇ une gestion aéroportuaire exemplaire ;
- ◇ le bien-être des salariés des plates-formes ;
- ◇ la préservation de l'environnement ;
- ◇ l'engagement auprès des territoires.

2 200 parties prenantes internes (salariés) et externes (fournisseurs, partenaires...) ont répondu. Elles ont jugé très importants (note supérieure à 8/10) plusieurs thèmes RSE : bonne gouvernance et éthique des affaires, préservation des milieux naturels et qualité de l'air, lutte contre le changement climatique, sécurité au travail et sûreté, ainsi que la sécurité publique et aéroportuaire, l'accessibilité des zones aéroportuaires et la qualité de l'accueil et du service aux passagers.

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

Synthèse des principaux risques extra-financiers et politiques correspondantes

Risque	Identification du risque	Politiques et maîtrise des risques	Pour en savoir plus, voir chapitre
<b>Risque de compliance &amp; éthique</b>	Des pratiques prohibées et contraires à l'éthique et la compliance dans la conduite des affaires par des collaborateurs ou des tiers pourraient porter atteinte à la réputation et à la valeur actionnariale du groupe ADP	Le programme Éthique et compliance s'appuie sur la définition et le déploiement : <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ d'un plan d'action éthique et compliance basé sur 7 piliers ;</li> <li>◇ du plan de vigilance.</li> </ul> En outre, Groupe ADP adhère au Pacte Mondial de l'ONU et est signataire de la charte de la mobilisation pour la défense de l'égalité contre le racisme	Opérer de manière exemplaire



Risque	Identification du risque	Politiques et maîtrise des risques	Pour en savoir plus, voir chapitre
<b>Risques liés à l'intégration des enjeux territoriaux et environnementaux</b>	<p>Une prise en compte perçue comme insuffisante des enjeux territoriaux et environnementaux pourrait affecter négativement l'activité et les projets de développement du Groupe ADP</p> <p>Dans un contexte de croissance du trafic mondial, de lutte contre le changement climatique et de pressions environnementales pesant sur le transport aérien, l'enjeu du Groupe ADP est de développer son activité dans le respect de ses parties prenantes. Le développement de l'activité a un impact économique et social sur les territoires d'implantation comme il peut entraîner des risques environnementaux (bruit, rejets dans l'air, l'eau, les sols, la gestion des déchets, l'utilisation des ressources, la protection de la biodiversité et l'aménagement durable).</p>	<p>La politique environnementale et énergétique d'Aéroports de Paris a permis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ d'atteindre 29 % de véhicules propres dans notre flotte de véhicules légers ;</li> <li>◆ de baisser nos émissions de CO<sub>2</sub> par passager de 69 % (valeur fin 2018) ;</li> <li>◆ d'établir la part d'énergies renouvelables dans notre consommation finale à 15,5 %.</li> </ul> <p>En outre, Aéroports de Paris a pris comme engagement d'être neutre en carbone :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ avec compensation en 2030 ;</li> <li>◆ sans compensation en 2050.</li> </ul> <p>La démarche sociétale d'Aéroports de Paris a permis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ d'organiser des forums de recrutement où plus de 1600 offres d'emplois ont été proposées ;</li> <li>◆ d'accompagner la création de plus de 200 entreprises ;</li> <li>◆ d'intégrer des clauses d'insertion sociale dans les marchés du futur Terminal 4 ;</li> <li>◆ de verser 1 000 000 euros au bénéfice d'une cinquantaine de projets d'intérêt général autour de l'éducation, la lutte contre l'illettrisme et la prévention du décrochage scolaire.</li> </ul>	<p>Améliorer notre performance environnementale</p> <p>Dialoguer et partager la valeur avec nos territoires</p>
<b>Risques liés à l'adéquation des ressources humaines</b>	<p>La réalisation de l'ambition du groupe pourrait être affectée par une inadéquation des emplois et des compétences aux besoins de ses activités et de son développement, notamment : transformation du groupe, développement à l'international, plan d'investissement, évolution des métiers</p>	<p>La Gestion prévisionnelle des emplois et compétences s'appuie sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ l'accord collectif pour Aéroports de Paris SA du 16 janvier 2019 sur la GPEC, incluant les dispositions relatives aux jeunes et aux seniors.</li> </ul> <p>Le plan de recrutement a permis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 272 recrutements en CDI en 2019 pour Aéroports de Paris SA.</li> </ul> <p>Les parcours professionnels se structurent en s'appuyant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ la systématisation de revues de parcours professionnels.</li> </ul> <p>Le développement à l'international se renforce avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ la mise en place en 2019 de l'entité dédiée à la gestion du Top management et de l'international, animant la revue des talents au niveau du groupe ;</li> <li>◆ la poursuite du développement des compétences managériales.</li> </ul> <p>Développement de l'attractivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ renforcement de la marque Employeur, auprès des écoles, sur les réseaux sociaux et auprès des territoires ;</li> <li>◆ compétitivité, équité, lisibilité des rémunérations et lien avec la performance individuelle et collective ;</li> <li>◆ nouvel accord collectif sur le télétravail signé le 18 novembre 2019.</li> </ul> <p>La diversité des collaborateurs grâce à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ la mise à jour de la politique Diversité pour 2020-22 ;</li> <li>◆ un nouvel accord sur l'égalité professionnelle femmes-hommes pour 2020-2022, signé le 18 novembre 2019 ;</li> <li>◆ un nouvel accord sur l'emploi des personnes handicapées pour 2020-22, signé le 18 novembre 2019.</li> </ul>	<p>Donner au groupe et à ses collaborateurs les moyens de leur développement</p>

Risque	Identification du risque	Politiques et maîtrise des risques	Pour en savoir plus, voir chapitre
<b>Risques liés au climat et dialogue social</b>	L'atteinte des objectifs du groupe pourrait être affectée par une dégradation du climat social : difficultés de mise en œuvre de la transformation du groupe, blocage du dialogue social, mouvements sociaux.	La mise en place du comité social et économique au 1 <sup>er</sup> janvier 2020 pour un dialogue social renoué avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ deux accords unanimes du 9 septembre 2019 : mise en place du CSE et droit syndical ;</li> <li>◆ les élections professionnelles du 14 au 19 novembre 2019.</li> </ul> Un dialogue social fructueux : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ signature de 14 accords collectifs.</li> </ul>	Donner au groupe et à ses collaborateurs les moyens de leur développement
<b>Risques liés à la santé sécurité au travail</b>	La sécurité des personnes est une priorité pour le groupe. Elle concerne ses salariés, y compris les expatriés et les collaborateurs en mission à l'étranger, ainsi que les sous-traitants.	La poursuite du plan d'actions pluriannuel de prévention et des résultats très positifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ taux de fréquence pour Aéroports de Paris SA = 12,88 (14,62 en 2018).</li> </ul> Le suivi du climat de l'entreprise et le dialogue avec les managers, avec le Baromètre Great Place To Work 2019 : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ taux de participation : 56,1 %, (+ 5 points par rapport à 2017) ;</li> <li>◆ réponses positives à la question de perception globale : 58 % (+ 4 points).</li> </ul>	

## Mesure et amélioration continue de la performance RSE : notations et indices

Vis-à-vis de ses parties prenantes, le Groupe ADP exerce sa responsabilité sociétale d'entreprise par une politique axée sur la baisse des impacts environnementaux de ses activités sur la création d'externalités positives via des programmes de coopération économique et sociale avec ses territoires d'emprise, sur le développement de l'efficacité collective de l'entreprise et de sa responsabilité sociale.

La performance RSE est évaluée par une agence de notation extra-financière sollicitée depuis 2005 pour Aéroports de Paris et depuis 2014 pour les principales filiales détenues à 100 %. En 2018, l'agence Ethifinance a réalisé la notation d'Aéroports de Paris et des filiales ADP Ingénierie, ADP International et Hub One, sur les domaines de la gouvernance d'entreprise, l'éthique des affaires, l'environnement, l'engagement sociétal, le capital humain, les clients et les achats. En hausse de 4 points entre 2016 et 2018, la notation du groupe s'établit à 86 sur 100, niveau « excellence » du barème d'Ethifinance. Les scores d'Aéroports de Paris et de chacune des filiales progressent.

Pour la Maison-mère, tous les domaines sont évalués au niveau « excellence » attestant l'étendue de ses engagements, sa maîtrise dans le déploiement des actions et ses performances avancées. Les axes d'amélioration issus de cette évaluation alimentent des plans de progrès pilotés par chaque entité et coordonnés par la Direction Environnement, RSE et Territoires.

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

Aéroports de Paris est présent dans plusieurs indices d'investissement socialement responsable, notamment le *Dow Jones Sustainability Index World et Europe* avec, pour ce dernier, une note de 67/100 en 2019 (contre une moyenne de 36 pour le secteur transport et infrastructure de transport).

Aéroports de Paris est aussi présent dans les indices ISR Euronext Vigeo Eiris Europe 120 et Eurozone 120 (depuis 2012), FTSE4GOOD (depuis 2015), MSCI (depuis 2012), Ethibel (depuis 2009), Oekom Prime (depuis 2014).

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

## Les cadres d'engagement

Le Groupe ADP a identifié une contribution à 11 objectifs de développement durable (ODD) en 2018, parmi les objectifs adoptés en 2015 par l'ONU pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable d'ici 2030 :

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

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

## Le dialogue avec les parties prenantes, un axe transversal

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

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

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





## // CARTOGRAPHIE ET OUTILS DE DIALOGUE

### Attentes de nos parties prenantes

### Outils d'information

### Modes de consultation

#### Clients B2C

##### Passagers et accompagnants

**des passagers :** Sécurité • Ponctualité • Confort.

**Passagers :** www.parisaeroport.fr • My Airport (smartphone, tablette) • Guides du client • Paris Worldwide magazine • Twitter, YouTube, Facebook, Pinterest • Lettres électroniques • Bornes d'orientation et d'information dans les aéroports.

**PHMR :** page spécifique sur notre site internet.

www.parisaeroport.fr • Enquêtes de satisfaction au départ et à l'arrivée • Imprimés en aéroports • Numéro unique 3950 • Gestion des réclamations • Chambres consulaires étrangères • Benchmarks.

#### Clients B2B

**Compagnies aériennes :** Qualité des prestations aéroportuaires • Contribution à leur compétitivité.

**Locataires immobiliers et entreprises des plateformes :** Prestations de bailleur • Services.

**Tous :** www.parisaeroport.fr • Espace Experts RSE • Sites intranet • Lettres électroniques • Twitter.

**Compagnies aériennes :** Comité d'orientation aéroportuaire (COA) • Club des acteurs aéroportuaires.

**Locataires immobiliers :** Conférences • Guides pour s'installer et vivre sur les aéroports.

**Compagnies aériennes :** Airport CDM • Commission consultative économique • Comités opérationnels de la qualité de service (COQ) • Comités locaux de la qualité (CLQ) • Réunions d'exploitation • Benchmarks.

**Locataires immobiliers :** Réunions • Site intranet dédié • Club des partenaires environnement • Enquêtes de satisfaction.

#### Salariés

##### Groupe ADP (*Organisations syndicales. Représentants du personnel*) :

Parcours professionnel • Santé et qualité de vie • Équité • Égalité des chances • Protection de l'environnement.

**Entreprises des plateformes :** Sécurité • Qualité de vie • Protection de l'environnement.

**Tous :** www.parisaeroport.fr • Espace Experts RSE • Rapports annuels.

**Groupe ADP :** Journal interne • Lettres d'information internes • Sites intranet • Comité de Groupe • Livrets d'information et de sensibilisation • Journée d'intégration des nouveaux embauchés, des personnels promus et des cadres • Guides du salarié.

**Groupe ADP :** Enquête annuelle de climat social • Comité d'entreprise • Délégués du personnel • Délégués syndicaux.

**Entreprises des plateformes :** Échanges avec les dirigeants.

#### Acteurs publics

##### Périmètre français

(*État. Autorité de régulation.*

*Collectivités territoriales. Organismes d'intérêt général nationaux*) :

Conformité aux lois • Contrat de régulation économique • Management des risques • RSE • Déclinaison des politiques publiques.

##### Périmètre international

(*Institutions européennes. Syndicats professionnels*) : Conformité aux lois, management des risques • RSE • Déclinaison des politiques européennes ou des engagements internationaux.

www.parisaeroport.fr • www.entrevoisins.org • Espace Experts RSE • Rapports annuels et information réglementée • Conférences, colloques, communiqués • Visites de sites • Lobbying responsable.

Outils de consultation réglementaires (dossiers de consultation, demandes d'autorisation, etc.) • Commission consultative économique • Partenariats à visée économique, environnementale et sociale • Groupes de travail.



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



## La gouvernance et la mise en œuvre de la RSE

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

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

La mise en œuvre de la démarche RSE est confiée à plusieurs directions dont la Direction des ressources humaines, la direction de l'éthique, la Direction clients, la direction de l'engagement citoyen, la Direction des

achats et la direction environnement, RSE et territoires. Celle-ci est investie de plusieurs missions, relatives au pilotage RSE, à l'environnement, au développement économique territorial, à la solidarité avec les populations riveraines, à l'information des riverains et à la gestion des aides à l'insonorisation. En décembre 2018, un pôle RSE a été créé au sein de la direction Environnement, RSE et Territoires pour renforcer les actions et améliorer la lisibilité de la démarche par l'ensemble des parties prenantes.

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

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

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

15

## 15.2 DONNER AU GROUPE ET À SES COLLABORATEURS LES MOYENS DE LEUR DÉVELOPPEMENT

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

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

- ◆ optimiser : par le pilotage de l'évolution des organisations et des métiers, des outils et processus, la maîtrise des frais de personnel, la valorisation de la performance, la modernisation du dialogue social, la responsabilisation des managers sur un budget global comprenant recrutements, intérim, formation ;
- ◆ attirer : en favorisant le développement des salariés, en attirant les talents et en pilotant l'évolution de la culture managériale ;
- ◆ élargir : en ancrant l'identité groupe et développant la mobilité en France et à l'international et en soutenant le développement de l'emploi sur les territoires.

L'année 2019 est marquée par le renforcement du développement international du groupe, qui sera porté notamment par le projet One Group. Pour poursuivre et accentuer la stratégie de création de valeur, une organisation intégrée pour l'ensemble du groupe sera mise en place dès le 2 janvier 2020 avec la création de deux nouvelles directions, l'identification de dix filières métiers, dont la filière RH, et un renforcement des liens opérationnels entre le Groupe ADP et TAV Airports.

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

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

- ◆ une évolution significative de l'organisation de la Direction des ressources humaines pour accompagner la stratégie de développement international du groupe. Elle se caractérise par la création de 3 départements :

- ◆ le Top Management et l'international,
  - ◆ la gestion du capital humain : organisations, effectifs, masse salariale et *reporting*,
  - ◆ l'accompagnement des transformations du groupe ;
- et une cellule Politique générale permettant :
- ◆ d'assurer l'information groupe sur les politiques RH /RSE, piloter et garantir la maîtrise des risques RH et le contrôle interne, assurer la conformité globale des activités RH,
  - ◆ de construire la vision à long terme des ressources humaines, d'en définir les orientations RH politiques et stratégiques associées et enfin de coordonner et piloter le *reporting* des plans d'actions ;
- ◆ la signature de 14 accords collectifs structurants pour l'avenir, portant en particulier sur :
    - ◆ le comité social et économique, signé à l'unanimité, ainsi que sur le droit syndical,
    - ◆ la Gestion prévisionnelle des emplois et compétences, portant une vision prospective fondamentale compte tenu du départ de 40 % des effectifs dans les 10 prochaines années, avec un enjeu majeur de transmission des savoirs,
    - ◆ l'égalité professionnelle femmes - hommes et l'emploi des personnes handicapées,
    - ◆ la rémunération : des accords permettant de prolonger la politique de performance individuelle pour les cadres, et la performance collective : PEG, abondement, nouveau PERCOL, participation ;
  - ◆ l'accompagnement RH du développement international se concrétise par la mise en place d'une filière RH au sein du projet One Group, dont les points marquants sont :

- ◆ la réalisation d'une cartographie du Top Management sur le périmètre du groupe, base des revues de carrière, des plans de succession, qui seront mis en place dès 2020,
- ◆ la centralisation du *reporting* sur les effectifs et la masse salariale des filiales,
- ◆ la mise en place d'une politique de mobilité internationale axée dans un 1<sup>er</sup> temps sur le Top Management,
- ◆ l'animation et le *reporting* au niveau du groupe de la politique de sécurité et risques professionnels,
- ◆ la construction d'un socle RH groupe pour l'ensemble des salariés.

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

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

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

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

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

Le groupe réaffirme sa volonté d'améliorer et de poursuivre les actions engagées notamment dans ces deux derniers domaines, afin d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés.

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

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

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

## L'anticipation stratégique des ressources

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

En effet, le contexte se caractérise par :

- ◇ En externe, une guerre des talents et des compétences sur les métiers de l'ingénierie, de la maintenance ou du digital ;
- ◇ En interne, le départ en retraite de 40 % de l'effectif dans les 10 prochaines années. La capitalisation et la transmission des savoirs sont indispensables pour maintenir la compétitivité et la maîtrise de toutes les activités.

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

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

- a) une vision pluriannuelle des compétences ;
- b) Une gestion dynamique des talents ;
- c) L'accompagnement de la transformation du groupe ;
- d) Le développement de l'attractivité par une marque employeur plus offensive ;
- e) La promotion de la diversité dans l'entreprise, dont les composantes sont détaillées au § Un engagement RSE fort, ci-dessous.

## Une vision pluriannuelle des compétences

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

## Une gestion dynamique des talents

### 1. UN PLAN DE RECRUTEMENTS CIBLÉS

272 recrutements en CDI ont été effectués par Aéroports de Paris SA en 2019.

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

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

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

### 2. L'ANIMATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS ET DE LA MOBILITÉ

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

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

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

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

Pour TAV Airports, la fermeture d'Istanbul Atatürk, la relocalisation du siège et l'adaptation des ressources à ces transformations de l'activité ont nécessité un plan d'ensemble pour assurer la continuité des opérations, la motivation des employés et le dialogue avec les parties prenantes. Un programme d'outplacement de six mois a permis le transfert de 65 % des salariés concernés vers le nouvel aéroport. Le nouveau siège, conçu pour rassembler toutes les sociétés du groupe et accroître leur efficacité, est devenu fonctionnel en mai.

### 3. L'ACCOMPAGNEMENT DE LA MOBILITÉ EXTERNE

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

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

26 collaborateurs ont bénéficié de ces dispositifs en 2019.

### 4. LA FORMATION

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



Les salariés suivent également des formations collectives ciblées sur les orientations stratégiques de l'entreprise. La responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) est inscrite dans plusieurs modules internes. Les formations pour la mobilité/reconversion prennent la forme de validation des acquis de l'expérience (VAE), longues formations, parcours modulaires de prise de poste.

En 2019, comme en 2018, Aéroports de Paris SA a consacré près de 4 millions d'euros d'achats à la formation professionnelle et au développement des compétences.

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

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

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

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

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

## L'accompagnement de la transformation du groupe

### 1. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

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

En 2019, l'accompagnement des managers et le développement de leurs compétences se sont poursuivis.

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

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

### 2. SOUTIEN DES PROJETS DE TRANSFORMATION

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

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

## Le développement de l'attractivité

### 1. UNE PROMESSE ET UNE MARQUE EMPLOYEUR FORTES ET RECONNUES, INCLUANT L'ANCRAGE TERRITORIAL

Le Groupe ADP développe sa notoriété et son attractivité afin d'attirer des profils qui répondent aux enjeux métiers d'aujourd'hui et de demain.

Les actions mises en place visent des contrats à durée indéterminée ainsi que des jeunes en contrats en alternance et des stagiaires. Elles ciblent les grandes écoles d'ingénierie et d'exploitation aéroportuaire, celles préparant aux métiers de la maintenance, au digital... : partenariats (notamment, Sciences Po, ESSEC, ESTP, ENAC) forums, découverte des métiers aéroportuaires.

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

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

Pour l'emploi des riverains et des jeunes issus des quartiers prioritaires, Aéroports de Paris s'est associé en juillet 2018, aux côtés de l'État, à la mobilisation en faveur des quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV), en particulier pour les jeunes. Les actions reposent essentiellement sur l'offre aux collégiens de 3<sup>ème</sup>, pour découvrir les métiers : proposer un stage à 300 jeunes, dont 2/3 issus des quartiers QPV. L'entreprise s'est aussi engagée, pour ses recrutements d'alternants, à en retenir 20 % qui en soient issus. Un partenariat avec l'association « Nos quartiers ont du talent » offre aux collaborateurs la possibilité d'accompagner dans leur recherche d'emploi des jeunes issus de ces quartiers.

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

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

### 2. L'ENGAGEMENT, LA RECONNAISSANCE ET LA RÉTRIBUTION DES SALARIÉS

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

#### Une rémunération globale compétitive

La Négociation Annuelle Obligatoire pour 2019 a abouti à un accord comportant une augmentation générale de 0,3 % au 1<sup>er</sup> janvier et 0,7 % au 1<sup>er</sup> septembre, associée à un budget d'avancement individuel de 1,8 %. Au total, la progression moyenne du salaire fixe en 2019 est de 3,3 %, en incluant la progression liée à l'ancienneté. En complément, le salaire minimum mensuel a été porté à 1 821 € brut. Une prime reconnaît l'engagement des collaborateurs OETAM au maximum du traitement de base de leur qualification.

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

#### Une rémunération équitable

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

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

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

### Une rémunération lisible

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

### Une rémunération de la performance

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

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

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

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

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

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

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

### Des avantages collectifs

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

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

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

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

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

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

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

### 3. UNE ORGANISATION PERMETTANT LE TÉLÉTRAVAIL

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

Au 31 décembre 2019, 65 % des collaborateurs de l'entreprise sont éligibles au télétravail régulier et 27 % ont candidaté. Depuis 2016, 92 % des demandes ont été acceptées. En 2019, 1 451 collaborateurs ont pratiqué au moins une journée de télétravail et 2,8 jours en moyenne chaque mois.

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

Un accord est en cours de négociation pour ADP Ingénierie.

### Un engagement RSE fort

Une politique Diversité globale a été mise à jour et deux accords signés en 2019 pour la période 2020 - 2022. L'accord global sera négocié en 2020, prenant la suite de l'accord du 27 avril 2017.

Ces dispositions se déclinent pour :

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

En 2018, la notation extra-financière réalisée tous les deux ans par Ethifinance était encore en progression : pour le groupe, elle atteint 86/100, soit + 4 points par rapport à 2016, avec 84 pour le capital humain (+ 5 points). Aéroports de Paris SA a pour sa part progressé de 4 points au global (87) et de 6 points pour le capital humain (85).

Une nouvelle notation sera réalisée en 2020.

### L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

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

- ◆ l'égalité salariale, notamment par l'analyse des écarts de rémunération, le rattrapage d'écarts non justifiés et les avancements automatiques en cas de congés maternité, d'adoption ou parental, la rémunération intégrale du congé paternité, le complément familial de salaire ;
- ◆ l'objectif d'atteindre 40 % de femmes dans l'encadrement et 50 % dans le recrutement du *Graduate program* ;
- ◆ le CESU (Chèque Emploi Service Universel) et l'accès aux places en crèche ;
- ◆ un partenariat avec « Elles bougent », pour susciter des vocations d'ingénieure et de technicienne, en s'appuyant notamment sur un réseau de 50 mairies.

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

En 2019, le taux de féminisation d'Aéroports de Paris s'élève à 37,6 % (37,6 % en 2018, 37,9 % en 2017). Une part importante des recrutements est toujours réalisée dans des métiers techniques et réglementaires, très masculinisés. L'équilibre femmes-hommes dans la hiérarchie de l'entreprise est stable. La part des cadres femmes est de 37,3 % (36,8 % en 2018, 36,7 % en 2017). Elle atteint 36 % au niveau des comités de direction.





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

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

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

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

Un accord est en cours de négociation pour ADP Ingénierie.

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

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

### Maintien dans l'emploi des seniors

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

Il n'a pas fixé d'objectif d'embauche. En revanche, sont développées les mesures d'amélioration des conditions de travail et de prévention de la

pénibilité, d'anticipation des évolutions de carrières, de développement des compétences et d'accès à la formation ainsi que l'aménagement des fins de carrière (entretiens, aides au rachat de trimestres d'assurance, temps partiel).

La transmission des savoirs et des compétences est accompagnée. Un système de « transmetteurs » - 47 salariés seniors, plus particulièrement dans les métiers techniques - a été testé en 2019, de façon concluante.

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

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

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

### Emploi des jeunes

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

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

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

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

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

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

## Emploi et insertion des personnes handicapées

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

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

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

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

Dans le cadre du développement des relations écoles et de l'accueil d'étudiants en situation de handicap, Aéroports de Paris est partenaire depuis 2013 de l'Institut National des Jeunes Sourds.

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

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

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

### Secteur du travail protégé et adapté

En 2019, Aéroports de Paris a confié 736 000 euros de prestations à 9 fournisseurs issus du secteur adapté et protégé, en ligne avec l'objectif annuel fixé par l'accord sur l'emploi des personnes handicapées (0,8 M€ par an en moyenne, pour un réalisé de 3,25 M€ sur les 4 ans. Les prestations sont très diverses (nettoyage de véhicules, ramassage de déchets légers, traitements d'espaces verts, petits travaux de bâtiments, mise à jour de plans, gestion du courrier, intérim administratif, traiteurs et plateaux repas...) et couvertes à 92 % par des contrats pluriannuels.

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

### Un dialogue social renoué

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

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

Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, le comité social et économique sera l'instance unique de représentation du personnel.

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

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

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

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

- ◆ droit syndical et dialogue social : moyens attribués aux organisations.

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

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

<sup>1</sup> Association, réseau des entreprises du secteur protégé et adapté (établissements et services d'aide par le travail et entreprises adaptées).



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

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

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

## La santé et la sécurité, la qualité de vie au travail

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

### Prévention des risques professionnels

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

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

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

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

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

- ◇ déplacements piétonniers et routiers ;
- ◇ agressions et incivilités envers les salariés en contact avec le public ;
- ◇ risques psychosociaux ;
- ◇ accidents des sous-traitants.

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

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

Enfin, une campagne de communication « Prévenir c'est réussir » formalisant une approche de la prévention des risques professionnels en lien direct avec la performance de l'entreprise a commencé en juillet 2019.

Elle se décline au travers d'événements permettant de sensibiliser les salariés sur les 4 axes de la politique et de renforcer la culture de prévention.

Des initiatives sont régulièrement menées avec les filiales : forum de sensibilisation aux risques routiers, partage d'expériences en matière de prévention des risques psychosociaux. Avec TAV, les données sont analysées lors d'échanges avec les préventeurs d'Aéroports de Paris.

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

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

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

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

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

À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, le comité social et économique sera l'instance unique de représentation du personnel, prenant en charge le domaine HSCT.

### Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

Au-delà d'une politique proactive où le respect des droits de l'homme contribue au bon fonctionnement de l'entreprise, la société Aéroports de Paris développe son activité en accord avec les principes du Pacte Mondial dont il est signataire depuis 2003. Le groupe s'engage à respecter et promouvoir les stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Plus généralement, les évaluations extra-financières, les actions et la communication sur la démarche de l'entreprise s'appuient sur les lignes directrices de la norme ISO 26000, le référentiel de la performance en matière de RSE retenue par la Société.

L'engagement en faveur des principes de l'OIT et du Pacte Mondial se concrétise par les actions engagées dans ces domaines et décrites dans le tableau suivant :

Principes du Pacte Mondial et de l'OIT	Actions engagées
<b>Droits de l'homme</b>	
1. Soutenir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence du groupe	Code de conduite Groupe ADP, charte RSE groupe Fournisseurs intégrée dans les process achats (envoyée pour signature aux candidats aux procédures de passation des marchés lancées par Aéroports de Paris).  Code de conduite Aéroports de Paris et plan de vigilance en cours de formalisation notamment en collaboration avec nos filiales sur le périmètre international.
2. S'assurer que les sociétés du groupe ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme	Aéroports de Paris veille au respect de la conformité de ses fournisseurs aux dispositions sur le travail illégal en recueillant de leur part les documents légaux attestant qu'ils sont en règle au regard de la législation fiscale, sociale et de la déclaration des travailleurs étrangers.  Dans le cadre des procédures de passation des marchés, les démarches RSE des candidats, et notamment les pratiques déclarées en matière de respect des droits humains, sont prises en compte.  Des audits sociaux (respect des règles du droit du travail) sont réalisés sur certains segments d'achats.  La Direction des achats s'intègre dans le processus de mise en œuvre de la loi sur le devoir de vigilance sur le volet fournisseurs et sous-traitants.
<b>Norme du travail/Principes de l'OIT</b>	
3. Faire respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit aux négociations collectives	Dispositif de droit individuel à la formation syndicale et signature d'accord sur le droit syndical.
4. Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	Intégration de critères RSE dans la sélection des fournisseurs/sous-traitants. Au titre des pièces contractuelles des marchés, figurent la charte RSE Fournisseurs et les cahiers des clauses administratives générales d'ADP prévoient l'application par les fournisseurs et prestataires des règles nationales de protection de la main-d'œuvre et le respect des conventions de l'OIT.
5. Assurer l'abolition effective du travail des enfants	En acceptant de répondre aux appels d'offres les candidats s'engagent à appliquer la charte RSE Fournisseurs en particulier ses exigences en matière d'abolition du travail des enfants.
6. Éliminer la discrimination dans le travail et les professions	Engagement d'Aéroports de Paris en faveur de la lutte contre la discrimination à travers la signature de quatre accords : l'emploi des personnes en situation de handicap (2016-2019 et nouvel accord 2020-2022), l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2017-2019 et nouvel accord 2020-2022), la diversité (2017-2019), les dispositions « jeunes » et « seniors » de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (2019-2022).
<b>Respect de l'environnement</b>	
7. Soutenir une approche préventive des défis environnementaux	Politique environnementale d'Aéroports de Paris . Engagement d'u Groupe ADP d'être Zéro Émission Nette à l'horizon 2050 (sur les émissions des scopes 1-2 et sans compensation pour Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Izmir-Adnan Menderes et Ankara Esenboga en Turquie.
8. prendre des initiatives pour promouvoir une responsabilité environnementale plus grande	Réalisation d'un programme de formation et sensibilisation à l'environnement pour l'ensemble du personnel d'Aéroports de Paris.
9. Encourager l'essor et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	Veille technologique et innovation (énergies renouvelables) d'Aéroports de Paris.
<b>Lutte contre la corruption</b>	
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	Signataire de la déclaration en faveur du lobbying responsable de Transparency France.  Création d'une direction de l'éthique directement rattachée au Président – directeur général, chargée du pilotage transversal de l'éthique et de la compliance avec la Direction juridique et des Assurances pour Aéroports de Paris ses filiales.  Mise en place d'un plan d'actions éthique et compliance validé en COMEX et présenté en conseil d'administration ainsi qu'à son comité d'audit et des risques.  Lettre d'engagement des membres du COMEX et des directeurs généraux de TAV Airports et AIG.  Mise en place d'une plate-forme d'alerte accessible à tous les collaborateurs du groupe et à ceux de nos fournisseurs.  Révision du code de déontologie pour Aéroports de Paris annexé au Règlement Intérieur.



## 15.3 INDICATEURS SOCIAUX DU GROUPE

	Périmètre 2019 <sup>1</sup>	2019	Périmètre 2018 <sup>2</sup>	2018	Évolution
<b>Effectif moyen en ETP</b>					
Aéroports de Paris		6 295		6 349	- 0,9 %
Filiales dont		19 827		19 568	4,4 %
<i>TAV Airports</i>		15 886		18 097	- 8,9 %
<i>Groupe ADP Ingénierie</i>		415		373	11,3 %
<i>Groupe ADP International</i>		504		613	-
<i>Groupe Hub One</i>		523		485	7,8 %
Société de Distribution Aéroportuaire		2 430		-	-
Relay Paris		6		-	-
Media Aéroports de Paris		63		-	-
<b>TOTAL GROUPE HORS TAV</b>	<b>B</b>	<b>10 236</b>	<b>1</b>	<b>7 820</b>	<b>30,9 %</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>A</b>	<b>26 122</b>	<b>0</b>	<b>25 917</b>	<b>0,8 %</b>
Taux de féminisation ( <i>en %</i> )	A	34,0 %	2	37,6 %	
<b>Embauches/Départs</b>					
Embauches en CDI et en CDD	B	1 688	1	364	
<i>dont en CDI</i>	B	1 167	1	300	
<i>dont en CDD</i>	B	521	1	64	
Départs de CDI et CDD	B	1 478	1	497	
<i>dont licenciements</i>	B	177			
Taux de promotion ( <i>en %</i> )	C	5 %	2	4,5 %	
<b>Rémunérations</b>					
Rémunération moyenne mensuelle brute ( <i>en euros</i> )	C	4 662	2	4 739	
Masse salariale brute ( <i>en millions d'euros</i> )	A	629	1	541	
Charges sociales ( <i>en millions d'euros</i> )	A	296	1	258	
Intéressement et participation ( <i>en millions d'euros</i> )	A	40	1	42	
<b>Organisation du temps de travail</b>					
Salariés à temps plein	A	24 457	2	5 863	
Salariés à temps partiel	A	1 122	2	486	
Taux d'absentéisme	C	6,5 %	2	6,9 %	
<i>dont maladie</i>	C	4,8 %	2	5,2 %	
<i>dont maternité - paternité</i>	C	0,3 %	2	0,3 %	
<i>dont congés autorisés</i>	C	0,4 %	2	0,7 %	
<i>dont accidents du travail et de trajet</i>	C	0,7 %	2	0,7 %	
<b>Conditions d'hygiène et de sécurité</b>					
Taux de fréquence	C	11,17	2	14,62	
Taux de gravité	C	0,97	2	0,99	
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	C	127	1	145	
Maladies professionnelles déclarées dans l'année	C	4	2	6	
Taux de fréquence	D	10,64			
Taux de gravité	D	0,17			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	D	350			
Maladies professionnelles déclarées dans l'année	D	0			



	Périmètre 2019 <sup>1</sup>	2019	Périmètre 2018 <sup>2</sup>	2018	Évolution
<b>Formation</b>					
Sommes versées pour la formation professionnelle (en millions d'euros)	C	17,1	2	16,5	
Nombre d'heures total de formation	C	141 065	1	143 596	
Nombre d'heures moyen de formation par salarié	C	25	2	20	
Proportion de salariés formés	C	77 %	2	78 %	
<b>Emploi et insertion des personnes handicapées</b>					
Nombre de personnes handicapées	A	677	2	451	
Nombre de personnes handicapées embauchées en CDI	A	68	2	1	

<sup>1</sup> Légende 2019  
Périmètre A : Groupe ADP  
Périmètre B : Groupe ADP hors TAV Airports  
Périmètre C : ADP, ADP Int, ADP Ing, Media, Relay  
Périmètre D : TAV

<sup>2</sup> Légende 2018  
Périmètre 0 : Groupe ADP  
Périmètre 1 : Groupe ADP hors TAV Airports, AIG  
Périmètre 2 : Aéroports de Paris SA

Une note méthodologique du reporting social et environnemental se trouve au chapitre 15.7.

## Répartition géographique

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

## 15.4 AMÉLIORER NOTRE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

### La politique environnementale et énergétique 2016-2020

Signée par le Président-directeur général, la politique environnementale et énergétique 2016-2020 <sup>1</sup> d'Aéroports de Paris renforce sa collaboration avec l'ensemble de ses parties prenantes autour de trois engagements :

- ◇ optimiser, en allant au-delà de l'exigence de conformité réglementaire ;
- ◇ attirer, en renforçant les dispositifs existants et en intégrant tous les métiers, collaborateurs et fournisseurs, la communauté aéroportuaire ainsi que les autres parties prenantes ;
- ◇ élargir, pour que le leadership du Groupe ADP serve de socle, en matière de développement durable et de RSE, à son développement en France et à l'international, à sa compétitivité et à sa valorisation.

Sur six thématiques (énergie, air et émissions, déchets, eau, biodiversité, aménagements et constructions durables), elle intègre des objectifs

ambitieux en lien notamment avec les orientations financières du Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020 et la loi de transition énergétique pour la croissance verte n° 2015-992 du 17 août 2015.

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

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

<sup>1</sup> Voir sur le site Internet Politiques et engagements, - onglet RSE, pages 59 - 60 de l'information RSE.



## Des systèmes certifiés

La politique environnementale et énergétique repose sur l'intégration systématique de l'environnement dans toutes les activités, *via* notamment l'application de la norme internationale ISO 14001 sur les plates-formes Paris-Charles de Gaulle (certifié depuis 2001), Paris-Orly (certifié depuis 2002), Paris-Le Bourget (certifié depuis 2005), l'héliport d'Issy-les-Moulineaux (certifié depuis 2009) et l'aérodrome d'aviation générale de Toussus-le-Noble (certifié depuis 2015). La certification de leurs systèmes de management environnemental (SME) est renouvelée sans interruption.

La certification des systèmes de management environnemental porte sur :

- ◆ le respect de la réglementation environnementale ;
- ◆ le respect de la réglementation environnementale ;
- ◆ la mise à disposition des ressources humaines et financières nécessaires ;
- ◆ la recherche systématique de voies d'amélioration pour les principaux impacts environnementaux (déchets, eau, émissions atmosphériques, consommation d'énergie, etc.) ;
- ◆ la compétence de tous les collaborateurs par la formation, la sensibilisation ou l'information ;
- ◆ la maîtrise opérationnelle de l'impact des activités en situation normale et d'urgence ;
- ◆ le contrôle des performances par des audits (internes ou externes) et d'autres pratiques de surveillance et de mesures environnementales (effectuées notamment par le laboratoire d'Aéroports de Paris, certifié ISO 9001 et accrédité par le Comité français d'accréditation COFRAC).

Les directions des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont également adopté un système de management intégré (SMI) portant sur le respect de trois normes internationales : ISO 9001 (gestion de la qualité), ISO 14001 (gestion de l'environnement) et OHSAS 18001 (management de la santé et de la sécurité au travail). En 2019 ces certificats ont été renouvelés.

De surcroît, Aéroports de Paris est certifié, depuis 2015, ISO 50001 pour son système de management de l'énergie (SMÉ) appliqué à ses activités d'exploitation et de développement des aéroports franciliens. Le SMÉ inclut entre autres le développement des énergies renouvelables (biomasse, géothermie, photovoltaïque) et l'efficacité énergétique. En 2018, cette certification lui a été renouvelée.

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

## Des installations classées pour la protection de l'environnement

Aéroports de Paris exploite des ICPE soumises à autorisation répondant à des prescriptions spécifiques définies par arrêté préfectoral telles que les centrales thermiques des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget au titre de leurs activités de combustion et de réfrigération. Conformément aux prescriptions des arrêtés d'exploitation de ces centrales, le laboratoire d'Aéroports de Paris assure des contrôles réglementaires annuels et la surveillance en continu des rejets atmosphériques pour lesquels un bilan de fonctionnement trimestriel est transmis aux autorités locales.

Aéroports de Paris exploite aussi des ICPE soumises à déclaration se conformant à des prescriptions générales définies par arrêté ministériel : accumulateurs de charge, petites installations de combustion (groupes de secours), systèmes de remplissage de liquides inflammables, etc. Sa politique de prévention s'appuie sur une expertise interne, des audits d'évaluation de la conformité réglementaire dans le cadre des systèmes de management de l'environnement et des contrôles réglementaires réguliers

des pouvoirs publics (DRIEE, Direction régionale et interdépartementale de l'Environnement ou STIIC, Service technique interdépartemental de l'inspection des installations classées).

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

## Des salariés sensibilisés

Tout au long de l'année, les salariés d'Aéroports de Paris sont sensibilisés à la préservation et à la protection de l'environnement ainsi qu'à la maîtrise de l'énergie. Les informations sont partagées *via* des outils de communication interne environnementale, en particulier l'Écocharte, le journal interne Connexions, les Connexions Info (emails de communication interne) et les articles du site Intranet d'Aéroports de Paris.

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

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

### Les dépenses pour l'environnement

Aéroports de Paris consacre à sa politique environnementale une enveloppe dédiée de 44 millions d'euros prévue au Contrat de Régulation Économique sur la durée du plan stratégique 2016-2020.

En 2019, aucune indemnité n'a été versée en exécution d'une décision judiciaire de nature environnementale. Aucune action de réparation significative n'a été nécessaire en raison de dommages causés à l'environnement.

### L'assurance de responsabilité civile « atteinte à l'environnement »

Aéroports de Paris a souscrit une assurance de responsabilité civile des risques environnementaux dont la garantie couvre les activités déclarées de la société Aéroports de Paris.

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

## La Lutte contre le changement climatique

### Politique

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

Pleinement engagé dans la baisse de ses émissions de CO<sub>2</sub>, l'amélioration de son efficacité énergétique et le développement des énergies renouvelables, il fait siens les objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies, en particulier les objectifs n° 7 (garantir l'accès de tous à une énergie propre et d'un coût abordable), 9 (bâtir une infrastructure durable et résiliente, encourager l'innovation) et 13 (lutter contre le changement climatique).

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

- ◆ les avions, dont les émissions sont déterminées à partir des différentes phases du cycle LTO (Landing Take-Off) : approche, atterrissage, circulation au sol, décollage, montée ;

- ◇ les moteurs auxiliaires de puissance (APU), qui fournissent l'énergie à bord des appareils et pour la climatisation de l'avion au sol, et dont l'utilisation dépend des conditions climatiques et de la puissance nécessaire au bon fonctionnement de l'avion ;
- ◇ les véhicules d'assistance en escale exploités par des sociétés externes et nécessaires à toute la logistique de l'avion au sol ;
- ◇ les déplacements domicile-travail de l'ensemble des salariés des plates-formes ;
- ◇ les déplacements professionnels des salariés d'Aéroports de Paris ;
- ◇ les déplacements des passagers pour se rendre aux plates-formes et les quitter ;
- ◇ d'autres sources (gestion des déchets internes, électricité tierce).

## La baisse des émissions de CO<sub>2</sub>

### Objectifs

En phase avec les orientations proposées par la France en 2015, Aéroports de Paris s'est fixé en 2016 l'objectif de réduire de 65 %, d'ici 2020, ses émissions internes de CO<sub>2</sub> par passager par rapport à 2009 sur ses plates-formes parisiennes tout en développant le trafic.

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

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

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

### Réalisations et résultats

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

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

- ◇ amélioration de l'efficacité énergétique (cf. paragraphe L'amélioration de l'efficacité énergétique ;
- ◇ production d'énergies renouvelables et achat d'électricité verte sur les plates-formes parisiennes (cf. paragraphe Un recours accru aux énergies renouvelables) ;
- ◇ mise en place d'un prix interne du carbone depuis 2017, dont le prix a été réévalué en 2019 de 20 à 60 euros la tonne de CO<sub>2</sub> (sur les plates-formes parisiennes). L'objectif sera d'atteindre 100 euros la tonne de CO<sub>2</sub> à partir de 2023 ;

- ◇ transition énergétique des véhicules (cf. paragraphe La transition énergétique des véhicules).

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

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

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

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

Exemples d'action :

- ◇ les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly ont mis en place, en lien avec la DGAC, la gestion locale des départs (GLD) qui permet de réduire le temps de roulage des avions entre leur départ du poste de stationnement et leur décollage, avec à la clé d'importantes économies de carburant et d'émissions de CO<sub>2</sub>, permettant ainsi de réduire les émissions avions ;
- ◇ pour réduire les émissions liées aux APU (auxiliaires de puissance), à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, 100 % des postes de parking avions au contact sont équipés depuis fin 2017 de prises 400 Hz au sol pour l'alimentation en électricité des avions, en remplacement des groupes électrogènes diesel et des moteurs thermiques auxiliaires ;
- ◇ un groupe de travail sur le verdissement des engins d'assistance en escale a été mis en place avec les assistants.

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

Depuis le démarrage du programme ACA, les plates-formes parisiennes ont démontré une baisse de 69 % des émissions internes de CO<sub>2</sub> par passager (entre 2009 et fin 2018), ce qui représente une baisse en valeur absolue de 108 000 tonnes. L'objectif que s'est fixé Aéroports de Paris de réduire de 65 %, d'ici 2020 par rapport à 2009, ses émissions internes de CO<sub>2</sub> par passager est donc déjà atteint. Le calcul de cet objectif à fin 2019 sera réalisé au cours du premier semestre 2020, selon le calendrier du programme ACA.

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



Les émissions externes de CO<sub>2</sub> (scope 3) de ces 6 aéroports ont été estimées, dans le cadre du programme « Airport Carbon Accreditation » à environ 2 594 700 tonnes en 2018<sup>1</sup>.

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

Les émissions (scopes 1 et 2) des autres filiales et participations du Groupe ADP ont été estimées pour l'année 2018<sup>1</sup> :

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

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

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

nc : non concerné

<sup>1</sup> Hub One, ADP Ingénierie.

<sup>2</sup> Aéroports de Zagreb, Conakry, Maurice, Santiago du Chili, Jeddah, Liège, Tananarivo & Nosy Be, Schiphol ; Média Aéroports de Paris, SDA, Relay@adp.

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

Le trafic passager de Paris Aéroport (Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly) a augmenté de 2,5 % en 2019 par rapport à 2018. Hors Istanbul Atatürk, le trafic de TAV Airports est en hausse de 1,3 %. Le trafic d'Amman est en hausse de 5,9 % en 2019 par rapport à 2018.

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

Aéroports de Paris exploite des unités de production énergétique supérieures à 20 MW et il est donc soumis à la directive 2003/87/CE du 13 octobre 2003 sur les quotas d'émission de gaz à effet de serre. Au titre du Plan national d'allocation des quotas d'émission de gaz à effet de serre (PNAQ), des quotas annuels lui sont alloués et ses rejets de CO<sub>2</sub> font l'objet d'une surveillance stricte. Grâce à l'amélioration de son efficacité énergétique et aux investissements réalisés en équipements de production thermique bas carbone (biomasse, géothermie, photovoltaïque), Aéroports de Paris ne dépasse pas les quotas qui lui sont alloués et n'en achète donc pas sur les marchés. Conformément à l'article L. 229-25 du Code de l'environnement, Aéroports de Paris réalise chaque année le bilan de ses émissions de gaz à effet de serre. Les données d'émissions de CO<sub>2</sub> de ses centrales en 2018 sont présentées dans le tableau des indicateurs environnement et elles seront ensuite vérifiées par un tiers dans le cadre du PNAQ.

## L'amélioration de l'efficacité énergétique

### Objectifs

Un autre engagement d'Aéroports de Paris s'inscrivant dans la lutte contre le changement climatique est d'améliorer son efficacité énergétique de 1,5 % par an<sup>4</sup> sur la période 2016-2020 (soit 7 % au total sur cinq ans). Ces initiatives s'organisent autour de deux axes : l'optimisation énergétique de l'exploitation et de la maintenance d'une part et, d'autre part la construction de nouveaux bâtiments performants ainsi que l'amélioration des performances du bâti et des équipements existants.

### Réalisations et résultats

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

- ◇ l'utilisation d'un prix interne du carbone pour les projets ayant un impact direct, à la hausse ou à la baisse, sur les consommations d'énergie et donc sur les émissions de CO<sub>2</sub>. En 2019, le prix interne du carbone a augmenté de 20 € la tonne à 60 € ;
- ◇ le télé relevage des compteurs électriques, pour améliorer le suivi les consommations et mieux détecter les dérives ;
- ◇ le suivi des consommations via le déploiement des « indicateurs de performance énergétique de proximité » ;
- ◇ le remplacement des systèmes d'éclairage classiques par des LED, plus économes ;

<sup>1</sup> Données 2019 non disponibles à date de publication du présent document. Elles seront publiées dans l'information RSE 2019.

<sup>2</sup> Hub One, ADP Ingénierie.

<sup>3</sup> Aéroports de Zagreb, Conakry, Maurice, Santiago du Chili, Jeddah, Liège, Tananarivo & Nosy Be, Schiphol ; Média Aéroports de Paris, Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP.

<sup>4</sup> Consommation d'énergie des plates-formes Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget, hors externes/m<sup>2</sup> de bâtiment, en MWh Ep/m<sup>2</sup> SHON Hors externes, bornes de recharge pour véhicules, prises 400 Hz, PCA, PCI25A, chargeurs d'engins pistes dans la mesure du possible en fonction des comptages existants.

- ◇ 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. À titre d'exemple, le bâtiment de Jonction (ORY3) qui lie les ex terminaux Orly Sud et Orly Ouest et crée le terminal unique sur la plate-forme de Paris-Orly, a été réalisé en 2018 et 2019 dans une démarche HQE et est conforme aux exigences réglementaires et standards environnementaux.

Par ailleurs, l'approche « cycle de vie » et un critère de performance énergétique sont intégrés aux achats. Une procédure interne achats RSE-environnement a également été déployée en 2018 pour intégrer l'approche cycle de vie au processus achat, conformément aux exigences de la version 2015 de la norme ISO 14001. Cette approche prend en compte les impacts environnementaux à chaque étape du cycle de vie pour les différentes catégories d'achat.

De plus, la Direction des achats et la Direction environnement, RSE et territoires ont ciblé les familles d'achats à plus fort risque par leur impact sur la consommation énergétique et sensibilisé les prescripteurs et acheteurs afin d'intégrer un critère spécifique reposant sur la performance énergétique. Un guide a été déployé pour identifier les critères pertinents par grands segments « énergivores ». Pour ces derniers, le critère de performance énergétique est intégré aux consultations lors des notations des offres, il est distinct du critère RSE.

En 3<sup>ème</sup> trimestre 2019, Aéroports de Paris a ainsi amélioré son efficacité énergétique de 9,8 % par rapport à 2015 (année de référence). Cette amélioration s'établissait à 5,9 % en 2018. Elle résulte principalement des progrès réalisés sur les bâtiments existants de la plate-forme Paris-Charles de Gaulle : recours à de nouveaux éclairages Led, remplacement de moteurs d'unités de climatisation, amélioration du pilotage d'installations énergivores.

## Un recours accru aux énergies renouvelables

### Objectif

Aéroports de Paris s'est fixé l'objectif de satisfaire 15 % de sa consommation finale d'énergie <sup>1</sup> avec des sources renouvelables et d'atteindre 80 % d'achat d'électricité verte.

### Réalisations et résultats

Cet objectif s'appuie sur deux axes :

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

Dans ce cadre, Aéroports de Paris a souscrit une offre d'électricité d'origine renouvelable engageant son fournisseur à lui livrer sur ses plates-formes parisiennes en 2019 une électricité à 70 % d'origine renouvelable (50 % en 2015). L'énergéticien fournit des attestations certifiées par un tiers, garantissant que ce quota de 70 % a été produit par des barrages hydroélectriques, des parcs éoliens ou des fermes solaires. Par ailleurs, la décision a été prise de passer à une électricité de 80 % à 100 % d'origine renouvelable pour les plates-formes Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly en 2021 pour les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly en 2021.

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

<sup>2</sup> Véhicules électriques, hybrides ou à très faible émission de CO<sub>2</sub>.

<sup>3</sup> Citadines, véhicules de direction et fourgonnettes.

Les unités de production d'énergies renouvelables des aéroports (centrales géothermiques de Paris-Orly et de Paris-Le Bourget, système de thermo-frigo-pompe à haut rendement et centrale biomasse de Paris-Charles de Gaulle, panneaux solaires photovoltaïques de Paris-Le Bourget) ont couvert 15,5 % de la consommation interne d'énergie d'Aéroports de Paris au 3<sup>ème</sup> trimestre 2019 (15,7 % fin 2017, 15,3 % fin 2018).

Au niveau du Groupe ADP, les énergies renouvelables ont permis d'éviter l'émission d'environ 17 500 tonnes de CO<sub>2</sub>.

De plus, les plates-formes d'Ankara et d'Izmir opèrent des centrales de tri-génération. La tri-génération est la production d'électricité, de chaleur et de froid par absorption, par la même machine, en récupérant la chaleur des gaz d'échappement. Ces machines, si elles sont bien opérées, permettent d'avoir un rendement de production d'énergie global plus élevé qu'avec des actifs de production séparés pour chaque vecteur énergétique. Sur Ankara et Izmir, l'utilisation des centrales de tri-génération a permis d'éviter environ 1 240 tonnes de CO<sub>2</sub> en 2019.

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

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

## La transition énergétique des véhicules

### Objectifs

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

### Réalisations et résultats

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

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

## La préservation de la qualité de l'air

### Politique

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

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

### Objectifs

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

- ◇ compter 25 % de véhicules propres <sup>2</sup> dans sa flotte de véhicules légers <sup>3</sup>, réduire les émissions des autres véhicules et développer des bornes de recharge de véhicules électriques dans ses aéroports ;





- ◇ poursuivre son plan de mobilité et contribuer activement aux plans de mobilité interentreprises des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, de Paris-Orly et de Paris-Le Bourget ;
- ◇ limiter et réduire les émissions des avions au sol (roulage et stationnement) et des véhicules d'assistance en escale, GSE<sup>1</sup> ;
- ◇ réduire les émissions liées à l'accès aux aéroports et aux circulations internes.

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

Aéroports de Paris a également participé à la rédaction du plan de protection de l'atmosphère (PPA) de l'agglomération parisienne pour la période 2018-2025. Le PPA définit des mesures pour améliorer la qualité de l'air francilien et comporte trois défis principaux pour le secteur aérien :

- ◇ diminuer les émissions des moteurs auxiliaires de puissance (APU qui fournissent l'énergie à bord des avions et pour leur climatisation au sol) et des véhicules et engins de pistes au sol en limitant l'utilisation des APU et en favorisant l'utilisation des véhicules et engins de piste les moins polluants ;
- ◇ réduire les émissions des aéronefs au roulage en instaurant à Paris-Orly la gestion locale des départs (GLD) pour diminuer de 3 % le temps de roulage au départ en 2020 par rapport à 2015, et en favorisant le roulage N-1 (ou N-2) moteur(s) ;
- ◇ améliorer la connaissance des émissions des avions en communiquant les émissions, lors du cycle LTO (atterrissage/décollage), par couple type avion/moteur sur les aéroports de Paris-Orly, Paris-Charles de Gaulle et la part de chaque couple dans le trafic et les émissions. Dans un premier temps, le polluant retenu est l'oxyde d'azote (NOx).

## Réalisations et résultats

Aéroports de Paris mène des actions de surveillance de la qualité de l'air. Accrédité par le Comité français d'accréditation COFRAC, son laboratoire exploite quatre stations de mesure de la qualité de l'air sur les aéroports de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Il inventorie les émissions des avions, des centrales thermiques et du transport routier induit par les activités aéroportuaires. Il réalise des études de la qualité de l'air intérieur des aérogares, parkings et bâtiments techniques. Il mesure, en continu, les taux de dioxyde d'azote (NO<sub>2</sub>) et de monoxyde d'azote (NO), les taux de particules (PM 2,5) et d'ozone (O<sub>3</sub>).

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

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

Par ailleurs, Aéroports de Paris poursuit depuis plusieurs années son plan de mobilité<sup>2</sup> (PDM) avec des mesures concrètes pour optimiser les déplacements de ses collaborateurs et de ses visiteurs. Le plan 2016-2018 a notamment abouti à la signature d'un accord de télétravail, au développement d'outils collaboratifs (visioconférences), à l'expérimentation d'un véhicule électrique autonome et au lancement d'une application de covoiturage en lien avec le plan de mobilité interentreprises de Paris-Charles de Gaulle.

<sup>1</sup> Ground Support Equipments, véhicules d'assistance en escale.

<sup>2</sup> Évolution du Plan de déplacements entreprise (PDE).

Le plan d'actions 2019-2021 propose neuf axes de travail autour de quatre thématiques :

- ◇ l'organisation du travail (flexibilité, développement d'outils innovants) ;
- ◇ les mobilités actives et partagées pour les salariés, visiteurs et passagers (auto partage/covoiturage) ;
- ◇ la mobilité propre ;
- ◇ l'information et la sensibilisation.

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

Depuis le 16 septembre 2019, les navettes qui transportent les passagers en zone côté ville sur l'aéroport Paris-Orly vers les aérogares et les parkings sont alimentés par un biocarburant HVO (Hydrotreated Vegetable Oil) sans huile de palme, en remplacement du diesel. Le HVO, produit à partir de graisses animales issues de l'industrie alimentaire et d'huiles usagées (hors huile de palme) permet sur ces navettes (norme EURO V) de réduire les émissions de polluants atmosphériques (oxydes d'azote et particules) mais également les émissions de CO<sub>2</sub> de plus de 50 %, du puits à la roue (phase d'extraction et d'utilisation) (source : ADEME).

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

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

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

## La gestion des déchets et l'économie circulaire

### Politique

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

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

### Objectifs

Les objectifs fixés sont :

- ◇ diminuer la production de déchets et inciter les partenaires à adopter des bonnes pratiques ;
- ◇ atteindre un taux de valorisation matière des déchets non dangereux internes de 45 % ;
- ◇ valoriser 70 % des déchets de chantier ;
- ◇ déployer des actions liées à l'économie circulaire ;
- ◇ développer la filière biodéchets en proposant en 2020 un service de collecte à tous les clients et réduire les déchets alimentaires des restaurants d'entreprise.

## Réalisations et résultats

### TRI À LA SOURCE ET VALORISATION DES DÉCHETS

Confiés au même prestataire, les marchés de collecte et de traitement des déchets des plates-formes parisiennes prévoient d'accroître la valorisation en renforçant les dispositifs de tri des déchets dans les centres de traitement du prestataire de collecte. Les biodéchets et déchets non dangereux sont ainsi triés par filière. Sur les sites, tous les locaux administratifs disposent de containers de récupération de papiers et de cartouches d'imprimantes. Dans les aérogares, des poubelles de tri sont installées en aval et en amont des postes d'inspection filtrage.

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

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

### DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE BIODÉCHETS

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

- ◇ l'organisation d'une filière de traitement de biodéchets par méthanisation. À titre d'exemple, plus de 1 300 tonnes de biodéchets ont été valorisés en électricité par l'unité de méthanisation de Bionerval en 2019. Les digestats (résidus de la méthanisation) sont cédés gratuitement aux agriculteurs qui les utilisent comme fertilisant ;
- ◇ la collecte des huiles alimentaires des restaurants d'entreprise de Paris-Orly pour transformation en agrocarburants sur le site d'Oleo Recycling à Etampes. Une expérimentation similaire est en cours sur l'aéroport d'Izmir Adnan Menderes ;
- ◇ la réalisation d'une plaquette de communication sur le traitement des reliefs de repas.

### RÉDUCTION DES DÉCHETS

En complément de ces initiatives en faveur de l'amélioration du tri et de la valorisation des déchets, des actions sont portées sur la réduction des déchets produits et tout particulièrement sur la lutte contre le gaspillage alimentaire. Ainsi des actions de sensibilisation sont menées auprès des concessionnaires dans les aérogares, des prestataires des restaurants interentreprises et du comité d'entreprise qui gère six points de restauration (cinq restaurants et une cafétéria snack) sur les plates-formes parisiennes. Un groupe de travail avec des étudiants de Sciences Po est également animé pour réfléchir à l'amélioration de la lutte contre le gaspillage alimentaire.

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

### DÉPLOIEMENT DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET DU RÉEMPLOI

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

- ◇ la collecte régulière et le recyclage de vêtements de travail usagés, de livres, de tensaguides usagés (ces derniers étant valorisés sous forme d'objets promotionnels) ;

- ◇ l'organisation de conférences ou d'évènements de sensibilisation (dans le cadre de la semaine européenne du développement durable) sur le sujet ;
- ◇ l'organisation d'une gratiféria (brocante gratuite pour sensibiliser à l'économie circulaire et au don).

Par ailleurs, un groupe de travail avec des étudiants de Sciences Po se réunit depuis septembre 2019 sur le sujet de l'économie circulaire, avec l'objectif d'identifier des projets à lancer en 2020.

## Résultats

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

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

## La préservation des ressources naturelles

### La protection de la biodiversité

#### Politique

Disposant de plus de 6 000 hectares de territoires franciliens, Aéroports de Paris est directement concerné par la prise en compte et la préservation de protection de la biodiversité. L'étude de matérialité de 2017 fait ainsi ressortir la préservation des milieux naturels et de la qualité de l'air comme un enjeu très important (8,1/10).

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

#### Objectifs

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

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

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

- ◇ s'assurer de la connaissance de la biodiversité présente sur ses aéroports *via* des inventaires faune/flore régulièrement mis à jour ;
- ◇ intégrer une vision prospective de ses développements prenant en compte la préservation de la biodiversité ;
- ◇ renforcer la démarche de gestion écologique de ses espaces verts ;
- ◇ sensibiliser et mettre en place des démarches participatives avec ses parties prenantes.

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



## Réalisations et résultats

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

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

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

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

## La gestion de l'eau

### Politique

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

### Objectifs

Pour l'eau, la politique environnementale et énergétique d'Aéroports de Paris fixe trois objectifs d'ici 2020 :

- ◇ diminuer de 5 % la consommation interne d'eau potable par passager par rapport à 2014 ;
- ◇ réaliser, dans le cadre des schémas directeurs eau, un zonage définissant les règles d'une gestion des eaux pluviales par zone tout en prenant en compte l'adaptation au changement climatique ;
- ◇ continuer d'améliorer la gestion des pollutions hivernales.

### Réalisations et résultats

Aéroports de Paris distribue l'eau potable sur les plates-formes aéroportuaires et dispose d'un château d'eau et d'un surpresseur à Paris-Charles de Gaulle tandis que Paris-Orly et Paris-Le Bourget s'alimentent par points de distribution d'eau potable.

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

- ◇ recycle les eaux sortants de ses systèmes de traitement et d'épuration des eaux pluviales pour différents usages (alimentation des tours aéro-réfrigérantes de Paris-Orly ou de blocs sanitaires par exemple) ;
- ◇ installe des équipements économes en eau, notamment dans les zones sanitaires de ses aérogares ;

- ◇ déploie des équipements de mesures plus fiables (compteurs télérelevés) afin de disposer d'un suivi et d'une analyse fine des consommations ;
- ◇ sensibilise et forme ses personnels à l'utilisation des ressources en eau, des produits et des équipements.

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

Concernant la gestion des eaux pluviales, Aéroports de Paris dispose dans ses plates-formes de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle, en complément des bassins de rétention et d'isolement des pollutions, de systèmes de traitement des eaux pluviales qui permettent de satisfaire les exigences réglementaires, de rejet dans le milieu naturel, imposées par un arrêté inter préfectoral spécifique à chaque aéroport. A Paris-Orly par exemple, un marais filtrant de 2 000 m<sup>2</sup> permet d'optimiser ce traitement, et à Paris-Le Bourget des expérimentations sur des techniques de filtrage sont en cours. La restructuration du réseau de collecte et traitement des eaux pluviales a été réalisée sur toutes les plates-formes françaises, qui sont dotées de schémas directeurs des eaux pluviales.

Aéroports de Paris s'est engagé à limiter les nouvelles surfaces imperméabilisées en privilégiant, autant que possible, l'infiltration et, à défaut, en compensant les imperméabilisations par des bassins tampons. Ainsi, dans le cadre des schémas directeurs, un zonage définissant les règles de gestion des eaux pluviales par zone et des seuils limites de débit de fuite ont été établis en vue de favoriser l'infiltration.

Après traitement, les eaux usées des plates-formes d'Aéroports de Paris sont rejetées dans les réseaux d'assainissement publics. Une procédure de surveillance des rejets d'eaux usées issues des activités des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget et des industries de la zone aéroportuaire est en place. Le laboratoire d'Aéroports de Paris surveille la qualité des eaux pluviales rejetées dans le milieu naturel ainsi que le niveau de la nappe phréatique grâce à un réseau de points de mesures (piézomètres).

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

Sur les plates-formes turques de TAV Airport, l'eau est achetée à des fournisseurs locaux ou puisée dans la nappe *via* des puits et des stations de traitement permettent d'assurer l'alimentation en eau potable *via* le recours à des traitements de pointe tels que le traitement UV.

## Le suivi de la qualité des sols

### Politique et objectifs

En tant qu'aménageur, le Groupe ADP veille au respect de l'équilibre de la diversité du vivant.

La problématique de l'exploitation des sols est traitée conformément aux réglementations en vigueur, et des dispositifs de prévention et de gestion des pollutions sont mises en œuvre.

### Réalisations et résultats

Le suivi environnemental de la qualité des sols est assuré par le laboratoire d'Aéroports de Paris, conformément à la méthodologie nationale du ministère chargé de l'Environnement. Ce suivi vérifie la compatibilité de l'état environnemental des sites avec leurs usages et/ou les projets d'aménagements pour, au besoin, engager le traitement de la pollution

sur les sites. Les procédures de gestion des pollutions du sol précisent que chaque changement de locataire de terrain fait l'objet d'un diagnostic sol. Ces procédures ont été actualisées en 2018. Des formations spécifiques ont été menées, notamment au sein de la direction de l'immobilier sur les sites et sols pollués et les ICPE.

Par ailleurs, le stockage et la distribution du kérosène des avions sont assurés par des sociétés extérieures qui maintiennent et exploitent les cuves et l'oléo-réseau et en assurent le contrôle et la conformité. Les installations de stockage sont soumises à la législation sur les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) et font, à ce titre, régulièrement l'objet d'audits qualité et de conformité conduits par la Direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie (DRIEE). Le Groupe ADP communique régulièrement avec les entreprises tierces concernées pour suivre les éventuelles modifications de leurs activités et du classement de leurs installations (courriers d'information, participation aux comités de suivi des sites...).

## L'aménagement et la construction durable

### Politique

Aéroports de Paris s'impose des normes strictes pour limiter la consommation d'énergie primaire (réglementation thermique RT 2012) de ses bâtiments et développe une politique d'aménagement et de construction durable en vue d'obtenir des certifications haute qualité environnementale (HQE® française et BREEAM<sup>1</sup> britannique). Il fait sien

l'objectif de développement durable n° 11 de l'ONU relatif aux villes et communautés durables.

### Objectifs

Le Groupe ADP poursuit l'objectif de certifier 100 % de ses nouveaux bâtiments immobiliers (hors aéroports) par un label environnemental.

### Réalisations et résultats

Le référentiel confort énergie environnement avait été mis à jour en 2018 afin d'intégrer également les thématiques sur la biodiversité, le choix des matériaux et la performance de l'enveloppe des bâtiments. En 2019, les bâtiments labélisés sont :

- ◆ le siège social (à Roissy) et l'immeuble de bureaux Baïkal certifiés « NF bâtiments tertiaires démarches HQE » au niveau Excellent ;
- ◆ Roissy Continental Square certifié « BREEAM In-Use » au niveau Very Good ;
- ◆ le pavillon d'honneur Paris-Orly en plus de la certification NF bâtiments tertiaires démarche HQE au niveau Excellent certifié BREEAM au niveau Good ;
- ◆ le terminal domestique d'Izmir Adnan Menderes certifié Leed Argent<sup>2</sup>.

Par ailleurs, l'ensemble immobilier Roissy Continental Square a été certifié « BREEAM In-Use » au niveau Very Good, valorisant ainsi les performances environnementales du bâti, de la gestion et de l'usage de ce bâtiment existant.

## Indicateurs environnementaux du groupe

Les chiffres présentés dans ce tableau concernent les consommations propres aux sociétés Aéroports de Paris, AIG et TAV Airport ainsi que les consommations relatives aux tiers installés sur ses aéroports.

	Périmètre	2019
Consommation totale d'énergie (en MWh d'énergie finale)	1	1 095 760
Achat d'énergie renouvelable (en MWh d'énergie finale)	1	458 715
Production d'énergie à partir de sources renouvelables (en MWh d'énergie finale)	1	72 799
Émissions totales de CO <sub>2</sub> scope 1 et 2 (en tonne de CO <sub>2</sub> )	2	113 815
Émissions CO <sub>2</sub> scope 1 (en tonne de CO <sub>2</sub> )	2	83 639
Émissions CO <sub>2</sub> scope 2 (en tonne de CO <sub>2</sub> )	2	30 176
Émissions CO <sub>2</sub> évitées (en tonne de CO <sub>2</sub> )	2	18 737
Émissions de NO <sub>x</sub> des centrales thermiques <sup>1</sup> (en tonnes de NO <sub>x</sub> )	1	33
Total prélèvements d'eau (en m <sup>3</sup> )	1	4 721 993
Taux d'utilisation d'eau recyclée (en %)	1	7
Taux de valorisation matière des déchets non dangereux - DND (en %)	1	25
Quantité totales de DND collectés (en tonne)	1	51 186
Quantité de déchets dangereux internes (en tonne)	2	346
Aide à l'insonorisation des riverains <sup>1</sup>		
Nombre de dossiers traités en CCAR travaux	2	1 403
Montants engagés (en millions d'euros)	2	30,06

<sup>1</sup> Concerne uniquement Aéroports de Paris (plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget).

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).

<sup>1</sup> Building Research Establishment Environmental Assessment Method.

<sup>2</sup> Le Leadership in Energy and Environmental Design est un système nord-américain de standardisation de bâtiments semblable au HQE en France, il prévoit 4 niveaux : certifié, argent, or, platine.



## 15.5 DIALOGUER ET PARTAGER LA VALEUR AVEC NOS TERRITOIRES

Un tableau de synthèse des principaux risques extra-financiers (dont fait partie l'intégration territoriale) est présent dans le chapitre La politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) du groupe.

Parce que les aéroports sont généralement implantés dans un territoire éloigné de leur capitale, celui-ci ne bénéficie pas nécessairement des retombées économiques et sociales. Or, les externalités négatives de l'activité aéroportuaire s'exerçant à une échelle essentiellement territoriale, il est fondamental pour l'acceptabilité à long terme du développement des aéroports, que les externalités positives créées par les retombées économiques et sociales viennent à l'échelle territoriale compenser et si possible surcompenser les externalités négatives.

Pour cela, la politique de coopération économique et sociale est pilotée par la direction Environnement, RSE et Territoires. Elle s'applique aujourd'hui sur le périmètre francilien. Un projet de déclinaison à l'international à l'horizon 2020 a été matérialisé cette année dans la structuration d'une feuille de route claire et didactique.

La démarche sociétale d'Aéroports de Paris se complète aussi d'une maîtrise des nuisances sonores, d'un dialogue avec les riverains et par le biais de la Fondation de Groupe ADP, d'un engagement au service de son environnement territorial et humain.

La politique d'Aéroports de Paris vise donc à partager avec le territoire d'ancrage la valeur créée par les retombées économiques et sociales de l'activité aéroportuaire et à construire une destinée commune.

Pour assurer ce partage de la valeur avec le territoire, Aéroports de Paris met en œuvre une politique organisée autour de 4 thématiques :

- ◇ créer de l'emploi non délocalisable au bénéfice des populations locales ;
- ◇ soutenir le développement économique territorial ;
- ◇ faciliter l'insertion des populations les plus fragilisées ;
- ◇ lever les freins périphériques à l'emploi.

### Créer de l'emploi non délocalisable au bénéfice des populations locales

#### Politique et objectifs

Les aéroports franciliens sont des pôles très dynamiques de création d'emplois à l'échelle régionale. Ainsi, selon une étude réalisée par Utopies en 2017, 122 040 personnes travaillaient dans les plates-formes aéroportuaires en 2016 (90 190 à Paris-Charles de Gaulle, 28 360 à Paris-Orly et 3 490 à Paris-Le Bourget). Les emplois indirects s'élevaient la même année à 116 053.

Pour autant, les emplois créés ne bénéficient pas suffisamment aux populations riveraines des aéroports franciliens et notamment du Grand Roissy- Le Bourget. Environ la moitié des titulaires des emplois directs de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle résident dans un rayon de 20 km autour de l'aéroport.

Aéroports de Paris exprime donc une double ambition :

- ◇ permettre aux habitants des territoires, les premiers concernés par le développement de l'aéroport, d'avoir plus largement accès aux emplois créés par l'activité aéroportuaire ;
- ◇ permettre aux entreprises des plates-formes de disposer localement des ressources nécessaires à leur développement.

Pour ce faire, Aéroports de Paris déploie 5 axes directeurs :

#### Observer l'évolution de l'emploi sur les plates-formes

Il s'agit en premier lieu d'analyser annuellement l'évolution quantitative et qualitative des emplois sur les plates-formes franciliennes ainsi que le lieu de résidence des salariés.

Il s'agit en second lieu d'identifier quantitativement par filières métiers sur les 20 prochaines années les besoins en emplois futurs liés à la croissance du trafic, à l'ouverture de nouvelles installations et aux renouvellements des emplois de la plate-forme.

#### Orienter les habitants vers les métiers aéroportuaires porteurs d'avenir

Il s'agit d'ouvrir le champ des possibles aux habitants du territoire, notamment aux jeunes, en leur faisant découvrir les métiers aéroportuaires porteurs d'avenir et en les incitant à entrer dans les formations conduisant à ces métiers.

#### Contribuer à adapter l'offre de formation aux besoins des métiers aéroportuaires

Il s'agit de permettre l'adaptation des dispositifs de formation notamment initiale aux besoins en emplois et en compétences liés aux métiers aéroportuaires. L'enjeu est quantitatif - faire face à la création d'emplois liée à l'augmentation du trafic, à la mise en service de nouvelles installations ainsi qu'aux nombreux remplacements dans les 15 prochaines années liés à la pyramide des âges sur les plates-formes. Il est également qualitatif au regard de l'évolution des métiers liée aux nouvelles technologies, notamment.

#### Permettre aux demandeurs d'emploi du territoire d'acquérir les prérequis

Le niveau de langues est un prérequis indispensable pour l'accès aux emplois dans les filières clés des territoires aéroportuaires. Il s'agit d'aider les jeunes demandeurs d'emploi à acquérir le niveau demandé tout en développant leur expérience professionnelle.

Le Groupe ADP soutient les dispositifs ENVOL'Pro et CCAéro développés par Paris CDG Alliance (ex GIP Emploi-Hubstart) qui permettent l'acquisition de compétences linguistiques et professionnelles par immersion en milieu professionnel à l'étranger.

Orly Paris® soutient la nouvelle plate-forme d'apprentissage en ligne QUIOZ destinée aux Franciliens qui veulent pratiquer les langues étrangères dans l'objectif de continuer à faire de l'Île-de-France la première « région multilingue » en 2022.

#### Aider les entreprises des plates-formes à recruter localement

L'objectif est de s'assurer que les entreprises des plates-formes puissent trouver dans toute la mesure du possible localement, la main-d'œuvre correspondant à leurs besoins, tant pour les travaux de construction/ extension des infrastructures que pour les activités d'exploitation aéroportuaire ou connexes (hôtellerie/restauration, commerces etc...).

#### Réalisations et résultats

En 2019, dans le cadre du projet du terminal 4 (création d'une aérogare pouvant accueillir jusqu'à 40 millions de passagers), une étude prospective menée par Paris CDG Alliance (ex GIP Emploi Roissy), a été lancée sur les futurs emplois liés au projet. 4 000 à 5 000 emplois sont estimés par an pour la phase construction et entre 41 000 et 45 000 emplois



pour la phase exploitation à l'horizon 2037. Les résultats de l'étude seront présentés dans la suite de la concertation publique du Terminal 4.

En décembre 2019, la Cité des Métiers du Grand Roissy-Le Bourget a été ouverte en plein cœur de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. Son objectif est d'orienter tous les publics du territoire vers les métiers présents sur le territoire grâce à une offre de service plus accessible et plus lisible. De nombreux événements y seront organisés, comme l'apprentissage avec l'utilisation de nouvelles technologies (casque de réalité virtuelle...)

5 forums de recrutement en 2019 ont été organisés par Aéroports de Paris et Paris CDG Alliance représentant 1600 offres d'emplois.

La modernisation de Paris-Orly a permis la création de 2 600 emplois directs et 8 500 salariés indirects. En 2019, ce sont 200 recrutements pour de nouveaux postes qui ont été enregistrés pour l'ensemble des commerces et restaurants.

## Soutenir le développement économique territorial

### Politique et objectifs

Les deux pôles aéroportuaires franciliens, contribuent significativement à la stratégie économique de la Région Ile de France. Le territoire de Roissy-Le Bourget, cluster des échanges internationaux autour des aéroports de Paris-CDG et Paris-Le Bourget, ainsi que le territoire de Paris-Saclay, cluster de l'innovation à proximité immédiate de l'aéroport de Paris-Orly, font partie des pôles économiques les plus dynamiques de la région hors Paris. Le système aéroportuaire francilien fait de l'île de France la première région aéronautique d'Europe en termes d'emploi avec près de 100 000 emplois auxquels s'ajoutent les 122 000 emplois liés directement aux activités aéroportuaires. Les trois aéroports franciliens apportent à l'île de France une connectivité internationale exceptionnelle, atout essentiel de son attractivité.

L'enjeu pour Aéroports de Paris est de conforter cette dynamique économique et de s'assurer que celle-ci nourrit le développement des entreprises locales. Pour ce faire, Aéroports de Paris déploie 3 axes directeurs :

#### Attirer projets et entreprises

Il s'agit d'attirer des entreprises et porteurs de projet en s'appuyant sur l'excellente connectivité des territoires aéroportuaires franciliens ainsi que sur leurs atouts propres (disponibilité foncière, parc immobilier, présence de grands comptes et de clusters etc...).

Les deux territoires aéroportuaires mènent des actions de promotion et prospection sous des marques collectives : Paris CDG Alliance pour le Grand Roissy - Le Bourget et Orly Paris pour le Grand Orly.

#### Aider le développement des entreprises locales

L'activité aéroportuaire, et notamment lors de phase de construction et d'extension, constitue une source potentielle de marchés pour les entreprises locales que ce soit pour les marchés de travaux ou pour ceux d'exploitation (nettoyage, sécurité/gardiennage, maintenance etc...). Pour autant, les entreprises locales n'ont souvent pas la taille ni la surface financière, ni les ressources humaines suffisantes pour candidater avec succès à ces marchés.

Il s'agit donc de mettre en place des mécanismes, dans le respect des règlements, par lesquels l'accès à ces marchés sera rendu possible.

#### Encourager l'entrepreneuriat et l'innovation

La dynamique économique d'un territoire dépend, et dépendra encore plus demain, de la capacité de ce territoire à faire émerger et croître des start-ups. Parallèlement les aéroports s'appuient de plus en plus sur des start-ups externes comme source d'innovation. Une relation

gagnant-gagnant peut donc être construite sur le thème de la création d'entreprises et de l'innovation entre les aéroports et leur territoire.

## Réalisations et résultats

Aéroports de Paris a confié la gestion de la pépinière Hubstart Center à un opérateur filiale de la Chambre de Commerce régionale afin d'intégrer celle-ci dans un réseau régional. Depuis 2002, date de création de la pépinière 200 entreprises ont été accompagnées représentant plusieurs centaines d'emplois.

Aéroports de Paris participe au Pacte PME et soutient, *via* le réseau PLATO, les dirigeants de PME de ses territoires en partenariat avec les Chambres de Commerce et d'industrie.

À l'international, TAV a lancé un programme d'accompagnement de startup et organisé pour la première fois un « Airport startup day » en étroite collaboration avec la Direction générale déléguée Innovation de Groupe ADP.

## Faciliter l'insertion des populations les plus fragilisées

### Politique et objectifs

Dans des territoires aéroportuaires qui se caractérisent en Ile de France par un pourcentage significatif d'habitants sans diplôme (26 %) et de jeunes demandeurs d'emploi sans qualification (17 %), il s'agit de mettre en place des mécanismes d'insertion opérationnels qui permettent à ces populations fragilisées d'accéder aux emplois aéroportuaires.

## Lever les freins périphériques à l'emploi

### Politique et objectifs

L'accès à l'emploi aéroportuaire est souvent freiné pour les populations riveraines par l'insuffisance des transports en commun desservant la plate-forme ou leur insuffisante adaptation aux contraintes des métiers aéroportuaires (ex : horaires décalés).

Aéroports de Paris participe depuis l'origine au financement du dispositif de transport à la demande mis en place par Ile de France Mobilités « Fileo » pour la desserte de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle pour les salariés.

Aéroports de Paris soutient également les crèches interentreprises des aéroports de Paris-CDG et Paris-Orly ainsi que le comité habitat qui aide les salariés des plates-formes à trouver un logement.

## Réalisations et résultats

Aéroports de Paris travaille directement avec les facilitateurs territoriaux de l'insertion sur 3 marchés pilotes pour faciliter le sourcing des populations locales, diversifier le recrutement notamment au profit des femmes et construire des parcours vers l'emploi pérenne.

## La maîtrise des nuisances sonores et lumineuses

### Politique et objectifs

Afin de limiter les nuisances sonores pour les populations riveraines, différents dispositifs existent et s'inscrivent dans le respect de la réglementation :

- ◇ la limitation du trafic nocturne (couvre-feu en place à l'aéroport Paris-Orly depuis 1968, entre 23h30 et 06h00 et limitation, en 1994,



à 250 000 par an le nombre de créneaux horaires attribuables sur l'aéroport) ;

- ◇ la surveillance et le suivi des niveaux sonores : à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, une limitation du trafic nocturne et un indicateur global de bruit mesuré pondéré (IGMP) ont été instaurés par la réglementation en 2003. Aéroports de Paris suit les niveaux sonores par un laboratoire interne et rend les informations accessibles au public *via* son site Internet ;
- ◇ la gestion des fonds d'aide à l'insonorisation : Les modulations de la redevance d'atterrissage en fonction de la catégorie acoustique de l'aéronef et de la taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA) contribuent aussi à limiter le bruit dans la mesure où elles encouragent l'utilisation d'aéronefs moins bruyants et pénalisent les vols de nuit. La TNSA est recouvrée par la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) et son produit est reversé à Aéroports de Paris qui assure la gestion des dispositifs d'isolation phonique au profit des riverains. Dans le cadre de cette procédure, Aéroports de Paris gère les dossiers d'aide à l'insonorisation présentés par les riverains des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget dont le logement est construit dans le périmètre d'un plan de gêne sonore (PGS). Aéroports de Paris réceptionne les nouvelles demandes d'aides, les instruit, les présente aux commissions locales consultées sur l'octroi des aides et verse aux riverains les aides financières qui leur sont attribuées pour des diagnostics et des travaux d'insonorisation.

Compte tenu de son activité aéroportuaire, Aéroports de Paris bénéficie de dispenses pour l'application de la réglementation sur les pollutions lumineuses.

## Réalisations et résultats

Aéroports de Paris a participé de 2013 à 2018 au groupe de travail Vols de nuit présidé par le préfet Régis Guyot. Ce travail conjoint mené avec les compagnies aériennes et les associations de riverains a abouti à :

- ◇ la généralisation H 24 à l'horizon 2023/2024 de la procédure de descente continue (expérimentée depuis septembre 2016 entre 00h00 et 05h30 du matin) ;
- ◇ la modification de l'aérodynamique des Airbus A320 qui a réduit de moitié le niveau de nuisance sonore de cet avion, le plus fréquent sur les pistes de Paris-Charles de Gaulle ;
- ◇ l'identification de configurations préférentielles permettant de limiter le survol de zones urbanisées en intégrant une composante de vent arrière ;
- ◇ de nouvelles règles, publiées sur le site [entrevoisins.org](http://entrevoisins.org), dans l'alternance des doublets (fermeture nocturne de 3 à 4 jours par semaine par doublet).

Pour leurs demandes d'aides à l'insonorisation, les riverains peuvent bénéficier gratuitement d'une assistance à maîtrise d'ouvrage. À chaque étape de leur dossier, ils sont accompagnés par un service dédié au programme d'aide. L'informatisation a amélioré le traitement et la traçabilité des données tout en éliminant les supports papier.

Des permanences du service d'aide à l'insonorisation sont à la disposition des riverains une journée par mois dans les Maisons de l'Environnement Nord et Sud depuis octobre 2019. Un numéro a également été ouvert au 0805 38 36 88).

De plus, Aéroports de Paris met à la disposition du public l'outil Vitrail pour visualiser les trajectoires des avions et accéder à des informations en ligne. Vitrail est disponible dans les Maisons de l'environnement et du développement durable de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle, et directement en ligne. Couplé à Vitrail, l'outil informatique Itrap améliore la qualité du traitement des réclamations. En effet, il permet de recueillir les réclamations des riverains relatives au bruit des avions, de les traiter en moins de trois heures et de leur transmettre plus rapidement l'information

sur une éventuelle infraction (altitude, vitesse, trajectoire), assortie d'une explication. S'il le souhaite, le riverain pourra être reçu par un représentant de la DGAC afin de s'informer des techniques développées pour réduire le bruit des avions.

## Le dialogue avec les riverains

### Politique et objectifs

Aéroports de Paris entretient un dialogue suivi avec les riverains *via* de nombreux partenariats et la mise à disposition d'outils, services en ligne principalement. Les modes de dialogue sont décrits dans le chapitre La démarche RSE d'Aéroports de Paris du présent rapport.

Pour répondre au mieux aux attentes de ses diverses parties prenantes, Aéroports de Paris s'appuie sur les délégations territoriales au sein de sa direction de l'Environnement, de la RSE et des Territoires : Ces dernières rencontrent les riverains, les élu(e)s, les associations, les groupes scolaires, etc. Un site Internet est dédié à ce dialogue est en cours d'amélioration : [www.entrevoisins.org](http://www.entrevoisins.org).

Au sein des délégations, deux Maisons de l'environnement et du développement durable (MEDD), l'une pour Paris-Charles de Gaulle, l'autre pour Paris-Orly, rapprochent riverains et Aéroports de Paris en accueillant des expositions, des séminaires pédagogiques, des forums ou des conférences sur des sujets culturels, économiques, environnementaux, sociaux, ainsi que des rencontres entre les instances de concertation et d'échanges, etc.

Aéroports de Paris est par ailleurs responsable du secrétariat des instances que sont les commissions consultatives de l'environnement (CCE) et commissions consultatives d'aides aux riverains (CCAR), outils privilégiés de la concertation avec les populations riveraines des aéroports. La CCE doit être consultée pour toute question d'importance relative aux incidences de l'exploitation de l'aéroport sur les zones impactées par les nuisances sonores.

Aéroports de Paris exerce également sa responsabilité sociétale en engageant des partenariats avec les acteurs socio-économiques des grands bassins aéroportuaires, les représentants politiques, consulaires ou associatifs, et les services de l'État.

### Réalisations et résultats

Afin de présenter le projet du futur Terminal 4 à Paris-Charles de Gaulle, Aéroports de Paris s'est lancé volontairement au printemps 2019 dans une concertation publique sous l'égide de la commission nationale du débat public.

Les parties prenantes externes ont pu communiquer directement leurs remarques au cours des 85 événements organisés (dont 10 réunions publiques) ou par écrit *via* le site Internet. Les personnes morales (collectivités locales, associations...) pouvaient également réaliser des contributions écrites *via* des cahiers d'acteurs. Au total, plus de 6 000 personnes ont été rencontrées.

Dans le rapport de concertation, publié le 26 juillet 2019, Aéroports de Paris a pris 29 engagements<sup>1</sup> relatifs au bruit, à l'environnement, au climat, à l'emploi et la formation, au développement économique, à l'insertion, à l'accessibilité des plates-formes et au suivi du projet, pour tirer les enseignements de la concertation.

Dans le cadre des travaux de reconstruction de la piste 3 (désormais appelée piste 07-25) de Paris-Orly, Aéroports de Paris a présenté aux riverains impactés par le changement de trajectoires d'approche des avions le déroulé du chantier avant et pendant les travaux en déployant un important dispositif d'information et de communication (plaquettes et plus de 580 000 lettres d'informations envoyées, courriers, 18 réunions publiques, plus d'une trentaine de réunions bilatérales avec les élu(e)s, renforcement des effectifs de la Maison de l'Environnement Sud),

15

<sup>1</sup> Pour retrouver la liste des 29 engagements : <https://terminal4-cdg.groupeadp.fr/>.

mise à jour du site Internet [Entrevoisins.org](http://Entrevoisins.org) toutes les semaines...). Des visites du chantier ont été également organisées avant et pendant sa réalisation.

Par ailleurs, les départements du Val-de-Marne et de l'Essonne ont souhaité lancer, aux côtés du Groupe ADP, « Les Rencontres d'Orly », une démarche de co-construction ayant pour finalité de rassembler un cercle élargi d'acteurs pertinents et représentatifs du territoire pour élaborer, ensemble et de manière pérenne, une stratégie concertée adressant l'ensemble des thèmes clés structurants pour le devenir du pôle Orly/Rungis avec notamment et prioritairement :

- ◇ l'environnement et le développement durable ;
- ◇ la mobilité et les déplacements ;
- ◇ le développement économique et l'accès à l'emploi.

Ces 4 journées de dialogue, ont rassemblé près de 400 participants.

## La Fondation Groupe ADP

### Politique et objectifs

La Fondation du Groupe ADP incarne la volonté de l'entreprise de lier développement économique et engagement au service de son environnement territorial et humain.

Elle accompagne des projets d'intérêt général sur les territoires d'implantation du Groupe ADP en France et à l'international avec pour thématique prioritaire l'éducation, *via* la lutte contre l'illettrisme et la

prévention du décrochage scolaire, pour l'essentiel auprès des publics défavorisés. Chaque projet soutenu par la Fondation est parrainé par un salarié de l'entreprise qui assure l'interface entre l'association porteuse du projet et la Fondation.

La Fondation du Groupe ADP est pilotée par un conseil d'administration présidé par Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris – Groupe ADP. Il détermine les orientations de la Fondation et veille à sa bonne gestion. Un comité de sélection se réunit une fois par an pour analyser les dossiers de demande de soutien dans les axes d'intervention prévus par les statuts de la Fondation et fixer les montants des subventions accordées.

### Réalisations et résultats

206 salariés se sont engagés en 2019, sur leur temps de travail ou personnel, auprès des associations soutenues par la Fondation, *via* cinq programmes : le parrainage, le tutorat-coaching de jeunes collégiens des territoires, le tutorat de salariés de nos prestataires avec #Stopillettrisme, le mécénat d'expertise ou encore le congé solidaire. En 2019, 7 salariés ont participé à des missions de solidarité internationale à caractère éducatif et environnementales en Indonésie, à Madagascar et au Bénin.

Un nouveau programme de mécénat de compétences seniors a fait l'objet d'un pilote avec une salariée en mission chez Aviation Sans Frontières pour une durée de deux ans. Ce programme a été intégré début 2019 à l'accord GPEC et actuellement 5 salariés en bénéficient au sein d'associations telles qu'Aviation Sans Frontières, Solidarité Nouvelle pour le Logement et Hubschool 21.

En 2019, la Fondation a versé 1 000 000 d'euros au bénéfice de 49 projets.

## 15.6 OPÉRER DE MANIÈRE EXEMPLAIRE

### La lutte contre l'évasion fiscale

Présent dans une vingtaine de pays, le Groupe ADP déploie sa politique fiscale selon trois grands principes :

- ◇ la prévalence de l'activité économique ;
- ◇ la juste imposition des opérations ;
- ◇ la maîtrise des risques fiscaux.

Sa politique s'aligne sur les standards de l'OCDE qui visent d'une part à localiser et imposer les revenus là où s'exerce l'activité, d'autre part à améliorer la transparence et le degré d'information en matière de prix de transfert, *via* notamment le CBCR fiscal (*Country by Country Reporting*, déclaration pays par pays) pour éliminer toute situation d'évasion fiscale. Par principe, le groupe rejette en effet les investissements dans les paradis fiscaux ou les pays considérés comme fiscalement non coopératifs sauf si ces investissements sont motivés par des raisons d'activités économiques réelles (par exemple l'implantation aéroportuaire) autres que les économies d'impôts.

### La gouvernance et l'éthique

#### Politique et objectifs

Pour le Groupe ADP, l'éthique et la compliance recouvrent le respect des lois et règlements et des quatre valeurs du groupe : la confiance, l'engagement, l'audace, l'ouverture. Déployé dès 2018, le plan d'actions Éthique et compliance est validé, chaque année, par le comité exécutif ainsi que par le conseil d'administration et son comité d'audit et des

risques. L'éthique et la compliance relevant d'abord d'un changement de culture plutôt que d'un changement de procédures, ce plan accorde une large part à l'exemplarité du management, à la sensibilisation et à la formation (9 000 collaborateurs du groupe formés *via* le e-learning et environ 500 collaborateurs en présentiel) mais aussi à la compréhension de la perception des collaborateurs. Le baromètre du climat éthique permet de mesurer la diffusion de cette culture éthique et compliance.

Les risques liés à l'Éthique et la compliance sont décrits dans le chapitre Risques et gestion des risques. Ils sont pilotés par la direction de l'Éthique en collaboration avec la Direction juridique et des assurances.

### Réalisations et résultats

#### Le plan de vigilance

La loi du 27 mars 2017 instaure une obligation de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre à l'égard de leurs filiales ainsi que de leurs sous-traitants et fournisseurs afin de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement.

Les filiales et sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce sont concernées ainsi que les prestataires de premier rang avec lesquels le groupe entretient une relation commerciale établie et pour lesquels des cartographies des risques sociaux, environnementaux et éthiques au regard de la corruption ont été réalisées.

Tous les collaborateurs du groupe et des fournisseurs peuvent recourir au dispositif d'alerte déployé en 2018 pour l'éthique et la compliance (voir le chapitre Un dispositif d'alerte).

En 2019, aucune alerte relevant de la loi Potier n'a été recensée.



## Mesures applicables aux sites en France

Une cartographie consolidée des risques environnementaux pour les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget a été réalisée en 2018. Elle a été établie à partir des analyses environnementales, des événements survenus, du suivi de la politique environnementale et énergétique et des cartographies des risques réalisées pour chacune des plates-formes.

Cette cartographie permet :

- ◆ d'identifier les principaux risques en matière d'environnement (pollution des sols, eau, aménagements, déchets, air) auxquels sont sujets nos 3 principales plates-formes parisiennes ;
- ◆ de coter chacun des risques ;
- ◆ de lister les moyens de maîtrise mis en place pour chaque risque.

## Mesures pour les filiales

La direction de l'Éthique a travaillé en étroite collaboration avec la Direction juridique et des Assurances pour établir le niveau de conformité des filiales internationales. En cohérence avec le référentiel ISO 26 000 qui reprend les grandes thématiques de la loi, l'état des lieux a permis d'identifier, pour AIG et TAV Airport, les lois locales, les risques détectés et les actions déjà engagées relatives :

- ◆ aux droits de l'homme : principes fondamentaux et droits du travail ;
- ◆ aux relations et conditions de travail : relations employeurs/employés, conditions de travail et protection sociale, santé et sécurité du travail, développement des ressources humaines et formation professionnelle ;
- ◆ à l'environnement : prévention de la pollution, suivis environnementaux, atténuation du changement climatique, protection de la biodiversité et des écosystèmes, gestion du bruit.

À partir de cet état des lieux, des groupes de travail ont été initiés et doivent se poursuivre en 2020 en intégrant les filiales du périmètre international.

## Mesures applicables aux fournisseurs

### LA CHARTE RSE FOURNISSEURS (PÉRIMÈTRE AÉROPORTS DE PARIS)

Déployée depuis 2014 et signée par tous les fournisseurs sous contrat, la charte RSE fournisseurs permet de promouvoir et de partager avec eux les grandes orientations, les valeurs et les engagements RSE du Groupe ADP.

En 2018, la charte a été revue afin d'intégrer les exigences renforcées fixées par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (loi Sapin II) et par la loi sur le devoir de vigilance pour la prévention des risques RSE sociaux, environnementaux, énergétiques. Les audits et plans de suivi ont aussi été renforcés dans cette nouvelle version de la charte associée à tous les nouveaux contrats conclus par Aéroports de Paris avec un fournisseur depuis novembre 2018.

### LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ACHATS SUR LE VOLET SOCIAL ET L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE SOCIALE

Cette cartographie permet à Aéroports de Paris d'identifier par segment d'achat les prestations les plus à risque quant à leur impact social. Pour ces segments à forts enjeux sociaux, des critères permettent l'analyse de la performance sociale des entreprises dans les domaines de la Santé sécurité au travail, de la Politique de l'emploi et du management RH. Les entreprises candidates à un appel d'offres déposent des mémoires comportant leurs engagements sur leurs pratiques sociales dans le cadre de leur contrat. Les engagements en matière de RSE font l'objet d'une notation des offres des candidats dont la pondération représente 5 à 10 % de la note globale.

Leurs mémoires sont analysés par une experte de la direction des ressources humaines qui assiste aux négociations et qui, pendant les auditions, challenge les soumissionnaires sur leurs réponses et leurs pratiques.

### LES AUDITS SOCIAUX EN PHASE D'EXÉCUTION

En phase d'exécution, certains marchés présentant un risque social et un risque d'image forts sont soumis à des audits sociaux pour minimiser les risques. En place depuis 2014, ces audits sont menés par un cabinet externe indépendant spécialisé. Ils permettent de challenger les fournisseurs et de les faire progresser pendant la durée du contrat sur les critères importants pour Aéroports de Paris. Ils donnent lieu à des restitutions aux fournisseurs, qui doivent proposer un plan d'actions correctives pour résorber les problèmes identifiés et progresser. L'avancée des plans d'action est analysée en lien avec les prescripteurs. Ces audits couvrent plus de 60 % du chiffre d'affaires des marchés de service d'exploitation (sûreté, nettoyage, sécurité, espaces verts, PHMR, etc.) et des marchés de maintenance et plus de 88 % des marchés de travaux VRD (voirie et réseaux divers) en 2018.

### LE SUIVI ET L'ANALYSE DE L'ACCIDENTOLOGIE DES PRESTATAIRES

Les thématiques évaluées et auditées comportent une forte dimension santé sécurité au travail. Sur la base d'un recueil fait en lien avec la Direction des achats une étude annuelle est réalisée depuis 2014 pour les prestations de services

Cette étude permet de mettre en évidence les segments les plus accidentogènes et contributifs aux résultats d'ensemble Aéroports de Paris, de comparer et challenger sur un même segment les différents opérateurs entre eux, de comparer les statistiques d'une typologie de marché à l'autre mais aussi de comparer les statistiques ADP avec les données nationales par branche (CNAMTS).

Des revues de performance sont organisées en lien avec les coordonnateurs sécurité au travail des 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

Suite à la mise à jour de 2017 (à partir de l'étude de matérialité achats de 2016), la Direction des achats a poursuivi en 2019, la mise en conformité de la cartographie des risques achats avec la loi Potier du 27 mars 2017. Elle a pour finalité d'identifier les prestataires en fonction des produits/prestations fournis au regard des enjeux que s'est fixé Aéroports de Paris, et de dégager les actions à mener pour les fournisseurs les plus à risque afin de mettre en place les plans de vigilance adéquats.

Cette nouvelle cartographie s'appuie sur une méthodologie robuste :

- ◆ identification des risques et principaux enjeux environnementaux pour Aéroports de Paris : changement climatique, pollution de l'air, consommation et pollution de l'eau, biodiversité (pollution des sols, artificialisation, déforestation) production de déchets, épuisement des ressources ; puis
- ◆ cotation (probabilité de survenance du risque X impact) de chaque segment d'achats (plus de 170 segments).

Pour donner suite à cette cotation un plan d'action a été élaboré pour prévenir les risques identifiés. Ce plan d'action, en cours de déploiement, comprend entre autre :

- ◆ l'identification de mesures de prévention permettant de renforcer les exigences environnementales à l'égard des fournisseurs ;

- ◇ l'intégration de mesures de prévention dans les documents de marchés concernés : ajustement des grilles de notation RSE et des cahiers des charges utilisés pour leur sélection. Ces documents spécifiques à chaque segment d'achat, servent à mesurer le niveau de maturité des candidats et à leur attribuer une note sur cet item (comprise entre 5 et 10 % de la note) ;
- ◇ le renforcement de la procédure interne achats RSE-environnement et la mutualisation des outils et documents entre la Direction Environnement, RSE et Territoires, la Direction Services logistique Achats et les Référents SME pour garantir le bon déroulé du processus d'intégration des prescriptions environnementales dans les marchés.

### UN DISPOSITIF D'ALERTE ÉLARGI AUX COLLABORATEURS DES FOURNISSEURS

Le dispositif d'alerte Éthique et Compliance (cf. chapitre Le programme Éthique et Compliance : les sept piliers du plan d'actions) a été ouvert aux collaborateurs des fournisseurs conformément à la loi Potier (devoir de vigilance).

### Les droits de l'homme

Adhérent depuis 2003 au Pacte Mondial de l'ONU avec, depuis 2015, le statut Advanced Level, Aéroports de Paris s'engage dans toutes ses activités à respecter notamment la déclaration universelle des droits de l'homme. Dans ses objectifs de développement durable, il a retenu les objectifs n° 4 « assurer l'accès équitable de tous à une éducation de qualité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie » et n° 5 « parvenir à l'égalité entre les sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ».

Aéroports de Paris est également signataire, depuis 2015, de la charte de la Mobilisation pour la défense de l'égalité contre le racisme portée par le Défenseur des droits.

À l'international, la filiale TAV Airports est adhérente au Pacte mondial de l'ONU depuis 2015 avec le statut Active level.

### Le programme Éthique et Compliance

Le Groupe ADP a déployé son programme Éthique et compliance sur sept piliers pour prévenir la lutte contre la corruption.

#### L'EXEMPLARITÉ DU MANAGEMENT

En 2019, l'ensemble des membres du COMEX (intégrant ADP International) ont assisté à une séance de sensibilisation sur les sujets de corruption. Des séances de sensibilisation en présentiel ont également été organisées dans les filiales internationales pour le top management et les populations exposées. Le Président-directeur général, le Directeur général exécutif, le secrétaire général du groupe et les directeurs généraux de filiales ont appuyé le lancement et le déploiement de l'e-learning (vidéos, messages...).

#### LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES CORRUPTION

Une cartographie des risques corruption a été élaborée en 2019 sur les périmètres France et International sur la base de 10 risques pré-identifiés et l'élaboration de scénarios.

#### UNE GOUVERNANCE DÉDIÉE

La direction de l'Éthique a été créée en 2018. Sa directrice est rattachée au Président-directeur général ce qui garantit son indépendance notamment pour le traitement des alertes. La direction de l'Éthique définit et pilote le plan d'actions Éthique et compliance avec la Direction juridique et des Assurances. Pour décliner le plan dans les filiales du groupe, ces directions s'appuient sur les référents Éthique & compliance d'ADP International, d'ADP Ingénierie, de TAV Airports, d'AIG et de Hub One ainsi que sur les relais Éthique et compliance nommés dans les directions d'Aéroports de Paris. Le programme est suivi dans les différentes instances du groupe : comité exécutif, comité social et économique, conseil d'administration (et son comité d'audit et des risques). En 2020 il est prévu que des relais Éthique et Compliance soient identifiés chez TAV Airports et ses filiales.

### LA DÉFINITION ET LA DIFFUSION DE POLITIQUES, RÈGLES ET MÉTHODES

Intégré au règlement intérieur, le code de déontologie d'Aéroports de Paris a été diffusé, *via* les sites Intranet et Internet, sous forme d'un document de communication intitulé « Code de conduite Éthique et compliance Groupe ». Il intègre des bonnes pratiques, des zones de vigilance et des interdictions ainsi que des exemples de cas concrets. En mars 2019, il a été diffusé de façon personnalisée aux collaborateurs d'Aéroports de Paris. Les filiales françaises disposent d'un code de conduite propre. Pour le périmètre international, un code de conduite traduit en sept langues a été diffusé au sein des filiales. En 2020 un code unique, multilingue, sera déployé.

Au niveau du groupe, les procédures Cadeaux et invitations, et Conflits d'intérêts déployées en 2018 font l'objet a minima d'un rappel annuel par le management. Elles ont également été déployées sur le périmètre international. Elles sont assorties de registres permettant une remontée d'information annuelle à la Direction de l'Éthique. Les procédures sont enrichies autant que de besoin et diffusées dans le groupe dans les langues usitées.

Résolu à asseoir son développement sur des principes témoignant de son engagement éthique, le Groupe ADP a formalisé fin 2016 ses règles de déontologie dans une charte de Lobbying responsable, disponible sur son site Internet. De plus, il est inscrit, depuis 2017, sur le Répertoire des représentants d'intérêts tenu par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique conformément à la loi Sapin 2.

Dans le cadre de la démarche pilotée par la direction de l'Éthique du groupe, la Direction des achats d'Aéroports de Paris a défini, conformément à la loi, une méthodologie pour évaluer les risques de corruption dans le domaine des achats, à la fois en préalable à la contractualisation et en cours d'exécution du contrat. Le niveau d'exposition à la corruption est déterminé à partir de l'analyse de cinq facteurs de risque : secteur d'activité, typologie de transaction (procédure et contractualisation), opportunité des affaires (qualité et niveau de la relation commerciale), risque pays, statut et notoriété des interlocuteurs et parties prenantes. À partir de cette analyse, une cartographie des fournisseurs à risque sur les aspects éthique et corruption a été établie. 100 % des fournisseurs déjà sous contrat avec Aéroports de Paris ont ainsi été analysés en 2018. En 2019, la démarche s'est poursuivie en se concentrant sur les fournisseurs nouveaux entrants. Dès 2020 un outil sera déployé sur le groupe.

#### UN DISPOSITIF D'ALERTE

Accessible depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2018 aux collaborateurs du groupe et à ceux de ses fournisseurs, la plate-forme d'alerte (<https://report.whistleb.com/fr/adp>) répond aux exigences de la loi Potier (devoir de vigilance) et de la loi Sapin II (lutte contre la corruption). Intégrée à la plate-forme, une charte encadre les critères de recevabilité des alertes et définit la protection des lanceurs d'alerte. Elle a fait l'objet d'un audit aux côtés de Transparency International. Le projet de dispositif d'alerte a été présenté en juillet 2018 en comité d'entreprise. L'accessibilité de la plate-forme et la protection des lanceurs d'alerte ont été valorisées par une communication groupe au niveau de la France et des filiales TAV, AIG, ADP Ingénierie, Hub One. Une nouvelle communication sera déployée en 2020.

#### LA FORMATION ET LA SENSIBILISATION

Un site Intranet et un site Internet (<https://www.parisaeroport.fr/groupe/rse/ethique-et-compliance>) dédiés au plan d'actions Éthique et compliance ont été lancés en décembre 2018. Près de 500 managers ont été formés en présentiel. S'y ajoute, un e-learning lancé progressivement sur l'ensemble du périmètre, depuis mai 2019. Le premier module, destiné à l'ensemble des collaborateurs a porté sur les enjeux de l'éthique et de la compliance, la lutte contre la corruption, les conflits d'intérêts, les cadeaux et invitations. Environ 9 000 collaborateurs du groupe ont été formés en 2019. D'autres modules spécifiques seront déployés progressivement sur les populations les plus exposées.





## LE CONTRÔLE DU DISPOSITIF ÉTHIQUE ET COMPLIANCE

Un baromètre du climat éthique été réalisé en 2019 pour la première fois afin de mesurer la perception des collaborateurs à l'égard de l'éthique, en particulier du conflit d'intérêts et de la corruption. Il sert aussi à mesurer le niveau de notoriété et de confiance dans le système d'alerte :

- ◆ 79 % des collaborateurs se disent très concernés par l'éthique (75 % en 2018) ;
- ◆ 88 % disent qu'il est important d'avoir une personne en charge des sujets relatifs à l'éthique (comme en 2018) ;
- ◆ 86 % des collaborateurs ont confiance en la capacité de leur entreprise à régler des disfonctionnements en matière d'éthique (78 % en 2018) ;
- ◆ 81 % des collaborateurs, dès lors qu'ils connaissent le système d'alerte, ont confiance dans leur entreprise pour garantir leur anonymat et leur protection s'ils étaient amenés à lancer une alerte (86 % en 2018). Un résultat en retrait à relativiser car dans le même temps la connaissance du dispositif d'alerte par les salariés a fortement augmenté, passant de 50 % en 2018 à 75 % en 2019.

Aéroports de Paris est par ailleurs adhérent de Transparency International et du Cercle Éthique des Affaires ce qui permet de nourrir les réflexions sur l'éthique au sein du groupe.

## Mesures pour les clients

La sûreté et sécurité publique et aéroportuaire est l'enjeu le plus important cité dans la dernière étude de matérialité.

Les risques liés à la sûreté sont décrits dans le chapitre Risques et gestion des risques.

## La sécurité aéroportuaire

Les risques liés à la sécurité aéroportuaire sont décrits dans le chapitre Risques et gestion des risques.

## La protection des personnes et des biens

Les risques liés à la sécurité des biens et des personnes sont décrits dans le chapitre Risques et gestion des risques et dans le paragraphe Politique et enjeux RH, analyse des risques et étude de matérialité du chapitre Donner au groupe et à ses collaborateurs les moyens de leur développement.

## Les mesures en faveur des personnes handicapées et à mobilité réduite

### Politique et objectifs

En application du règlement (CE) n° 1107/2006 du 5 juillet 2006, la mission d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite (PHMR) dans les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly est assurée par Aéroports de Paris depuis le 22 juillet 2008. Aéroports de Paris s'appuie sur des prestataires avec pour objectif, dans un contexte de demande d'assistance en forte croissance, d'améliorer la qualité du service rendu : réactivité et disponibilité, adaptation de l'offre aux besoins des passagers.

### Réalisations et résultats

Un travail important se poursuit en 2019 sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle en lien avec les prestataires d'assistance, afin de gagner en productivité et en réassurance client.

Dans une logique d'amélioration continue de la prestation, l'analyse des attentes et besoins des clients est un axe prioritaire de la feuille de route du Groupe ADP pour contribuer à mieux cibler les actions à entreprendre. Le renforcement notamment de la collaboration avec les compagnies aériennes pour les associer davantage dans les leviers d'amélioration du service est également une priorité. À ce titre, une démarche d'écoute et d'objectivation de la satisfaction des compagnies aériennes a été mise en place avec la réalisation, en avril 2019, d'une étude qualitative.

L'année 2019 a également été marquée par le travail de préparation en vue du renouvellement du marché d'assistance de Paris-CDG prévu en 2021, notamment *via* des démarches de collaboration et d'échanges. Des groupes de travail avec les compagnies aériennes (AOC CDG/Air-France) ont notamment été mis en place. Une place importante est donnée à l'amélioration du système de mesure de la performance avec un travail en cours d'alignement des indicateurs de performance sur les attentes des clients passagers et compagnies aériennes.

Par ailleurs, dans le cadre du déploiement de la nouvelle marque « Assistance mobilité », les espaces d'attente dédiés aux clients PHMR dans les terminaux sont progressivement embellis.

## Les achats durables



### Politique

Supérieures à un milliard d'euros par an, les achats d'Aéroports de Paris regroupent d'une part les achats généraux, de service et d'exploitation et d'autre part les achats de travaux de maintenance et d'exploitation.

Signée par le Président-directeur général en 2015, la politique Achats du groupe est bâtie sur trois axes stratégiques :

- ◆ la qualité au meilleur prix et dans les meilleurs délais ;
- ◆ la relation avec les fournisseurs ;
- ◆ les achats responsables.

Déployée depuis 2014 et signée par tous les fournisseurs sous contrat, la charte RSE fournisseurs permet de promouvoir et de partager avec eux ses engagements RSE. Elle a été revue en 2018 pour intégrer les exigences renforcées fixées par les lois anticorruption (loi Sapin II) et par la loi sur le devoir de vigilance (cf. section 15.6 « opérer de manière exemplaire »).

En accompagnant ses fournisseurs dans une dynamique de progrès et d'amélioration continue sur la RSE, Aéroports de Paris conforte son positionnement de donneur d'ordre responsable et co-construit avec eux les produits et services adaptés à ses exigences qualité. L'ambition d'atteindre le plus haut niveau de performance en matière de RSE se traduit par des actions concrètes pour :

- ◆ promouvoir l'éthique dans les pratiques et sécuriser les processus achats et approvisionnements ;
- ◆ réduire les risques sanitaires et sociaux ;
- ◆ limiter l'impact environnemental des produits et services tout au long de leur cycle de vie ;
- ◆ stimuler davantage le tissu économique et l'innovation par une collaboration renforcée avec les PME du territoire ;
- ◆ favoriser les achats solidaires.

### Objectifs

La Direction des achats a pour objectif à horizon 2020 :

- ◆ d'intégrer à 80 % des marchés contractualisés un critère de jugement basé sur la RSE (aspects environnementaux, sociaux ou sociétaux selon la nature du marché) ;

- ◇ d'intégrer à 100 % des marchés dits « énergivores » des critères de performance énergétique ;
- ◇ de réaliser 1 million d'euros de chiffre d'affaires avec les entreprises du secteur protégé et adapté : nettoyage de véhicules, ramassage de déchets légers, traitements d'espaces verts, petits travaux de bâtiments, mise à jour de plans, gestion du courrier, intérim administratif, traiteurs et plateaux repas, etc. ;
- ◇ d'intégrer aux projets de travaux structurants des clauses d'insertion sociales pour 5 % de la main d'œuvre travaillée.

## Réalisations et résultats

Des programmes de formation et de sensibilisation aux achats responsables sont dispensés depuis 2007 aux acheteurs : ils rappellent les enjeux RSE du Groupe ADP, précisent la contribution de la Direction des achats à sa performance RSE et, à partir d'exemples concrets, explicitent les modalités concrètes de la démarche achats responsables. En 2019, les collaborateurs de la Direction des achats ont été formés aux risques afférents aux pratiques et comportements liés à la loi Sapin II.

En outre, la rémunération du directeur des achats et des acheteurs comporte une part variable qui repose en partie sur l'atteinte d'objectifs RSE.

Depuis 2014, les fournisseurs peuvent saisir le médiateur des relations fournisseurs en la personne du Directeur de l'Audit pour toute résolution de conflit sur le site institutionnel fournisseurs et un formulaire de contact dédié. En 2018, il a pour la première fois été saisi : cette saisine s'est soldée par une résolution immédiate du différent.

Depuis 2015, la Direction des achats et la Direction des ressources humaines collectent les taux annuels d'accidents du travail des fournisseurs pour les marchés de prestations de service aéroportuaires. À partir de ces données, elles suivent les évolutions par segments d'achats et identifient les segments les plus à risque de sorte à engager avec les fournisseurs des actions pendant la durée du marché. En 2018, un groupe de travail a été lancé pour déployer des processus uniformisés et des outils standards de remontée de l'information.

En 2019, la Direction des achats a maintenu le Label Relations fournisseurs et Achats Responsables, qu'elle détenait depuis 2014 et renouvelé dans sa nouvelle version en 2018. Remis par la Médiation Interentreprises (dépendant du ministère des Finances) et par le Conseil national des achats, ce label témoigne d'engagements concrets en matière d'achats responsables, de qualité des relations avec les fournisseurs et sous-traitants, de respects de leurs intérêts. Reposant sur un référentiel de plus de 200 questions suivi d'un audit annuel sur site de plusieurs jours, il challenge la direction sur ses pratiques en matière d'achats responsables.

En 2019, elle a aussi maintenu le niveau probant de la norme Achats Responsables ISO 20400 : cette distinction sera revue tous les ans via un audit de suivi. En décembre, la Direction des achats a renouvelé la certification ISO 9001 sur le périmètre achats et sur le périmètre Service à l'environnement de travail et Logistique qui ont rejoint le périmètre de la Direction.

Ainsi, fin 2019 :

- ◇ 84 % des marchés contractualisés d'Aéroports de Paris (86 % à fin décembre 2018) représentant plus de 98 % des dépenses de la Direction des achats intègrent un critère de notation RSE ;
- ◇ 90 % des marchés dits énergivores d'Aéroports de Paris intègrent un critère de performance énergétique ;
- ◇ Aéroports de Paris a confié plus de 736 086 euros d'achats à 9 fournisseurs du secteur protégé et adapté. Ces prestations sont couvertes à 92 % par des contrats pluriannuels ;
- ◇ 198 632 heures d'insertion ont été réalisées sur les gros projets de travaux intégrant des clauses d'insertion sociales (refonte RPD1, réhabilitation des terminaux 2B-2D de Paris-Charles de Gaulle, liaison des satellites du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle et projet de la gare SGP de Paris-Orly).

De plus, avec une note en forte amélioration (+ 4 points) décernée lors de la notation extra financière sollicitée conduite par Ethifinance en 2018, la politique achats se maintient au niveau Excellence selon le référentiel Ethifinance. L'intégration de la RSE aux démarches achats a été soulignée par les auditeurs.

## 15.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL, SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL

La démarche de *reporting* social sociétal et environnemental du Groupe ADP repose sur :

- ◇ le système de *reporting* prévu par les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105 du Code de commerce français ;
- ◇ les principes de transparence de la *Global Reporting Initiative* (GRI4), référentiel international en termes de *reporting* développement durable en cohérence avec la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations.

La période de *reporting* social et environnemental 2019 est fondée sur une année calendaire (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises.

Le périmètre du *reporting* a pour objectif d'être représentatif des activités significatives du groupe.

### Domaine social

Le *reporting* social d'Aéroports de Paris est réalisé, depuis 2006, et prend comme base les effectifs inscrits et rémunérés au cours de l'année civile et exprimées en équivalent temps plein. Le périmètre des effectifs couvre Aéroports de Paris et les sociétés (contrôlées) du groupe et des filiales détenues à 50 % ou plus consolidées par intégration globale : ADP Ingénierie, ADP International dont AIG, Hub One, TAV Airports, SDA, Relay@ adp et Media Aéroports de Paris.

Certains indicateurs et données ne portent que sur une partie du groupe. Le périmètre est précisé dans le tableau des indicateurs sociaux du document d'enregistrement universel (DEU). Il est élargi progressivement à l'ensemble de Groupe ADP pour tous les indicateurs sociaux.



## Domaine environnemental

Le *reporting* environnemental et sociétal est réalisé sur le périmètre des activités d'Aéroports de Paris (regroupant les trois plates-formes aéroportuaires Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget) et des filiales pour lesquelles :

- ◇ la participation est soit supérieure ou égale à 50 %, soit minoritaire mais le groupe possède le contrôle opérationnel ;
- ◇ le trafic de passagers est supérieur à 8 millions de PAX par an.

En 2019, les filiales ainsi intégrées dans le périmètre de *reporting* environnemental sont : TAV Airports (regroupant ses 2 principales plates-formes : Izmir Adnan Menderes et Ankara Esenboğa) et AIG (représenté par la plate-forme Amman Queen Alia).

La plate-forme Istanbul Atatürk est sortie du périmètre de TAV Airports en 2019.

Les autres sociétés (contrôlées) du groupe et filiales détenues à 50 % ou plus consolidées par intégration globale ne sont pas intégrées au périmètre de *reporting* environnemental au vue des impacts non significatifs de leurs activités par rapport à Aéroports de Paris, TAV Airports et AIG. Les actions environnementales et sociétales des filiales d'Aéroports de Paris sont néanmoins intégrées dans les paragraphes opportuns du document d'enregistrement universel (DEU) 2019.

Le périmètre des émissions de CO<sub>2</sub> du scope 3 recouvre les émissions externes de CO<sub>2</sub> des plates-formes aéroportuaires (les 3 plates-formes parisiennes, 2 plates-formes de TAV Airport et 1 plate-forme d'AIG) liées aux avions, aux accès des passagers et des salariés, aux déplacements professionnels de l'ensemble des salariés, aux véhicules d'assistance en escale (GSE), aux groupes auxiliaires de puissance des avions (APU), au traitement des déchets internes et consommations des bâtiments tiers ainsi que le émissions des filiales dont Aéroports de Paris n'a pas le contrôle opérationnel.

La démarche d'intégration du périmètre international du groupe se traduit par la consolidation des données environnementales des filiales de TAV Ankara, TAV Izmir et AIG avec celles des plates-formes parisiennes. Cela a amené une refonte complète des indicateurs environnementaux et de leur protocole de *reporting*, pour passer d'indicateurs applicables au périmètre France, à des indicateurs consolidés internationaux. Cette nouvelle méthodologie, mise en place en 2019, explique l'absence de données consolidées pour l'année 2018 dans le tableau d'indicateurs environnementaux de cette année.

## Pertinence et choix des indicateurs, variation de périmètre

Les indicateurs publiés par Aéroports de Paris visent à rendre compte, en toute transparence, des résultats annuels du groupe en matière de responsabilité sociétale et, le cas échéant, des attentes des parties prenantes. Le choix des indicateurs s'effectue au regard des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux de l'activité des sociétés du groupe et des risques associés aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

Les données choisies reposent sur un socle commun répondant :

- ◇ aux engagements et à la politique de responsabilité sociétale d'Aéroports de Paris ;
- ◇ aux obligations réglementaires fixées par le gouvernement français ;
- ◇ aux performances et impacts du groupe relatifs aux principaux enjeux.

Les indicateurs sociaux publiés par Aéroport de Paris se basent sur trois niveaux d'indicateurs :

- ◇ les thématiques de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce français ;

- ◇ les indicateurs du bilan social tels que prévus par la législation française ;
- ◇ les indicateurs spécifiques de la politique des ressources humaines du groupe.

La complémentarité de ces trois niveaux d'indicateurs permet de mesurer les résultats de la politique de ressources humaines et les engagements du groupe en matière sociale.

Les indicateurs environnementaux cohérents avec les thématiques de l'article R. 225-102-1 du Code de commerce français, comportent :

- ◇ la politique environnementale et énergétique ;
- ◇ la lutte contre le changement climatique ;
- ◇ la qualité de l'air ;
- ◇ la gestion des déchets et l'économie circulaire ;
- ◇ la gestion de l'eau et des sols ;
- ◇ la limitation des nuisances sonores et lumineuses ;
- ◇ la préservation de la biodiversité ;
- ◇ l'aménagement et la construction durable.

Le choix des indicateurs environnementaux a été réalisé selon une approche pertinente facilitant la compréhension des enjeux réels du groupe (grâce à l'étude de matérialité menée en 2017) et la comparaison avec des entreprises du même secteur. Ce choix tient compte également de la disponibilité des données au moment de la rédaction du document d'enregistrement universel (DEU), ces enjeux sont détaillés dans le rapport de Responsabilité sociétale.

15

## Exclusions, limites méthodologiques et spécificités

Compte tenu de son activité, il n'y a pas lieu pour le Aéroports de Paris de développer d'initiative particulière concernant la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal et l'alimentation responsable, équitable et durable.

**Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :**

- ◇ de la variation des corps de métiers entre Aéroports de Paris et ses filiales ;
- ◇ des particularités des lois sociales de certains pays ;
- ◇ de la variation du périmètre d'activité d'une année sur l'autre ;
- ◇ de la difficulté de récupérer de l'information en cas de sous-traitance et/ou de société en participation avec des partenaires extérieurs ;
- ◇ des modalités de collecte et de saisie de ces informations ;
- ◇ de la disponibilité des données durant l'exercice de *reporting*.

Le document d'enregistrement universel (DEU) 2019 fait état des données connues par le groupe à la date de dépôt du document. Ces données pourraient toutefois faire l'objet de corrections au cours de l'année suivante si une anomalie significative était avérée et sous réserve d'une justification détaillée.

Pour les indicateurs déchets :

- ◇ les déchets non dangereux comprennent l'ensemble des déchets générés sur les plates-formes par les activités d'ADP et de ses parties prenantes et qui sont gérés sous la responsabilité d'ADP via ses entreprises prestataires en charge de la gestion des déchets. Seuls les déchets verts, déchets de chantier ainsi que les déchets d'assainissement (boues de voirie, boues de STEP, déchets de

séparateurs d'hydrocarbure) sont exclus des indicateurs de déchets non dangereux et déchets dangereux ;

- ◆ le pourcentage de déchets valorisés recouvre la part de déchets faisant l'objet d'une réutilisation ou d'une valorisation matière (recyclage et ou méthanisation). Le pourcentage de déchets incinérés recouvre la part de déchets faisant l'objet d'une valorisation énergétique.

Pour les indicateurs sociaux :

- ◆ l'effectif moyen est calculé en ETP sur la base de l'effectif inscrit CDI et CDD et contrats particuliers (contrats de professionnalisation, d'apprentissage, hors Président-directeur général, mandataire social ; pour TAV, l'effectif moyen n'est pas reporté en ETP mais en nombre de personnes ;
- ◆ l'effectif géré comprend l'effectif présent et les suspensions de contrat au 31 décembre ;
- ◆ le taux de féminisation est calculé sur l'effectif géré CDI et CDD au 31 décembre ; il en est de même pour la répartition temps plein / temps partiel ;
- ◆ les salariés dont le contrat se termine le 31 décembre sont comptabilisés dans les effectifs présents au 31 décembre 2019 ainsi que dans les départs de l'année 2019 ;
- ◆ le nombre d'heures de formation est calculé pour les salariés en CDI ou CDD. Le nombre d'heures moyen de formation par salarié est calculé en divisant le nombre d'heures total de formation par l'effectif moyen en nombre de personnes (et non en ETP) ;
- ◆ la proportion de salariés formés est calculée en divisant le nombre de salariés formés (comptés une seule fois) par l'effectif moyen en nombre de personnes.

## Consolidation et contrôle interne

Chaque entité est responsable des données qu'elle fournit, tout comme la direction en charge de la consolidation de l'indicateur publié :

- ◆ les données sociales sont collectées par la Direction des ressources humaines. Pour Aéroports de Paris, la source principale en est le système d'information des ressources humaines, alimenté par l'application de gestion SAP-HR. Les autres systèmes utilisés sont SAP FI- comptes sociaux et comptes consolidés et les applications spécifiques à la sécurité du travail. Les filiales ont leurs propres systèmes d'information RH. Les données sont intégrées directement pour chacune des sociétés composant le groupe, sans consolidation intermédiaire, *via* l'outil de consolidation financière. Elles sont contrôlées et validées par la DRH Groupe ;
- ◆ les données environnementales sont collectées, contrôlées, consolidées et validées au niveau de chaque direction d'aéroport par le responsable environnement et consolidées ensuite par la direction Environnement, RSE et Territoires.

Lors des consolidations, des contrôles de cohérence sur les données sont effectués. Des comparaisons avec les résultats des années précédentes sont effectuées. Les écarts jugés significatifs font l'objet d'une analyse et d'un traitement approfondi. Les données les plus sensibles et les plus pertinentes font l'objet de contrôle interne et de surveillance en comité exécutif pour d'éventuelles prises de décisions. Tout écart à ces méthodes est explicité par le protocole de *reporting* et lors de l'exercice de *reporting*.

## Contrôles externes

Les travaux de vérification de la sincérité des informations sociales et environnementales publiées dans la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) 2019 d'Aéroports de Paris en application de l'article L. 225-102-1 alinéa 7 du Code de commerce ont été menés par Deloitte. Des indicateurs tels que les émissions de CO<sub>2</sub> des centrales de production d'énergie font l'objet d'une vérification annuelle par des tiers externe.



## 15.8 TABLE DE CONCORDANCE ENTRE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET LES DISPOSITIONS DES ARTICLES L. 2 25-102/R225-105 DU CODE DE COMMERCE QUI RÉGISSENT LE CONTENU DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL EN MATIÈRE DE RSE

Thématiques	Références paragraphes
Modèle d'affaires de la société	Chap. 5.1
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. 15.1
Présentation des politiques, objectifs et résultats relatifs au :	
Effets de l'activité de la société quant au respect des droits de l'homme	Chap. 15.2 et 15.6
Effets de l'activité de la société quant à la lutte contre la corruption	Chap. 15.6
Effets de l'activité de la société quant à la lutte contre l'évasion fiscale	Chap. 15.5
Conséquences sociales de l'activité	Chap. 15.2, 15.3 et 15.6
Conséquences environnementales de l'activité	Chap. 15.4 et 15.5
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	Chap. 15.2
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités	Chap. 15.2
Mesures prises en faveur des personnes handicapées	Chap. 15.2 et 15.6
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit ainsi que les engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire et la lutte contre le gaspillage alimentaire	Chap. 15.4
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal, d'une alimentation responsable, équitable et durable	Identifié comme non pertinent

15



## 15.9 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Aéroports de Paris, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion Groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

### Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ◆ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- ◆ la sincérité des informations fournies en application du 3<sup>e</sup> du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

### Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- ◆ nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques ;
- ◆ nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2<sup>ème</sup> alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- ◆ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - ◆ apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - ◆ corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes<sup>1</sup>. Pour celles relatives au risque de corruption ainsi que les autres informations qualitatives sélectionnées, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante ;

<sup>1</sup> Démarche de coopération économique et sociale sur le territoire francilien, Bilan 2018 des émissions de CO<sub>2</sub> (scopes 1-2-3) et mesures de lutte contre le changement climatique, Évolution de l'organisation des ressources humaines liée au développement international du groupe, Déploiement du programme éthique et compliance.



- ◇ nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- ◇ nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ◇ nous avons mis en œuvre, pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs <sup>1</sup> que nous avons considérés les plus importants :
  - ◆ des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - ◆ des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices <sup>2</sup> et couvrent entre 23 % et 44 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- ◇ nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance du groupe.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes entre novembre 2019 et février 2020.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de

responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

## Conclusion

Les indicateurs sociaux autres que l'effectif moyen, le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents du travail ne couvrent pas TAV Airports (représentant 61 % de l'effectif moyen du Groupe ADP). Le dispositif de reporting de ces autres indicateurs reste à fiabiliser sur le périmètre de TAV Airports. Les deux indicateurs santé-sécurité (taux de fréquence et taux de gravité) publiés sur le périmètre de TAV Airports ont été établis tardivement et n'ont donc pas pu faire l'objet d'une vérification par nos soins.

Sur la base de nos travaux, à l'exception des éléments décrits ci-dessus, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

## Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- ◇ certaines politiques associées aux principaux risques identifiés restent à renforcer en intégrant l'ensemble des activités du groupe, en France et à l'international (périmètre limité à la société Aéroports de Paris pour certaines politiques sur l'exercice 2019) ;
- ◇ comme indiqué dans la note méthodologique de la Déclaration, le périmètre de reporting de certains indicateurs sociaux est limité à la société Aéroports de Paris, ADP International, ADP Ingénierie, Média Aéroports de Paris, Relay@ADP, couvrant 28 % de l'effectif moyen du Groupe ADP.

15

Paris-La Défense, le 3 mars 2020

L'un des commissaires aux comptes,

DELOITTE & ASSOCIÉS

Olivier BROISSAND

<sup>1</sup> Indicateurs sociaux : Effectif moyen, Embauches, Départs, Proportion de salariés formés, Taux d'absentéisme, Taux de fréquence et Taux de gravité des accidents du travail.

Indicateurs environnementaux : Consommation totale d'énergie, Production d'énergie à partir de sources renouvelables, Emissions de CO<sub>2</sub> scopes 1 et 2, Total prélèvements d'eau, Taux de valorisation matière des déchets non dangereux, Part d'énergie renouvelable dans la consommation interne d'énergie finale, Gain en efficacité énergétique par rapport à 2015 (année de référence) en énergie primaire consommée par m<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Pour les indicateurs sociaux : AIG, TAV Airports (uniquement l'effectif moyen des trois entités TAV Security, BTA et Havas).  
Pour les indicateurs environnementaux : Aéroport Amman Queen Alia, Aéroport Ankara Esenboğa, Aéroport Paris-Orly.

## PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

<b>16.1</b>	<b>ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ <sup>[RFA]</sup></b>	<b>180</b>	<b>16.3</b>	<b>PACTES D'ACTIONNAIRES</b>	<b>182</b>
				Alliance avec Schiphol Group	182
<b>16.2</b>	<b>CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ <sup>[RFA]</sup></b>	<b>182</b>			
	Actionnariat du personnel	182			
	Droit de vote double	182			

### 16.1 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ <sup>[RFA]</sup>

En application de l'article L. 6323-1 du Code des transports, l'État français doit détenir la majorité du capital. Au 31 décembre 2019, l'État français détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société. À noter que la loi PACTE, promulguée le 23 mai 2019 et publiée au journal officiel le jour même, contient des dispositions visant à permettre à l'État de détenir moins de 50 % du capital et des droits de vote de la Société.

Aéroports de Paris a procédé à l'identification de ses actionnaires par la réalisation d'un TPI (titres au porteur identifiable) au 31 décembre 2019 sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 20 000 actions, actionnaires détenant un minimum de 50 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 96,7 % du capital a été identifié. Le TPI a identifié 339 investisseurs institutionnels.

Répartition du capital en pourcentage du capital et des droits de vote :

Actionnaires	Au 31/12/2019			Au 31/12/2018		
	% du capital	% des droits de vote (y compris droits de vote double) <sup>3</sup>	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote (y compris droits de vote double) <sup>3</sup>	Nombre d'actions
Etat français	50,6 %	58,4 %	50 106 687	50,6 %	58,4 %	50 106 687
Schiphol Group	8,0 %	9,2 %	7 916 848	8,0 %	9,2 %	7 916 848
Société du groupe Vinci	8,0 %	9,2 %	7 916 848	8,0 %	9,2 %	7 916 848
Predica/Crédit Agricole Assurances	5,1 %	5,8 %	5 052 591	5,1 %	5,8 %	5 052 591
Institutionnels français	5,3 %	3,0 %	5 228 199	6,1 %	3,5 %	6 076 560
Institutionnels non-résidents	16,7 %	9,6 %	16 501 905	15,8 %	8,9 %	15 346 441
Actionnaires individuels français et non identifiés	4,6 %	2,8 %	4 583 135	4,3 %	3,0 %	4 922 295
Salariés <sup>1</sup>	1,7 %	1,9 %	1 654 389	1,6 %	1,9 %	1 622 332
Autodétention <sup>2</sup>	0,0 %	0,0 %	0	0,0 %	0,0 %	0
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>98 960 602</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>98 960 602</b>

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Dans le cadre du programme de rachat d'actions. Ces actions sont privées de droit de vote.

<sup>3</sup> En application de l'article L 225-123 du Code de commerce, les actionnaires détenant des actions au nominatif depuis plus de 2 ans au 31 décembre 2016 bénéficient de droits de vote double. L'allocation des droits de vote entre les actionnaires institutionnels et les actionnaires individuels n'est pas disponible.

## 16.2 CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ <sup>[RFA]</sup>

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.

Les franchissements des seuils légaux dont la Société a été informée depuis son introduction en bourse en juin 2006 sont les suivants :

- ◇ franchissement à la baisse par l'État français du seuil légal des deux tiers du capital et des droits de vote le 1<sup>er</sup> décembre 2008, la détention de l'État étant de 60,4 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 1<sup>er</sup> décembre 2008, la détention de NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) étant de 8 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par la Caisse des Dépôts et Consignations du seuil légal de 5 % du capital le 15 juillet 2009, la détention directe et indirecte de la Caisse des Dépôts et Consignations étant de 8,63 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par l'État français et le Fonds Stratégique d'Investissement (FSI), agissant de concert, des seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33,3 % et 50 % du capital et des droits de vote le 25 novembre 2009, la détention de l'État français et du FSI étant de 60,13 % à l'issue de ces franchissements ;
- ◇ franchissement à la baisse par le FSI, contrôlé par la Caisse des Dépôts et Consignations, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 5 juillet 2013, la détention du FSI étant nulle et celle de la Caisse des dépôts et consignations étant de 0,7 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par SOC 15, une société contrôlée par la société Vinci, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 5 juillet 2013, la détention de SOC 15 étant de 8,0 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire de la société anonyme Prédica, du seuil légal de 5 % des droits de

vote le 4 avril 2016, la détention de cette dernière étant de 4,81 % du capital et de 5,55 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;

- ◇ franchissement à la hausse par Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, du seuil légal de 5 % du capital le 3 août 2016, sa détention étant de 5,04 % du capital et de 5,63 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par la société Prédica du seuil légal de 5 % du capital le 5 août 2016, sa détention étant de 5,01 % du capital et de 5,62 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ; la détention de Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, est donc de 5,14 % du capital et de 5,69 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement.

### Actionnariat du personnel

Un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), le FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE, a été créé pour les besoins de la conservation et de la gestion des actions acquises par les ayants droit relevant des sociétés adhérentes du Plan d'Épargne Groupe (PEG). Le conseil de surveillance de ce FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE est composé de 4 salariés représentant les porteurs de parts, eux-mêmes porteurs de parts, et de 4 représentants d'Aéroports de Paris et des sociétés ayant adhéré au PEG. Les représentants des salariés porteurs de parts sont élus par les porteurs de parts, le conseil de surveillance comportant au moins un porteur de parts de chaque compartiment. Le conseil de surveillance exerce notamment le droit de vote attaché aux titres compris dans le fonds et à cet égard désigne un ou plusieurs mandataires pour représenter le fonds aux assemblées générales de la Société.

### Droit de vote double

En application de l'article L. 225-123 du Code de commerce, certains actionnaires disposent automatiquement d'un droit de vote double à compter du 3 avril 2016<sup>1</sup>.

## 16.3 PACTES D'ACTIONNAIRES

### Alliance avec Schiphol Group

Dans le cadre de la mise en place d'un accord de coopération industrielle, conclu le 14 novembre 2008 et d'une durée de 12 ans à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2008, entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (« l'Accord de coopération »), prévoyant des participations croisées entre Aéroports de Paris et Schiphol Group<sup>2</sup>, deux accords ont été conclus :

- ◇ un pacte d'actionnaires concernant Aéroports de Paris, conclu entre l'État français et Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris ;
- ◇ un accord de sortie (*l'Exit Agreement*) conclu entre Aéroports de Paris et Schiphol Group.

Les stipulations de ces accords concernant la cession ou l'acquisition d'actions Aéroports de Paris prévoient les stipulations qui suivent.

### Inaliénabilité des actions (*lock up*)

Schiphol Group s'est engagée à ne pas transférer la propriété des actions qu'elle détient dans Aéroports de Paris pendant toute la durée de l'accord de coopération sauf dans certains cas limités, la durée de l'inaliénabilité ne pouvant, sauf circonstances exceptionnelles, être inférieure à deux ans.

### Droit de première offre d'Aéroports de Paris/ droits de préemption de l'État et d'Aéroports de Paris

Aéroports de Paris dispose, après résiliation de l'accord de coopération, d'un droit de première offre pendant une période de temps limitée à

<sup>1</sup> Voir à ce sujet le chapitre 19.2 « Dispositions statutaires » du présent Document d'Enregistrement Universel.

<sup>2</sup> Voir également le paragraphe « Partenariat avec Royal Schiphol Group » de la section 5.4 « Description des activités par segment ».



compter de la résiliation de l'accord de coopération, lui permettant de faire une offre à Schiphol Group sur les titres qu'elle détient dans Aéroports de Paris ou désigner un tiers qui fera une offre sur les titres Aéroports de Paris. En l'absence d'exercice par Aéroports de Paris de son droit de première offre, ou si Schiphol Group n'accepte pas son offre d'acquisition, Schiphol Group aura le droit de céder ses actions Aéroports de Paris soit sur le marché, soit à une ou plusieurs personnes identifiées, étant précisé que l'État et Aéroports de Paris auront alors un droit de préemption. Le droit de préemption de l'État doit être exercé dans un délai fixé entre les parties et prévaut sur le droit de préemption d'Aéroports de Paris.

## Droit de veto de l'État et d'Aéroports de Paris

Dans le cas d'un projet de cession à personnes identifiées des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group, l'État et Aéroports de Paris disposent d'un droit de veto pour s'opposer à cette cession, pouvant être exercé une fois par projet de cession et dans un délai convenu entre les parties.

## Engagement de maintien du niveau des participations (*standstill*)

Sauf pour certains cas visant à permettre que Schiphol Group puisse ne pas être dilué dans le capital d'Aéroports de Paris, Schiphol Group et ses affiliés ne peuvent augmenter leur participation dans Aéroports de Paris sans l'accord préalable de l'État et ne peuvent agir de concert avec des tiers.

## Droit de cession forcée de l'État

L'État dispose d'un droit de cession forcée des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group, exerçable, dans un délai convenu entre les parties, en cas de cession par l'État d'actions ADP conduisant le tiers acquéreur à devoir lancer une offre publique ou une garantie de cours sur toutes les actions Aéroports de Paris. Le prix d'acquisition des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group sera le prix par action payé par le tiers acquéreur à l'État ou le prix de l'offre publique ou de la garantie de cours, si celui-ci est plus élevé. Si tout ou partie de la contrepartie payée par le tiers acquéreur n'est pas en numéraire, cette contrepartie sera évaluée à sa valeur de marché et, en cas de désaccord entre Schiphol Group et l'État, une procédure d'expertise sera mise en œuvre pour déterminer cette valeur de marché selon le mécanisme prévu dans le pacte d'actionnaires.

## Terme et causes de résiliation des accords

Le pacte d'actionnaires est conclu dans le cadre et pour la durée de l'Accord de coopération, soit une durée de 12 ans, éventuellement prorogeable. Il prendra fin en cas de résiliation de l'Accord de coopération en cas de survenance d'une des « causes de résiliation » listées ci-après après avoir donné effet aux stipulations régissant la cession de la participation de Schiphol Group dans Aéroports de Paris. Ainsi, en cas de survenance d'une des « causes de résiliation » suivantes, Aéroports de Paris et/ou Schiphol Group pourront mettre en œuvre les stipulations de l'*Exit Agreement* :

- ◇ le changement de contrôle soit de Schiphol Group soit d'Aéroports de Paris ;

- ◇ l'admission aux négociations sur un marché réglementé de Schiphol Group ;
- ◇ la perte par Aéroports de Paris ou par Schiphol Group de leur droit d'exploiter certains aéroports ;
- ◇ un manquement important soit par Schiphol Group soit par Aéroports de Paris à leurs obligations au titre des pactes d'actionnaires ;
- ◇ liquidation, faillite, redressement judiciaire (ou procédure analogue) d'Aéroports de Paris ou de Schiphol Group ;
- ◇ une violation significative de l'Accord de coopération soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group ;
- ◇ un différend permanent et/ou une situation de blocage permanente entre Aéroports de Paris et Schiphol Group ;
- ◇ l'exercice par l'État de son droit de sortie forcée tel que prévu dans le pacte d'actionnaires ;
- ◇ la sortie conjointe ou la sortie forcée d'Aéroports de Paris du capital de Schiphol Group tel que prévu dans le pacte d'actionnaires Schiphol Group ;
- ◇ la dilution excessive de Schiphol Group ; ou
- ◇ la conclusion soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group d'une coopération industrielle avec une société aéroportuaire européenne ayant substantiellement les mêmes objectifs que ceux décrits dans l'Accord de coopération et qui met significativement en cause l'atteinte des objectifs prévus par cet Accord de coopération.

## Principes généraux de la sortie

Les sorties mutuelles du capital d'Aéroports de Paris et Schiphol Group seront réalisées de manière conjointe dans une durée maximale de 18 mois après la survenance d'une des causes de sortie décrites ci-avant. Schiphol Group procédera en premier à la cession de la participation des actions ADP qu'elle détient, et conservera, si Aéroports de Paris et Schiphol Group le jugent utile, le produit de cession dans un compte de séquestre, garantissant le paiement du prix de cession des actions Schiphol Group détenues par Aéroports de Paris. Enfin, en cas de non-cession des titres Aéroports de Paris détenus par Schiphol Group au terme de la période de 18 mois (pouvant dans certains cas être portée à 24 mois), Aéroports de Paris pourra exercer, avec faculté de substitution, une option d'achat sur ses propres titres détenus par Schiphol Group dans des conditions contractuelles convenues entre les parties (formule de calcul de prix à partir d'une moyenne de cours de bourse).

## Absence d'action de concert entre l'État et Schiphol Group

L'État et Schiphol Group ont indiqué qu'ils n'agissent pas et qu'ils n'entendent pas agir de concert vis-à-vis d'Aéroports de Paris.

Dans le cadre de la mise en place d'un accord de coopération industrielle, conclu le 14 novembre 2008 et d'une durée de 12 ans à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2008, entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (« l'Accord de coopération »), prévoyant des participations croisées entre Aéroports de Paris et Schiphol Group, deux accords ont été conclus : un pacte d'actionnaires concernant Aéroports de Paris, conclu entre l'État français et Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris et un accord de sortie (*Exit Agreement*) conclu entre Aéroports de Paris et Schiphol Group.



## OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

17.1 RELATIONS AVEC L'ÉTAT ET LES  
AUTORITÉS ADMINISTRATIVES

184

17.2 RELATIONS AVEC DES APPARENTÉS

185

### 17.1 RELATIONS AVEC L'ÉTAT ET LES AUTORITÉS ADMINISTRATIVES

Les pouvoirs publics exercent sur Aéroports de Paris une tutelle au titre de son statut d'entreprise publique et au titre de ses activités, notamment de service public. Ce dernier aspect des relations entre Aéroports de Paris et les autorités administratives est décrit à la section 5.4 « Description des activités par segment » paragraphe « Environnement législatif et réglementaire » du présent Document d'Enregistrement Universel.

#### Contrôle économique et financier

L'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié relatif au contrôle de l'État sur les entreprises nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique et social définit les modalités de contrôle de l'État sur les éléments de rémunération des mandataires sociaux ; les autres dispositions de ce décret ne sont pas applicables à Aéroports de Paris.

Par ailleurs, le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié relatif au contrôle économique et financier de l'État est applicable à la Société.

#### Cour des comptes

Outre le contrôle exercé par les deux commissaires aux comptes, les comptes et la gestion de la Société et, le cas échéant, ceux de ses filiales majoritaires

directes relèvent du contrôle de la Cour des comptes conformément aux articles L. 133-1 et L. 133-2 du Code des juridictions financières. Ainsi, après vérification des comptes, la Cour des comptes peut également demander communication de tous documents nécessaires à l'accomplissement de sa mission de contrôle, et entendre toute personne de son choix.

#### Inspection générale des finances

Le décret-loi du 30 octobre 1935 organisant le contrôle de l'État sur les sociétés, syndicats et associations ou entreprises de toute nature ayant fait appel au concours financier de l'État, permet au ministre chargé de l'Économie de soumettre Aéroports de Paris aux vérifications de l'inspection générale des finances.

#### Conseil général de l'environnement et du développement durable

En application du décret n° 2008-679 du 9 juillet 2008 relatif au Conseil général de l'environnement et du développement durable, le Conseil général de l'environnement et du développement durable peut effectuer les études et enquêtes prescrites par le ministre chargé de l'Équipement.

## 17.2 RELATIONS AVEC DES APPARENTÉS

Aéroports de Paris a conclu :

- ◆ le 31 août 2015, le Contrat de Régulation Économique avec l'État, portant sur la période tarifaire 2016-2020 (voir section 5.4 « Description des activités par segment », paragraphe « Les redevances ») ;
- ◆ le 30 mars 2006, une convention avec l'État fixant les modalités de rétrocession par Aéroports de Paris à l'État d'une partie de la plus-value immobilière dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome exploité par Aéroports de Paris (voir le paragraphe du chapitre 7 « Propriétés immobilières et équipements ») ;
- ◆ quatre conventions financières avec l'État en 2006 en application de l'article 2 de la loi du 20 avril 2005 qui déterminent les montants et les modalités de versement des sommes dues par l'État en contrepartie de la reprise à son profit des biens nécessaires à l'exercice de ses missions de service public (voir le paragraphe du chapitre 7 « Propriétés immobilières et équipements »).

D'autre part, deux conventions ont été conclues entre Aéroports de Paris et l'État français relatives à l'organisation du secours incendie et du secours à personne : la première en février 2012 concernant l'aéroport de Paris-Orly, et la seconde en novembre 2018 concernant l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. Par ailleurs, Aéroports de Paris et les services compétents de l'État (notamment la Direction générale de l'aviation civile et la Direction générale de la santé) ont repris des discussions afin de déterminer les conditions dans lesquelles doit être organisée l'aide médicale urgente sur les deux aéroports.

Aéroports de Paris est associé à l'État et à Réseau Ferré de France au sein d'une société d'études, dénommée CDG EXPRESS ETUDES ayant pour objet de réaliser ou faire réaliser toutes études nécessaires en vue de la création de la liaison ferroviaire directe entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et d'effectuer toutes démarches auprès des autorités françaises et européennes afin de s'assurer de la viabilité de la liaison CDG Express. L'activité de cette société cessera durant l'année 2019 compte tenu de l'achèvement de ses missions et du contenu de l'Ordonnance n° 2016-157 du 18 février 2016 relative à la réalisation d'une infrastructure ferroviaire entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

En application de cette ordonnance, la société GI CDG Express, détenue par Aéroports de Paris, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations a été constituée le 10 octobre 2018.

L'Etat a confié à cette société le 11 février 2019, un contrat de concession ayant pour objet la conception, le financement, la réalisation ou l'aménagement, l'exploitation ainsi que la maintenance, comprenant l'entretien et le renouvellement, d'une infrastructure ferroviaire destinée à l'exploitation d'un service de transport de personnes entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle pour une durée de 50 ans.

Pour les informations relatives aux parties liées, voir la note 14 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 18.1.

Les conventions et engagements réglementés et le rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés aux titres des exercices 2019, 2018 et 2017 figurent respectivement en annexe 1 du présent Document d'Enregistrement Universel, du document de référence 2018 et du document de référence 2017.





18

# INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS <sup>RFA</sup>

<b>18.1</b>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE ADP AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>187</b>	<b>18.5</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA</b>	<b>306</b>
	Chiffres clés	187	<b>18.6</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES</b>	<b>306</b>
	Glossaire	188	<b>18.7</b>	<b>POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES</b>	<b>306</b>
	Compte de résultat consolidé	189		Dividendes versés au cours des trois derniers exercices :	306
	État du résultat global	190		Politique de distribution	306
	État consolidé de la situation financière	191		Délai de prescription	306
	Tableau des flux de trésorerie consolidés	192	<b>18.8</b>	<b>PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE</b>	<b>306</b>
	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	193		JSC Investissements	306
	Annexe aux comptes consolidés	194		Siège social	307
<b>18.2</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>268</b>	<b>18.9</b>	<b>CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>307</b>
<b>18.3</b>	<b>COMPTES ANNUELS ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS SA AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>272</b>			
<b>18.4</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>303</b>			

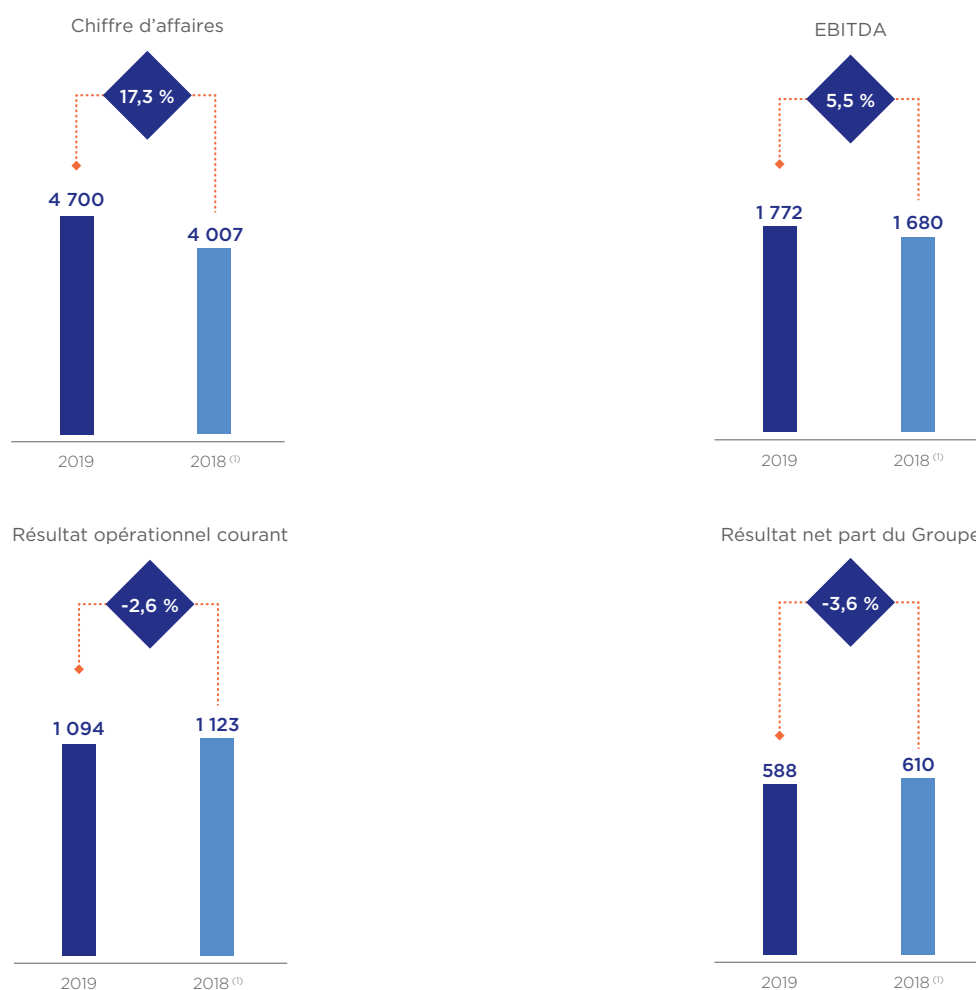


## 18.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE ADP AU 31 DÉCEMBRE 2019

### Chiffres clés

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 <sup>1</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	4	<b>4 700</b>	<b>4 007</b>
<b>EBITDA</b>		<b>1 772</b>	<b>1 680</b>
<i>Ratio EBITDA/Chiffre d'affaires</i>		37,7 %	41,9 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>1 094</b>	<b>1 123</b>
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 081</b>	<b>1 121</b>
<b>Résultat net part du groupe</b>		<b>588</b>	<b>610</b>
<b>Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt</b>		<b>1 647</b>	<b>1 576</b>
<b>Investissements corporels, incorporels et de placement</b>	13	<b>(1 203)</b>	<b>(1 077)</b>
<b>Capitaux propres</b>	7	<b>6 007</b>	<b>5 801</b>
<b>Endettement financier net</b>	9	<b>5 254</b>	<b>4 942</b>
<i>Gearing</i>		87 %	85 %

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 1.4, 2.2 & 12.



(1) Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 1.4, 2.2 & 12.



## Glossaire

- ◆ Le **Chiffre d'affaires** correspond aux produits des activités ordinaires de vente de biens et services et des activités de location en tant que bailleur. Il comprend les revenus financiers liés à l'activité opérationnelle.
- ◆ L'**EBITDA** correspond à la mesure de la performance opérationnelle de la société mère et de ses filiales. Il est constitué du chiffre d'affaires et des autres produits opérationnels courants diminués des achats et charges courantes opérationnelles à l'exclusion des amortissements et des dépréciations d'actifs corporels et incorporels.
- ◆ Le **Résultat opérationnel courant** est destiné à présenter le niveau de performance opérationnelle récurrent du groupe hors incidence des opérations et événements non courants de la période. Il est constitué de l'EBITDA, des dotations aux amortissements, des dépréciations d'actifs corporels et incorporels, de la quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence, ainsi que du résultat de cession d'actifs du secteur immobilier.
- ◆ La **Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence** désigne la quote-part de résultat des participations sur lesquelles le groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint.
- ◆ Le **Résultat opérationnel** est constitué du résultat opérationnel courant et des produits et charges opérationnels considérés comme non courants, car non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée. Il peut s'agir par exemple d'un résultat de cession d'actif ou d'activité, de frais engagés lors d'un regroupement d'entreprises, de coûts de restructuration ou de coûts liés à une opération exceptionnelle.
- ◆ Le **Résultat net des activités non-poursuivies**, conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le Groupe ADP reclasse sur la ligne résultat net des activités non-poursuivies les composantes dont le groupe s'est séparé (arrêt d'activité) ou qui sont qualifiées d'activités abandonnées.
- ◆ La **Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt** désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité opérationnelle qui permettent d'assurer son financement. Elle comprend les produits et les charges opérationnels ayant un effet sur la trésorerie. Elle est présentée dans le tableau des flux de trésorerie consolidés.
- ◆ Les **investissements corporels** correspondent à l'acquisition ou à la construction d'actifs corporels dont le groupe s'attend à ce qu'ils soient utilisés sur plus d'un an et respectant les deux critères suivants : il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au groupe et leur coût peut être évalué de manière fiable.
- ◆ Les **investissements incorporels** correspondent à l'acquisition d'actifs non monétaires identifiables sans substance physique, contrôlés par l'entité et porteurs d'avantages économiques futurs.
- ◆ L'**endettement financier brut** tel que défini par le Groupe ADP comprend les emprunts et dettes financières à long et à court terme (y compris les intérêts courus et les dérivés passifs de couverture de juste valeur afférents à ces dettes, ainsi que les dettes de location) et les dettes liées aux options de vente des minoritaires (présentées en Autres dettes et en Autres passifs non courants).
- ◆ L'**endettement financier net** tel que défini par le Groupe ADP correspond à l'endettement financier brut diminué des créances et comptes courants sur les entreprises mises en équivalence, des dérivés actifs de couverture de juste valeur, de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des liquidités soumises à restriction.
- ◆ Le **gearing** est le ratio correspondant au rapport : Endettement financier net/Capitaux propres (y compris les intérêts minoritaires).
- ◆ Les **intérêts minoritaires** sont les participations ne donnant pas le contrôle. En tant qu'élément des capitaux propres du bilan consolidé, ils sont présentés séparément des Capitaux Propres Part du groupe (capitaux propres des propriétaires de la société mère).
- ◆ Les **actifs non courants** définis par opposition aux **actifs courants** (ces derniers ayant vocation à être consommés, vendus ou réalisés au cours de l'exercice, étant détenus à des fins de transaction sous douze mois ou étant assimilables à de la trésorerie) regroupent tous les actifs détenus sur une longue échéance comprenant les actifs immobilisés corporels, incorporels et financiers et également tous les autres actifs non courants.
- ◆ Les **passifs non courants** définis par opposition aux **passifs courants** regroupent tout engagement qui ne sera pas réglé dans le cadre d'un cycle d'exploitation normal de l'entreprise et sous une échéance de douze mois.



## Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 <sup>1</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4</b>	<b>4 700</b>	<b>4 007</b>
Autres produits opérationnels courants	4	80	57
Achats consommés	4	(520)	(195)
Charges de personnel	5	(930)	(861)
Autres charges opérationnelles courantes	4	(1 535)	(1 382)
Dotations aux provisions et dépréciations de créances nettes de reprises	4 & 8	(23)	54
<b>EBITDA</b>		<b>1 772</b>	<b>1 680</b>
<i>Ratio EBITDA/Chiffre d'affaires</i>		<i>37,7 %</i>	<i>41,9 %</i>
Dotations aux amortissements et dépréciation d'actifs corporels et incorporels	6	(768)	(638)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence	4	90	81
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>		<b>1 094</b>	<b>1 123</b>
Autres produits et charges opérationnels	10	(13)	(2)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>1 081</b>	<b>1 121</b>
Produits financiers		99	71
Charges financières		(305)	(303)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	9	<b>(206)</b>	<b>(232)</b>
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>		<b>875</b>	<b>889</b>
Impôts sur les résultats	11	(293)	(297)
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>582</b>	<b>592</b>
Résultat net des activités non poursuivies	12	55	103
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>637</b>	<b>695</b>
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>		<b>588</b>	<b>610</b>
Résultat net part des intérêts minoritaires		49	85
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION PART DU GROUPE</b>			
Résultat de base par action (en euros)	7	5,95	6,16
Résultat dilué par action (en euros)	7	5,95	6,16
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION PART DU GROUPE</b>			
Résultat de base par action (en euros)	7	5,69	5,68
Résultat dilué par action (en euros)	7	5,69	5,68

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 1.4, 2.2 & 12.

## État du résultat global

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2019</b>	<b>2018 <sup>1</sup></b>
<b>Résultat net</b>	<b>637</b>	<b>695</b>
Écarts de conversion	(7)	8
Variations de juste valeur des instruments de couvertures de flux futurs	(24)	15
Impôt sur éléments ci-dessus	6	(1)
Éléments de résultat global afférents aux entreprises associées, nets d'impôt	(7)	6
Éléments de résultat global relatifs aux activités non poursuivies	(1)	(6)
<b>Éléments recyclables en résultat</b>	<b>(33)</b>	<b>22</b>
Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite, afférents aux entités intégrées globalement	(67)	(17)
Impôt sur éléments ci-dessus	17	3
Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite, afférents aux entreprises associées	(1)	-
Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite, liés aux activités non poursuivies	(1)	(1)
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>	<b>(52)</b>	<b>(15)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL POUR LA PÉRIODE</b>	<b>552</b>	<b>702</b>
Part des intérêts minoritaires	27	81
Part du groupe	525	621

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.



## État consolidé de la situation financière

### Actifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Immobilisations incorporelles	6	3 304	3 560
Immobilisations corporelles	6	7 930	7 272
Immeubles de placement	6	510	509
Participations dans les entreprises mises en équivalence	4	1 019	1 146
Autres actifs financiers non courants	9	682	403
Actifs d'impôt différé	11	37	-
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>13 482</b>	<b>12 890</b>
Stocks		94	38
Actifs sur contrats		3	9
Clients et comptes rattachés	4	609	628
Autres créances et charges constatées d'avance	4	382	239
Autres actifs financiers courants	9	176	201
Actifs d'impôt exigible	11	65	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13	1 982	2 056
<b>ACTIFS COURANTS</b>		<b>3 310</b>	<b>3 177</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>16 793</b>	<b>16 067</b>

### Capitaux propres et passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Capital		297	297
Primes liées au capital		543	543
Résultats non distribués		4 341	4 096
Autres éléments de capitaux propres		(149)	(86)
<b>Capitaux propres - part du groupe</b>		<b>5 032</b>	<b>4 850</b>
Intérêts minoritaires		975	951
<b>Total des capitaux propres</b>	7	<b>6 007</b>	<b>5 801</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	9	6 077	5 970
Provisions pour engagements sociaux - part à plus d'un an	5	511	484
Autres provisions non courantes	8	47	39
Passifs d'impôt différé	11	371	383
Autres passifs non courants	8	798	780
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>7 804</b>	<b>7 656</b>
Passifs sur contrats		2	6
Fournisseurs et comptes rattachés	4	679	590
Autres dettes et produits constatés d'avance	4	812	793
Emprunts et dettes financières à court terme	9	1 362	1 159
Provisions pour engagements sociaux - part à moins d'un an	5	14	9
Autres provisions courantes	8	5	16
Passifs d'impôt exigible	11	107	37
<b>PASSIFS COURANTS</b>		<b>2 982</b>	<b>2 610</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>16 793</b>	<b>16 067</b>

18

## Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2019	2018 <sup>1</sup>
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 081</b>	<b>1 121</b>
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	13	619	519
Produits financiers nets hors coût de l'endettement		(53)	(64)
<b>Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt</b>		<b>1 647</b>	<b>1 576</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	13	<b>145</b>	<b>(44)</b>
Impôts sur le résultat payés		(321)	(215)
Flux relatifs aux activités non poursuivies	12	82	234
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>1 553</b>	<b>1 551</b>
Investissements corporels, incorporels et de placement	13	(1 203)	(1 077)
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		-	50
Investissements financiers, filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	13	(35)	(630)
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et participations	13	-	1
Variation des autres actifs financiers		(102)	(20)
Produits provenant des cessions d'immobilisations corporelles		19	2
Dividendes reçus	13	173	39
Flux relatifs aux activités non poursuivies	12	-	(1)
<b>Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement</b>		<b>(1 148)</b>	<b>(1 636)</b>
Subventions reçues au cours de la période		4	3
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	7	(366)	(342)
Dividendes versés aux minoritaires dans les filiales		(79)	(65)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	9	877	1 064
Remboursement des emprunts à long terme	9	(749)	(254)
Remboursements des dettes de location et charges financières associées		(10)	-
Variation des autres passifs financiers		(2)	66
Intérêts payés		(209)	(179)
Intérêts reçus		43	17
Flux relatifs aux activités non poursuivies	12	2	(83)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>(489)</b>	<b>227</b>
Incidences des variations de cours des devises		2	3
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>(82)</b>	<b>145</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période		2 055	1 910
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	13	1 973	2 055
<i>Dont Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>		1 982	2 056
<i>Dont Concours bancaires courants</i>		(9)	(1)

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.





## Tableau de variation des capitaux propres consolidés

Nombre d'actions	(en millions d'euros)	Capital	Primes liées au capital	Actions propres	Résultats non distribués	Autres éléments du résultat global	Part Groupe	Intérêts minoritaires	Total
98 960 602	Situation au 01/01/2018	297	543	-	3 834	(97)	4 577	857	5 434
	Effet cumulatif des nouvelles normes <sup>1</sup>	-	-	-	(10)	-	(10)	(2)	(12)
	Situation au 01/01/2018 retraitée <sup>1</sup>	297	543	-	3 824	(97)	4 567	855	5 422
	Résultat net	-	-	-	610	-	610	85	695
	Autres éléments de capitaux propres	-	-	-	-	11	11	(4)	7
	<b>Résultat global - 2018</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>610</b>	<b>11</b>	<b>621</b>	<b>81</b>	<b>702</b>
	Dividendes	-	-	-	(342)	-	(342)	(65)	(407)
	Variation de périmètre	-	-	-	4	-	4	80	84
<b>98 960 602</b>	<b>Situation au 31/12/2018</b>	<b>297</b>	<b>543</b>	<b>-</b>	<b>4 096</b>	<b>(86)</b>	<b>4 850</b>	<b>951</b>	<b>5 801</b>
98 960 602	Situation au 01/01/2019	297	543	-	4 096	(86)	4 850	951	5 801
	Effet cumulatif des nouvelles normes <sup>2</sup>	-	-	-	(2)	-	(2)	(1)	(3)
	Situation au 01/01/2019 retraitée <sup>2</sup>	297	543	-	4 094	(86)	4 848	950	5 798
	Résultat net	-	-	-	588	-	588	49	637
	Autres éléments de capitaux propres	-	-	-	-	(63)	(63)	(22)	(85)
	<b>Résultat global - 2019</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>588</b>	<b>(63)</b>	<b>525</b>	<b>27</b>	<b>552</b>
	Dividendes	-	-	-	(366)	-	(366)	(79)	(445)
	Variation de périmètre	-	-	-	25	-	25	77	102
<b>98 960 602</b>	<b>Situation au 31/12/2019</b>	<b>297</b>	<b>543</b>	<b>-</b>	<b>4 341</b>	<b>(149)</b>	<b>5 032</b>	<b>975</b>	<b>6 007</b>

<sup>1</sup> La méthode retenue par le groupe pour l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 était la méthode rétrospective avec effets cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

<sup>2</sup> La méthode retenue par le groupe pour l'application de la norme IFRS 16 est la méthode rétrospective avec effets cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Pour la première application d'IFRIC 23, le groupe utilise la méthode rétrospective partielle.

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés et le détail des autres éléments de capitaux propres sont commentés en note 7.

## Annexe aux comptes consolidés

## // SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

<b>NOTE 1</b>	<b>PRINCIPES GÉNÉRAUX</b>	<b>194</b>	<b>NOTE 11</b>	<b>IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>247</b>
<b>NOTE 2</b>	<b>FAITS MARQUANTS</b>	<b>196</b>	<b>NOTE 12</b>	<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON-POURSUIVIES</b>	<b>250</b>
<b>NOTE 3</b>	<b>PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>200</b>	<b>NOTE 13</b>	<b>TRÉSORERIE ET FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>251</b>
<b>NOTE 4</b>	<b>ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE</b>	<b>201</b>	<b>NOTE 14</b>	<b>INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES</b>	<b>255</b>
<b>NOTE 5</b>	<b>EFFECTIFS ET AVANTAGES AU PERSONNEL</b>	<b>214</b>	<b>NOTE 15</b>	<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>257</b>
<b>NOTE 6</b>	<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET DE PLACEMENT</b>	<b>219</b>	<b>NOTE 16</b>	<b>PASSIFS ÉVENTUELS</b>	<b>258</b>
<b>NOTE 7</b>	<b>CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION</b>	<b>228</b>	<b>NOTE 17</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE</b>	<b>259</b>
<b>NOTE 8</b>	<b>AUTRES PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>230</b>	<b>NOTE 18</b>	<b>HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>259</b>
<b>NOTE 9</b>	<b>INFORMATIONS RELATIVES À LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>231</b>	<b>NOTE 19</b>	<b>PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES</b>	<b>260</b>
<b>NOTE 10</b>	<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>247</b>			

**NOTE 1 PRINCIPES GÉNÉRAUX****1.1 Bases de préparation des comptes****Déclaration de conformité**

Les comptes consolidés du Groupe ADP de l'exercice 2019 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 10 février 2020. Ces comptes seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale qui se tiendra le 12 mai 2020.

Aéroports de Paris SA est une société anonyme domiciliée en France dont les actions se négocient sur la Bourse de Paris depuis 2006. Les titres Aéroports de Paris sont actuellement cotés à l'Euronext Paris Compartiment A.

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers d'Aéroports de Paris SA et de ses filiales, établis à la date du 31 décembre, ou à défaut, une situation intermédiaire à cette date.

La monnaie de présentation des comptes consolidés est l'euro. Les valeurs figurant dans les tableaux sont exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut, dans certains cas, conduire à un écart non significatif au niveau des totaux ou variations.

**Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des états financiers**

La préparation des états financiers nécessite de la part de la direction d'exercer son jugement, d'effectuer des estimations et de formuler des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges ou d'informations mentionnées en notes annexes.

Ces estimations et hypothèses sont réalisées sur la base de l'expérience passée, et d'informations ou de situations existant à la date d'établissement des comptes. En fonction de l'évolution de ces hypothèses et situations, les montants estimés figurant dans les comptes peuvent différer des valeurs réelles.

Les estimations et les hypothèses significatives retenues pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- ◇ l'évaluation de la juste valeur des actifs acquis et passifs repris dans le cadre d'un regroupement d'entreprises (cf. note 2.1) ;



- ◇ l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles, corporelles et des immeubles de placement (cf. note 6.4) et des autres actifs non courants notamment les participations mises en équivalence (cf. note 4.9.2) ;
- ◇ l'analyse et l'appréciation de la nature du contrôle (cf. note 3.1) ;
- ◇ la qualification et l'évaluation des régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi (cf. note 5) ;
- ◇ l'évaluation des provisions pour risques et litiges (cf. note 8) ;
- ◇ la qualification en immeubles de placement et l'évaluation à la juste valeur (cf. note 6.3.2).

## 1.2 Référentiel comptable

### Application des normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne

Les états financiers consolidés sont établis en conformité avec les normes IFRS (International Financial Reporting Standard) telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2019.

Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante :

[http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_en.htm)

Ces principes ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où les textes publiés par l'IASB mais non encore adoptés par l'Union européenne n'ont pas d'incidence significative pour le Groupe ADP.

### Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoires aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019

Les normes, amendements de normes et interprétations d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 et non appliqués par anticipation sont les suivants :

- ◇ IFRS 16 – Contrats de location (publié en janvier 2016). Cette norme remplace la norme IAS 17 ainsi que les interprétations correspondantes IFRIC 4, SIC15 et SIC 27 ;
- ◇ IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux (publié en juin 2017). Cette interprétation adoptée par l'Europe le 23 octobre 2018

clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » concernant la comptabilisation et l'évaluation, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat ;

- ◇ Amendements IAS 28 – Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des co-entreprises. Ces amendements ont été homologués par le règlement de l'Union européenne du 8 février 2019 ;
- ◇ Amendements au titre des améliorations annuelles des IFRS cycle 2015-2017 (publiés en décembre 2017). Ces amendements ont été adoptés par l'UE par le règlement du 14 mars 2019 ;
- ◇ Amendements IAS 19 intitulés Modification, réduction ou liquidation d'un régime (publié en février 2018). Ces amendements ont été homologués par l'UE le 13 mars 2019 ;
- ◇ Amendements à IFRS 9 – clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative (publié en octobre 2017). Ces amendements ont été homologués par l'UE le 22 mars 2018.

L'analyse des impacts de la norme IFRS 16 sur les comptes consolidés du groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2019 est présentée en note 1.3.

S'agissant des autres textes mentionnés ci-avant, ils n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du groupe.

### Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoires aux exercices ouverts après le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et non anticipés par le Groupe ADP

Le groupe n'applique pas les textes suivants lesquels ne sont pas applicables de manière obligatoire en 2019 :

- ◇ Amendements au cadre conceptuel IFRS (publiés en mars 2018). Ces amendements devraient être d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2020 sous réserve de son adoption par l'Europe ;
- ◇ Amendements à IFRS 3 – Regroupements d'entreprise, définition d'un « business » (publié en octobre 2018). Ces amendements visent à clarifier le guide d'application afin d'aider les parties prenantes à faire la différence entre une entreprise et un groupe d'actifs. Ils devraient être d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2020 sous réserve de son adoption par l'Europe ;
- ◇ Amendements à la norme IAS 1 et IAS 8 : définition de la matérialité (publié en octobre 2018). Ces amendements devraient être d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2020 sous réserve de leur adoption par l'Europe.

18

## 1.3 Impacts liés à la première application des normes IFRS 16

Les impacts liés à la première application des normes IFRS 16 sont présentés ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018 publié	IFRS 16	Au 1/01/2019
<b>Actifs non courants</b>	<b>12 890</b>	<b>51</b>	<b>12 941</b>
<b>Actifs courants</b>	<b>3 177</b>	<b>(15)</b>	<b>3 162</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>16 067</b>	<b>36</b>	<b>16 103</b>

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018 publié	IFRS 16	Au 1/01/2019
<b>Capitaux propres – part du groupe</b>	<b>4 850</b>	<b>-</b>	<b>4 850</b>
Intérêts minoritaires	951	951	951
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>5 801</b>	<b>-</b>	<b>5 801</b>
<b>Passifs non courants</b>	<b>7 656</b>	<b>27</b>	<b>7 683</b>
<b>Passifs courants</b>	<b>2 610</b>	<b>9</b>	<b>2 619</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>16 067</b>	<b>36</b>	<b>16 103</b>

Le groupe a procédé à l'analyse de l'ensemble des contrats de location et les impacts de la nouvelle norme IFRS 16 sont relativement limités. Pour cette raison, le groupe a décidé d'appliquer la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective dite « modifiée », c'est-à-dire en comptabilisant l'effet cumulatif de l'application initiale de la norme à la date de première application soit le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

L'impact de l'application de cette norme telle que décrit ci-après porte sur les contrats pour lesquels le groupe est preneur, les effets de l'application de la norme étant limités pour les contrats de location où le groupe est Bailleur.

Les contrats retraités sont principalement des contrats de location immobilière et des véhicules.

Les impacts de la première application d'IFRS 16 sur le bilan d'ouverture sont :

- ◇ une augmentation des immobilisations corporelles (principalement *via* la constatation d'un droit d'utilisation) d'un montant de 51 millions d'euros (soit moins de 1 % des actifs non courants du groupe au 31 décembre 2019) dont un reclassement des loyers payés d'avance en droit d'utilisation pour un montant de 15 millions d'euros ; et
- ◇ la constatation d'un passif de location d'un montant de 36 millions d'euros (soit moins de 1 % des emprunts et dettes financières du groupe au 31 décembre 2019).

En ce qui concerne l'impact au compte de résultat au 31 décembre 2019, l'application d'IFRS 16 a conduit à :

- ◇ une amélioration de l'EBITDA groupe de 14 millions d'euros (annulation des loyers inclus dans les « services et charges externes ») ;
- ◇ l'enregistrement d'un amortissement des droits d'utilisation de 11 millions d'euros ; et
- ◇ des charges financières pour 5 millions d'euros.

Les nouveaux contrats de location retraités entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2019 ont eu pour effet d'accroître les investissements de 57 millions d'euros et d'augmenter les passifs financiers du même montant.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019 les écritures de retraitement IFRS 16 n'apparaissent pas dans le tableau de flux de trésorerie puisqu'elles n'ont aucun effet sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie. S'agissant du remboursement du principal de la dette des loyers comptabilisée et du paiement des intérêts relatifs à cette dette, les flux sont classés en flux de financement sur une ligne séparée.

Le loyer des actifs en location de faible valeur ou des contrats ayant une durée inférieure ou égale à 1 an non retraités par le groupe conformément aux mesures de simplification de la norme s'élève à environ 5 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le rapprochement des obligations locatives à la date de transition avec les engagements hors bilan au 31 décembre 2018 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)

Engagements donnés au titre des contrats de location simple au 31 décembre 2018	74
Effets liés à des décalages de date de mise à disposition	(35)
Autres effets (dont effet de l'actualisation)	(3)
Obligations locatives au 1 <sup>er</sup> janvier 2019 après la première application d'IFRS 16	36

Les informations requises par la norme IFRS 16 sont mentionnées plus en détail dans la note 6.2.1.

## 1.4 Changement de présentation de la quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence

Jusqu'au 31 décembre 2018, le groupe présentait la quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence sur deux lignes distinctes « Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles » et « Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non-opérationnelles ».

Pour des raisons de non-matérialité de la ligne « Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelle », le groupe constate depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 la quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence sur une seule ligne incluse dans le résultat opérationnel.

## NOTE 2 FAITS MARQUANTS

### 2.1 Prise de contrôle SDA, SDA Croatie et Relay@ADP

Société de Distribution Aéroportuaire (SDA) et Relay@ADP étaient contrôlées conjointement jusqu'en avril 2019. Le Groupe ADP a décidé d'en prendre le contrôle afin de maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur. La prise de contrôle a été réalisée par le biais d'une modification statutaire visant à octroyer au Groupe ADP la décision finale dans le cas de situation de blocages entre les deux co-actionnaires de ces deux entités. Le Groupe ADP n'a ainsi pas modifié son pourcentage de détention dans ces entités

(celui-ci étant de 50 %), mais il a désormais une option d'achat exercable en cas de désaccord.

Conformément à la norme IFRS 3 « regroupement d'entreprises », les titres antérieurement détenus sont réévalués à la juste valeur par résultat à la date de prise de contrôle soit le 11 avril 2019. Cette ré-estimation a un impact de 43 millions d'euros sur le résultat de l'exercice 2019, comme détaillé dans le tableau suivant.

*(en millions d'euros)*

		SDA	Relay@ADP
<b>Juste valeur des titres à 50 %</b>	<b>A</b>	<b>31</b>	<b>22</b>
Valeur des titres mis en équivalence au 1 <sup>er</sup> avril 2019	B	4	6
<b>Plus-value constatée lors de la cession des titres mis en équivalence<sup>1</sup></b>	<b>(A-B)</b>	<b>27</b>	<b>16</b>

<sup>1</sup> Présentée en Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence.

Le Groupe ADP a procédé à la date de prise de contrôle à l'identification et à l'évaluation des actifs et passifs identifiables des sociétés SDA et Relay@ADP afin d'allouer la juste valeur entre ces différents éléments. Les travaux d'estimation sont en cours de finalisation. Le tableau ci-après présente les premières estimations provisoires.

*(en millions d'euros)*

		Justes valeurs	
		SDA	Relay@ADP
<b>Actifs et passifs acquis - à 100 %</b>			
<b>Total actifs non courants</b>		<b>124</b>	<b>56</b>
<b>Total actifs courants</b>		<b>81</b>	<b>16</b>
<b>Total passifs non courants</b>		<b>21</b>	<b>-</b>
<b>Total passifs courants</b>		<b>122</b>	<b>28</b>
<b>Actifs nets à 100 %</b>	<b>A</b>	<b>62</b>	<b>44</b>
<b>Juste valeur à la date de prise de contrôle</b>	<b>B</b>	<b>62</b>	<b>44</b>
Dont réévaluation à la juste valeur des titres antérieurement détenus		31	22
<b>Goodwill provisoire</b>	<b>B-A</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Au 31 décembre 2019, la contribution de SDA, Relay@ADP et SDA Croatie au chiffre d'affaires, à l'EBITDA et au résultat net depuis le 11 avril 2019, date de prise de contrôle, s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	SDA	Relay@ADP	SDA Croatie	Total	Redevances ADP SA	Impact net d'éliminations
Chiffre d'affaires	628	78	13	719	(261)	458
EBITDA	15	11	1	27	-	27
<b>Résultat net</b>	<b>(8)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(8)</b>	<b>-</b>	<b>(8)</b>
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>(4)</b>

18

Si l'opération était intervenue au 1<sup>er</sup> janvier 2019, le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat net de l'année 2019 de SDA, Relay@ADP et SDA Croatie s'établiraient ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	SDA	Relay@ADP	SDA Croatie	Total	Redevances ADP SA	Impact net d'éliminations
Chiffre d'affaires	799	97	16	912	(338)	574
EBITDA	14	13	-	27	-	27
<b>Résultat net</b>	<b>(14)</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>(16)</b>	<b>-</b>	<b>(16)</b>
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>(7)</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>(8)</b>	<b>-</b>	<b>(8)</b>



## 2.2 Fin de la concession de l'aéroport international Atatürk

TAV Istanbul avait le droit d'exploiter, en application d'un contrat conclu avec l'Autorité Nationale des Aéroports (« DHMI »), l'aéroport national et international d'Atatürk, le parc de stationnement et le terminal d'aviation générale pour 15 ans et demi, du 3 juillet 2005 à 00h01 au 2 janvier 2021 à 24h00. Par décision des autorités turques, tous les vols commerciaux ont été transférés vers le nouvel aéroport d'Istanbul, à compter du 6 avril 2019.

Par courrier officiel de DHMI, cette dernière avait déclaré qu'elle indemniserait TAV Airports des pertes de bénéfice que pourrait entraîner l'ouverture du Nouvel Aéroport d'Istanbul avant la fin du contrat le 3 janvier 2021 et que des cabinets indépendants pourraient être consultés sur le calcul du montant total de la perte de bénéfice. Après plusieurs mois d'échanges sur le calcul de cette compensation et expertise contradictoire par des cabinets d'expertise comptables internationaux, une proposition d'indemnisation d'un montant de 389 millions d'euros a été faite et acceptée par TAV Airports. Cette créance devant être réglée pour partie en 2020 et pour le solde en 2021, une créance a été constatée pour le montant actualisé de l'indemnisation proposée, soit 385 millions d'euros. Ce produit est compensé par la sortie du droit d'exploitation et des autres actifs et passifs de TAV Istanbul qui figuraient à l'actif et au passif du bilan consolidé.

L'impact global en résultat présenté sur la ligne « Résultat net des activités non poursuivies » s'élève à 55 millions d'euros et comprend le profit net d'impôt réalisé au titre de l'arrêt anticipé de l'activité (31 millions d'euros) ainsi que le résultat net de l'activité de TAV Istanbul jusqu'au 6 avril 2019 (24 millions d'euros). L'effet sur le résultat net part du groupe s'élève à 26 millions d'euros. L'analyse détaillée de ce résultat et des flux de trésorerie liés à l'arrêt de l'exploitation de l'aéroport d'Istanbul Atatürk est présentée en note 12.

## 2.3 Modification des régimes de retraite à prestations définies

La loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, dite loi PACTE, prévoit la transposition de la directive européenne du 16 avril 2014 dite directive portabilité retraite.

L'ordonnance 2019-697 prise en application de cette loi a été publiée au Journal officiel du 4 juillet 2019. Cette ordonnance interdit de mettre en place à compter du 4 juillet 2019 tout nouveau régime de retraite à prestations définies « à droits aléatoires » (régime L. 137-II, dit « article 39 »). Cette ordonnance prévoit également, au 1<sup>er</sup> janvier 2020, le gel ou cristallisation des droits sur les deux régimes concernés :

- ◆ le dispositif de retraite supplémentaire pour tous les salariés d'Aéroports de Paris SA éligibles fixé par un accord en date du 12 février 2007 et fondé sur le versement d'une rente équivalente au coût annuel d'une couverture mutuelle en option de base ; et
- ◆ le dispositif de pré-retraite PARDA fixé par un accord en date du 18 octobre 2019 à durée indéterminée fondé sur la pénibilité du métier de pompier.

Pour ces deux régimes, Aéroports de Paris SA a engagé une négociation visant à répondre à cette obligation de cristallisation des droits.

Par ailleurs, pour le dispositif de retraite supplémentaire, les négociations ont donné lieu à la signature d'un accord avec les organisations syndicales le 20 décembre 2019 conduisant à :

- ◆ conserver les droits acquis pour la population des retraités ;
- ◆ limiter les droits à ce régime, aux salariés présents au 31 décembre 2019 et ayant au moins 50 ans révolus, sous la condition qu'ils soient salariés d'Aéroport de Paris au moment de leur départ en retraite.

Ce mécanisme a conduit la société à diminuer la provision pour engagements de retraite de 40 millions d'euros au titre de l'exercice. L'impact en résultat de ce changement est présenté au sein du résultat opérationnel courant.

## 2.4 Loi PACTE prévoyant des dispositions relatives à Aéroports de Paris SA

La loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (« loi PACTE ») a été promulguée le 23 mai 2019 et publiée au journal officiel le jour même. Les dispositions prévues aux articles 130 à 136 de la loi PACTE sont propres à Aéroports de Paris.

Ce texte autorise l'État à transférer au secteur privé la majorité du capital d'Aéroports de Paris. À compter de la date de transfert, les conditions d'exercice de l'activité d'Aéroports de Paris en Île-de-France seront modifiées. À cet égard, le droit d'Aéroports de Paris d'exploiter les aéroports parisiens sera limité à une période de 70 ans à compter de la date de transfert, et au terme de laquelle l'État acquerra la pleine propriété du foncier et des infrastructures en Île-de-France.

À titre de compensation, la loi prévoit le versement, par l'État à Aéroports de Paris, d'une indemnité en deux parties, une première partie devant être versée à la date du transfert au secteur privé de la majorité du capital et une seconde partie versée à la fin de l'exploitation des aéroports parisiens, par Aéroports de Paris.

La loi consacre au niveau législatif le modèle de régulation applicable à Aéroports de Paris. Ainsi, elle confirme le principe de juste rémunération des capitaux investis appréciée au regard du coût moyen pondéré du capital (CMPC), la règle d'intangibilité du CMPC d'Aéroports de Paris lorsqu'un Contrat de Régulation Économique est conclu, la méthode de calcul du CMPC qui est estimée à partir du modèle d'évaluation des actifs financiers, des données financières de marché disponibles et des paramètres pris en compte pour les entreprises exerçant des activités comparables et enfin l'utilisation des règles comptables françaises pour la régulation.

En outre, les dispositions de la loi PACTE confient les compétences jusqu'alors exercées par l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI) à l'Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières (ARAFER) devenue à cette occasion l'Autorité de régulation des transports (ART). C'est donc à l'ART qu'a été adressée la proposition tarifaire d'Aéroports de Paris pour la période 2020-2021 en vue de son homologation et c'est également désormais l'ART qui est chargée de rendre un avis conforme sur le prochain Contrat de Régulation Économique qui couvrira la période 2021-2025.

Ces dispositions relatives à la régulation du secteur sont entrées en vigueur le 24 mai dernier, de même que les dispositions relatives au cadre de l'éventuelle mise en concurrence pour l'attribution des titres de capital, ainsi que le principe et les modalités du versement de la première partie de l'indemnité payée, par l'État à Aéroports de Paris, en cas de privatisation.

Pour le reste, les dispositions entreront en vigueur à la date du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'Aéroports de Paris, le cas échéant. Il s'agit, notamment, de la limitation à 70 ans du droit d'exploitation d'Aéroports de Paris, du contenu du nouveau cahier des charges d'Aéroports de Paris renforçant le contrôle opérationnel de l'État, des dispositions qui confirment le périmètre de la caisse aménagée d'Aéroports de Paris, ou encore la fixation des tarifs de redevances aéroportuaires par l'État, en l'absence de Contrat de Régulation Économique.

Plusieurs textes ont été pris en application de la loi Pacte et notamment l'Ordonnance n° 2019-761 du 24 juillet 2019 relative au régulateur des redevances aéroportuaires et le décret n° 2019-1016 du 3 octobre 2019 relatif aux redevances aéroportuaires et modifiant le Code de l'aviation civile. Ces textes prévoient notamment que l'ART peut être saisie par l'État, dans la procédure d'élaboration du Contrat de Régulation Économique, pour rendre un avis de cadrage sur le niveau du CMPC (avis simple).



## 2.5 Restructuration de TAV Tunisie

Suite aux événements de 2011 et des attentats de 2015 faisant chuter le trafic des aéroports d'Enfidha-Hammamet et Monastir, TAV Tunisie a entamé des négociations avec les autorités tunisiennes et les prêteurs afin de restaurer l'équilibre économique de ces aéroports. Suite à ces négociations, deux avenants aux contrats de concession des aéroports d'Enfidha-Hammamet et Monastir Habib Bourguiba ont été signés le 7 novembre 2019.

Ces amendements prévoient une réduction de la dette vis-à-vis du concédant au titre des redevances historiques et des modalités de paiement échelonnées dans le temps. Ainsi, la dette vis-à-vis du concédant comptabilisée pour son montant actualisé s'établit désormais à 27 millions d'euros contre 40 millions d'euros constaté antérieurement. Cette réduction de dette génère un produit de 13 millions d'euros présenté dans le résultat opérationnel courant. S'agissant des redevances de concession postérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2019, les amendements prévoient des redevances variables en fonction de l'évolution du trafic avec des minimums garantis fixes sur la période de la concession (jusqu'en 2047). Ces minimums garantis actualisés sont comptabilisés en augmentation du droit d'exploitation par contrepartie d'une dette vis-à-vis du concédant pour un montant de 79 millions d'euros. Ce droit d'exploitation est amorti sur la base des prévisions du trafic passager conformément à la méthode retenue par le groupe pour ses concessions aéroportuaires.

Par ailleurs, s'agissant des dettes bancaires d'un montant de 341 millions d'euros, une solution coordonnée entre tous les prêteurs conformément à l'accord de restructuration est en cours de finalisation et est attendue pour début 2020.

## 2.6 Le Groupe ADP contribue au projet de liaison CDG Express

La Société Gestionnaire d'infrastructure CDG Express (« GI CDG Express ») créée fin 2018 et co-détenue par le Groupe ADP, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, a signé le 14 février 2019 avec l'État français le contrat de concession de travaux relatif au projet de liaison CDG Express.

Au titre de ce contrat, le GI CDG Express s'est engagé à financer, concevoir, construire puis entretenir pendant 50 ans la liaison CDG Express. La conception et la construction sont déléguées, dans le cadre de deux contrats de construction, au Groupe ADP et SNCF Réseau, qui réalisent respectivement 11 % et 89 % des travaux.

Fin juin 2019, le groupe a reçu un courrier de l'État confirmant le report de la mise en service de la ligne CDG Express de fin 2023 à fin 2025 par modification unilatérale de sa part. Conformément aux dispositions du contrat de concession, le groupe s'attend à ce que le surcoût de ce report (estimé à date à 4 millions d'euros par Aéroports de Paris) soit pris en charge intégralement par l'État. Les revenus comptabilisés sur 2019 au titre de cette opération sont présentés en note 14.

## 2.7 Homologation des tarifs des redevances d'Aéroports de Paris par l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires

Le 11 janvier 2019 (décision n° 1810-D1), l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI) a refusé d'homologuer les tarifs de redevances aéroportuaires proposés par Aéroports de Paris, à

l'exception de la redevance pour l'assistance des personnes handicapées et à mobilité réduite. En application du Code de l'aviation civile, Aéroports de Paris a soumis une nouvelle proposition tarifaire qui a été homologuée par l'ASI le 6 février 2019 (décision n° 1810-D2). Ces tarifs sont applicables pour la période 2019 - 2020 et retiennent une hausse de 1,0 % pour les aérodromes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et de 3,52 % pour l'aérodrome de Paris-Le Bourget. Ils sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2019.

Aéroports de Paris a déposé en décembre 2019 un dossier d'homologation des tarifs de redevances aéroportuaires pour la période tarifaire 2020-2021, qui constitue la dernière période tarifaire couverte par le Contrat de Régulation Économique 2016-2020. Le dossier de demande d'homologation a été déclaré complet le jour même par l'Autorité de régulation de transports (ART), qui remplace désormais l'Autorité de supervision indépendante (ASI) :

Aéroports de Paris a soumis à l'homologation de l'ART les évolutions tarifaires annuelles des redevances suivantes :

- ◆ + 1,595 % sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- ◆ + 2,02 % sur l'aéroport de Paris-Le Bourget.

Par décision n° 2020-001 du 9 janvier 2020, l'ART a homologué les tarifs des redevances aéroportuaires applicables aux aérodromes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget à compter du 1<sup>er</sup> avril 2020 sous réserve de la modification du plafond de la modulation tarifaire de la redevance par passager pour sa part assise sur les passagers origine/destination de 3,29 millions d'euros à 5,29 millions d'euros.

## 2.8 Contrat de Régulation Économique 2021-2025 - Mise à disposition du Dossier Public de Consultation

Aéroports de Paris a rendu public, le 2 avril 2019, le dossier qui contient les propositions détaillées de l'entreprise en faveur du développement des plates-formes franciliennes pour le prochain Contrat de Régulation Économique, qui couvrira la période 2021-2025.

Pour rappel, le Contrat de Régulation Économique, conclu avec l'État, constitue le cadre prévisionnel de régulation des plates-formes aéroportuaires parisiennes. Il fixe, pour une période de cinq ans, les conditions d'évolution des tarifs des redevances aéroportuaires en tenant compte des prévisions de coûts, de recettes, des investissements ainsi que le niveau de qualité de service attendu.

Ce dossier traduit l'ambition d'Aéroports de Paris pour le développement des plates-formes parisiennes. La conviction sur la qualité des investissements qu'elle réalise au profit des passagers, des compagnies aériennes et des partenaires fonde la compétitivité de la place aéroportuaire francilienne. Ainsi, la politique d'investissements proposée aujourd'hui marque une nouvelle étape, tant en termes de montants qu'en termes de perspectives de développement. Elle permettra non seulement de couvrir les besoins de la période 2021-2025, mais également d'entamer des opérations structurantes contribuant au développement à long terme des trois plates-formes franciliennes.

Pour cela, Aéroports de Paris se propose de réaliser un plan d'investissements sur le périmètre d'activités régulées d'un montant de 6 milliards d'euros sur la période 2021-2025 (pour rappel, le Contrat de Régulation Économique pour la période 2016-2020 a retenu un montant d'investissements de 3 milliards d'euros).

18

## NOTE 3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### 3.1 Principes comptables liés au périmètre

#### Principes de consolidation

Les comptes consolidés comprennent les états financiers de la société Aéroports de Paris SA ainsi que ceux de ses filiales qu'elle contrôle de manière exclusive ou de fait.

Conformément à la norme IFRS 11, les partenariats sont comptabilisés différemment selon qu'il s'agisse d'opérations conjointes ou d'entreprises communes. Le groupe comptabilise ses intérêts dans les opérations conjointes en intégrant ses quotes-parts d'actifs, de passifs, de produits et de charges lui revenant. Les participations dans les co-entreprises et celles dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Selon cette méthode, la participation est comptabilisée :

- ◆ initialement au coût d'acquisition (y compris les frais de transaction) ;
- ◆ puis est augmentée ou diminuée de la part du groupe dans le résultat et les autres éléments des capitaux propres de l'entité détenue. La quote-part du groupe dans le résultat des entreprises mises en équivalence est comptabilisée au sein du compte de résultat sur une ligne spécifique au sein du résultat opérationnel.

En cas d'indice de perte de valeur d'une participation mise en équivalence, un test de dépréciation est réalisé et une dépréciation est constatée si la valeur recouvrable de la participation devient inférieure à sa valeur comptable.

#### Démarche d'analyse du contrôle, du contrôle conjoint ou de l'influence notable

Afin de déterminer s'il exerce un contrôle comptable au sens de la norme IFRS 10 sur une entité, le groupe examine tous les éléments contractuels, les faits et circonstances, en particulier :

- ◆ les droits substantifs lui permettant de diriger les activités clés de la cible, ce qui suppose de déterminer la nature des décisions prises dans les organes de gouvernance de l'entité (assemblée générale, conseil d'administration) et la représentation du groupe dans ces organes ;
- ◆ les droits de veto des minoritaires et les règles en cas de désaccord ;
- ◆ l'exposition du groupe aux rendements variables de la cible ;
- ◆ la capacité du groupe à agir sur ces rendements.

À défaut de pouvoir démontrer le contrôle, le groupe examine s'il partage le contrôle avec un ou plusieurs partenaires. Le contrôle conjoint est démontré si le groupe et le(s) partenaire(s), considérés collectivement, ont le contrôle de l'entité au sens de la norme IFRS 11, et si les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime. Si le partenariat est qualifié de *joint-venture* et confère aux partenaires des droits sur l'actif net, l'entité est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Si en revanche, ce partenariat confère des droits sur les actifs de la cible et des obligations sur ses passifs, le groupe comptabilise ses quotes-parts d'actifs et de passifs lui revenant.

Enfin, à défaut de pouvoir démontrer le contrôle ou le contrôle conjoint, le Groupe ADP détermine s'il exerce une influence notable sur la cible. L'influence notable étant le pouvoir de participer aux décisions liées aux politiques financières et opérationnelles, le groupe examine notamment les éléments suivants : représentation du Groupe ADP au sein du conseil d'administration, participation au processus d'élaboration des politiques ou existence de transactions significatives entre le groupe et l'entité détenue.

#### Conversion des états financiers des filiales, co-entreprises et entreprises associées étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères, dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro, sont convertis en euros de la manière suivante :

- ◆ les actifs et passifs de chaque bilan présenté sont convertis au cours de clôture à la date de chacun de ces bilans ;
- ◆ les produits et charges du compte de résultat et les flux de trésorerie sont convertis à un cours approchant les cours de change aux dates de transactions ;
- ◆ les écarts de change en résultant sont comptabilisés en autres éléments du résultat global et sont portés au bilan dans les capitaux propres en réserves de conversion.

Aucune société du périmètre de consolidation ayant un impact significatif sur les comptes n'est située dans une économie hyper inflationniste.

- ◆ Conversion des transactions en monnaies étrangères.

Les transactions en monnaies étrangères sont comptabilisées comme suit :

- ◆ lors de leur comptabilisation initiale, les transactions en devises sont enregistrées au cours de change à la date de la transaction ;
- ◆ à chaque clôture, les éléments monétaires sont convertis au cours de clôture, les éléments non monétaires qui sont évalués au coût historique demeurent convertis au cours de change initial et les éléments non monétaires qui sont évalués à la juste valeur sont convertis au cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée ;
- ◆ les écarts résultant du règlement ou de la conversion d'éléments monétaires sont portés en résultat dans les charges financières nettes.

#### Regroupements d'entreprises

Tous les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition telle que prévue par la norme IFRS 3. Cette méthode consiste à évaluer les actifs et passifs identifiables à leur juste valeur à la date de la prise de contrôle. L'écart entre le prix d'acquisition et la quote-part des actifs et passifs identifiables acquis est comptabilisé :

- ◆ à l'actif, en écart d'acquisition si cette différence est positive ;
- ◆ au compte de résultat en Autres produits opérationnels si cette différence est négative.

Les intérêts minoritaires peuvent être évalués soit à leur juste valeur (méthode du *goodwill* complet), soit à leur quote-part dans la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entité acquise (méthode du *goodwill* partiel). Ce choix est offert par la norme IFRS 3 transaction par transaction.

En cas d'option de vente (put) détenues par les minoritaires, les intérêts minoritaires sont reclassés en dettes. La dette liée au put est évaluée à la valeur actuelle du prix d'exercice. Les variations ultérieures d'estimation de cette dette sont comptabilisées :

- ◆ en capitaux propres part du groupe pour le changement estimé du prix d'exercice du put ;
- ◆ en charges financières à hauteur de l'effet de désactualisation.

Toute variation de pourcentage d'intérêts ultérieurs ne modifiant pas le contrôle, réalisée après le regroupement d'entreprises, est considérée comme une transaction entre actionnaires et doit être comptabilisée directement en capitaux propres.



## 3.2 Évolution du périmètre de consolidation

### 3.2.1 Principales modifications en 2019

Les mouvements de périmètre de l'année sont les suivants :

- ◇ en janvier 2019 :
  - ◆ acquisition de 70 % des parts de la société GIS Trade Center par TAV Airports. GIS Trade Center est consolidée par intégration globale depuis cette date,
  - ◆ acquisition supplémentaire de 50 % des parts de la société BTA Denizyollari par TAV Airports, portant le pourcentage de détention à 100 %. Comptabilisée jusqu'à cette date selon la méthode de la mise en équivalence, BTA Denizyollari est depuis janvier 2019 consolidée par intégration globale ;
- ◇ en avril 2019, le Groupe ADP a revu ses liens avec les sociétés SDA, MZLZ-TRGOVINA D.o.o (SDA Croatie) et Relay@ADP et considère exercer le contrôle sur ces entités. Comptabilisées jusqu'à cette date selon la méthode de la mise en équivalence, ces sociétés sont depuis avril 2019 consolidées par intégration globale (cf. note 2.1) ;
- ◇ en août 2019, fusion par absorption de Cœur d'Orly Commerces par Cœur d'Orly Bureaux, rétroactive au 1<sup>er</sup> Janvier 2019 ;
- ◇ en octobre 2019, fusion par absorption d'Hub One Mobility par Hub One, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> Janvier 2019 ;
- ◇ en décembre 2019, création de la société Future Stewart Partners, détenue à 50 % par ADP International Americas LLC.

### 3.2.2 Rappel des mouvements de périmètre 2018

L'exercice 2018 avait enregistré les mouvements de périmètre suivants :

- ◇ en avril 2018, acquisition complémentaire de 41,5 % de la société AIG par ADP International, portant le pourcentage de détention à 51 %. Comptabilisée jusqu'à cette date selon la méthode de la mise en équivalence, AIG est depuis avril 2018 consolidée par intégration globale ;
- ◇ acquisition de 49 % des parts de la société turque TAV Antalya par TAV Airports ;
- ◇ acquisition supplémentaire de 30 % des parts de la société BTA Erus par TAV Airports, portant le pourcentage de détention à 100 % suivie de la liquidation de la société en juin 2018 ;
- ◇ acquisition de 100 % des parts de la société Sysdream ;
- ◇ acquisition de 100 % des parts de la société Merchant Aviation LLC ;
- ◇ acquisition de 17 % des parts la société Innov'ATM ;
- ◇ création de la société BTA France SAS, détenue à 100 % par TAV Airports ;
- ◇ création de la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express, détenue à 33 % et comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence ;
- ◇ liquidation de la société BTA Danışmanlık.

## NOTE 4 ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

### 4.1 Information sectorielle

Conformément à la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle ci-dessous est présentée en cohérence avec le *reporting* interne et les indicateurs sectoriels présentés au principal directeur opérationnel du groupe (le Président-directeur général), aux fins de mesurer les performances et d'allouer les ressources aux différents secteurs.

Les secteurs du Groupe ADP se répartissent en cinq activités :

**Activités aéronautiques** - ce secteur regroupe l'ensemble des produits et des services fournis par Aéroports de Paris en France en tant que gestionnaire d'aéroports. Les services aéroportuaires sont principalement rémunérés par les redevances « aéronautiques » (atterrissage, stationnement et passagers), les redevances « accessoires » (comptoirs d'enregistrement et d'embarquement, installations de tris des bagages, installations de dégivrage, fourniture d'électricité aux aéronefs...) et les revenus liés aux activités de sûreté et de sécurité aéroportuaire telles que l'inspection filtrage, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs.

**Commerces et services** - ce secteur est dédié aux activités commerciales en France s'adressant au grand public. Il comprend les loyers des commerces en aéroport (boutiques, bars, restaurants, loueurs...), les activités des co-entreprises de distribution commerciale (Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP) en intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019, les revenus de publicité (Média Aéroports de Paris) et de restauration (EPIGO), les revenus liés aux parcs et accès, les locations immobilières en aéroport et les prestations industrielles (production et fourniture de chaleur, d'eau potable, accès aux réseaux de distribution d'eau glacée...). Ce secteur intègre également le contrat de construction de la gare de métro de Paris-Orly pour le compte de la Société du Grand Paris.

**Immobilier** - ce secteur comprend les activités immobilières du groupe principalement en France à l'exclusion de celles réalisées dans les terminaux. Ces activités sont effectuées par Aéroports de Paris SA et des filiales dédiées, ou des sociétés mises en équivalence (cf. liste en note 19) et englobent la construction, la commercialisation et la gestion locative de locaux et bâtiments de bureaux, logistique ou gare de fret. La location de terrains viabilisés fait également partie de ce secteur.

**International et développements aéroportuaires** - ce secteur rassemble les activités de conception et d'exploitation aéroportuaire des filiales et co-entreprises qui sont pilotées ensemble dans un objectif de créer des synergies et de servir l'ambition du groupe. Il comprend le sous-groupe TAV Airports, ADP International et ses filiales, notamment AIG en intégration globale depuis le 18 avril 2018 et le sous-groupe ADP Ingénierie (y compris Merchant Aviation LLC depuis juillet 2018), ainsi que Schiphol Group.

**Autres activités** - ce secteur comprend les activités réalisées par les filiales d'Aéroports de Paris SA qui opèrent dans des domaines aussi variés que la téléphonie (Hub One) et les services de cybersécurité (Sysdream). Ce secteur opérationnel intègre la société de projet Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express créée en octobre 2018. Ce secteur rassemble également les activités dédiées à la sécurité avec le sous-groupe Hub Safe et à l'innovation du groupe *via* la société ADP Invest.

Les indicateurs clés revus et utilisés en interne par le principal directeur opérationnel du groupe sont :

- ◇ le chiffre d'affaires ;
- ◇ l'EBITDA ;
- ◇ la quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence ;
- ◇ le résultat opérationnel courant.

Les revenus et le résultat du Groupe ADP se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2019	Chiffre d'affaires		EBITDA		
		dont produits inter-secteur	2018 <sup>1</sup>	dont produits inter-secteur	2019	2018 <sup>1</sup>
Activités aéronautiques	1 929	-	1 890	1	611	603
Commerces et services	1 505	155	1 000	142	638	580
Dont SDA	628	-	-	-	15	-
Dont Relay@ADP	78	-	-	-	11	-
Immobilier	274	47	265	48	169	148
International et développements aéroportuaires	1 081	18	941	14	326	304
Dont TAV	746	-	695	-	277	268
Dont AIG	250	-	175	-	77	54
Autres activités	168	37	156	40	29	46
Éliminations et résultats internes	(257)	(257)	(245)	(245)	(1)	(1)
<b>TOTAL</b>	<b>4 700</b>	<b>-</b>	<b>4 007</b>	<b>-</b>	<b>1 772</b>	<b>1 680</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

(en millions d'euros)	Dotations aux amortissements nets de reprises		Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence		Résultat opérationnel courant	
	2019	2018 <sup>1</sup>	2019	2018 <sup>1</sup>	2019	2018 <sup>1</sup>
Activités aéronautiques	(328)	(295)	-	-	283	307
Commerces et services	(166)	(124)	41	2	513	458
Dont Plus value de cession des titres SDA & Relay@ADP		-	43	-	-	-
Dont SDA	(27)	-	(1)	-	(13)	-
Dont Relay@ADP	(11)	-	-	4	-	4
Immobilier	(48)	(49)	1	3	122	102
International et développements aéroportuaires	(211)	(157)	48	76	164	223
Dont TAV	(150)	(112)	33	49	160	205
Dont AIG	(60)	(43)	-	23	17	33
Autres activités	(15)	(13)	-	-	13	34
Élimination et résultats internes	-	-	-	-	(1)	(1)
<b>TOTAL</b>	<b>(768)</b>	<b>(638)</b>	<b>90</b>	<b>81</b>	<b>1 094</b>	<b>1 123</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 1.4, 2.2 & 12.

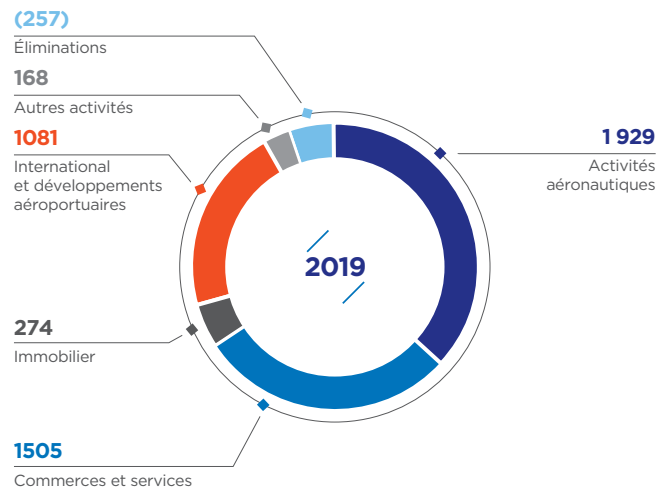
Le **chiffre d'affaires consolidé** du Groupe ADP s'établit, à 4 700 millions d'euros en 2019, en hausse de 693 millions d'euros, principalement du fait de :

- ◇ la croissance du produit des redevances aéronautiques à Paris Aéroport (+ 4,1 %, à 1 160 millions d'euros), portée par la dynamique du trafic passagers (+ 2,5 %) ;
- ◇ l'intégration globale de Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP depuis avril 2019 qui contribuent au chiffre d'affaires consolidé à hauteur de 706 millions d'euros (avant élimination des redevances perçues par Aéroports de Paris SA qui s'élèvent à 261 millions d'euros) ;

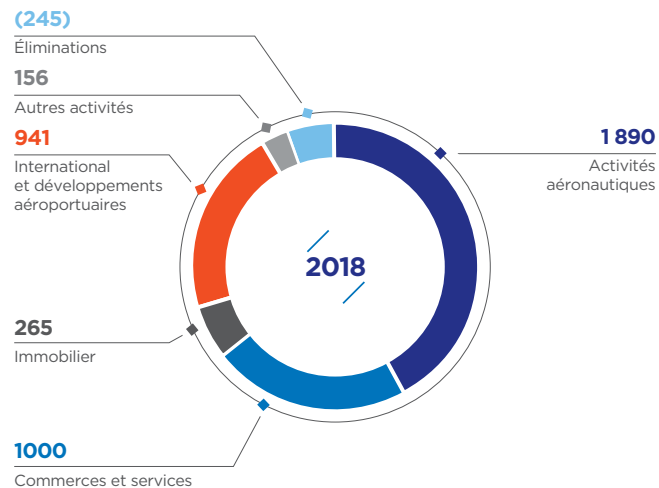
- ◇ une croissance du chiffre d'affaires d'AIG de 75 millions d'euros dont 53 millions d'euros liés à l'intégration globale d'AIG depuis avril 2018 (correspondant au chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2019), et 22 millions d'euros sur la période d'avril à décembre portée par la dynamique du trafic international (+ 5,9 %) et un effet de change favorable ;
- ◇ la hausse de 7,5 % du chiffre d'affaires de TAV Airports à 52 millions d'euros, porté par la croissance du trafic international en Turquie ;
- ◇ le montant des éliminations inter-segments s'élève à - 257 millions d'euros en 2019, contre - 245 millions d'euros en 2018.



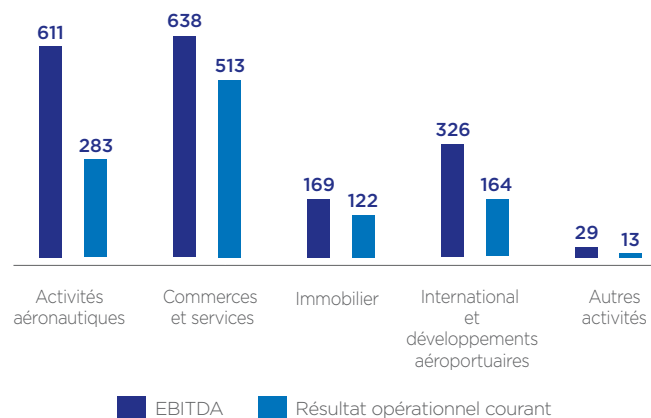
## Chiffres d'affaires 2019



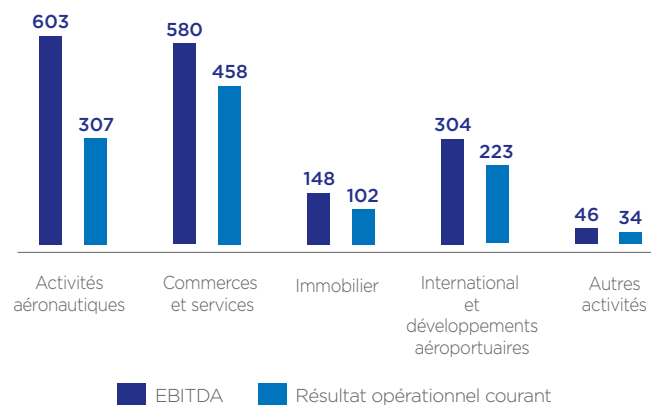
## Chiffres d'affaires 2018



## EBITDA et Résultat opérationnel courant 2019



## EBITDA et Résultat opérationnel courant 2018



## 4.2 Chiffre d'affaires

Le Groupe ADP applique la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Cette norme :

- ◆ remplace les normes IAS 18 « produits des activités ordinaires » et IAS 11 « Contrats de construction » et les interprétations connexes ;
- ◆ introduit un modèle unique de comptabilisation du chiffre d'affaires pour tous les types de contrats ;
- ◆ repose sur le principe de comptabiliser le chiffre d'affaires résultant de contrats avec les clients au moment où le transfert du contrôle du bien ou du service audit client intervient, et ce pour le montant auquel l'entité s'attend à avoir droit ;
- ◆ impose que les revenus variables soient inclus dans le prix de transaction uniquement lorsqu'il est hautement probable qu'il n'y aura pas un ajustement significatif à la baisse des revenus comptabilisés ;
- ◆ fournit des précisions sur la comptabilisation des prestations pour un montant de chiffre d'affaires soit brut soit net de charges selon que l'entreprise agit en tant que principal ou en tant qu'agent.

Les principes de comptabilisation pour les différentes natures des revenus du Groupe ADP sont présentés ci-après en fonction de ses cinq secteurs :

### 1. Secteur Activités aéronautiques

**Redevances aéronautiques et spécialisées :** ces redevances sont encadrées par le Contrat de Régulation Économique (« CRE 2016-2020 ») signé avec l'État (à l'exception de la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite). Ce contrat pluriannuel fixe le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires pour la période 2016-2020. La réglementation prévoit en effet que l'exploitant d'aéroports reçoit une juste rémunération des capitaux investis dans le cadre de ses missions sur le périmètre régulé. Dans le cas où le plan d'investissements ne serait pas respecté (voir la note 6.2 « Immobilisations corporelles »), Aéroports de Paris SA serait impacté par un malus tarifaire. Le périmètre régulé comprend l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris SA sur les plates-formes franciliennes à l'exception des activités commerciales et de services, des activités foncières et immobilières non directement liées aux activités aéronautiques, des activités liées à la sûreté et à la sécurité financées par la taxe d'aéroport, de la gestion par Aéroports de Paris SA des dossiers d'aide à l'insourisisation des riverains, et des autres activités réalisées par les filiales.

Les **redevances aéronautiques** comprennent la redevance passagers, atterrissage et stationnement. Elles sont calculées respectivement en fonction du nombre de passagers embarqués, du poids de l'aéronef et de la durée de stationnement. Ces redevances sont comptabilisées en chiffre d'affaires lors de l'utilisation des services correspondants par la compagnie aérienne.

Les **redevances spécialisées** englobent des redevances pour mise à disposition d'installations telles que les banques d'enregistrement et d'embarquement, les installations de tri des bagages et les installations fixes de fournitures d'énergie électrique. Elles comprennent également la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite et les autres redevances accessoires liées à l'informatique d'enregistrement et d'embarquement, à la circulation aéroportuaire (badges), à l'usage des stations de dilacération et au dégivrage. Ces redevances sont comptabilisées en chiffre d'affaires lors de l'utilisation des services correspondants par la compagnie aérienne.

**Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire :** Aéroports de Paris SA perçoit un produit, dans le cadre des missions de service public au titre de la sûreté, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs. Ce produit est versé à ADP

par la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) et financé par l'intermédiaire de la taxe d'aéroport prélevée auprès des compagnies aériennes. Jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2019, Aéroports de Paris SA comptabilisait ce produit à hauteur des coûts éligibles supportés au titre de ces missions. À compter de cette date le tarif de la taxe d'aéroport est désormais fixé de manière à couvrir seulement 94 % des coûts éligibles supportés par Aéroports de Paris SA (loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019). Jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2019 le chiffre d'affaires est comptabilisé à hauteur de 100 % des coûts éligibles et à compter de cette date seule 94 % des coûts éligibles est constaté en chiffre d'affaires au fur et à mesure que les coûts sont engagés. Le groupe procède à une affectation analytique de ses coûts afin de déterminer ceux encourus au titre de ses missions, certaines natures de coûts pouvant ne pas être exclusives à ces missions, notamment certaines charges locatives, certaines charges d'amortissements et de maintenance et les impôts et taxes.

### 2. Secteur Commerces et services

**Chiffre d'affaires des activités commerciales :** ces revenus sont composés d'une part, des loyers variables perçus des activités commerciales (boutiques, bars et restaurants, publicité, banques et change, loueurs, autres locations en aérogares), et comptabilisés en produits sur l'exercice au cours duquel ils sont générés ; et d'autre part, des revenus locatifs qui correspondent à la part fixe des produits perçus au titre des espaces loués en aérogare. Ces derniers sont constatés de manière linéaire sur la durée du bail conformément à la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

Le chiffre d'affaires tirés des activités commerciales de ce segment intègre également le chiffre d'affaires de la filiale **Média Aéroports de Paris** qui propose aux annonceurs une exposition publicitaire dans les aéroports parisiens *via* des solutions digitales, connectées et interactives.

Depuis la prise de contrôle au 1<sup>er</sup> avril 2019 de **SDA** et de **Relay@ADP**, le chiffre d'affaires tirés des activités commerciales inclut également le chiffre d'affaires réalisé dans les surfaces commerciales exploitées par ces deux sociétés en zone côté ville et en zones côté piste (ventes de biens et revenus locatifs) et les revenus perçus des activités de prestation de services relatives à la détaxe. SDA exerce une activité de gestion directe et de location d'espaces commerciaux, et intervient dans les domaines de la vente d'alcool, de tabac, de parfums-cosmétiques, de gastronomie, de mode et accessoires et de photo-vidéo-son. L'activité de Relay@ADP est quant à elle dédiée aux activités de presse, de librairie, de commodités et de souvenirs.

**Chiffre d'affaires des parcs et accès :** ces revenus résultent principalement de l'exploitation des parcs de stationnement et des accès (gestion de la voirie, des navettes, des gares routières...). Ils sont comptabilisés lors de l'utilisation du service par le client.

**Chiffre d'affaires lié aux prestations industrielles,** telles que la production et la fourniture de chaleur à des fins de chauffage, la production et la fourniture de froid pour la climatisation des installations et des réseaux de distribution d'eau glacée, la fourniture d'eau potable et la collecte des eaux usées, la collecte des déchets et l'alimentation en courant électrique. Ces revenus sont comptabilisés sur l'exercice au cours duquel la prestation est réalisée.

**Revenus tirés des contrats à long terme** Cette rubrique comprend le chiffre d'affaires lié au contrat de construction de la Gare de Paris-Orly pour le compte de la Société du Grand Paris. Les études et travaux de construction de la Gare de Paris-Orly s'échelonnent sur la période 2015-2027, le Groupe ADP reconnaît le chiffre d'affaires selon la méthode de l'avancement par les coûts totaux du contrat conformément aux dispositions de la norme IFRS 15.



### 3. Secteur Immobilier

**Revenus locatifs :** ces revenus sont relatifs aux actifs immobiliers destinés à l'activité aéroportuaire (hors aérogares) et à l'immobilier de diversification. Ils sont issus de contrats de location simple. Les paiements fixes sont linéarisés sur la durée du bail conformément à la norme IFRS 16 « Contrats de location ». Les charges locatives refacturées aux locataires sont également comptabilisées au sein du chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires du secteur Immobilier comprend également les produits d'intérêts issus des contrats de location-financement en tant que bailleur.

### 4. Secteur International et développements aéroportuaires

Le chiffre d'affaires de ce segment regroupe le chiffre d'affaires de **TAV Airports**, d'**ADP International** et de ses filiales notamment **AIG** depuis le 18 avril 2018 et le sous-groupe **ADP Ingénierie**.

**Revenus aéronautiques :** ils comprennent les redevances passagers, les redevances de circulation des aéronefs, les revenus liés à la mise à disposition des équipements communs des terminaux (CUTE), des rampes d'accès et des comptoirs d'enregistrement des compagnies aériennes. Ces produits comprennent également d'autres revenus liés à des services tels que l'assistance en escale et les redevances de fuel. Ils sont comptabilisés sur la base de rapports quotidiens établis par les compagnies aériennes, ou dès lors qu'il est probable que les avantages économiques soient perçus par le groupe et qu'ils peuvent être quantifiés de façon fiable.

**Revenus des activités commerciales :** Ces revenus proviennent principalement des activités de concession de Restauration dans les terminaux par le sous-groupe BTA, de services de salons passagers par le sous-groupe TAV Operations services ainsi que les redevances commerciales perçues par AIG au sein de l'aéroport Queen Alia International de Jordanie. Ces revenus sont comptabilisés au fur et à mesure de la réalisation des prestations rendues.

**Parcs et accès :** ces revenus résultent principalement de l'exploitation des parcs de stationnement, des accès et des services de voiturier opérés dans le cadre des contrats de concession. Ils sont comptabilisés lors de l'utilisation du service par le client.

**Revenus locatifs :** ils sont comptabilisés de façon linéaire sur la durée du contrat de location, ou sur la base des factures émises mensuellement conformément aux contrats de locations relatifs à l'occupation de surfaces dans les terminaux.

**Revenus tirés des contrats long terme :** le chiffre d'affaires de ces contrats est reconnu selon la méthode de l'avancement par les coûts, en revenus tirés des contrats à long terme selon IFRS 15. Les modifications de travaux, les réclamations et les paiements incitatifs sont inclus dans la mesure où ils ont été approuvés avec le client. Lorsque le résultat à terminaison ne peut pas être estimé de manière fiable, le chiffre d'affaires est reconnu dans la limite des coûts engagés. Lorsqu'il est probable que les coûts totaux du contrat dépasseront le total des produits du contrat, la perte attendue est immédiatement comptabilisée en charge.

**Produits financiers liés aux activités ordinaires :** Ils correspondent aux produits d'intérêts liés à la désactualisation de la créance financière relative à la concession d'Ankara Esenboga Airport. Ils sont reconnus en application de l'interprétation IFRIC 12 (cf. note 6.1).

**Autres revenus :** Les autres revenus du secteur international comprennent principalement :

- ◆ l'assistance en escale opérée par TAV Operation Services et Havas, les services de bus, de parking, et de taxi aux compagnies aériennes, reconnus lorsque les services sont rendus ;
- ◆ la vente de systèmes informatiques et logiciels par TAV Information Technologies. Ils sont reconnus lorsque les services sont rendus ou les biens livrés ;
- ◆ les revenus liés aux missions de conception aéroportuaire, de prestations de conseil, d'assistance à la maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre : ces prestations sont principalement effectuées par ADP Ingénierie à l'international sur des périodes couvrant plusieurs mois et ou années. Les revenus de ces prestations long terme sont pour la majorité des contrats comptabilisés selon la méthode de l'avancement par les coûts ;
- ◆ le chiffre d'affaires réalisé par ADP International, principalement lié à son activité de gestion d'aéroports à l'international et aux jetons de présence liés aux participations dans des sociétés aéroportuaires.

### 5. Secteur Autres activités

Le chiffre d'affaires de ce segment est composé du chiffre d'affaires du sous-groupe **Hub One**. **Hub One** propose des services d'opérateur télécom, ainsi que des solutions de traçabilité et mobilité des marchandises. Son chiffre d'affaires est présenté en autres revenus.

La ventilation du chiffre d'affaires par secteur d'activité après éliminations inter-secteurs s'établit comme suit :

	2019					Total
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	
<i>(en millions d'euros)</i>						
Redevances aéronautiques	1 160	-	-	365	-	1 525
Redevances spécialisées	250	8	-	4	-	262
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	482	-	-	-	-	482
Activités commerciales (i)	-	968	3	242	-	1 213
Parcs et accès	-	172	-	22	-	194
Prestations industrielles	-	42	-	4	-	46
Revenus locatifs fixes	14	106	209	35	-	364
Assistance en escale	-	-	-	216	-	216
Revenus tirés des contrats à long terme	-	43	-	31	4	78
Produits financiers liés aux activités ordinaires	-	-	13	6	-	19
Autres revenus	23	11	2	138	127	301
<b>TOTAL</b>	<b>1 929</b>	<b>1 350</b>	<b>227</b>	<b>1 063</b>	<b>131</b>	<b>4 700</b>
<i>(i) Dont Revenus locatifs variables</i>	-	271	3	127	-	401

(en millions d'euros)	2018 <sup>1</sup>					Total
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	
Redevances aéronautiques	1 114	-	-	297	-	1 411
Redevances spécialisées	239	10	-	3	-	252
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	499	-	-	-	-	499
Activités commerciales (i)	-	490	2	245	-	737
Parcs et accès	-	173	-	19	-	192
Prestations industrielles	-	41	-	3	-	44
Revenus locatifs fixes	14	109	198	38	-	359
Assistance en escale	-	-	-	183	-	183
Revenus tirés des contrats à long terme	-	20	-	28	-	48
Produits financiers liés aux activités ordinaires	-	-	14	7	-	21
Autres revenus	23	15	3	104	116	261
<b>TOTAL</b>	<b>1 889</b>	<b>858</b>	<b>217</b>	<b>927</b>	<b>116</b>	<b>4 007</b>
(i) Dont Revenus locatifs variables	-	490	2	112	-	604

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

La ventilation du chiffre d'affaires par client s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018 <sup>1</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 700</b>	<b>4 007</b>
Air France	794	777
Turkish Airlines	59	61
Pegasus Airlines	43	45
VUELING AIRLINES SA	39	35
FEDERAL EXPRESS CORPORATION	35	34
DELTA AIRLINES INC	32	31
EASY JET	30	76
Autres compagnies aériennes	949	837
<b>TOTAL COMPAGNIES AÉRIENNES</b>	<b>1 981</b>	<b>1 896</b>
Direction générale de l'aviation civile	502	517
Société de Distribution Aéroportuaire (i)	69	285
ATU	61	51
Société du Grand Paris	40	21
EPIGO	22	13
Autres clients	2 025	1 224
<b>TOTAL AUTRES CLIENTS</b>	<b>2 719</b>	<b>2 111</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

(i) Chiffre d'affaires SDA jusqu'à 1<sup>er</sup> avril 2019 (cf. note 3.2).



### 4.3 Autres produits opérationnels courants

Les autres produits opérationnels courants comprennent des indemnités, des subventions d'exploitation ainsi que les quotes-parts de subventions d'investissement qui sont rapportées au résultat au même rythme que les amortissements des immobilisations subventionnées.

Les autres produits opérationnels courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018 <sup>1</sup>
Subventions d'investissement réintégrées au compte de résultat	3	2
Plus-values nettes de cession d'actifs immobilisés	7	3
Autres produits	70	52
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>57</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

Les autres produits sont principalement constitués des indemnités comptabilisées pour 46 millions d'euros à la fois dans le cadre de la convention d'indemnisation conclue avec la Société du Grand Paris relative au projet de construction d'une gare de métro à Paris-Orly et au titre du projet CDG Express (42 millions d'euros au 31 décembre 2018).

### 4.4 Clients et comptes rattachés

Les clients et comptes rattachés se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Créances clients	627	645
Clients douteux	78	46
Cumul des dépréciations	(96)	(63)
<b>MONTANT NET</b>	<b>609</b>	<b>628</b>

Les dépréciations appliquées conformément à la norme IFRS 9 ont évolué ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
<b>Cumul des dépréciations à l'ouverture</b>	<b>(63)</b>	<b>(70)</b>
Augmentations	(41)	(14)
Diminutions	8	38
Variation de périmètre	-	(13)
Autres variations	-	(4)
<b>Cumul des dépréciations à la clôture</b>	<b>(96)</b>	<b>(63)</b>

L'augmentation des dépréciations de créances au 31 décembre 2019 est principalement due à la mise en liquidation judiciaire de deux compagnies aériennes (Aigle Azur 12 millions d'euros, XL Airways 8 millions d'euros), intervenue au cours de l'exercice.



## 4.5 Charges opérationnelles courantes

Les charges opérationnelles courantes sont présentées par nature et regroupent les achats consommés, les services et charges externes, les impôts et taxes et les autres charges d'exploitation. S'agissant des impôts et taxes le groupe considère que la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) constitue une taxe et ne s'analyse pas en un impôt sur le résultat.

### 4.5.1 Achats consommés

Le détail des achats consommés est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2019</b>	<b>2018 <sup>1</sup></b>
Achats de marchandises	(356)	(67)
Électricité	(43)	(35)
Ingénierie sous-traitée et autres achats d'études	(14)	(17)
Gaz et autres combustibles	(16)	(16)
Fournitures d'exploitation	(12)	(12)
Produits hivernaux	(7)	(10)
Achats de matériels, équipements et travaux	(50)	(12)
Autres achats	(22)	(26)
<b>TOTAL</b>	<b>(520)</b>	<b>(195)</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

La variation des Achats de marchandises est essentiellement lié à l'intégration globale des sociétés Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP depuis avril 2019.

### 4.5.2 Autres charges opérationnelles courantes

Le détail des autres charges opérationnelles courantes s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2019</b>	<b>2018 <sup>1</sup></b>
Services et charges externes	(1 150)	(1 018)
Impôts et taxes	(316)	(263)
Autres charges d'exploitation	(69)	(101)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 535)</b>	<b>(1 382)</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.



## // DÉTAIL DES SERVICES ET CHARGES EXTERNES

(en millions d'euros)	2019	2018 <sup>1</sup>
Sous-traitance	(554)	(523)
◆ Sûreté	(241)	(236)
◆ Nettoyage	(85)	(81)
◆ PHMR (personne handicapée à mobilité réduite)	(62)	(59)
◆ Transports	(34)	(32)
◆ Recyclage chariots	(14)	(13)
◆ Gardiennage	(18)	(17)
◆ Autres	(100)	(85)
Entretien, réparations & maintenance	(162)	(151)
Loyers et redevances de concessions <sup>2</sup>	(140)	(101)
Études, recherches & rémunérations d'intermédiaires	(69)	(68)
Assurances	(18)	(18)
Missions, déplacements & réceptions	(21)	(20)
Publicité, publications, relations publiques	(34)	(28)
Locations et charges locatives	(54)	(52)
Services extérieurs divers	(9)	(8)
Personnel extérieur	(22)	(6)
Autres charges et services externes	(67)	(43)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 150)</b>	<b>(1 018)</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

<sup>2</sup> Les loyers et redevances de concessions sont encourus principalement par AIG au titre de l'exploitation de l'aéroport Queen Alia.

## // DÉTAIL DES IMPÔTS ET TAXES

(en millions d'euros)	2019	2018 <sup>1</sup>
Contribution économique territoriale	(71)	(54)
Taxe foncière	(128)	(97)
Autres impôts & taxes	(58)	(55)
Taxes non récupérables sur prestations de sûreté	(59)	(57)
<b>TOTAL</b>	<b>(316)</b>	<b>(263)</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

La hausse des impôts et taxes s'explique essentiellement par une régularisation des taxes foncières 2018 et 2019 pour 25 millions d'euros et par un effet base défavorable de la contribution économique territoriale par rapport à l'année 2018 lié à l'issue positive de contentieux pour un montant de 19 millions d'euros.

## // DÉTAIL DES AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

Les autres charges d'exploitation incluent notamment les redevances pour concessions, brevets, licences et valeurs similaires, les pertes sur créances irrécouvrables ainsi que les subventions accordées.

## 4.6 Fournisseurs et comptes rattachés

Les fournisseurs et comptes rattachés se répartissent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2019</b>	<b>Au 31/12/2018</b>
Fournisseurs d'exploitation	374	289
Fournisseurs d'immobilisations	305	301
<b>TOTAL</b>	<b>679</b>	<b>590</b>

## 4.7 Autres créances et charges constatées d'avance

Le détail des autres créances et charges constatées d'avance est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2019</b>	<b>Au 31/12/2018</b>
Loyers de concessions payés d'avance < 1 an (i)	-	42
Avances et acomptes versés sur commandes	19	12
Créances fiscales (hors impôt sur les sociétés)	98	74
Créances au personnel et charges sociales	2	2
Charges constatées d'avance	27	34
Autres créances (ii)	236	75
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>239</b>

(i) Les loyers de concessions payés d'avance concernaient uniquement l'aéroport Atatürk exploité par TAV Istanbul, dont l'activité a été arrêtée le 6 avril 2019 (cf. note 2.2).

(ii) Les autres créances incluent en 2019, la partie courante (192 millions d'euros) de l'indemnisation correspondant à la fin de la concession TAV Istanbul (cf. note 2.2).

## 4.8 Autres dettes et produits constatés d'avance

Le détail des autres dettes et produits constatés d'avance est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2019</b>	<b>Au 31/12/2018</b>
Avances et acomptes reçus sur commandes	19	13
Dettes sociales	274	278
Dettes fiscales (hors impôt exigible)	89	64
Avoirs à établir	34	28
Produits constatés d'avance	165	138
Loyers de concessions exigibles < 1 an	90	90
Dettes liées à l'option de vente des minoritaires	14	38
Autres dettes	127	144
<b>TOTAL</b>	<b>812</b>	<b>793</b>

Les produits constatés d'avance concernent principalement Aéroports de Paris SA et comprennent :

- ♦ des loyers part fixe, soit 79 millions d'euros au 31 décembre 2019 (78 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;
- ♦ des revenus des parcs de stationnement : abonnement et réservation, soit 15 millions d'euros au 31 décembre 2019 (14 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Les dettes sur loyers de concessions exigibles concernent TAV Airports au titre des concessions de TAV Tunisia, TAV Macedonia, TAV Milas Bodrum et TAV Ege :

- ♦ TAV Tunisia : le loyer de concession est calculé sur la base des revenus annuels des aéroports d'Enfidha et Monastir auquel est appliqué un taux variant entre 5 % et 39 % ;

- ♦ TAV Macedonia : le loyer de concession correspond à 15 % des revenus annuels jusqu'à ce que le nombre de passagers utilisant les deux aéroports (Skopje et Ohrid) atteigne 1 million, au-delà d'un million de passagers le pourcentage de loyer varie entre 2 % et 4 % selon le nombre de passagers ;

- ♦ TAV Milas Bodrum et TAV Ege : les loyers de concession sont fixes, tels que définis dans les contrats de concessions pour l'opération des terminaux domestiques et internationaux des aéroports de Milas Bodrum et Izmir Adnan Menderes (cf. note 8.2).

La variation de la dette liée à l'option de vente des minoritaires est principalement liée à la restructuration de TAV Tunisia (cf. note 2.5).



## 4.9 Entreprises mises en équivalence

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, la quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence est présentée dans sa totalité sur une ligne identifiée du compte de résultat, intégrée au résultat opérationnel (cf. note 1.4).

Les participations sur lesquelles le groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint sont présentées par secteur ci-dessous :

### International et développements aéroportuaires :

**TAV Antalya** : co-entreprise de TAV Airports dont 50 % des parts ont été acquises en mai 2018 et qui opère l'aéroport international d'Antalya.

**TGS et ATU**, co-entreprises détenues à 50 % par TAV Airports, spécialisées respectivement dans l'assistance en escale et le duty free.

**Tibah Development et Tibah Operation**, détenues respectivement à hauteur de 33 % et 51 % opérant l'aéroport de Médine en Arabie Saoudite.

**BTA Denizyollari**, détenue à hauteur de 50 % jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2019, et consolidée par intégration globale depuis cette date suite à une acquisition complémentaire (cf. note 3.2.1).

**Royal Schiphol Group N.V (« Schiphol Group »)**, société qui opère l'aéroport d'Amsterdam, et Aéroports de Paris SA ont conclu fin 2008 un accord-cadre de coopération industrielle à long terme de prise de participations croisées à hauteur de 8 % du capital et des droits de vote. Cet accord de coopération industrielle dont la durée initiale est de 12 ans constitue une initiative stratégique qui bénéficie réciproquement aux deux sociétés dans plusieurs domaines clés de leurs activités.

**Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel** : co-entreprise détenue à hauteur de 45 % par ADP International, 40 % par Vinci Airports et 15 % par Astaldi, opérant la concession de l'Aéroport international de Santiago pour une durée de 20 ans et ayant pour objet d'assurer le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal de 175 000 m<sup>2</sup>.

**Société de gestion et d'exploitation de l'aéroport de Conakry (« Sogecac »)** : détenue à 29 %

**Airport Terminal Operations LTD (« ATOL »)** : Société ayant pour objet principal la gestion et l'exploitation de l'aéroport international Sir Seewoosagur en île Maurice. Bien que ne détenant que 10 % du capital de cette société, ADP International participe à la gouvernance de la société ainsi qu'aux politiques financières et opérationnelles.

### Commerces et services :

Le Groupe ADP exerce un contrôle conjoint sur la société **EPIGO**. Cette société, détenue à 50 %, est destinée à aménager, exploiter et développer des points de vente de restauration rapide dans les terminaux.

Les transactions entre Aéroports de Paris SA et EPIGO concernent essentiellement :

- ◇ les redevances perçues au titre du droit d'exploitation concédé par Aéroports de Paris SA ;
- ◇ la rémunération de l'occupation physique des surfaces de vente.

Jusqu'au 11 avril 2019, le secteur Commerces et services comprenait également la mise en équivalence des sociétés **Société de Distribution Aéroportuaire** et **Relay@ADP**, consolidées par intégration globale depuis cette date (cf. note 2.1).

### Immobilier

Les sociétés mises en équivalence du segment Immobilier sont principalement :

**Cœur d'Orly Bureaux** : Aéroports de Paris SA est co-investisseur à 50 % du projet de bureaux et commerces Cœur d'Orly aux côtés de Covivio ex Foncière des Régions ;

**Transport Beheer et Transport CV** : sociétés détenues à hauteur de 40 % en participation avec Schiphol ayant pour objet la détention d'un immeuble de bureaux.

### 4.9.1 Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence

Les montants figurant au compte de résultat se décomposent ainsi par secteur :

(en millions d'euros)	2019	2018 <sup>1</sup>
<b>International et développements aéroportuaires (i)</b>	<b>48</b>	<b>76</b>
<b>Commerces et services (ii)</b>	<b>41</b>	<b>2</b>
<b>Immobilier</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>90</b>	<b>81</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans la note 1.4.

(i) Au 31 décembre 2018, ce montant intégrait la quote-part de résultat mise en équivalence d'AIG jusqu'au 18 avril 2018 équivalente à une perte inférieure à 1 million d'euros, et la plus-value constatée dans le cadre de la cession des 9,5 % des titres d'AIG pour un montant total de 22 millions d'euros.

(ii) Au 31 décembre 2019, ce montant intègre la quote-part de résultat mise en équivalence de SDA et Relay@ADP jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2019 équivalente à une perte équivalente à 1 million d'euros, et la plus-value constatée dans le cadre de la cession des 50 % des titres de SDA et Relay@ADP pour un montant total de 43 millions d'euros (cf. note 2.1).

#### 4.9.2 Tests de dépréciation des titres mis en équivalence

Un test de dépréciation des participations mises en équivalence est effectué lorsque le groupe identifie un ou plusieurs indices de perte de valeur susceptibles d'avoir un impact sur les flux de trésorerie futurs estimés résultant de ces participations. Une dépréciation est constatée si la valeur recouvrable de la participation devient inférieure à sa valeur comptable.

En 2019, le groupe n'a pas comptabilisé de dépréciation sur les titres mis en équivalence. Pour rappel, en 2018, une provision pour dépréciation sur participation à l'international avait été comptabilisée pour 20 millions d'euros.

#### 4.9.3 Détail des montants au bilan

Les montants relatifs aux participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
<b>International et développements aéroportuaires</b>	<b>975</b>	<b>1 091</b>
<b>Commerces et services</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>Immobilier</b>	<b>30</b>	<b>32</b>
<b>Autres activités</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>1 019</b>	<b>1 146</b>

Les écarts d'acquisition comptabilisés et inclus dans les quotes-parts ci-dessus mises en équivalence s'élèvent à :

- ◇ 147 millions d'euros au titre du secteur International et développements aéroportuaires, dont 120 millions d'euros concernant Schiphol, 22 millions d'euros au titre de TAV Antalya et 5 millions d'euros au titre de TGS ;
- ◇ 3 millions d'euros au titre du secteur Autres activités.

#### 4.9.4 Évolution des valeurs nettes

L'évolution des valeurs nettes est la suivante entre l'ouverture et la clôture de l'exercice :

(en millions d'euros)	Montants nets au 01/01/2019	Quote-part du groupe dans les résultats	Variation de périmètre <sup>1</sup>	Variation des réserves de conversion	Variation des autres réserves et reclassements	Dividendes distribués <sup>2</sup>	Montants nets au 31/12/2019
<b>International et développements aéroportuaires</b>	<b>1 091</b>	<b>48</b>	<b>-</b>	<b>(4)</b>	<b>(4)</b>	<b>(156)</b>	<b>975</b>
<b>Commerces et services</b>	<b>12</b>	<b>41</b>	<b>(53)</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>3</b>
<b>Immobilier</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(3)</b>	<b>30</b>
<b>Autres activités</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11</b>
<b>TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>1 146</b>	<b>90</b>	<b>(53)</b>	<b>(4)</b>	<b>(1)</b>	<b>(159)</b>	<b>1 019</b>

<sup>1</sup> Cf. note 2.1.

<sup>2</sup> Y compris remontée des résultats des sociétés immobilières fiscalement transparentes.





#### 4.9.5 Informations financières résumées

Les agrégats financiers du groupe Schiphol et de TAV Antalya présentés ci-dessous ont été établis conformément aux IFRS telles qu'adoptées par l'Europe et homogénéisés des normes Groupe.

<i>(en millions d'euros)</i>	Schiphol		TAV Antalya	
	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Immobilisations corporelles, incorporelles et de placement	5 791	5 240	470	558
Participations dans les entreprises mises en équivalence	1 133	961	-	-
Autres actifs financiers non courants	214	138	2	1
Actifs d'impôt différé	69	96	29	29
<b>Actifs non courants</b>	<b>7 207</b>	<b>6 435</b>	<b>501</b>	<b>588</b>
Stocks			2	2
Clients et comptes rattachés	169	458	13	10
Autres créances et charges constatées d'avance	14	14	109	156
Trésorerie et équivalents de trésorerie	155	387	16	86
<b>Actifs courants</b>	<b>338</b>	<b>859</b>	<b>140</b>	<b>254</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>7 545</b>	<b>7 294</b>	<b>641</b>	<b>842</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Schiphol		TAV Antalya	
	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
<b>Capitaux propres - part du groupe</b>	<b>4 121</b>	<b>4 024</b>	<b>30</b>	<b>119</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	55	49	-	-
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>4 176</b>	<b>4 073</b>	<b>30</b>	<b>119</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	2 676	2 370	103	137
Provisions pour engagements sociaux - part à plus d'un an	55	53	2	3
Autres passifs non courants	103	142	456	534
<b>Passifs non courants</b>	<b>2 834</b>	<b>2 565</b>	<b>561</b>	<b>674</b>
Autres passifs courants	527	403	15	14
Emprunts et dettes financières à court terme	9	254	35	35
<b>Passifs courants</b>	<b>536</b>	<b>657</b>	<b>50</b>	<b>49</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>7 545</b>	<b>7 294</b>	<b>641</b>	<b>842</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Schiphol		TAV Antalya	
	2019	2018	2019	2018
<b>Produit des activités ordinaires</b>	<b>1 613</b>	<b>1 509</b>	<b>391</b>	<b>324</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>390</b>	<b>368</b>	<b>237</b>	<b>277</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(84)</b>	<b>(90)</b>	<b>(42)</b>	<b>(56)</b>
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence	102	97	-	-
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>408</b>	<b>375</b>	<b>195</b>	<b>123</b>
Impôts sur les résultats	(73)	(90)	(45)	(32)
<b>Résultat net</b>	<b>335</b>	<b>285</b>	<b>150</b>	<b>91</b>
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>328</b>	<b>278</b>	<b>150</b>	<b>91</b>
Résultat net part des intérêts minoritaires	7	7	-	-
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL POUR LA PÉRIODE</b>	<b>329</b>	<b>290</b>	<b>150</b>	<b>91</b>

18

## NOTE 5 EFFECTIFS ET AVANTAGES AU PERSONNEL

Le groupe offre des avantages tels que les indemnités de fin de carrière à ses salariés en activité, et une participation financière à une couverture santé pour certains de ses retraités. Ces principaux régimes sont présentés ci-dessous. Les modalités d'évaluation et de comptabilisation de ces engagements dépendent de leur qualification telle que définie par la norme IAS 19 applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 « Les avantages au personnel ».

### Avantages postérieurs à l'emploi – Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies sont ceux pour lesquels l'engagement du groupe se limite uniquement au versement de cotisations. Les cotisations versées constituent des charges de l'exercice.

### Avantages postérieurs à l'emploi – Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies comportent un engagement pour le groupe sur un montant ou un niveau de prestations définies. Cet engagement est provisionné sur la base d'une évaluation actuarielle.

La méthode d'évaluation utilisée est la méthode des unités de crédit projetées. Elle consiste à estimer le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures.

Les estimations sont réalisées au minimum une fois par an par un actuaire indépendant. Elles intègrent des hypothèses de mortalité, de rotation du personnel, et de projection de salaires. Le taux d'actualisation utilisé à la date de clôture est fondé sur les obligations émises par les entreprises de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celles des engagements du groupe. Lorsque ces régimes sont financés par des fonds externes qui répondent à la définition d'actifs du régime, la provision est diminuée de la juste valeur des actifs de régime.

Les éléments d'évolution de la provision comprennent notamment :

- ◇ coûts des services rendus : ils sont présentés en résultat opérationnel avec les autres charges de personnel ;

- ◇ intérêts nets sur le passif net (net des actifs de régime), qui incluent la charge de désactualisation et le produit implicite du rendement des actifs ;

- ◇ réévaluations du passif net (de l'actif net) qui intègrent les écarts actuariels et l'écart entre le rendement réel des actifs de régime et le rendement estimé (inclus dans les intérêts nets) : elles sont constatées immédiatement et en totalité en autres éléments du résultat global, sans reclassement possible ultérieur en résultat.

En cas de modification, de réduction ou de liquidation de régime, l'effet est comptabilisé immédiatement et en totalité en résultat.

### Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme comprennent des avantages tels que les médailles d'honneur de l'aéronautique et les primes versées concomitamment. Il s'agit des avantages dont le délai de règlement attendu est supérieur à douze mois suivant la clôture de l'exercice au cours duquel les bénéficiaires ont rendu les services correspondants. La méthode d'évaluation et de comptabilisation de l'engagement est identique à celle utilisée pour les régimes à prestations définies à l'exception des écarts actuariels qui sont comptabilisés immédiatement en résultat, et non en autres éléments du résultat global (capitaux propres).

### Les indemnités de cessation d'emploi

Les indemnités versées dans le cadre de plan de départ volontaire et fournies dans le cadre de la cessation d'emploi d'un membre du personnel sont comptabilisées en charges à la première des deux dates suivantes :

- ◇ date à laquelle le groupe ne peut plus retirer son offre ; ou
- ◇ date à laquelle le groupe comptabilise les coûts de restructuration liés, le cas échéant, prévoyant le versement de telles indemnités.

S'agissant d'éléments non récurrents, la charge est présentée au compte de résultat en autres produits et charges opérationnels. Les hypothèses actuarielles retenues sont précisées dans la note 5.2.1.

## 5.1 Charges de personnel et effectifs

L'analyse des charges de personnel est la suivante :

(en millions d'euros)	2019	2018 <sup>1</sup>
Salaires et traitements	(705)	(619)
Charges sociales	(298)	(264)
Coût salarial immobilisé	77	69
Participation et intéressement	(40)	(42)
Dotations aux provisions pour engagements sociaux, nettes de reprises	36	(5)
<b>TOTAL</b>	<b>(930)</b>	<b>(861)</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

Le coût salarial immobilisé dont le montant atteint 77 millions d'euros représente essentiellement le coût interne relatif aux salariés qui participent aux projets de construction des actifs de l'entreprise notamment dans le cadre des études, de la surveillance des travaux et de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

La ligne Salaires et traitements ne tient plus compte du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE), supprimé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Il s'élevait à 4 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La variation des dotations aux provisions pour engagements sociaux, nettes de reprises s'explique principalement par la modification des régimes de retraite à prestation définies (cf. note 2.3).



L'effectif moyen salarié s'établit comme suit :

	2019	2018 <sup>1</sup>
<b>Effectif moyen salarié</b>	<b>26 122</b>	<b>22 797</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

L'effectif moyen salarié de TAV Istanbul s'élevant à 3 120 en 2018 et 618 du 1<sup>er</sup> janvier au 7 avril 2019, est exclu du total, son activité étant arrêtée.

L'effectif moyen tient compte de la prise de contrôle au 1<sup>er</sup> avril 2019 de SDA et Relay@ADP. Si l'opération avait eu lieu le 1<sup>er</sup> janvier, l'effectif moyen du groupe aurait été de 26 933.

## 5.2 Avantages du personnel postérieurs à l'emploi et à long terme

### 5.2.1 Description des différents avantages

#### A. INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE (« IFC »)

Le groupe octroie une indemnité de départ aux salariés faisant valoir leur droit à la retraite. L'indemnité versée est un capital en nombre de mois de salaire dépendant de l'ancienneté groupe à la date du départ en retraite. Des charges patronales sont dues sur ce capital.

Dans le cas de TAV Airports, le calcul des indemnités forfaitaires pour les salariés rattachés à des entités opérant en Turquie est effectué conformément à la législation du travail en vigueur en Turquie. Ces indemnités sont versées aux salariés ayant au moins un an d'ancienneté, dont l'emploi a pris fin sans motif, en cas de retraite, de fin de concession de l'entité en question, d'appel au service militaire ou de décès.

La date de fin de concession de TAV Istanbul initialement prévue pour le 2 janvier 2021 a été avancée au 6 avril 2019. Ainsi, plusieurs indemnités légales, considérées en reprise de provision IAS 19, ont été versées sur le 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice 2019. Au 31 décembre 2019, 48 salariés de TAV Istanbul sont toujours présents au sein de cette entité. L'engagement IAS 19 relatif à ces salariés au titre des indemnités légales est donc toujours en provision.

Au-delà de ces indemnités légales comptabilisées en IAS 19, TAV Istanbul a proposé à ces salariés dans le cadre de cette fin de concession d'autres mesures d'accompagnement : paiement du préavis non effectué et congés payés non pris, indemnité de coopération, puis bonus et autre prime à caractère discrétionnaire.

#### B. COUVERTURE SANTÉ

Aéroports de Paris SA participe au financement de la cotisation de deux contrats de mutuelle couvrant deux populations fermées d'anciens salariés actuellement retraités.

Les principaux risques identifiés sont les risques :

- ◇ d'augmentation des charges patronales applicables sur la participation financière d'Aéroports de Paris SA ;
- ◇ d'augmentation croissante des coûts médicaux supportés par les mutuelles, celle-ci ayant une incidence sur la participation financière d'Aéroports de Paris SA.

#### C. RÉGIMES DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES

Les régimes de rentes de retraite supplémentaires sont au nombre de deux :

- ◇ un régime de retraite à prestations définies - Ce régime de rentes de retraite viagère est de type additionnel, et concerne l'ensemble des salariés ;
- ◇ un régime de retraite supplémentaire - Ce régime de rentes de retraite viagère est de type additionnel, et concerne l'ensemble des bénéficiaires du régime PARDA Hors Escalé Pompiers.

La société Aéroports de Paris SA a fermé ces deux régimes de retraite supplémentaires aux nouveaux entrants à compter de juillet 2019, et les droits aux salariés éligibles ont fait l'objet d'une cristallisation au 31 décembre 2019 conformément à l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019.

La société Aéroports de Paris SA octroie des rentes supplémentaires et dispose de contrats d'assurance pour la prise en charge du paiement de ces rentes. Ainsi, Aéroports de Paris SA remplit ses obligations au regard de l'Ordonnance n° 2015-839 du 9 juillet 2015 portant sur la sécurisation des rentes de régimes tels définis par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

Par ailleurs, la société Aéroports de Paris SA a opté pour la taxe Fillon sur les primes versées sur le fonds collectif de l'assureur (24 %) pour le régime à prestations définies, et la taxe sur les rentes versées par l'assureur (32 % pour les liquidations survenues à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013) pour le deuxième régime.

#### D. AUTRES RÉGIMES

La société Aéroports de Paris SA octroie d'autres avantages à ses salariés générant un engagement :

- ◇ un régime de préretraite PARDA (Protocole d'Accord de Régime de Départ Anticipée). Ce régime consiste à verser un revenu de remplacement sur une période temporaire précédant le départ à la retraite des pompiers, auquel s'ajoutent des charges sociales patronales et la taxe Fillon de 50 % ;
- ◇ un régime de médailles d'honneur du travail pour ses salariés dépendant de l'ancienneté carrière.

## 5.2.2 Détail des engagements au titre des différents avantages

Variation, décomposition et réconciliation des engagements, des actifs et des passifs comptabilisés dans le bilan et impacts sur le compte de résultat :

(en millions d'euros)	Avantages postérieurs à l'emploi					Total au 31/12/2019	Total au 31/12/2018
	IFC	Retraites supplémentaires	PARDA	Médailles d'honneur et du travail	Couverture santé		
Provision en début de période	355	76	13	2	47	493	468
Charge/produit comptable sur la période	26	(37)	3	-	1	(7)	33
(Gain)/Pertes reconnus en OCI <sup>1</sup>	49	17	-	-	2	68	17
Cotisations employeur	-	(3)	-	-	-	(3)	(3)
Prestations payées directement par l'employeur	(23)	(1)	-	-	(3)	(27)	(38)
Acquisition/cession	3	-	-	-	-	3	-
Autres ajustements	-	-	-	-	-	-	33
Gains/(Perte) dus au taux de change	(2)	-	-	-	-	(2)	(17)
<b>(Provision)/Actif à reconnaître en fin de période</b>	<b>408</b>	<b>52</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>47</b>	<b>525</b>	<b>493</b>
Engagement à l'ouverture	355	76	13	2	47	493	468
Coût des services rendus	22	3	3	-	-	28	24
Coût d'intérêt sur l'engagement	7	1	-	-	1	9	9
(Gain)/Perte actuariel	49	17	-	-	2	68	17
Prestations versées par les actifs de couverture	-	(3)	-	-	-	(3)	(3)
Prestations versées directement par l'employeur	(23)	(1)	-	-	(3)	(27)	(38)
Coût des services passés - Modification de régime	-	(40)	-	-	-	(40)	(2)
Coût des services passés - Réduction d'effectifs	(3)	(1)	-	-	-	(4)	2
Acquisition/cession	3	-	-	-	-	3	-
Autres ajustements	-	-	-	-	-	-	33
Gains/(Perte) dus au taux de change	(2)	-	-	-	-	(2)	(17)
<b>Engagement à la clôture</b>	<b>408</b>	<b>52</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>47</b>	<b>525</b>	<b>493</b>

<sup>1</sup> Le total de pertes actuarielles générées sur l'engagement pour 68 millions d'euros est principalement dû à la baisse des taux d'actualisation plus importante que la baisse du taux d'inflation ; par ailleurs les écarts d'expérience (mise à jour des données individuelles) se neutralisent sur l'ensemble du périmètre consolidé.



Les flux expliquant la variation de la provision sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Dettes actuarielle</b>	<b>Juste valeur des actifs de couverture</b>	<b>Dettes actuarielle nette</b>
<b>Au 01/01/2018</b>	<b>468</b>	<b>-</b>	<b>468</b>
Droits acquis au cours de l'exercice	33	-	33
Effet de l'actualisation	(17)	-	(17)
Écarts actuariels de la période	17	-	17
Flux de trésorerie :			
Paiements aux bénéficiaires	(38)	-	(38)
Cotisations versées	(3)	-	(3)
Autres variations	33	-	33
<b>Au 31/12/2018</b>	<b>493</b>	<b>-</b>	<b>493</b>
Droits acquis au cours de l'exercice	28	-	28
Effet de l'actualisation	9	-	9
Écarts actuariels de la période	68	-	68
Réductions/Transferts de régimes	(44)	-	(44)
Variation de périmètre	3	-	3
Flux de trésorerie :			
Paiements aux bénéficiaires	(27)	3	(24)
Cotisations versées	(3)	(3)	(6)
Paiements reçus de tiers	-	-	-
Autres variations	(2)	-	(2)
<b>AU 31/12/2019</b>	<b>525</b>	<b>-</b>	<b>525</b>

### 5.2.3 Hypothèses de calcul

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

<b>Au 31/12/2019</b>	<b>France</b>	<b>Turquie</b>	<b>Jordanie</b>
Taux d'actualisation/Taux de rendement attendu des actifs du régime	0,70 %	11,70 %	5,60 %
Taux d'inflation	1,60 %	8,20 %	2,50 %
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	1,60 % - 3,40 %	9,20 %	3,20 %
Hausse future des dépenses de santé	2,50 %	N/A	N/A
Âge moyen de départ en retraite	62 - 65 ans	51 - 52 ans	55 - 60 ans

<b>Au 31/12/2018</b>	<b>France</b>	<b>Turquie</b>	<b>Jordanie</b>
Taux d'actualisation/Taux de rendement attendu des actifs du régime	1,50 %	18,00 %	5,60 %
Taux d'inflation	1,75 %	10 %	2,50 %
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	1,75 % - 3,55 %	11 %	3,20 %
Hausse future des dépenses de santé	2,50 %	N/A	N/A
Âge moyen de départ en retraite	62 - 65 ans	51 - 52 ans	55 - 60 ans

#### Pour les taux utilisés en France

Le taux utilisé pour l'actualisation de l'engagement est représentatif du taux de rendement des obligations en euros de première catégorie d'une maturité comparable à la durée des engagements mesurés (durée moyenne de 12,0 ans).

Les hypothèses de mortalité utilisées sont celles définies par :

- ◇ les tables de mortalité hommes/femmes INSEE prospective 2007-2060 sur la période d'activité des bénéficiaires ; et
- ◇ les tables générationnelles hommes/femmes TGH05/TGF05 sur la phase de rentes.



Le tableau ci-après présente la sensibilité de l'engagement aux principales hypothèses actuarielles :

(en millions d'euros)	Hypothèse basse	Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/2019	Hypothèse haute	Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/2019
Dérive des coûts médicaux	- 1,00 %	(5)	1,00 %	5
Taux d'actualisation/Taux de rendement attendu des actifs du régime	- 0,50 %	30	0,50 %	(27)
Taux de mortalité	- 1 an	4	+ 1 an	(4)
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	- 0,50 %	(21)	0,50 %	23

(en millions d'euros)	Hypothèse basse	Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/2018	Hypothèse haute	Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/2018
Dérive des coûts médicaux	- 1,00 %	(5)	1,00 %	5
Taux d'actualisation/Taux de rendement attendu des actifs du régime	- 0,50 %	28	0,50 %	(26)
Taux de mortalité	- 1 an	4	+ 1 an	(4)
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	- 0,50 %	(19)	0,50 %	20

### 5.3 Provisions pour engagements sociaux au bilan

Les provisions pour engagements sociaux ont évolué comme suit au passif du bilan :

(en millions d'euros)	2019	2018
<b>Provisions au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>493</b>	<b>468</b>
<b>Augmentations</b>	<b>108</b>	<b>66</b>
Dotations d'exploitation	28	24
Dotations financières	9	9
Reconnaissance de pertes actuarielles nettes	68	17
Augmentation liée aux variations de périmètre	3	-
<i>Autres variations</i>	-	16
<b>Diminutions</b>	<b>(76)</b>	<b>(41)</b>
Provisions utilisées	(30)	(41)
Reconnaissance de gains actuariels nets	-	-
Réduction de régimes	(44)	-
<i>Autres variations</i>	(2)	-
<b>Provisions au 31 décembre</b>	<b>525</b>	<b>493</b>
Part non courante	511	484
Part courante	14	9

#### 5.3.1 Meilleure estimation des cotisations à verser

Le montant des cotisations que le groupe estime devoir verser aux actifs des régimes à prestations définies en 2019 ne présente pas de caractère significatif.



## NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET DE PLACEMENT

### 6.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent :

- ◇ les droits d'opérer les aéroports en concession (cf. note 6.1.1) ;
- ◇ les écarts d'acquisition comptabilisés lors d'un regroupement d'entreprises conformément aux principes exposés dans la note 3.1 ;
- ◇ les brevets et licences ;
- ◇ les relations contractuelles ;
- ◇ les logiciels informatiques ;

◇ les servitudes de passage.

Les immobilisations incorporelles identifiables acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évaluées à la juste valeur. Celles acquises ou produites en dehors d'un regroupement d'entreprises sont évaluées initialement au coût conformément à la norme IAS 38, Immobilisations incorporelles.

Les immobilisations incorporelles sont amorties selon le mode linéaire ou selon le trafic estimé, en fonction des durées d'utilisation estimées :

Logiciels	4 à 10 ans
Brevets et licences	4 à 10 ans
Droits d'opérer les aéroports en concession <sup>1</sup>	Durée de la concession et du trafic
Servitude de passage	15 ans

<sup>1</sup> Cf. note 6.1.1.

Les immobilisations incorporelles se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Écarts d'acquisition <sup>1</sup>	Droit d'opérer les aéroports en concession <sup>2</sup>	Logiciels	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Valeur brute	206	2 938	351	700	37	4 232
Cumul des amortissements et dépréciations	(7)	(165)	(261)	(239)	-	(672)
<b>Valeur nette au 01/01/2019</b>	<b>199</b>	<b>2 773</b>	<b>90</b>	<b>461</b>	<b>37</b>	<b>3 560</b>
Investissements	-	120	6	-	37	163
Amortissements et dépréciations, net de reprise	(12)	(167)	(30)	(66)	-	(275)
Variations de périmètre	2	-	-	(152)	-	(150)
Écarts de conversion	1	7	-	-	-	8
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	-	5	39	-	(46)	(2)
<b>Valeur nette au 31/12/2019</b>	<b>190</b>	<b>2 738</b>	<b>105</b>	<b>243</b>	<b>28</b>	<b>3 304</b>
Valeur brute	209	3 071	393	317	28	4 018
Cumul des amortissements et dépréciations	(19)	(333)	(288)	(74)	-	(714)

<sup>1</sup> Cf. note 6.1.2.

<sup>2</sup> Cf. note 6.1.1.

La variation entre le 01/01/2019 et le 31/12/2019 du poste « autres immobilisations incorporelles » est principalement due :

- ◇ à la sortie du droit d'exploitation résiduel de TAV Istanbul pour 279 millions d'euros (cf. faits marquants de l'année) ;
- ◇ à la constatation d'un actif incorporel du fait de la renégociation des paiements minimaux à verser au concédant au titre des contrats de concessions de Monastir et Enfidha ;

◇ à la constatation d'un actif incorporel correspondant essentiellement au droit au bail de SDA et Relay@ADP qui du fait de la prise de contrôle a été réacquis par Aéroports de Paris SA cf. faits marquants de l'année). Ce droit au bail est amortissable sur la durée restante du bail (jusqu'en 2022).

Le montant net des transferts en provenance (vers) d'autres rubriques concerne notamment des reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations incorporelles.

18

## 6.1.1 Droit d'opérer les aéroports en concession

Selon les dispositions de l'interprétation IFRIC 12 « Accords de concessions de services », le concessionnaire exerce une double activité, au titre desquelles le chiffre d'affaires est comptabilisé conformément à la norme IFRS 15 :

- ◇ une activité de constructeur au titre de ses obligations de conception, de construction et de financement des nouvelles infrastructures qu'il remet au concédant : le chiffre d'affaires est comptabilisé à l'avancement ;

- ◇ une activité d'exploitation et de maintenance des ouvrages concédés.

En contrepartie de ces activités, le concessionnaire reçoit une rémunération :

**soit de la part des usagers - modèle de l'actif incorporel** : Le groupe comptabilise une immobilisation incorporelle résultant d'un contrat de concession de services dans la mesure où il reçoit un droit (une licence) de facturer les usagers du service public. Dans ce modèle, le droit à percevoir une rémunération est comptabilisé au bilan en immobilisation incorporelle et évalué à sa juste valeur lors de la comptabilisation initiale. Ce droit correspond à la juste valeur de l'ouvrage concédé. À la suite de la comptabilisation initiale, l'actif incorporel est évalué au coût diminué de l'amortissement et des pertes de valeur cumulés. La durée d'utilité estimée d'une immobilisation incorporelle dans un accord de concession de services est la période à partir de laquelle le groupe peut facturer aux usagers l'utilisation de l'infrastructure jusqu'à la fin de la période de

concession. L'amortissement du droit d'exploiter l'aéroport est calculé selon la méthode de l'unité de production sur la base du nombre de passagers pour tous les aéroports en concession.

**soit de la part du concédant - modèle de la créance financière** : Le groupe dispose d'un droit contractuel inconditionnel à recevoir des paiements de la part du concédant, indépendamment de la fréquentation de l'aéroport par les usagers. Dans ce modèle, les prestations du concessionnaire donnent lieu à la constatation d'une créance financière à l'actif de son bilan portant intérêt. Au bilan, ces créances financières sont classées dans la catégorie des « Autres actifs financiers » et sont initialement comptabilisées pour un montant correspondant à leur juste valeur. Par la suite, les créances sont comptabilisées au coût amorti et recouvrées en fonction des loyers perçus du concédant. Le produit calculé sur la base du taux d'intérêt effectif est comptabilisé en produits opérationnels.

Le groupe applique le modèle de la créance financière au contrat de concession signé entre TAV Esenboğa et la Direction générale de l'aviation civile turque (Devlet Hava Meydanları İşletmesi ou DHMI) et dont la date de fin est en mai 2023. La créance financière a été initialement comptabilisée à sa juste valeur. Au 31 décembre 2019, la part courante de cette créance financière s'élève à 22 millions d'euros et la part non courante s'élève à 63 millions d'euros (cf. note 9.5.1 Risques de liquidité).

L'évolution des droits d'opérer les aéroports se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Izmir Adnan Menderes International Airport	Tbilisi et Batumi International Airport	Monastir et Enfidha International Airport	Skopje et Ohrid International Airport	Milas- Bodrum Airport	Queen Alia International Airport	Autres	Total
	Décembre 2032	Février 2027 et août 2027	Mai 2047	Mars 2030	Décembre 2035	Novembre 2032		
Valeur brute	619	373	415	105	444	919	63	2 938
Cumul des amortissements et dépréciations	(37)	(40)	(20)	(10)	(6)	(46)	(6)	(165)
<b>Valeur nette au 01/01/2019</b>	<b>582</b>	<b>333</b>	<b>395</b>	<b>95</b>	<b>438</b>	<b>873</b>	<b>57</b>	<b>2 773</b>
Investissements	-	-	79	-	-	41	-	120
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	3	-	-	-	-	2	-	5
Amortissements et dépréciations, net de reprise	(28)	(32)	(13)	(7)	(22)	(60)	(5)	(167)
Écarts de conversion	-	(14)	-	-	-	21	-	7
<b>Valeur nette au 31/12/2019</b>	<b>557</b>	<b>287</b>	<b>461</b>	<b>88</b>	<b>416</b>	<b>877</b>	<b>52</b>	<b>2 738</b>
Valeur brute	622	357	495	105	444	984	64	3 071
Cumul des amortissements et dépréciations	(65)	(70)	(34)	(17)	(28)	(107)	(12)	(333)



Les principales caractéristiques des contrats de concession d'Izmir Adnan Menderes International Airport, de Tbilisi et Batumi International Airport, de Monastir et Enfidha International Airport, de Skopje et Ohrid International Airport et de Milas-Bodrum Airport sont les suivantes :

- ◆ la loi tarifaire est définie dans les contrats de concession et l'augmentation des tarifs est sujette à validation du concédant ;
- ◆ les usagers et les compagnies aériennes sont à l'origine de la rémunération des contrats ;
- ◆ aucune subvention ou garantie du concédant n'est prévue dans les contrats ;
- ◆ les infrastructures sont rendues au concédant en fin de concession sans indemnité.

Les contrats de concessions et BOT (BOT : Build, Operate and Transfer = Construire, Exploiter et Transférer) opérés par le groupe et relatifs à ces concessions regroupent les activités suivantes :

- ◆ **l'exploitation des terminaux** qui comprend les services aux passagers, la mise à disposition des passerelles, des comptoirs d'enregistrement et la gestion des voies de circulation et des aires de stationnement des aéronefs. Des redevances sont facturées à chaque compagnie aérienne sur la base du nombre de passagers qui utilisent les infrastructures, du nombre d'aéronefs utilisant les passerelles et les pistes et sur le nombre de comptoirs d'enregistrement utilisés par les compagnies aériennes ;
- ◆ **l'activité Duty free** - le groupe a le droit de gérer les opérations de Duty free dans les terminaux que les sociétés du groupe exploitent. Les ventes de Duty free sont disponibles pour les passagers à l'arrivée et au départ. Cette activité est sous-traitée à une *joint-venture* du groupe (ATU) ou à des sociétés externes en échange de la facturation d'une redevance basée sur le chiffre d'affaires des boutiques ;
- ◆ **services de restauration et hôteliers** - le groupe a le droit d'opérer les services de restauration pour les passagers ou le personnel dans les terminaux que les sociétés du groupe exploitent. Le groupe sous-traite certains de ces services à des sociétés externes en échange de la facturation d'une redevance basée sur le chiffre d'affaires ;
- ◆ **immobilier en aérogare** - En tant que bailleur, le groupe loue des espaces dans les terminaux, principalement des bureaux aux compagnies aériennes pour la vente de tickets et aux banques ;
- ◆ **assistance en escale** - le groupe a le droit d'effectuer toutes les opérations d'assistance en escale pour les vols intérieurs et internationaux conformément à la licence délivrée par l'aviation civile (assistance passagers, opérations en pistes, rampe d'accès, cargo...) ;
- ◆ **autres activités opérées par le groupe dans le cadre de ces concessions** : sécurité au sein des terminaux domestiques, parkings et services de bus, développement de logiciels et systèmes informatiques, salons, services de taxi aux compagnies...

Les principales caractéristiques du contrat de concession de l'aéroport Queen Alia International Airport exploité par AIG sont les suivantes :

- ◆ la régulation tarifaire applicable au concessionnaire, prévoyant le niveau des redevances aéroportuaires et autres tarifs, est inscrite dans

le contrat de concession (Rehabilitation, Expansion and Operation Agreement). Les tarifs aéronautiques ne peuvent être augmentés que de l'inflation, avec les conditions d'ajustement prévues par le contrat de concession ;

- ◆ les usagers et les compagnies aériennes sont à l'origine de la rémunération des contrats ;
- ◆ des subventions ont été accordées par le concédant dans le cadre de mesures d'accélération liées au contrat de construction. Aucune garantie du concédant n'est prévue dans les contrats ;
- ◆ les infrastructures sont rendues au concédant en fin de concession sans indemnité.

### TEST DE PERTE DE VALEUR DES CONCESSIONS AÉROPORTUAIRES :

Comme indiqué dans les faits marquants de l'exercice (cf. note 2.5) l'accord de restructuration relatif aux dettes bancaires de TAV Tunisie est en cours de finalisation (signature prévue début 2020). De ce fait, le groupe a effectué un test de dépréciation sur ses droits d'opérer les concessions tunisiennes en tenant compte de la durée résiduelle de la concession (mai 2047) et sur la base d'une hypothèse de restructuration de la dette en 2020. Ce test a conclu à l'absence de dépréciation, la valeur recouvrable étant supérieure à la valeur comptable des concessions tunisiennes. Selon les analyses de sensibilité, une augmentation de 100 points de base du taux d'actualisation ne remettrait pas en cause le résultat de ce test de dépréciation.

### 6.1.2 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortissables. En application de la norme IAS 36, Dépréciations d'actifs, ils sont testés annuellement ou plus fréquemment s'il existe un indice de perte de valeur. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur comptable. La charge de dépréciation est irréversible.

Au 31 décembre 2019, les principaux écarts d'acquisition sont ceux de TAV Airports Holding et d'AIG qui s'élevaient respectivement à 125 millions d'euros et 44 millions d'euros.

### TEST DE PERTE DE VALEUR DES ÉCARTS D'ACQUISITION

Aucune dépréciation n'a été constatée sur les écarts d'acquisition de TAV Airports Holding et d'AIG. Les analyses de sensibilité montrent qu'une augmentation de 100 points de base des taux d'actualisation n'entraînerait pas de perte de valeur sur ces écarts d'acquisition.

S'agissant de Hub One Mobility, dans un contexte de ralentissement du marché adressé par les solutions de mobilité d'Hub One, notamment sur le segment de la grande distribution, les prévisions de chiffre d'affaires et de rentabilité de l'entité Hub One Mobility ont été sensiblement revues à la baisse, entraînant une dépréciation de la totalité de l'écart d'acquisition résiduel lié à cette entité, soit 12 millions d'euros.

## 6.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles identifiables acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évaluées à la juste valeur à la date du regroupement. Les immobilisations corporelles acquises ou produites en dehors d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Lorsque l'actif est produit par le groupe pour lui-même, le coût comprend uniquement la main-d'œuvre directe.

Les dépenses ultérieures viennent augmenter la valeur de l'actif lorsqu'il est probable que ces dépenses génèrent des avantages économiques futurs et que le coût peut être mesuré de manière fiable. Les coûts d'entretien courant sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Les coûts d'emprunt sont capitalisés au titre des actifs éligibles en application de la norme IAS 23.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, le groupe détient en tant que preneur des contrats de location relatifs à des biens immobiliers et des véhicules entrant dans le cadre de la norme IFRS 16 « Contrats de location ». Les actifs liés au droit d'utilisation sont classés en immobilisations corporelles (cf. note 6.2.1).

Dans le cadre du CRE 2016-2020 signé avec l'État, le groupe poursuit un programme d'investissements sur le périmètre régulé (voir la note 4.2.1 « Chiffre d'affaires – Secteur activités aéronautiques » qui définit le périmètre dit « régulé »), qui doit répondre à la fois à la mise en œuvre effective d'une enveloppe d'investissements de 2 978 millions d'euros sur la période mais aussi à une contrainte de calendrier d'investissements.

Les immobilisations corporelles amortissables, acquises en pleine propriété ou prises en location, sont amorties selon le mode linéaire en fonction des durées d'utilisation prévues :

Aérogares et parcs souterrains	30 à 60 ans
Bâtiments hors aérogares	20 à 50 ans
Agencements/aménagements des bâtiments aérogares et hors aérogares	10 à 20 ans
Aménagements des terrains	20 ans
Aires de manœuvre et de trafic, ponts, tunnels, voiries	10 à 50 ans
Installations/matériels nécessaires à la manutention des bagages	10 à 20 ans
Passerelles	20 à 25 ans
Installations/matériels de sécurité et de sûreté	5 à 20 ans
Matériel informatique	5 ans

La valeur résiduelle et la durée d'utilité de ces actifs amortissables sont revues et le cas échéant, ajustées à la fin de chaque période comptable, pour que celles-ci reflètent les durées d'utilisation prévues.

Lorsqu'il est hautement probable que la valeur d'un actif ou d'un groupe d'actifs soit recouvrée par sa vente plutôt que par son utilisation, l'actif ou le groupe d'actifs est reclassé sur une ligne distincte du bilan, Actifs destinés à être cédés. L'actif ou le groupe d'actifs est alors évalué au montant le plus faible de sa juste valeur nette de frais de cession et sa valeur comptable et n'est plus amorti. Lors de la cession éventuelle d'un actif ou lorsqu'aucun avantage économique futur n'est attendu de son

utilisation, l'actif est décomptabilisé. Le gain ou la perte résultant de la cession d'un actif est calculé sur la base de la différence entre le produit net de cession et la valeur comptable et est constaté au sein du résultat opérationnel en « Autres produits et charges opérationnels ».

En accord avec la norme IFRS 5, en cas d'arrêt d'activité les actifs destinés à être mis au rebut ou abandonnés ne sont pas classés en actifs détenus en vue de la vente. Lorsque les actifs non courants sont abandonnés en cours de l'exercice, les résultats et les flux de trésorerie sont présentés comme ceux d'une activité abandonnée dès lors qu'ils satisfont les critères d'une activité abandonnée (cf. note 12).





Les immobilisations corporelles se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains et aménagements	Constructions	Installations techniques	Actifs liés au droit d'utilisation <sup>1</sup>	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Valeur brute	74	11 329	508	51	644	1 265	13 871
Cumul des amortissements et dépréciations	(17)	(5 815)	(326)	-	(390)	-	(6 548)
<b>Valeur nette au 01/01/2019 <sup>2</sup></b>	<b>57</b>	<b>5 514</b>	<b>182</b>	<b>51</b>	<b>254</b>	<b>1 265</b>	<b>7 323</b>
Investissements	-	3	43	57	24	1 019	1 146
Cessions et mises hors service	-	-	(2)	(1)	(3)	-	(6)
Amortissements et dépréciations	(1)	(424)	(48)	(12)	(88)	-	(573)
Variations de périmètre	-	-	34	-	9	7	50
Écarts de conversion	-	(1)	-	-	(1)	-	(2)
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	1	920	15	-	32	(976)	(8)
<b>Valeur nette au 31/12/2019</b>	<b>57</b>	<b>6 012</b>	<b>224</b>	<b>95</b>	<b>227</b>	<b>1 315</b>	<b>7 930</b>
Valeur brute	75	12 095	652	106	490	1 315	14 733
Cumul des amortissements et dépréciations	(18)	(6 083)	(428)	(11)	(263)	-	(6 803)

<sup>1</sup> cf. note 6.2.1.

<sup>2</sup> Après première application de la norme IFRS 16 (cf. note 1.3).

Le montant net des transferts en provenance d'autres rubriques concerne principalement des reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations corporelles. Ces reclassements portent notamment sur les mises en service suivantes :

- ◇ l'achèvement du bâtiment de jonction Orly 3, situé entre Orly 2 (ex Orly Ouest) et Orly 4 (ex Orly Sud) ;
- ◇ la rénovation de la piste 3 d'Orly ;
- ◇ l'extension des aires Golf et la mise en conformité du virage LGN-LJS à Orly ;
- ◇ la mise aux normes des systèmes de traitement des eaux pluviales à CDG ;
- ◇ le réaménagement des accès routiers à CDG ;

- ◇ la reprise d'étanchéité et le renforcement du pont n° 2 sous la piste 3 à Orly ;
- ◇ la réhabilitation de la gare RER CDG1 à Roissy-CDG ;
- ◇ la première phase du projet d'extension des aires India à CDG ;
- ◇ l'achèvement de la construction d'un trieur bagages départ sous le Hall L du terminal 2E (TDS3) ;
- ◇ la construction d'un centre de formation d'apprentis AFMAE ;
- ◇ la reprise des façades de satellites du terminal 1 ;
- ◇ la refonte de l'ambiance du hall L du terminal 2E.

Le montant des coûts d'emprunts capitalisés au 31 décembre 2019 en application de la norme IAS 23 révisée s'élève à 13 millions d'euros, sur la base d'un taux moyen de capitalisation de 2,26 %.

18

## 6.2.1 Contrats de location IFRS 16, le groupe comme preneur

Le groupe applique la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Cette norme impose pour chaque contrat de location où le groupe est preneur hors quelques exceptions, la comptabilisation d'un actif au titre du droit d'utilisation pour les contrats de location antérieurement classés en tant que contrats de location simple en application d'IAS 17 en contrepartie d'une dette de location équivalente à la valeur actualisée des paiements restants du contrat. Le groupe actualise la dette de location des contrats au taux d'emprunt marginal en tenant compte la durée résiduel des contrats à la date de première application de la norme. Les options retenues par le groupe au titre de la transition sont décrites dans la note 1.3.

Le groupe évalue si un contrat est un contrat de location selon la nouvelle norme IFRS 16 à la date d'entrée en vigueur dudit contrat. Cette évaluation requiert l'exercice du jugement pour apprécier si le contrat porte sur un actif spécifique, obtient la quasi-totalité des avantages économiques liés à l'utilisation de l'actif et a la capacité de contrôler l'utilisation de cet actif.

Les contrats conclus par le groupe entrant dans le champ d'application de cette norme concernent principalement des locations immobilières et des véhicules.

Conformément aux dispositions de la norme, le groupe a choisi de recourir aux deux simplifications pratiques offertes par la norme à savoir ne pas appliquer les dispositions de la norme aux contrats de location dont :

- ◇ l'actif sous-jacent est de faible valeur ; le groupe a retenu comme seuil pour cette catégorie une valeur à neuf de 5 000 euros ;
- ◇ la durée initiale du contrat est inférieure ou égale à 12 mois.

Les actifs liés au droit d'utilisation sont inclus au poste immobilisations corporelles et la dette de location figure au poste Emprunts et dettes financières à court terme pour la partie inférieure à un an, et Emprunts et dettes financières à long terme pour la partie supérieure à un an (cf. note 9.4.1). Les charges d'intérêts sur les obligations locatives sont présentées dans le résultat financier en note 9.3.

Les actifs liés au droit d'utilisation se détaillent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et aménagements	Constructions	Installations techniques <sup>1</sup>	Autres	<b>Total</b>
<b>Valeur nette au 01/01/2019 <sup>2</sup></b>	<b>7</b>	<b>38</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>51</b>
Investissements	42	13	2	-	57
Cessions et mises hors service	-	(1)	-	-	(1)
Amortissements et dépréciations	(3)	(6)	(3)	-	(12)
<b>Valeur nette au 31/12/2019</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>95</b>
Valeur brute	49	49	8	-	106
Cumul des amortissements et dépréciations	(3)	(5)	(3)	-	(11)

<sup>1</sup> Incluant les véhicules.

<sup>2</sup> Après première application de la norme IFRS 16 (cf. note 1.3).



## 6.3 Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont les biens immobiliers (terrain, bâtiment, ensemble immobilier ou partie de l'un de ces éléments) détenus (en pleine propriété ou grâce à un contrat de location financement) pour être loués à des tiers et/ou dans la perspective d'un gain en capital.

Par opposition, les immeubles occupés par le Groupe ADP pour ses besoins propres (sièges sociaux, bâtiments administratifs ou bâtiments d'exploitation) ne sont pas des immeubles de placement mais des immeubles d'exploitation figurant au bilan sous le poste Immobilisations corporelles.

Les immeubles vacants n'ayant pas vocation à être utilisés par le Groupe ADP pour ses besoins propres, sont assimilés à des immeubles de placement.

Les bâtiments à usage mixte qui répondent à la définition des immeubles de placement pour leur moitié ou plus de leur surface sont retenus dans leur intégralité.

Les immeubles de placement apparaissent ainsi sur une ligne spécifique du bilan et, conformément à l'option offerte par IAS 40, sont évalués selon la méthode du coût historique, c'est-à-dire à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Les bâtiments concernés sont amortis linéairement sur la base des durées de vie allant de 20 à 50 ans.

La juste valeur des immeubles de placement, dont le montant est indiqué à la note 6.3.2, est basée sur une valeur appréciée par des cabinets indépendants d'expertise immobilière pour près de 100 % de sa valeur totale (hors réserves foncières).

- ◇ la totalité des bâtiments non utilisés pour les besoins propres d'Aéroports de Paris a été expertisée sur les plates-formes de Paris-Orly, de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Le-Bourget ;
- ◇ les terrains donnés en location ont été valorisés sur la base d'une approche mixte reposant sur des valorisations externes pour près de 100 % des terrains. Seuls les terrains des Aéroports d'Aviation Générale font l'objet d'une valorisation interne par une méthode

de capitalisation à l'infini des loyers, considérant que la durée de la location est indéfinie et que le flux de trésorerie peut être actualisé à perpétuité ;

- ◇ les projets de développement (en tant qu'aménageur et/ou investisseur) sont valorisés dès lors qu'une promesse de Bail à Construction est signée sous condition suspensive. Une prime de risque est appliquée afin de prendre en compte une décote essentiellement avant l'obtention du permis de construire et pendant le délai de recours. Dans le cas des bâtiments, le bien est valorisé comme livré et loué, puis tous les coûts restants à supporter (travaux résiduels, commercialisation, franchises) sont soustraits de cette valeur ;
- ◇ la valorisation des réserves foncières a été réalisée en interne et résulte d'une différenciation des parcelles par destination selon cinq catégories selon leur délai de mutabilité (réserves immédiatement disponibles, sous contraintes aéronautiques, d'évolution de PLU, mutables à court terme après démolition/dépollution sous contraintes commerciale et technique. Elle résulte du produit de leur valeur de marché théorique au mètre carré par la surface en mètres carrés disponible ou d'études capacitaires lorsqu'elles existent, auquel est appliquée une décote de 15 % correspondant au risque réglementaire et environnemental susceptible d'impacter la valeur du patrimoine foncier d'Aéroports de Paris SA. Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie correspond au coût du capital de la société Aéroports de Paris SA majoré d'une prime de risque afin de prendre en compte le coût de portage des terrains avant leur exploitation ;
- ◇ les contrats de location que le groupe opère en tant que bailleur sont analysés au regard de la norme IFRS 16 « Contrats de location » afin de déterminer s'il s'agit de contrats de location simple ou de contrats de location financement, en analysant séparément les composantes bâti et terrain. Dans le cadre de contrats de location financement, l'actif cédé est alors sorti du bilan et une créance financière est enregistrée pour la valeur actuelle des loyers fixes à recevoir ; le résultat de cession de l'actif est constaté en résultat opérationnel courant.

18

### 6.3.1 Analyse des immeubles de placement

Les immeubles de placement se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains, aménagements & infrastructures	Constructions	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Valeur brute	118	627	84	829
Cumul des amortissements et dépréciations	(58)	(262)	-	(320)
<b>Valeur nette au 01/01/2019</b>	<b>60</b>	<b>365</b>	<b>84</b>	<b>509</b>
Investissements et variation des avances et acomptes	-	14	14	28
Amortissements et dépréciations	(2)	(19)	-	(21)
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	1	47	(54)	(6)
<b>Valeur nette au 31/12/2019</b>	<b>59</b>	<b>407</b>	<b>44</b>	<b>510</b>
Valeur brute	119	695	44	858
Cumul des amortissements et dépréciations	(60)	(288)	-	(348)

### 6.3.2 Juste valeur des immeubles de placement

Il ressort des valorisations externes les principaux rendements immédiats de l'immobilier de placement présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018 retraité	Au 31/12/2018	Taux de rendement immédiat
<b>Bâtiments</b>				
Bureaux Paris-Charles de Gaulle et Orly	392	370	382	4,4 % - 9,0 %
Cargo Paris-Charles de Gaulle et Orly	227	212	329	5,4 % - 10,0 %
Hangars Paris-Charles de Gaulle	92	91	91	5,2 % - 13,0 %
Hôtels/commerces Paris-Orly et Charles de Gaulle	64	48	48	4,0 % - 6,5 %
Hangars/fret Paris-Orly	72	52	140	9,3 % - 11,5 %
Activité Paris-Orly et Charles de Gaulle	137	133	28	7,0 % - 12,0 %
Paris-Le Bourget	132	129	129	7,25 % - 13,25 %
<b>TOTAL DES BÂTIMENTS LOUÉS AUX EXTERNES</b>	<b>1 116</b>	<b>1 035</b>	<b>1 147</b>	
<b>Terrains loués</b>				
Bureaux Paris-Charles de Gaulle	73	69	93	6,0 % - 7,5 %
Cargo Paris-Charles de Gaulle	555	519	345	6,0 % - 8,0 %
Hangars Paris-Charles de Gaulle	59	48	115	8,0 % - 10,0 %
Hôtels/commerces Paris-Orly et Charles de Gaulle	292	272	238	4,0 % - 6,5 %
Hangars/fret Paris-Orly	98	93	44	13,0 % - 16,0 %
Activité Paris-Orly et Charles de Gaulle	149	148	202	6,0 % - 9,0 %
Paris-Le Bourget et AAG	134	134	134	5,75 % - 7,90 %
<b>TOTAL DES TERRAINS LOUÉS AUX EXTERNES</b>	<b>1 360</b>	<b>1 283</b>	<b>1 171</b>	
<b>TOTAL DES RÉSERVES FONCIÈRES</b>	<b>409</b>	<b>306</b>	<b>306</b>	
<b>TOTAL DES IMMEUBLES DE PLACEMENT</b>	<b>2 885</b>	<b>2 624</b>	<b>2 624</b>	

La juste valeur des immeubles de placement, s'élève à 2 855 millions d'euros au 31 décembre 2019 comparé à 2 624 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une croissance de près de 10 %.

À périmètre constant et hors projets, le périmètre progresse de 8 %.

#### BÂTIMENTS ET TERRAINS LOUÉS

Le taux de couverture des expertises externes pour la valorisation des bâtiments et des terrains loués aux tiers est proche de 100 % de leur valeur. Ces expertises ont été menées par un groupement d'experts immobiliers indépendants composé des cabinets suivants :

- ◇ CBRE Valuation ;
- ◇ Cushman & Wakefield Valuation & Advisory ;
- ◇ Crédit Foncier Expertises.

Les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations (i) des données confidentielles communiquées par le groupe (comme les états locatifs) et (ii) des hypothèses appropriées dont les principales concernent les taux d'actualisation ou de capitalisation, les valeurs locatives de marché et les avantages particuliers aux locataires.

La juste valeur des bâtiments non utilisés pour les besoins propres d'Aéroports de Paris, avec leur terrain d'emprise, s'élève à 1 116 millions d'euros en hausse de 81 millions par rapport à 2018. Cette hausse est principalement due à une baisse tendancielle des taux sur les actifs Bureaux à la poursuite d'une compression des taux sur les actifs de la zone Cargo et l'avancée des travaux sur les projets en cours de construction des gares de fret SC4 et DHL. La livraison de l'hôtel Ininside Méliá en pleine propriété et le regain pour l'activité maintenance avions sur la Zone Orly Industrie contribuent également à une hausse de la valeur à fin 2019.

L'année a par ailleurs été marquée par un fort dynamisme du secteur de la logistique avec une forte appétence des investisseurs pour cette activité justifiant une baisse des taux de 20 à 50 pbs.

La juste valeur des terrains loués s'élève à 1 360 millions d'euros, soit une croissance de 6,1 %. Cette progression s'explique notamment par un effet périmètre pour près de 23 millions d'euros avec la valorisation par les experts immobiliers de terrains loués sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle qui ne l'étaient pas en 2018, l'impact de la poursuite de la compression des taux sur les actifs terrains de la zone Cargo et la signature de contrats pour de nouvelles aires à matériel au sein du Hub Fedex combinée à une baisse des taux.

#### RÉSERVES FONCIÈRES

La valeur des réserves foncières augmente de 103 millions d'euros pour s'établir à 409 millions d'euros. Les principales composantes de leur évolution se détaillent de la façon suivante :

- ◇ un impact des surfaces pour près de 30 millions d'euros. Bien que celles-ci restent globalement stables, des transferts de réserves mutables à court terme et sous fortes contraintes Aéronautiques vers des réserves immédiatement disponibles. Par ailleurs, certaines d'entre elles, sous l'effet d'une connaissance plus fine des droits à construire grâce à la réalisation d'études capacitaires, voient leur valeur progresser ;
- ◇ des nouveaux projets 2019 font progresser la valeur des réserves de l'ordre de 53 millions d'euros. Il s'agit du projet de complexe hôtelier sur le quartier de Cœur d'Orly, du projet de construction d'un Campus tertiaire sur Paris-Orly et des développements envisagés sur la commune de Bonneuil ;



- ◇ un avancement des projets qui existaient déjà en 2018 conduit à faire évoluer la valorisation en net de 19 millions d'euros. Une hausse de la valeur pour près de 40 millions d'euros, au titre des parcelles destinées à recevoir des nouveaux projets (notamment des Gares de fret, des hôtels au sud d'Aéroville et du quartier RoissyPole Ouest, d'un Immeuble de bureaux au sein de Cœur d'Orly) et une diminution de 20 millions d'euros suite à la livraison des hôtels Inside Melia, Moxy, des projets Loxam et Grand Frais qui sortent ainsi des réserves.

En 2019, le groupe a procédé à un classement plus fin de ses actifs par nature et par zone, ce qui a généré des mouvements de transfert de valeur d'une classe d'actifs à une autre, aussi bien pour les bâtiments que pour les terrains loués. Pour une meilleure comparabilité des données, les données 2018 ont été retraitées selon ce même classement, et présentées dans la colonne « 31/12/2018 retraité ».

Par ailleurs, la valeur du terrain relative au Hub FedEx de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, classée dans la catégorie « Bâtiments » en 2018, a fait l'objet d'un reclassement et figure désormais dans la catégorie « Terrains loués » en 2019 ainsi que dans la colonne « 31/12/2018 retraité » (reclassement pour 112 millions d'euros).

#### HYPOTHÈSES DE VALORISATION ET ANALYSE DE SENSIBILITÉS

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations (i) les états locatifs confidentiels du groupe, (ii) des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de croissance de loyers, ou les taux de capitalisation ; le groupe a considéré la classification en niveau 3 de ses actifs comme la mieux adaptée (cf. note 9.5.2 sur la hiérarchie des justes valeurs).

## 6.4 Pertes de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et des immeubles de placement

Les immobilisations incorporelles, corporelles et les immeubles de placement font l'objet de tests de perte de valeur lorsque des indices de dépréciation surviennent.

Pour les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie, un test est réalisé au minimum une fois par an et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît. S'agissant des terrains, par nature non amortissables, ils sont testés pour dépréciation s'il existe un indice de perte de valeur.

Les immobilisations incorporelles, corporelles et les immeubles de placement sont testés au niveau du regroupement d'actifs pertinents déterminé conformément aux prescriptions d'IAS 36. Dans le cas où le montant recouvrable est inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. La comptabilisation d'une perte de valeur entraîne une révision de la base amortissable et éventuellement du plan d'amortissement des immobilisations concernées.

Une variation combinée de + 25 à + 75 points de base des taux d'actualisation et du taux de rendement à la revente, appliquée sur l'ensemble du portefeuille des immeubles de placement, ferait diminuer de 82 M€ (soit - 3 %) à 233 M€ (soit - 10 %) la valeur du patrimoine hors droits de mutation et frais (hors actifs de développement et réserves foncières).

### 6.3.3 Informations complémentaires

L'article 3 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports prévoit que dans le cas où serait prononcée la fermeture, partielle ou totale, à la circulation aérienne d'un des aéroports exploités par Aéroports de Paris, un pourcentage d'au moins 70 % de la différence existant entre, d'une part, la valeur vénale à cette date des immeubles situés dans l'enceinte de cet aéroport qui ne sont plus affectés au service public aéroportuaire et, d'autre part, la valeur de ces immeubles à la date où ils lui ont été attribués, majorée des coûts liés à leur remise en état et à la fermeture des installations aéroportuaires doit être versé à l'État. Les immeubles concernés sont les terrains et bâtiments mentionnés à l'article 53-1° du cahier des charges d'Aéroports de Paris. Ils constituent les infrastructures affectées à l'exploitation du service public aéroportuaire (et qui ne sont cessibles qu'avec l'accord préalable de l'État). Les cartes annexées au cahier des charges d'Aéroports de Paris font apparaître ces immeubles en zone bleue et ceux affectés aux activités de diversification d'Aéroports de Paris en zone grise.

Les dispositions de l'article 3 de la loi précitée correspondent aux biens qui ne seraient plus nécessaires à l'exécution des missions de service public aéroportuaire.

Conformément à la norme IAS 36, les critères retenus pour apprécier les indices de perte de valeur peuvent être notamment une performance inférieure aux prévisions, une diminution du trafic, une évolution significative des données de marché ou de l'environnement réglementaire ou une obsolescence ou dégradation matérielle non prévue dans le plan d'amortissement.

Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles ou incorporelles peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable. La valeur de l'actif après reprise de la perte de valeur est plafonnée à la valeur comptable qui aurait été déterminée nette des amortissements si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des exercices antérieurs.

Le groupe n'a pas constaté de pertes de valeur significatives sur les immobilisations corporelles, incorporelles et immeubles de placement. S'agissant des tests de perte de valeur sur les droits d'opérer voir note 6.1.1 et sur les écarts d'acquisition voir note 6.1.2.

## NOTE 7 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

### 7.1 Capitaux propres

Les capitaux propres se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Capital	Primes liées au capital	Actions propres	Résultats non distribués	Autres éléments du résultat global	Part Groupe	Intérêts minoritaires	Total
<b>SITUATION AU 31/12/2019</b>	<b>297</b>	<b>543</b>	<b>-</b>	<b>4 341</b>	<b>(149)</b>	<b>5 032</b>	<b>975</b>	<b>6 007</b>

#### 7.1.1 Capital

Le capital d'Aéroports de Paris SA s'élève à 296 881 806 euros. Il est divisé en 98 960 602 actions de 3 euros chacune, entièrement libérées et n'a fait l'objet d'aucune modification au cours de l'exercice 2019.

Ce capital est assorti d'une prime d'émission de 542 747 milliers d'euros résultant de l'augmentation réalisée en 2006.

#### 7.1.2 Actions propres

Les titres auto-détenus par le groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente ou l'annulation de titres auto-détenus sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

Dans le cadre de son contrat de liquidité et conformément à l'autorisation donnée par les actionnaires lors de l'assemblée générale ordinaire du 20 mai 2019, la Société a procédé au cours de la période au rachat de 292 520 actions et à la vente de 292 520 actions.

Ainsi, le nombre d'actions auto-détenues qui était nul au 31 décembre 2018 est nul au 31 décembre 2019 au titre de ce contrat.

#### 7.1.3 Autres éléments de capitaux propres

L'évolution des autres éléments de capitaux propres est la suivante :

(en millions d'euros)	Situation au 01/01/2018	Résultat global - 2018	Situation au 31/12/2018	Situation au 01/01/2019	Résultat global - 2019	Situation au 31/12/2019
Écarts de conversion	(10)	12	2	2	(10)	(8)
Écarts actuariels <sup>1</sup>	(84)	(11)	(95)	(95)	(47)	(142)
Réserve de juste valeur	(3)	10	7	7	(6)	1
<b>TOTAL</b>	<b>(97)</b>	<b>11</b>	<b>(86)</b>	<b>(86)</b>	<b>(63)</b>	<b>(149)</b>

<sup>1</sup> Pertes cumulées au titre des écarts actuariels nets d'impôt différé.

#### 7.1.4 Réserves légales et distribuables d'Aéroports de Paris SA

Les réserves légales et distribuables d'Aéroports de Paris SA se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Réserve légale	30	30
Autres réserves	839	839
Report à nouveau	1 554	1 356
Résultat de la période	497	564
<b>TOTAL</b>	<b>2 920</b>	<b>2 789</b>

#### 7.1.5 Dividendes versés

Les dividendes versés se sont élevés à :

◇ 366 millions d'euros en 2019, soit 3,70 euros par action, conformément à la 3<sup>ème</sup> résolution de l'AGO du 20 mai 2019 ;

◇ 342 millions d'euros en 2018, soit 3,46 euros par action, conformément à la 3<sup>ème</sup> résolution de l'AGO du 4 mai 2018.





## 7.1.6 Dividendes proposés

Il sera proposé à l'Assemblée générale du Groupe ADP statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 de verser un dividende unitaire de 3,70 euros par action soit un montant total de 366 millions d'euros sur la base du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2019.

Le conseil d'administration du Groupe ADP a décidé la mise en œuvre d'une politique d'acompte sur dividende en numéraire jusqu'à l'exercice

se terminant le 31 décembre 2020. Pour l'exercice 2019, cet acompte sur dividende s'élève à hauteur de 69 millions d'euros, soit un montant par action de 0,70 euro. Le détachement du coupon de l'acompte sur dividende est intervenu le 6 décembre 2019 et la mise en paiement de l'acompte sur dividende au titre de 2019 est intervenue le 10 décembre 2019.

## 7.1.7 Résultat par action

Le calcul du résultat par action s'établit ainsi :

	2019	2018 <sup>1</sup>
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (hors actions propres)	98 954 765	98 958 460
Résultat de la période attribuable aux propriétaires de la société mère (en millions d'euros)	588	610
Résultat de base par action (en euros)	5,95	6,16
Résultat dilué par action (en euros)	5,95	6,16
<b>Dont activités poursuivies</b>		
Résultat net des activités poursuivies attribuable aux propriétaires de la société mère (en millions d'euros)	563	562
Résultat de base par action (en euros)	5,69	5,68
Résultat dilué par action (en euros)	5,69	5,68
<b>Dont activités non poursuivies</b>		
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère des activités non poursuivies (en millions d'euros)	26	48
Résultat de base par action (en euros)	0,26	0,48
Résultat dilué par action (en euros)	0,26	0,48

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

Le résultat de base correspond au résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société mère.

Le nombre moyen pondéré d'actions correspond au nombre d'actions composant le capital de la société mère, minoré des actions propres

détenues en moyenne au cours de la période, soit 5 837 au 31 décembre 2019 et 2 142 au 31 décembre 2018.

Il n'existe aucun instrument de capitaux propres à effet dilutif.

## 7.2 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
<b>Intérêts minoritaires</b>		
TAV Airports	848	857
Airport International groupe (AIG)	75	87
Média Aéroport de Paris	7	7
Société de Distribution Aéroportuaire	27	-
Relay@ADP	18	-
<b>TOTAL</b>	<b>975</b>	<b>951</b>

## NOTE 8 AUTRES PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS

### 8.1 Autres provisions

Les autres provisions constituées par le Groupe ADP concernent essentiellement des litiges commerciaux et sociaux, ainsi que des risques pays et environnementaux. Une provision est constatée dès lors qu'il existe un passif dont l'échéance ou le montant est incertain. Elle est comptabilisée si les trois conditions suivantes sont satisfaites :

- ◆ le groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite résultant d'un événement passé ;
- ◆ il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques soit nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- ◆ le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Les autres provisions ont évolué comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Litiges	Autres provisions	2019	Litiges	Autres provisions	2018
<b>Provisions au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>14</b>	<b>41</b>	<b>55</b>	<b>14</b>	<b>75</b>	<b>89</b>
<b>Augmentations</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>23</b>
◆ Dotations	1	4	5	5	6	11
◆ Augmentation liée aux variations de périmètre	-	8	8	-	7	7
◆ Autres augmentations	-	10	10	-	4	4
<b>Diminutions</b>	<b>(4)</b>	<b>(22)</b>	<b>(26)</b>	<b>(5)</b>	<b>(52)</b>	<b>(57)</b>
◆ Provisions utilisées	(1)	(12)	(13)	(1)	(16)	(17)
◆ Provisions devenues sans objet	(3)	(10)	(13)	(4)	(36)	(40)
<b>Provisions à la clôture</b>	<b>11</b>	<b>41</b>	<b>52</b>	<b>14</b>	<b>41</b>	<b>55</b>
Dont						
◆ Part non courante	11	36	47	14	25	39
◆ Part courante	-	5	5	-	16	16

Les provisions pour litiges concernent divers litiges fournisseurs, des litiges sociaux et des litiges commerciaux.

Les autres provisions comprennent notamment des provisions pour risques Clients et Fournisseurs.

Les informations relatives aux passifs éventuels sont décrites en note 16.

### 8.2 Autres passifs non courants

Les éléments présentés en autres passifs non courants comprennent :

- ◆ les subventions d'investissement. En application de l'option offerte par la norme IAS 20, elles sont comptabilisées au passif et sont reprises au résultat au même rythme que les amortissements des immobilisations afférentes ;
- ◆ les dettes liées aux loyers de concessions exploitées par TAV Airports ;
- ◆ les revenus des contrats client comptabilisés en produits constatés d'avance ;

- ◆ la dette liée aux options de vente accordée aux intérêts minoritaires.

En application de la norme IAS 32, cette dette est évaluée initialement sur la base de la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option de vente. La contrepartie de cette dette est une diminution de la valeur comptable des intérêts minoritaires. L'écart entre la valeur actuelle du prix d'exercice et cette valeur comptable est comptabilisée dans les capitaux propres part groupe en autres réserves. Ultérieurement, cette dette est réévaluée à chaque fin de période par contrepartie du résultat.



Les autres passifs non courants se décomposent ainsi à la clôture de la période :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Loyers de concessions exigibles > 1 an	643	594
Subventions d'investissement	54	48
Dettes liées à l'option de vente des minoritaires	22	53
Produits constatés d'avance	77	83
Autres	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>798</b>	<b>780</b>

Les dettes liées aux loyers de concessions concernent principalement les concessions de TAV Milas Bodrum et TAV Ege dont les loyers de concession sont fixes tels que définis dans les contrats de concessions et ont été reconnus en contrepartie du droit d'exploiter les aéroports en concession (cf. note 6.1.1). Au 31 décembre 2019, les dettes sur loyers de concession à plus d'un an atteignent respectivement 291 millions d'euros pour Milas Bodrum et 273 millions d'euros pour Ege (vs 269 millions d'euros pour Milas Bodrum et 259 millions pour Ege au 31 décembre 2018).

La dette liée à l'option de vente des minoritaires concerne Ville Aéroportuaire Immobilier 1 dont la levée d'option est fin 2023.

Les produits constatés d'avance à plus d'un an concernent principalement Aéroports de Paris SA et comprennent :

- ◇ la location à Air France du terminal T2G, soit 19 millions d'euros au 31 décembre 2019 (22 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;
- ◇ le bail à construction SCI Aéroville, soit 28 millions d'euros au 31 décembre 2019 (29 millions d'euros au 31 décembre 2018).

## NOTE 9 INFORMATIONS RELATIVES À LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### 9.1 Gestion du risque financier

#### 9.1.1 Introduction

Les principaux passifs financiers du groupe sont constitués d'emprunts obligataires, de prêts bancaires et de découverts bancaires, de dettes de location financement, de dettes fournisseurs et de contrats de location. L'objectif principal de ces passifs financiers est de financer les activités opérationnelles du groupe. Le groupe détient des actifs financiers tels que des créances clients, de la trésorerie et des dépôts à court terme qui sont générés directement par ses activités.

Le groupe contracte également des instruments dérivés, principalement des *swaps* de taux d'intérêt. Ces instruments ont pour objectif la gestion des risques de taux d'intérêt liés au financement du groupe.

Les risques principaux attachés aux actifs et passifs financiers du groupe sont :

- ◇ le risque de crédit ;
- ◇ le risque de liquidité ;
- ◇ le risque de marché.

Cette note présente des informations sur l'exposition du groupe à chacun des risques ci-dessus, ses objectifs, sa politique et ses procédures de mesure et de gestion des risques, ainsi que sa gestion du capital. Des informations quantitatives figurent à d'autres endroits dans les états financiers consolidés.

La Direction générale définit la politique de gestion des risques du groupe. Cette politique a pour objectif d'identifier et d'analyser les risques auxquels le groupe doit faire face, de définir les limites dans lesquelles les risques doivent se situer et les contrôles à mettre en œuvre, de gérer les risques et de veiller au respect des limites définies. La politique et les systèmes de gestion des risques sont régulièrement revus afin de prendre en compte les évolutions des conditions de marché et des activités du groupe. Le groupe, par ses règles et procédures de formation et de gestion, vise

à développer un environnement de contrôle rigoureux et constructif dans lequel tous les membres du personnel ont une bonne compréhension de leurs rôles et de leurs obligations.

Le comité d'audit et des risques du groupe a pour responsabilité de procéder à un examen, avec la Direction générale, des principaux risques encourus par le groupe et d'examiner la politique de maîtrise des risques dans tous les domaines. Par ailleurs, l'audit interne réalise des revues des contrôles et des procédures de gestion des risques, dont les résultats sont communiqués au comité d'audit.

#### CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

La politique du groupe est de mettre sous surveillance juridique et de vérifier la santé financière de tous ses clients (nouveaux ou non). À l'exception des contrats signés avec l'État et les filiales détenues à 100 %, les baux passés entre le groupe et ses clients comportent des clauses de garantie (chèque de dépôt, caution bancaire, garantie bancaire à première demande, etc.). Les soldes clients font l'objet d'un suivi permanent. Par conséquent, le groupe estime que le risque de crédit est peu significatif compte tenu des garanties reçues et du dispositif de suivi du poste client.

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Environ 18 % des produits du groupe se rattachent à des prestations avec son principal client Air France.

Les éléments quantitatifs concernant les créances commerciales ainsi que l'antériorité des créances courantes sont précisés en note 4.4.

Conformément à la norme IFRS 9, le groupe détermine un niveau de dépréciation de ses créances clients en fonction des pertes de crédit attendues. Ce modèle de dépréciation s'appuie sur :

- ◇ chaque type des créances (créances homogènes, créances de montant significatif) ;
- ◇ la probabilité de défaut du client ; et
- ◇ le taux de perte irrécouvrable en cas de défaut.

18

## PLACEMENTS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Concernant le risque de crédit relatif aux actifs financiers du groupe tels que trésorerie, équivalents de trésorerie, actifs financiers disponibles à la vente et certains instruments dérivés, Aéroports de Paris SA place ses excédents de trésorerie au travers de fonds monétaires à valeur liquidative variable court terme et standard (VNAV). Le risque de contrepartie lié à ces placements est considéré par le groupe comme marginal. Concernant TAV Airports et AIG, le groupe estime que le risque de crédit sur les fonds liquides est limité puisque les contreparties sont des banques affichant des notes de crédit élevées. Pour les instruments dérivés, l'exposition du groupe est liée aux défaillances éventuelles des tiers concernés qui sont, pour l'essentiel, des institutions financières de premier rang. L'exposition maximale est égale à la valeur comptable de ces instruments. Le groupe estime que le risque est limité.

## GARANTIES

Il existe des garanties accordées par le groupe au titre de la bonne exécution de ses contrats internationaux. En particulier, ADP International et TAV Airports ont accordé des engagements (nantissement d'actions, gage sur créances et nantissement de compte bancaires) dans le cadre d'emprunts bancaires contractés en vue de financer la construction et l'exploitation de certaines concessions (cf. note 15).

### 9.1.2 Risque de marché

Le risque de marché correspond au risque que des variations de prix de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des

instruments de capitaux propres, affectent le résultat du groupe ou la valeur des instruments financiers détenus. La gestion du risque de marché a pour objectif de gérer et contrôler les expositions au risque de marché dans des limites acceptables, tout en optimisant le couple rentabilité/risque. Les analyses de sensibilité aux risques de taux et au risque de change sont présentées à la note 9.5.3.

## 9.2 Gestion du capital

Le *gearing* est passé de 85 % fin 2018 à 87 % au 31 décembre 2019. La hausse du *gearing* s'explique par l'augmentation de l'endettement net, principalement dû à l'impact des nouvelles acquisitions réalisées par le groupe.

Durant l'exercice, le groupe n'a pas modifié sa politique en matière de gestion du capital.

Occasionnellement, le groupe achète ses propres actions sur le marché pour animer la liquidité des titres. Le rythme de ces achats dépend des cours sur le marché.

Le conseil d'administration veille au niveau des dividendes versés aux porteurs d'actions ordinaires.

À ce jour, les membres du personnel détiennent 1,67 % des actions ordinaires.

Ni la société, ni ses filiales ne sont soumises, en vertu de règles extérieures, à des exigences spécifiques.

## 9.3 Résultat financier

Le résultat financier net comprend les intérêts à payer sur les emprunts calculés en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, les intérêts à recevoir sur les placements, les intérêts sur les passifs sociaux résultant des régimes à prestations définies, les profits et pertes de change et les profits et pertes sur les instruments de couverture qui sont comptabilisés

dans le compte de résultat. À ce titre, il comprend le résultat réalisé et latent au titre des instruments dérivés de change et de taux portés par le Groupe ADP qu'ils soient ou non documentés en comptabilité de couverture. Le résultat financier intègre également la désactualisation des dettes sur loyers de concessions.

L'analyse du résultat financier s'établit ainsi respectivement en 2019 et 2018 :

(en millions d'euros)	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier 2019
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(206)	(206)
Charges d'intérêts sur les obligations locatives	-	(5)	(5)
Résultat des dérivés de taux	37	(14)	23
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>37</b>	<b>(225)</b>	<b>(188)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	9	(2)	7
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>46</b>	<b>(227)</b>	<b>(181)</b>
Produits de participations non consolidées	20	-	20
Gains et pertes nets de change	32	(33)	(1)
Dépréciations et provisions	-	(9)	(9)
Autres	1	(36)	(35)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>53</b>	<b>(78)</b>	<b>(25)</b>
<b>Charges financières nettes</b>	<b>99</b>	<b>(305)</b>	<b>(206)</b>



(en millions d'euros)	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier 2018 <sup>1</sup>
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(178)	(178)
Résultat des dérivés de taux	8	(22)	(14)
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>8</b>	<b>(200)</b>	<b>(192)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	12	(3)	9
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>20</b>	<b>(203)</b>	<b>(183)</b>
Produits de participations non consolidées	7	-	7
Gains et pertes nets de change	30	(46)	(16)
Dépréciations et provisions	2	(8)	(6)
Autres	12	(46)	(34)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>51</b>	<b>(100)</b>	<b>(49)</b>
<b>Charges financières nettes</b>	<b>71</b>	<b>(303)</b>	<b>(232)</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

Les gains et pertes par catégories d'instruments financiers se présentent ainsi :

(en millions d'euros)	2019	2018 <sup>1</sup>
<b>Produits, charges, profits et pertes sur dettes au coût amorti</b>	<b>(188)</b>	<b>(191)</b>
Charges d'intérêts sur dettes évaluées au coût amorti	(206)	(178)
Charges d'intérêts sur les obligations locatives	(5)	-
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(5)	(13)
Variation de valeur des dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	23	-
Variation de valeur des dettes financières couvertes en juste valeur	5	-
<b>Profits et pertes sur instruments financiers en juste valeur par le résultat</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
Profits sur équivalents de trésorerie (option de juste valeur)	7	10
<b>Profits et pertes sur actifs disponibles à la vente</b>	<b>13</b>	<b>1</b>
Dividendes reçus	13	1
<b>Autres profits et pertes sur prêts, créances et dettes au coût amorti</b>	<b>(29)</b>	<b>(44)</b>
Gains et pertes nets de change	(1)	(16)
Autres profits/charges nets	(28)	(28)
<b>Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux</b>	<b>(9)</b>	<b>(8)</b>
Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux	(9)	(8)
<b>TOTAL DES GAINS NETS (PERTES NETTES) RECONNUS EN RÉSULTAT</b>	<b>(206)</b>	<b>(232)</b>
Variation de juste valeur (avant impôt) portée en capitaux propres	(24)	15
<b>TOTAL DES GAINS NETS (PERTES NETTES) RECONNUS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>	<b>(24)</b>	<b>15</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

## 9.4 Dettes financières

Les emprunts et autres passifs porteurs d'intérêts sont initialement enregistrés pour leur juste valeur qui correspond au montant reçu, diminué des coûts de transaction directement attribuables aux emprunts concernés comme les primes et frais d'émission. Ces emprunts sont ensuite comptabilisés selon la méthode du coût amorti en utilisant le taux d'intérêt effectif de l'emprunt.

Le taux effectif correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur comptable d'un emprunt à l'origine en actualisant ses flux futurs estimés.

Les dettes financières dont l'échéance est supérieure à un an sont présentées en dettes financières non courantes. Les dettes financières dont la date de remboursement est inférieure à un an sont présentées en dettes financières courantes.

## 9.4.1 Détail des emprunts et dettes financières

Les emprunts et dettes financières s'analysent ainsi à la clôture :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Part non courante	Part courante	Au 31/12/2018	Part non courante	Part courante
Emprunts obligataires	5 167	4 669	498	4 678	4 379	299
Emprunts bancaires (i)	1 758	1 081	677	2 078	1 350	728
Obligations locatives	82	73	9	-	-	-
Autres emprunts et dettes assimilées	245	188	57	212	180	32
Intérêts courus non échus	119	-	119	98	-	98
<b>Emprunts et dettes financières hors dérivés</b>	<b>7 371</b>	<b>6 011</b>	<b>1 360</b>	<b>7 066</b>	<b>5 909</b>	<b>1 157</b>
Instruments financiers dérivés passif	68	66	2	63	61	2
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>7 439</b>	<b>6 077</b>	<b>1 362</b>	<b>7 129</b>	<b>5 970</b>	<b>1 159</b>

(i) La part courante des emprunts bancaires intègre notamment les emprunts bancaires de TAV Tunisia. N'ayant pas respecté les conventions de financement les emprunts bancaires de TAV Tunisia sont présentés en dettes exigibles pour un montant de 341 millions d'euros au 31 décembre 2019. Des négociations sont en cours pour restructurer cette dette et des accords de refinancement devraient être signés début 2020 (cf. note 2).

La variation des emprunts et dettes financières au 31 décembre 2019 s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Augmentation/ souscription <sup>1</sup>	Remboursement <sup>1</sup>	Variation de change	Variation de juste valeur	Variations de périmètre	Autres variations	Au 31/12/2019
Emprunts obligataires	4 678	786	(303)	-	3	-	3	5 167
Emprunts bancaires	2 078	62	(380)	5	(8)	3	(2)	1 758
Obligations locatives	-	55	(10)	-	-	-	37	82
Autres emprunts et dettes assimilées	212	29	(66)	3	-	80	(13)	245
Intérêts courus non échus	98	134	(116)	-	-	-	3	119
<b>Emprunts et dettes financières hors dérivés</b>	<b>7 066</b>	<b>1 066</b>	<b>(875)</b>	<b>8</b>	<b>(5)</b>	<b>83</b>	<b>28</b>	<b>7 371</b>
Instruments financiers dérivés passif	63	-	-	-	4	-	1	68
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>7 129</b>	<b>1 066</b>	<b>(875)</b>	<b>8</b>	<b>(1)</b>	<b>83</b>	<b>29</b>	<b>7 439</b>

<sup>1</sup> Les augmentations/souscriptions et remboursements d'emprunts et dettes financières hors dérivés, hors obligations locatives et hors intérêts courus non échus sont présentés dans le tableau des flux de trésorerie consolidés respectivement en « Encaissements provenant des emprunts à long terme » et « Remboursement des emprunts à long terme ».





## 9.4.2 Endettement financier net

L'endettement financier net tel que défini par le Groupe ADP correspond aux montants figurant au passif du bilan sous les postes emprunts et dettes financières à long terme et emprunts et dettes financières à court terme, la dette liée à l'option de vente des minoritaires, diminués

des instruments dérivés actif, des créances et comptes courants sur des entreprises mises en équivalence, de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des liquidités soumises à restriction.

Cet endettement financier net se présente ainsi à la clôture :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Part non courante	Part courante	Au 31/12/2018	Part non courante	Part courante
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>7 439</b>	<b>6 077</b>	<b>1 362</b>	<b>7 129</b>	<b>5 970</b>	<b>1 159</b>
Dettes liées à l'option de vente des minoritaires	36	22	14	91	53	38
<b>Endettement financier brut</b>	<b>7 475</b>	<b>6 099</b>	<b>1 376</b>	<b>7 220</b>	<b>6 023</b>	<b>1 197</b>
Instruments financiers dérivés actif	15	11	4	21	17	4
Créances et comptes courants sur des entreprises mises en équivalence	138	95	43	117	72	45
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 982	-	1 982	2 056	-	2 056
Liquidités soumises à restriction (i)	86		86	84		84
<b>Endettement financier net</b>	<b>5 254</b>	<b>5 993</b>	<b>(739)</b>	<b>4 942</b>	<b>5 934</b>	<b>(992)</b>
<i>Gearing</i>	<i>87 %</i>			<i>85 %</i>		

(i) 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 DHMI, dépenses opérationnelles, impôts..).

## 9.4.3 Détail des emprunts obligataires et bancaires

Les emprunts obligataires et bancaires s'analysent ainsi :

(en millions d'euros)	Devise	Valeur nominale en devise	Échéance	Taux d'intérêt contractuel <sup>1</sup>	Capital restant dû en devise	Valeur au bilan au 31/12/2019	Juste valeur au 31/12/2019
<b>Aéroports de Paris SA</b>							
Emprunt obligataire	EUR	500	2020	3,886 %	500	498	508
Emprunt obligataire	EUR	400	2021	4,000 %	400	404	426
Emprunt obligataire	EUR	400	2022	3,875 %	400	399	435
Emprunt obligataire	EUR	500	2023	1,500 %	500	499	530
Emprunt obligataire	EUR	500	2024	3,125 %	500	497	573
Emprunt obligataire	EUR	500	2025	1,500 %	500	496	542
Emprunt obligataire	EUR	500	2027	1,000 %	500	498	537
Emprunt obligataire	EUR	600	2028	2,750 %	600	594	734
Emprunt obligataire	EUR	500	2038	2,125 %	500	494	641
Emprunt obligataire	EUR	800	2034	1,125 %	800	786	878
Emprunt obligataire	EUR	2	2023	2,5 %	2	2	2
Emprunt BEI	EUR	130	2020	EUR3M+0,150 %	130	130	130
Emprunt BEI	EUR	250	2038	EUR3M+0,150 %	238	238	245
Autres emprunts	EUR	46	2020-2024	0,343 % -4,125 %	40	40	40
<b>AIG</b>							
Emprunts bancaires	USD	160	2023	4,060 %	80	71	74
Emprunts bancaires	USD	180	2024	4,185 %	110	98	104
Emprunts bancaires	USD	50	2025	5,950 %	50	45	53
Emprunts bancaires	USD	48	2026	5,810 %	38	34	38
Emprunts bancaires	USD	46	2028	6,310 %	39	35	41
<b>TAV Airports</b>							
Emprunts bancaires	EUR	49	2020	3,541 %	46	46	47
Emprunts bancaires	EUR	71	2021	3,194 %	27	27	28
Emprunts bancaires	EUR	223	2022	2,519 %	181	182	190
Emprunts bancaires	EUR	106	2023	3,818 %	100	100	106
Emprunts bancaires	EUR	6	2024	3,300 %	5	5	6
Emprunts bancaires	EUR	62	2025	4,950 %	43	44	51
Emprunts bancaires	EUR	516	2028	3,720 %	482	491	589
Emprunts bancaires	EUR	154	2031	4,500 %	136	136	182
Emprunts bancaires	TRY	4	2020	24,000 %	4	1	1
Emprunts bancaires	TRY	3	2021	15,850 %	1	-	-
Emprunts bancaires	USD	22	2022	5,605 %	18	16	17
Emprunts bancaires	USD	3	2023	5,760 %	3	2	3
Emprunts bancaires	USD	8	2024	3,970 %	8	7	7
Emprunts bancaires	USD	16	2026	6,100 %	11	10	11
<b>TOTAL</b>		<b>7 331</b>			<b>6 972</b>	<b>6 923</b>	<b>7 751</b>

<sup>1</sup> Pour les autres emprunts contractés par ADP SA et les emprunts bancaires contractés par AIG et TAV Airports, le taux d'intérêt présenté correspond au taux moyen sur la période, calculé pour les emprunts à taux variable sur la base d'un Euribor à 0 %, taux négatif flooré à 0 %, ou du taux Libor dollar à 2,31 % en date du 31 décembre 2019. Ces emprunts sont regroupés par échéance. La juste valeur (M-To-M) est une valeur calculée par actualisation des flux futurs hors coupon couru. Cette valeur ne tient pas compte du spread de crédit d'Aéroports de Paris SA.



## 9.5 Instruments financiers

### Instruments financiers dérivés

Dans le cadre de la gestion du risque de taux et de change de sa dette à moyen et long terme, le groupe utilise des instruments financiers dérivés, constitués d'opérations d'échange de taux d'intérêt et de devises (*interest rates swaps* et *cross currency swaps*) principalement adossés à des lignes d'emprunts obligataires et de prêts bancaires.

Les *swaps* de taux d'intérêts sont évalués au bilan à leur juste valeur. La variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du résultat sauf dans les cas particuliers de la comptabilité de couverture exposés ci-dessous.

Lorsque l'instrument financier peut être qualifié d'instrument de couverture, ces instruments sont évalués et comptabilisés conformément aux critères de la comptabilité de couverture de la norme IFRS 9 :

- ◆ si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de la valeur de la partie efficace du dérivé est enregistrée dans les autres éléments du résultat global et présentée dans les réserves de juste valeur au sein des capitaux propres. Elle est reclassée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat. En revanche, la partie inefficace du dérivé est enregistrée directement en résultat. Lorsque l'élément couvert est une émission de dette future, le reclassement en résultat est effectué sur la durée de vie de la dette, une fois celle-ci émise. Lorsque la transaction prévue se traduit par la comptabilisation d'un actif ou d'un passif non financier, les variations cumulées de la juste valeur de l'instrument de couverture précédemment enregistrées en capitaux propres sont intégrées dans l'évaluation initiale de l'actif ou du passif concerné ;
- ◆ si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, la variation de valeur du dérivé et la variation de valeur de l'élément couvert attribuable au risque couvert sont enregistrées en résultat au cours de la même période ;
- ◆ une couverture de change d'un investissement net dans une entité étrangère est comptabilisée de la même manière qu'une couverture de flux de trésorerie. Les variations de la juste valeur de l'instrument de couverture sont comptabilisées en capitaux propres pour ce qui concerne la partie efficace de la relation de couverture, tandis que les variations de la juste valeur relative à la partie inefficace de la couverture sont constatées en résultat financier. Lorsque l'investissement dans l'entité étrangère est cédé, toutes les variations de la juste valeur de l'instrument de couverture précédemment comptabilisées en capitaux propres sont transférées au compte de résultat.

La comptabilité de couverture est applicable si la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place et si l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de façon prospective et rétrospective dès son origine puis à chaque arrêté comptable afin d'assurer la relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture.

Les instruments dérivés sont présentés au bilan intégralement à l'actif en Autres actifs financiers courants ou au passif en Emprunts et dettes financières à court terme, ces dérivés étant résiliables à tout moment moyennant le versement ou l'encaissement d'une soule correspondant à leur juste valeur.

### Juste valeur des instruments financiers

- ◆ Méthode de calcul de la juste valeur

La meilleure indication de juste valeur d'un contrat est le prix qui serait convenu entre un acheteur et un vendeur libres de contracter et opérant aux conditions de marché. En date de négociation, il s'agit généralement du prix de transaction. Par la suite, l'évaluation du contrat doit être fondée sur des données de marché observables qui fournissent l'indication la plus fiable de la juste valeur d'un instrument financier :

- ◆ flux futurs actualisés pour les emprunts obligataires et bancaires ;
- ◆ prix cotés sur un marché organisé pour les titres de participation cotés et non consolidés ;
- ◆ valeur de marché pour les instruments de change et de taux, évalués par actualisation du différentiel de *cash-flow* futurs ou en obtenant des cotations de la part d'établissements financiers tiers.

La juste valeur des contrats de vente à terme de devises correspond à la différence entre les montants de devises convertis aux cours contractuellement fixés pour chaque échéance et les montants de ces devises convertis au taux forward pour ces mêmes échéances.

La juste valeur d'un instrument financier doit refléter les risques de non-performance : le risque de crédit de la contrepartie (*Credit Valuation Adjustment - CVA*) et le risque de crédit propre du groupe (*Debit Valuation Adjustment - DVA*). Pour les instruments dérivés, le groupe a choisi de déterminer la CVA en utilisant un modèle mixte incluant des données de marché - utilisation des spreads CDS (*Credit Default Swap*) des contreparties - et des données statistiques historiques.

Concernant les dettes fournisseurs, elles sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

## 9.5.1 Catégories d'actifs et de passifs financiers

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Ventilation par catégories d'instruments financiers					
		Juste valeur				Instr. dérivés de couverture	
		Option JV <sup>1</sup>	Trading <sup>2</sup>	Instr. de cap. propres - JV par résultat	Coût amorti	de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants (i)	682	-	11	59	612	-	-
Actifs sur contrats	3	-	-	-	3	-	-
Clients et comptes rattachés	609	-	-	-	609	-	-
Autres créances <sup>3</sup>	282	-	-	-	282	-	-
Autres actifs financiers courants	176	-	4	-	172	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 982	1 982	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>3 734</b>	<b>1 982</b>	<b>15</b>	<b>59</b>	<b>1 678</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	6 077	-	6	-	6 011	-	60
Passifs sur contrats	2	-	-	-	2	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	679	-	-	-	679	-	-
Autres dettes et autres passifs non courants <sup>3</sup>	1 194	-	-	-	1 194	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	1 362	-	2	-	1 360	-	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>9 314</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>9 246</b>	<b>-</b>	<b>60</b>

<sup>1</sup> Désignés comme tel à l'origine.<sup>2</sup> Désignés comme détenus à des fins de transaction.<sup>3</sup> Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.

Les autres actifs financiers non courants incluent en 2019, la partie non courant (192 M€) de l'indemnisation de correspondant à la fin de la concession TAV Istanbul (cf. note 2.2).

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Ventilation par catégories d'instruments financiers					
		Juste valeur				Instruments dérivés de couverture	
		Option JV <sup>1</sup>	Trading <sup>2</sup>	Instr. de cap. propres - JV par résultat	Coût amorti	de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	403	-	17	61	325	-	-
Actifs sur contrats	9	-	-	-	9	-	-
Clients et comptes rattachés	628	-	-	-	628	-	-
Autres créances <sup>3</sup>	163	-	-	-	163	-	-
Autres actifs financiers courants	201	-	4	-	197	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 056	2 056	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>3 460</b>	<b>2 056</b>	<b>21</b>	<b>61</b>	<b>1 322</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	5 970	-	10	-	5 910	-	50
Passifs sur contrats	6	-	-	-	6	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	590	-	-	-	590	-	-
Autres dettes et autres passifs non courants <sup>3</sup>	1 184	-	-	-	1 184	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	1 159	-	2	-	1 157	-	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>8 909</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>8 847</b>	<b>-</b>	<b>50</b>

<sup>1</sup> Désignés comme tel à l'origine.<sup>2</sup> Désignés comme détenus à des fins de transaction.<sup>3</sup> Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.

Dans le cadre de la détermination de la juste valeur des dérivés actifs, le risque de contrepartie (Crédit Valuation Adjustment - CVA) a été calculé au 31 décembre 2019 et son impact est jugé non significatif.



## 9.5.2 Hiérarchie des justes valeurs

### Hiérarchie des justes valeurs

La norme IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur » établit une hiérarchie des justes valeurs et distingue trois niveaux :

- ◆ niveau 1 : juste valeur fondée sur les cours de marchés actifs pour le même instrument (sans modification ni reconditionnement). Ce niveau s'applique principalement aux valeurs mobilières de placement dont les valeurs liquidatives sont communiquées par les sociétés de gestion ;
- ◆ niveau 2 : juste valeur fondée sur les cours de marchés actifs pour des actifs ou passifs semblables et les techniques de valorisation dont

toutes les données importantes sont fondées sur des informations de marché observables. Ce niveau s'applique principalement aux instruments dérivés dont les valorisations sont calculées sur la base des informations fournies par Bloomberg ;

- ◆ niveau 3 : juste valeur fondée sur les techniques de valorisation dont les données importantes ne sont pas toutes fondées sur des informations de marché observables. À ce jour, ce niveau ne trouve pas à s'appliquer au sein du groupe pour l'évaluation des instruments financiers.

Les justes valeurs des instruments financiers sont hiérarchisées de la manière suivante en 2019 et 2018 :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019		Niveau 1 Prix cotés sur des marchés actifs	Niveau 2 Prix basés sur des données observables	Niveau 3 Prix basés sur des données non observables
	Valeur au bilan	Juste valeur			
<b>Actif</b>					
Instruments de capitaux propres - juste valeur par résultat	59	59	-	59	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	646	644	-	644	-
Clients et comptes rattachés	609	609	-	609	-
Instruments dérivés	15	15	-	15	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 982	1 982	1 982	-	-
<b>Passif</b>					
Emprunts obligataires	5 167	5 806	-	5 806	-
Emprunts bancaires	1 758	1 963	-	1 963	-
Obligations locatives	82	82	-	82	-
Autres emprunts et dettes assimilées	245	245	-	245	-
Intérêts courus non échus	119	119	-	119	-
Instruments dérivés	68	68	-	68	-
Autres passifs non courants	798	652	-	652	-
Autres dettes et produits constatés d'avance	812	813	-	813	-

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018		Niveau 1 Prix cotés sur des marchés actifs	Niveau 2 Prix basés sur des données observables	Niveau 3 Prix basés sur des données non observables
	Valeur au bilan	Juste valeur			
<b>Actif</b>					
Instruments de capitaux propres - juste valeur par résultat	61	61	-	61	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	379	390	-	390	-
Clients et comptes rattachés	628	628	-	628	-
Instruments dérivés	21	21	-	21	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 056	2 056	2 056	-	-
<b>Passif</b>					
Emprunts obligataires	4 678	5 141	-	5 141	-
Emprunts bancaires	2 078	2 330	-	2 330	-
Autres emprunts et dettes assimilées	212	212	-	212	-
Intérêts courus non échus	98	98	-	98	-
Instruments dérivés	63	63	-	63	-
Autres passifs non courants	780	804	-	804	-
Autres dettes et produits constatés d'avance	793	793	-	793	-

18

## 9.5.3 Analyse des risques liés aux instruments financiers

## RISQUES DE TAUX

En complément de sa capacité d'autofinancement, le groupe a recours à l'endettement pour financer son programme d'investissement.

L'exposition au risque de taux d'intérêt du groupe provient essentiellement de son endettement financier et, dans une moindre mesure de son portefeuille de dérivés de taux.

Le risque de taux relatif à la dette est géré en modulant les parts respectives de taux fixe et de taux variable en fonction des évolutions de marché.

La gestion de ce risque repose sur le recours à une dette à taux variable et à la mise en place d'opérations d'échange de taux d'intérêts (*swaps*).

La politique du groupe consiste à gérer sa charge d'intérêt en utilisant une combinaison d'emprunts à taux fixe et à taux variable. La politique du groupe est que 50 % à 100 % de sa dette soit à taux fixe. Dans cet objectif, le groupe met en place des *swaps* de taux d'intérêt par lesquels il échange à intervalles déterminés la différence entre le montant des intérêts à taux fixe et le montant des intérêts à taux variable calculés

sur un montant nominal d'emprunt convenu entre les parties. Ces *swaps* sont affectés à la couverture des emprunts.

Le groupe souscrit à *swaps* de taux d'intérêt dont les principales caractéristiques sont exactement identiques à celles de l'élément couvert. Par conséquent la relation de couverture est réputée être 100 % efficace. Si des changements de circonstances affectent les caractéristiques de l'élément couvert de façon à ce qu'elles ne soient plus exactement identiques à celles de l'instrument de couverture, le groupe utilise alors la méthode du dérivé hypothétique pour évaluer le montant de l'inefficacité.

L'inefficacité de la relation de couverture peut être causée par :

- ◆ un ajustement de valeur des *swaps* de taux d'intérêt non suivie par l'élément ; et
- ◆ des différences dans les caractéristiques des *swaps* de taux et celles des emprunts couverts.

La répartition des dettes financières taux fixe/taux variable est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019			Au 31/12/2018		
	Avant couverture	Après couverture	%	Avant couverture	Après couverture	%
Taux fixe	5 861	6 489	88 %	5 892	6 545	93 %
Taux variable	1 510	882	12 %	1 174	521	7 %
<b>Emprunts et dettes financières hors dérivés</b>	<b>7 371</b>	<b>7 371</b>	<b>100 %</b>	<b>7 066</b>	<b>7 066</b>	<b>100 %</b>

Au 31 décembre 2019, le groupe détient des instruments financiers dérivés de taux et de change (*swaps*) pour une juste valeur de 15 millions d'euros figurant à l'actif dans les autres actifs financiers et 68 millions d'euros figurant au passif dans les emprunts et dettes financières.

Les montants notionnels des dérivés qualifiés s'analysent ainsi :

(en millions d'euros)	Échéances inférieures à 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans	Échéances supérieures à 5 ans	Au 31/12/2019	Juste valeur
Dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-	185	432	617	(60)
Dérivés non qualifiés de couverture		400	-	400	7
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>585</b>	<b>432</b>	<b>1 017</b>	<b>(53)</b>

Le portefeuille de dérivés non qualifiés de couverture est exclusivement constitué de *swaps* retournés figeant une marge fixe. Cette partie de portefeuille de dérivés est donc très peu sensible à la variation des taux d'intérêt. Une baisse instantanée des taux d'intérêt de 1 % au 31 décembre 2019 n'entraînerait pas de hausse significative de la juste valeur des dérivés.





La relation économique entre les éléments couverts et les instruments de couverture documentés en comptabilité de couverture au regard d'IFRS 9 est analysée comme suit :

Type	Élément couvert			Instrument de couverture				Ratio de couverture
	Date de maturité	Taux	Valeur nominale	Type	Date de maturité	Taux	Valeur nominale	
<b>TAV Airports</b>								
Emprunt bancaire	2028	EUR6M + marge	234	Swap de taux d'intérêt CFH	2026	7,63 %	231	99 %
Emprunt bancaire	2031	EUR6M + 4,50 %	68	Swap de taux d'intérêt CFH	2031	5,75 %	61	90 %
Emprunt bancaire	2031	EUR6M + 4,50 %	68	Swap de taux d'intérêt CFH	2031	5,85 %	61	90 %
Emprunt bancaire	2025	EUR6M + 5,00 %	43	Swap de taux d'intérêt CFH	2025	5,32 %	43	100 %
Emprunt bancaire	2022	LBUSD6M + marge	9	Swap de taux d'intérêt CFH	2022	5,17 %	9	100 %
Emprunt bancaire	2022	LBUSD6M + marge	5	Swap de taux d'intérêt CFH	2022	6,03 %	5	100 %
<b>AIG</b>								
Emprunt bancaire	2023-2025	LBUSD6M + marge	214	Swap de taux d'intérêt CFH	2023-2025	LBUSD6M + marge	215	100 %

Aucune inefficacité n'a été générée en 2019 par les swaps de taux d'intérêts.

## RISQUES DE CHANGE

Depuis la prise de contrôle du groupe TAV Airports (cf. note 1.4), le groupe est exposé au risque de change. TAV Airports convertit ses états financiers dans une devise autre que sa monnaie fonctionnelle, de ce fait le principal risque de change concerne les variations de valeurs de l'euro par rapport à la livre turque (TRY) et au dollar américain. Les monnaies dans lesquelles les transactions sont essentiellement libellées sont l'euro, la livre turque, le dollar américain, ainsi que quelques devises du golfe persique liées au dollar américain par une parité fixe, telles que le rial saoudien, le dirham des Émirats arabes unis et le rial omanais.

Afin de réduire son exposition aux variations de change, le groupe a mis en place une politique de couverture consistant à :

- ◆ mettre en place des instruments dérivés ;
- ◆ neutraliser au maximum le risque de change en réduisant le solde des recettes et des dépenses dans ces monnaies ;
- ◆ procéder, le cas échéant, à des ventes à terme partielles de dollars pour les soldes résiduels.

18

La répartition des actifs et passifs financiers par devises est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Euro	TRY	USD	AED	JOD	Autres devises
Autres actifs financiers non courants	682	505	18	152	6	-	1
Actifs sur contrats	3	-	-	-	1	-	2
Clients et comptes rattachés	609	485	17	22	12	42	31
Autres créances <sup>1</sup>	282	252	12	6	1	3	8
Autres actifs financiers courants	176	133	5	11	1	19	7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 982	1 789	10	94	2	63	24
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>3 734</b>	<b>3 164</b>	<b>62</b>	<b>285</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>73</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	6 077	5 564	10	487	-	-	16
Passifs sur contrats	2	1	-	-	-	-	1
Fournisseurs et comptes rattachés	679	511	12	9	10	125	12
Autres dettes et autres passifs non courants <sup>1</sup>	1 194	1 077	26	3	8	29	51
Emprunts et dettes financières à court terme	1 362	1 321	3	38	-	-	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>9 314</b>	<b>8 474</b>	<b>51</b>	<b>537</b>	<b>18</b>	<b>154</b>	<b>80</b>

<sup>1</sup> Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.

Les autres devises portent principalement sur le rial d'Oman (OMR) et le rial saoudien (SAR).

Concernant l'exposition de TAV Airports au risque de change, une appréciation/dépréciation des devises par rapport à l'euro de 10 % aurait un impact positif/négatif de 18 millions d'euros sur le résultat avant impôt.

Les cours de change utilisés pour la conversion des états financiers des filiales, co-entreprises et entreprises associées étrangères sont les suivants :

	Au 31/12/2019		Au 31/12/2018	
	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen
Dirham des Emirats Arabes Unis (AED)	0,24362	0,24340	0,23819	0,23078
Peso chilien (CLP)	0,00120	0,00127	0,00126	0,00132
Dinar jordanien (JOD)	1,26215	1,26150	1,23213	1,19490
Dollar des États-Unis (USD)	0,89469	0,89401	0,87489	0,84765
Nouvelle Livre turque (TRY)	0,15049	0,15722	0,16530	0,17973

## RISQUES DE LIQUIDITÉ

Le risque de liquidité correspond au risque que le groupe éprouve des difficultés à honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance.

Le risque de liquidité du groupe doit être apprécié au regard :

- ◆ de sa trésorerie et de ses éventuelles lignes de crédit confirmées non utilisées :

la trésorerie du groupe est suivie quotidiennement. Le budget prévisionnel pluri-annuel de trésorerie est recalculé mensuellement et un *reporting* prévisionnel est transmis mensuellement à la Direction générale de ses engagements financiers existants en termes de remboursement (échanciers des dettes, engagements hors bilan, clauses de remboursement anticipé) ;

les échanciers des passifs financiers sont présentés ci-dessous. Les engagements hors bilan sont présentés en note 15 ;

le groupe a souscrit des contrats d'emprunts prévoyant des clauses de remboursement anticipé :

- ◆ pour les emprunts contractés auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), une clause de concertation pouvant

éventuellement conduire à une demande de remboursement anticipé est incluse dans les contrats. Sont concernés notamment par cette clause : un abaissement de la notation du groupe à un niveau inférieur ou égal à A par l'agence spécialisée Standard & Poor's (ou toute note équivalente émise par une agence de notation comparable), la perte de la majorité du capital social et des droits de vote par l'État et en cas de réduction substantielle du coût du projet tel que défini dans le contrat de prêt (remboursement proportionnel uniquement) ;

- ◆ et de sa capacité à lever des financements pour financer les projets d'investissements :

les emprunts obligataires libellés en euros sont cotés à la Bourse de Paris ;

les emprunts obligataires émis depuis 2008 disposent qu'en cas de changement de contrôle de la société et d'une notation inférieure ou égale à BBB- au moment du changement de contrôle, chaque porteur d'obligation peut exiger le remboursement ou le rachat par l'émetteur de tout ou partie des obligations qu'il détient à leur valeur nominale.



Les échéances contractuelles résiduelles des passifs financiers s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Total des échéances contractuelles		0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
	Montant au bilan				
	Au 31/12/2019	Au 31/12/2019			
Emprunts obligataires	5 167	5 202	500	1 802	2 900
Emprunts bancaires	1 758	1 746	378	767	601
Obligations locatives	82	82	9	37	36
Autres emprunts et dettes assimilées	245	245	55	47	143
Intérêts sur emprunts	119	1 022	173	459	390
<b>Emprunts et dettes financières hors dérivés</b>	<b>7 371</b>	<b>8 297</b>	<b>1 115</b>	<b>3 112</b>	<b>4 070</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	679	679	679	-	-
Passifs sur contrats	2	2	2	-	-
Autres dettes et autres passifs non courants <sup>1</sup>	1 194	1 194	449	320	425
<b>Dettes en coût amorti</b>	<b>9 246</b>	<b>10 172</b>	<b>2 245</b>	<b>3 432</b>	<b>4 495</b>
Décassements		73	18	48	7
Encaissements		(13)	(4)	(8)	(1)
<b>Swaps de couverture</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>14</b>	<b>40</b>	<b>6</b>
Décassements		11	6	5	-
Encaissements		(18)	(9)	(9)	-
<b>Swaps de trading</b>	<b>(8)</b>	<b>(7)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9 298</b>	<b>10 225</b>	<b>2 256</b>	<b>3 468</b>	<b>4 501</b>

<sup>1</sup> Les autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des obligations contractuelles, telles que les dettes fiscales et sociales.

### Covenants

Les contrats de financement liés aux concessions opérées par AIG, TAV Esenboga, TAV Macedonia, TAV Milas Bodrum, TAV Ege et TAV Tunisia comportent des clauses de remboursement anticipé en cas de

non-respect des ratios financiers. Ces contrats représentent 4,72 % du montant total des emprunts du groupe au 31 décembre 2019. À cette date, à l'exception de TAV Tunisia (cf. note 9.4.1), les ratios sont respectés.



L'échéancier des prêts et créances se présente ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Créances et comptes courants sur des entreprises mises en équivalence	138	43	2	93
Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	12	13	(1)	-
Prêts, dépôts et cautionnements	14	6	7	1
Créances de location financement bailleur	138	2	23	113
Autres actifs financiers	482	108	369	5
Clients et comptes rattachés	609	609	-	-
Actifs sur contrats	3	3	-	-
Autres créances <sup>1</sup>	282	282	-	-
<b>PRÊTS ET CRÉANCES</b>	<b>1 675</b>	<b>1 066</b>	<b>400</b>	<b>212</b>

<sup>1</sup> Les autres créances excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits contractuels, tels que les créances fiscales et sociales.

## RISQUES DE CRÉDIT

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients et des titres de placement.

La valeur comptable des actifs financiers représente l'exposition maximale au risque de crédit qui à la date de clôture est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2019</b>	<b>Au 31/12/2018</b>
Instruments de capitaux propres	59	61
Dérivés de trading	15	21
Prêts et créances à moins d'un an	1 066	997
Prêts et créances à plus d'un an	612	325
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 982	2 056
<b>TOTAL</b>	<b>3 734</b>	<b>3 460</b>

L'exposition maximale au risque de crédit concernant les prêts et créances commerciales à la date de clôture, analysée par types de clients, est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2019</b>	<b>Au 31/12/2018</b>
Air France	109	109
Easy Jet	2	10
Federal Express Corporation	15	7
Turkish Airlines	7	30
Autres compagnies aériennes	57	61
<b>Sous-total compagnies aériennes</b>	<b>190</b>	<b>217</b>
Direction générale de l'aviation civile	-	17
Société de Distribution Aéroportuaire	-	34
ATU	1	7
Autres clients et comptes rattachés	418	353
Autres prêts et créances à moins d'un an	457	369
<b>TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES À MOINS D'UN AN</b>	<b>1 066</b>	<b>997</b>



L'antériorité des créances courantes se présente ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	
	Valeur brute	Valeur nette
Créances non échues	909	901
Créances échues :		
depuis 1 à 30 jours	60	59
depuis 31 à 90 jours	37	35
depuis 91 à 180 jours	36	26
depuis 181 à 360 jours	20	11
depuis plus de 360 jours	101	34
<b>PRÊTS ET CRÉANCES COURANTS (SELON ÉCHÉANCIER - CF. § RISQUE DE LIQUIDITÉ)</b>	<b>1 163</b>	<b>1 066</b>

L'évolution des dépréciations de créances commerciales est détaillée en note 4.4.

### COMPENSATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les contrats d'instruments dérivés du groupe peuvent prévoir un droit de compensation si des événements particuliers surviennent tels qu'un changement de contrôle ou un événement de crédit.

En revanche, ces contrats ne prévoient pas d'accord de compensation globale conférant un droit juridiquement exécutoire de compenser les instruments financiers, ni d'accord de collatéralisation.

Le tableau suivant présente la valeur comptable des instruments dérivés actif et passif et l'effet des accords de compensation mentionnés ci-avant au 31 décembre 2019 :

(en millions d'euros)	Valeurs brutes comptables avant compensation (a)	Montants bruts compensés comptablement (b)	Montants nets présentés au bilan (c) = (a) - (b)	Effet des autres accords de compensation (ne répondant pas aux critères de compensation d'IAS 32) (d)		Exposition nette (c) - (d)
				Instruments financiers	Juste valeur des collatéraux	
dérivés : <i>swap</i> de taux	15	-	15	-	-	15
dérivés : <i>swap</i> de change	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES DÉRIVÉS ACTIF</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15</b>
dérivés : <i>swap</i> de taux	(68)	-	(68)	-	-	(68)
dérivés : <i>swap</i> de change	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES DÉRIVÉS PASSIF</b>	<b>(68)</b>	<b>-</b>	<b>(68)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(68)</b>

18

## 9.6 Autres actifs financiers

Les montants figurant au bilan, respectivement au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018, s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Part non courante	Part courante
<b>Instruments de capitaux propres - juste valeur par résultat<sup>1</sup></b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>-</b>
<b>Prêts et créances hors créances de location financement bailleur</b>	<b>646</b>	<b>476</b>	<b>170</b>
◇ Créances & comptes courants sur des entreprises mises en équivalence	138	95	43
◇ Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	13	-	13
◇ Créances financières rattachées aux aéroports en concessions <sup>2</sup>	85	63	22
◇ Autres actifs financiers	410	318	92
<b>Créances de location financement bailleur</b>	<b>138</b>	<b>136</b>	<b>2</b>
<b>Instruments financiers dérivés</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>4</b>
◇ <i>Swaps de trading</i>	15	11	4
<b>TOTAL</b>	<b>858</b>	<b>682</b>	<b>176</b>

<sup>1</sup> La classification des instruments de capitaux propres selon IFRS 9 est présentée en note 19.

<sup>2</sup> Cf. note 6.1.1

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Part non courante	Part courante
<b>Instruments de capitaux propres - juste valeur par résultat</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>-</b>
<b>Prêts et créances hors créances de location financement bailleur</b>	<b>379</b>	<b>185</b>	<b>194</b>
◇ Créances & comptes courants sur des entreprises mises en équivalence	117	72	45
◇ Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	35	-	35
◇ Créances financières rattachées aux aéroports en concessions <sup>1</sup>	102	81	21
◇ Autres actifs financiers	125	32	93
<b>Créances de location financement bailleur</b>	<b>143</b>	<b>140</b>	<b>3</b>
<b>Instruments financiers dérivés</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>4</b>
◇ <i>Swaps de trading</i>	21	17	4
<b>TOTAL</b>	<b>604</b>	<b>403</b>	<b>201</b>

<sup>1</sup> La créance constatée sur Fedex qui s'élève à 124 millions d'euros est présentée sur la ligne « Créances de location financement bailleur ».





## NOTE 10 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels sont des éléments non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée.

Il peut s'agir par exemple d'un résultat de cession d'actif ou d'activité, de frais engagés lors d'un regroupement d'entreprises, de coûts de restructuration ou de coûts liés à une opération exceptionnelle.

## NOTE 11 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La notion d'impôt sur le résultat couvre les impôts nationaux ou étrangers dus sur la base des bénéfices imposables ainsi que les impôts de distribution dus par les filiales et entreprises mises en équivalence. Le Groupe ADP considère que la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) ne s'analyse pas en un impôt sur le résultat. Celle-ci est donc comptabilisée en charge opérationnelle.

L'impôt sur le résultat comprend :

- ◆ la charge ou le produit d'impôt exigible ; et
- ◆ la charge ou le produit d'impôt différé.

L'impôt exigible correspond au montant des impôts et contributions sur le bénéfice payables ou récupérables auprès des administrations fiscales au titre du résultat imposable d'un exercice. Il est porté respectivement dans les passifs ou actifs courants du bilan.

En fonction des juridictions, cet impôt est calculé par entité ou au niveau du groupe fiscal. En France, le groupe d'intégration fiscale formé par la société mère Aéroports de Paris SA comprend quatorze filiales françaises détenues, directement ou indirectement, à plus de 95 % : ADP Immobilier, ADP Immobilier Industriel, Hub One, Sysdream, ADP Ingénierie, ADP International, Cœur d'Orly Commerces Investissements SAS, Cœur d'Orly Investissements SAS, ADP Invest,

ADPM2, ADPM3, ADP Immobilier Tertiaire, Hôtels Aéroportuaires, et Hologarde.

L'impôt différé correspond à la charge ou au produit d'impôt futur de la société. Il est déterminé selon l'approche bilancielle. Cette méthode consiste à appliquer aux différences temporelles existant entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs valeur fiscale, les taux d'impôt votés ou quasi-votés applicables à la période de retournement de la différence temporelle.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est hautement probable que l'entité fiscale concernée disposera de bénéfices imposables futurs suffisants sur lesquels les différences temporelles déductibles, les déficits fiscaux reportables ou les crédits d'impôts pourront être imputés. Les actifs d'impôts différés non reconnus sont réappréciés à chaque clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient probable qu'un bénéfice futur imposable permettra de les réaliser.

Les actifs et passifs d'impôts exigibles et différés ainsi déterminés sont enregistrés en contrepartie du résultat sauf s'ils se rattachent à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas ils sont comptabilisés en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global.



### 11.1 Taux d'impôt

Conformément à l'annonce de la modification de la trajectoire de baisse du taux d'impôt sur les sociétés initialement prévue par la loi de finances pour 2019, le taux d'impôt courant appliqué au 31 décembre 2019 par le groupe s'élève à 28 % sur les premiers 500 K€ de bénéfice taxable et à 33,1/3 % au-delà (28,92 % et 34,43 % en incluant la contribution sociale sur les bénéfices de 3,30 %).

### 11.2 Analyse de la charge d'impôt sur les résultats

Au compte de résultat, la charge d'impôt sur les résultats se ventile comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018 <sup>1</sup>
Charge d'impôt exigible	(273)	(289)
Charge d'impôt différé	(20)	(8)
<b>IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>(293)</b>	<b>(297)</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

Ces montants ne comprennent pas les charges d'impôt sur les quotes-parts de résultats des entreprises mises en équivalence, les montants qui figurent à ce titre sur la ligne appropriée du compte de résultat étant nets d'impôt.

### 11.3 Preuve d'impôt

Le rapprochement entre la charge d'impôt théorique basée sur le taux d'impôt applicable en France et la charge réelle d'impôt se présente ainsi :

(en millions d'euros)	2019	2018 <sup>1</sup>
Résultat net des activités poursuivies	582	592
Quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence	(90)	(81)
Charge d'impôt sur les résultats	293	297
<b>Résultat avant impôt et résultat net des entreprises mises en équivalence</b>	<b>785</b>	<b>808</b>
Taux théorique d'imposition en vigueur en France	34,43 %	34,43 %
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>(270)</b>	<b>(278)</b>
Incidence sur l'impôt théorique des :		
◇ Différentiel de taux sur résultat étranger et retenue à la source	14	5
◇ Reports déficitaires antérieurement non reconnus et imputés sur la période	1	(7)
◇ Reports déficitaires non reconnus au titre de la période	(32)	(19)
◇ Variations des différences temporelles non reconnues	-	1
◇ Variation de taux d'impôt	6	6
◇ Charges fiscalement non déductibles et produits non imposables	(6)	(19)
◇ Crédits d'impôt et avoirs fiscaux	8	4
◇ Provisions pour impôt	(6)	-
◇ Mesures d'incitation à l'investissement applicables en Turquie	(7)	5
◇ Ajustements au titre des périodes antérieures	(1)	5
<b>CHARGE RÉELLE D'IMPÔT SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>(293)</b>	<b>(297)</b>
Taux effectif d'impôt	37,42 %	44,23 %

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

### 11.4 Actifs et passifs d'impôts différés ventilés par catégories

Au bilan, les actifs et passifs d'impôts différés se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
<b>Au titre des différences temporelles déductibles</b>		
◇ Engagements sociaux	133	126
◇ Amortissements des Frais d'Études et de Surveillance de Travaux (FEST)	4	9
◇ Provisions et charges à payer	11	19
◇ Instruments dérivés	8	6
◇ Mesures d'incitation à l'investissement	22	29
◇ Obligations locatives	12	-
◇ Autres	78	4
<b>Au titre des différences temporelles imposables</b>		
◇ Amortissements dérogatoires et autres provisions réglementées	(319)	(317)
◇ Location-financement	(3)	(5)
◇ Réserves de réévaluation	(8)	(8)
◇ Écarts d'évaluation sur titres	(125)	(187)
◇ Immobilisations corporelles, incorporelles et droits d'exploitation aéroportuaire	(95)	(24)
◇ Prêts et emprunts	(8)	(2)
◇ Autres	(44)	(33)
<b>ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔT DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(334)</b>	<b>(383)</b>



## 11.5 Tableau de variation des actifs et passifs d'impôts différés

Les actifs et passifs d'impôts différés ont évolué comme suit entre le début et la fin de la période :

(en millions d'euros)	Actif	Passif	Montant net
<b>Au 01/01/2019</b>	-	383	(383)
Montant porté directement en capitaux propres au titre des engagements sociaux	1	(16)	17
Montant porté directement en capitaux propres au titre des variations de juste valeur	3	(3)	6
Montants comptabilisés au titre de la période	39	(24)	63
Écarts de conversion	(7)	(1)	(6)
Variations de périmètre	1	32	(31)
<b>Au 31/12/2019</b>	<b>37</b>	<b>371</b>	<b>(334)</b>

Les actifs et passifs d'impôts différés des filiales du sous-groupe TAV Airports étaient jusqu'à présent compensés, le sous-groupe TAV Airports étant jusqu'au 31 décembre 2018 considéré comme une seule entité consolidée. Les 37 millions d'euros d'actif d'impôt différé au 31 décembre 2019 concernent principalement les concessions aéroportuaires de TAV Milas Bodrum et TAV Ege.

## 11.6 Actifs et passifs d'impôt exigible

Les actifs d'impôt exigible correspondent aux montants à récupérer au titre de l'impôt sur les résultats auprès des administrations fiscales. Les passifs d'impôt exigible correspondent aux montants restant à payer à ces administrations.

Ces actifs et passifs d'impôt exigible s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
<b>Actifs d'impôt exigible</b>		
Aéroports de Paris SA et sociétés fiscalement intégrées	24	-
Autres entités consolidées	41	6
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>6</b>
<b>Passifs d'impôt exigible</b>		
Aéroports de Paris SA et sociétés fiscalement intégrées	-	21
Autres entités consolidées	107	16
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>37</b>

Le groupe n'a connaissance d'aucun actif ou passif éventuel d'impôt au 31 décembre 2019.

## NOTE 12 RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON-POURSUIVIES

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le Groupe ADP reclasse sur la ligne résultat net des activités non-poursuivies les composantes<sup>1</sup> dont le groupe s'est séparée (arrêt d'activité) ou qui sont classées comme détenues en vue de la vente, et :

- ◆ qui représentent une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ;
- ◆ font partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ; ou
- ◆ s'il s'agit d'une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Pour les activités arrêtées (abandonnées), ce principe de reclassement s'applique à la date d'arrêt de l'activité.

<sup>1</sup> Par composante il convient d'entendre un élément qui comprend des activités et des flux de trésorerie qui peuvent être clairement distingués sur le plan opérationnel et pour la communication d'informations financières, du reste de l'entité.

L'analyse du résultat net des activités non-poursuivies relative à la fin de la concession de l'aéroport international d'Atatürk (cf. note 2.2) se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>124</b>	<b>471</b>
<b>EBITDA</b>	<b>71</b>	<b>281</b>
<b>Résultat opérationnel<sup>1</sup></b>	<b>85</b>	<b>115</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(4)</b>	<b>26</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>82</b>	<b>141</b>
Impôts sur les résultats <sup>2</sup>	(26)	(38)
<b>Résultat net des activités non poursuivies</b>	<b>55</b>	<b>103</b>
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>26</b>	<b>48</b>

<sup>1</sup> Le résultat opérationnel de l'année 2019 inclut un gain net de 47 millions d'euros liés à l'indemnisation du DHMI diminuée de la valeur comptable des actifs abandonnés.

<sup>2</sup> Les impôts sur les résultats de l'année 2019 incluent une charge nette de 16 millions d'euros liée à l'indemnisation du DHMI diminuée de la valeur comptable des actifs abandonnés.

Le résultat par action des activités non poursuivies est présenté en note 7.1.7.

### Comptes retraités 2018

Les données comparatives du 31 décembre 2018 tiennent compte de l'arrêt d'activité de TAV Istanbul. Les tableaux ci-après présentent les impacts de ce changement sur le compte de résultat consolidé, ainsi que le tableau des flux de trésorerie consolidés.

#### // COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2018 publié	2018 retraité
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 478</b>	<b>4 007</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1 961</b>	<b>1 680</b>
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence	81	81
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 238</b>	<b>1 123</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 236</b>	<b>1 121</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(206)</b>	<b>(232)</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 030</b>	<b>889</b>
Impôts sur les résultats	(335)	(297)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>695</b>	<b>592</b>
Résultat net des activités non poursuivies	-	103
<b>Résultat net</b>	<b>695</b>	<b>695</b>
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>610</b>	<b>610</b>



## // ETAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	2018 publié	2018 retraité
<b>Résultat net</b>	<b>695</b>	<b>695</b>
<b>Éléments recyclables en résultat</b>	<b>22</b>	<b>22</b>
<i>Dont éléments de résultat global relatifs aux activités non poursuivies</i>	-	(6)
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>	<b>(15)</b>	<b>(15)</b>
<i>Dont gains et pertes actuariels sur engagement de retraite, liés aux activités non poursuivies</i>	-	(1)
<b>Résultat global total pour la période</b>	<b>702</b>	<b>702</b>
Part des intérêts minoritaires	81	81
Part du groupe	621	621

## // TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2018 publié	2018 retraité
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 236</b>	<b>1 121</b>
<b>Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt</b>	<b>1 836</b>	<b>1 576</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>(3)</b>	<b>(44)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>1 552</b>	<b>1 551</b>
<i>Dont flux relatifs aux activités non poursuivies</i>	-	234
<b>Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement</b>	<b>(1 636)</b>	<b>(1 636)</b>
<i>Dont flux relatifs aux activités non poursuivies</i>	-	(1)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>	<b>227</b>	<b>227</b>
<i>Dont flux relatifs aux activités non poursuivies</i>	-	(83)
<b>Variation de trésorerie et d'équivalents de trésorerie</b>	<b>145</b>	<b>145</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période	1 910	1 910
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	2 055	2 055
<i>Dont Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	2 056	2 056
<i>Dont Concours bancaires courants</i>	(1)	(1)

18

## NOTE 13 TRÉSORERIE ET FLUX DE TRÉSORERIE

### 13.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie intègrent les comptes courants bancaires, les placements à court terme liquides et soumis à un risque négligeable de variation de valeur. Les équivalents de trésorerie sont essentiellement constitués de fonds monétaires à valeur liquidative variable court terme et standard (VNAV). Les découverts bancaires sont exclus des disponibilités et sont présentés en dettes financières courantes.

Les actifs financiers de gestion de trésorerie comprennent des parts d'OPCVM placés avec un horizon de gestion à court terme respectant les critères de qualification d'équivalents de trésorerie définis par la norme IAS 7.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se décomposent ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Valeurs mobilières de placement	1 195	1 288
Disponibilités <sup>1</sup>	787	768
Concours bancaires courants <sup>2</sup>	(9)	(1)
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>1 973</b>	<b>2 055</b>

<sup>1</sup> Dont 36 millions d'euros de disponibilités dédiées au financement des aides aux riverains collectées via la Taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA).

<sup>2</sup> Figurant dans les Passifs courants en Emprunts et dettes financières à court terme.

Dans le cadre de la gestion de sa trésorerie, le Groupe ADP a principalement investi dans des fonds monétaires à valeur liquidative variable court terme et standard (VNAV) libellés en euros.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie non disponibles à court terme pour le groupe incluse dans les disponibilités correspondent aux

comptes bancaires de certaines filiales pour lesquelles les conditions de rapatriement des fonds s'avèrent complexes à court terme pour des raisons principalement réglementaires. Au 31 décembre 2019, le montant de ce poste est inférieur à un million d'euros.

## 13.2 Flux de trésorerie

### 13.2.1 Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

#### // CHARGES (PRODUITS) SANS EFFET SUR LA TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2019	2018 <sup>1</sup>
Amortissements, dépréciations (hors actifs circulants) et provisions	730	600
Résultat des entreprises mises en équivalence	(90)	(81)
Plus-values nettes de cession d'actifs immobilisés	(7)	(3)
Autres	(14)	3
<b>CHARGES (PRODUITS) SANS EFFET SUR LA TRÉSORERIE</b>	<b>619</b>	<b>519</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 1.4, 2.2 & 12.

#### // VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'euros)	2019	2018 <sup>1</sup>
Stocks	7	-
Clients et autres débiteurs	70	11
Fournisseurs et autres créditeurs	68	(55)
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>145</b>	<b>(44)</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

### 13.2.2 Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement

#### // INVESTISSEMENTS FINANCIERS, CESSIONS ET ACQUISITIONS DE FILIALES ET PARTICIPATIONS (NETTE DE LA TRÉSORERIE ACQUISE)

(en millions d'euros)	2019	2018 <sup>1</sup>
Investissements financiers, filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	(35)	(630)
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et participations	-	1

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.





En 2019, le flux relatif aux investissements financiers, aux acquisitions de filiales et participations s'explique principalement par :

- ◆ l'acquisition additionnelle des titres TAV Tunisia par TAV Aiports pour un montant de 12 millions d'euros ;
- ◆ l'acquisition additionnelle des titres Tibah Development par TAV Aiports pour un montant de 4 millions d'euros ;
- ◆ l'acquisition de 70 % par TAV Airports de GIS (cf. note 3.2) pour un montant de 2 millions d'euros net de la trésorerie acquise ;

- ◆ le changement de méthode pour SDA et Relay@ADP (cf. note 3.2) pour un montant de 10 millions d'euros de trésorerie acquise.

En 2018, le flux relatif aux investissements financiers, aux acquisitions de filiales et participations s'expliquait principalement par l'acquisition additionnelle de 41,5 % des titres AIG, l'acquisition par TAV Airports de 49 % des titres TAV Antalya, l'acquisition par Hub One de 100 % des titres Sysdream, des investissements complémentaires sur Ravinala Airports, Nuevo Pudahel, TGS (participation d'Havas) et SAS Cœur d'Orly Investissement.

## // INVESTISSEMENTS CORPORELS, INCORPORELS ET DE PLACEMENT

Les investissements réalisés par le Groupe ADP sont classés au sein d'une nomenclature, composée des sept programmes d'investissements suivants :

- ◆ **rénovation et qualité** : Investissements courants visant à rénover le patrimoine, en vue de réduire sa vétusté ou d'en apporter une amélioration qualitative, ainsi que les investissements liés aux commerces ;
- ◆ **développement des capacités** : Investissements visant à accroître la capacité des actifs ;
- ◆ **frais d'études et de suivi de travaux (FEST)** : Frais de conception et de suivi de travaux nécessaires à la réalisation d'un actif ;

- ◆ **développement immobilier** : Investissements visant à développer le foncier côté ville, ainsi que les activités de fret et de maintenance aéronautique ;
- ◆ **restructuration** : Investissements visant à reconfigurer la disposition du patrimoine existant ;
- ◆ **sûreté** : Investissements financés par la taxe d'aéroport, soit principalement les investissements relatifs à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire ;
- ◆ **autres**.

Le montant des investissements corporels, incorporels et de placement s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 <sup>1</sup>
Investissements incorporels	6	(86)	(46)
Investissements corporels et de placement (hors droits d'usage)	6	(1 117)	(1 031)
<b>INVESTISSEMENTS CORPORELS, INCORPORELS ET DE PLACEMENT</b>		<b>(1 203)</b>	<b>(1 077)</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

Le détail de ces investissements par programme s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	2019	2018 <sup>1</sup>
Rénovation et qualité	(383)	(285)
Développement des capacités	(279)	(293)
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	(119)	(103)
Développement immobilier	(67)	(143)
Restructuration	(157)	(139)
Sûreté	(108)	(84)
Autres	(90)	(30)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 203)</b>	<b>(1 077)</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

Les principaux investissements en 2019 sont les suivants :

- ◇ pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle :
  - ◆ la rénovation du terminal 2B et de sa jonction avec le terminal 2D,
  - ◆ la construction de la jonction de satellites internationaux du terminal 1,
  - ◆ l'achat d'équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 lié à la réglementation européenne (CDG),
  - ◆ la construction d'un trieur bagages en correspondance sous le Hall M de CDG 2 (TBS4),
  - ◆ les travaux de réaménagement des accès routiers à CDG,
  - ◆ la refonte de l'ambiance du hall L du terminal 2E,
  - ◆ les travaux préparatoires à la construction du CDG Express,
  - ◆ le prolongement des voies Delta et Québec au nord du terminal 1,
  - ◆ les frais d'études liés au projet de construction du Terminal 4,
  - ◆ la refonte des commerces du hall L du terminal 2E,
  - ◆ l'amélioration de l'orientation sur le parcours des passagers,
  - ◆ l'installation de mires de guidages et d'écrans d'information (« timers ») à destination des pilotes et intervenants en piste,
  - ◆ l'extension des aires India à CDG,
  - ◆ la création d'un salon Air France unique au terminal 2F,
  - ◆ la rénovation du parking AB,
  - ◆ les travaux de mise en étage du parking PR,
  - ◆ la refonte des postes d'inspection-filtrage au terminal 2E,
  - ◆ la reconfiguration du trieur bagages TME au terminal 2E ;
- ◇ pour l'aéroport de Paris-Orly :
  - ◆ la rénovation de la piste 3,
  - ◆ la fin des travaux de construction de la jonction entre Orly 2 et Orly 4 (ex terminal Ouest et terminal Sud),
  - ◆ la mise en conformité réglementaire du tri bagages Est d'Orly 4 (ex Orly Sud),
  - ◆ les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris,
  - ◆ la reprise d'étanchéité et le renforcement du pont n° 2 sous la piste 3,
  - ◆ la création d'une nouvelle zone commerciale en zone départ international à Orly 4 (ex Orly Sud),
  - ◆ la création d'une liaison piétonne entre Orly 3 (bâtiment de jonction) et Orly 4 (ex Orly Sud),
  - ◆ le réaménagement des voies de circulation aéronautiques au Sud d'Orly 4 (ex Orly Sud),
  - ◆ la restructuration du Hall E d'Orly 4 (ex-Hall B d'Orly Sud),
  - ◆ la reconfiguration des contrôles sûreté au départ international d'Orly 4 (ex Orly Sud) et la restructuration de la zone commerces associée ;
- ◇ pour l'aéroport de Aéroports de Paris-Le Bourget, les investissements ont porté principalement sur la construction d'un centre de formation d'apprentis AFMAE ;
- ◇ sur l'aéroport Queen Alia, les investissements ont porté principalement sur extension du trieur bagage ;
- ◇ Aéroports de Paris a par ailleurs réalisé en 2019 des investissements significatifs pour ses fonctions support et sur des projets communs aux plates-formes, informatiques.

## // DIVIDENDES REÇUS

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2019</b>	<b>2018 <sup>1</sup></b>
TAV Antalya	119	-
Schiphol Group	9	12
ATU	8	12
TGS	16	9
Relay@ADP	-	3
SCI Roissy Sogaris	1	-
Autres	20	3
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>39</b>

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.



## NOTE 14 INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 24, le groupe a retenu les parties liées suivantes :

- ◆ ses entreprises associées et contrôlées conjointement ;
- ◆ l'État, les établissements publics et les sociétés participations de l'État ; et
- ◆ ses principaux dirigeants et actionnaires.

Les transactions avec les parties liées s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Entreprises associées ou contrôlées conjointement		Etat ou participations de l'État		Autres parties liées		Total groupe	
	2019	2018 <sup>1</sup>	2019	2018 <sup>1</sup>	2019	2018 <sup>1</sup>	2019	2018 <sup>1</sup>
Chiffre d'affaires	192	421	1 347	1 326	89	80	1 628	1 827
Charges externes (y/c achats immobilisés)	90	76	23	40	66	93	179	209
Actifs financiers	17	15	-	-	12	5	29	20
Autres actifs	17	66	130	154	95	77	242	297
Passifs financiers	-	-	-	-	212	190	212	190
Autres passifs	25	24	86	73	278	106	389	203

<sup>1</sup> Chiffres retraités tels que décrits dans les notes 2.2 & 12.

### 14.1 Relations avec les entreprises associées ou contrôlées conjointement

#### CDG Express

La Société Gestionnaire d'infrastructure CDG Express (« GI CDG Express ») créée fin 2018 et co-détenue par le Groupe ADP, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, a signé le 14 février 2019 avec l'État français le contrat de concession de travaux relatif au projet de liaison CDG Express.

Au titre de ce contrat, le GI CDG Express s'est engagé à financer, concevoir, construire puis entretenir pendant 50 ans la liaison CDG Express. La conception et la construction sont déléguées, dans le cadre de deux contrats de construction, au Groupe ADP et SNCF Réseau, qui réalisent respectivement 11 % et 89 % des travaux.

Dans ce cadre, Aéroports de Paris SA et le GI CDG Express ont conclu un contrat de conception construction au titre des études et travaux réalisés sur l'emprise de l'aéroport Paris CDG pour un prix de 204,5 millions d'euros. Ces revenus sont reconnus à l'avancement par les coûts conformément à la norme IFRS 15, Aéroports de Paris SA ayant un droit exécutoire au paiement des études et travaux réalisés à date y compris en cas de résiliation du contrat.

Les revenus relatifs aux études et travaux concourant à la réalisation d'actifs qui appartiennent au Groupe ADP ayant une nature indemnitaire

sont comptabilisés en autres produits. Ceux réalisés pour le compte du concessionnaire sont constatés en chiffre d'affaires.

Les revenus comptabilisés sur l'exercice 2019 au titre des études et travaux s'élèvent à 34 millions d'euros dont 29 millions d'euros réalisés par Aéroports de Paris SA (25 millions d'euros en Autres Produits et 4 millions d'euros en Chiffre d'Affaires) et 5 millions d'euros représentant la quote-part de revenus de CDG Express études revenant au Groupe ADP.

18

#### Joint-ventures commerciales

Dans le cadre du développement des activités commerciales sur les plates-formes aéroportuaires, Aéroports de Paris SA et la société EPIGO ont conclu des conventions permettant à ces sociétés d'exploiter des commerces au sein des aéroports Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Les transactions entre Aéroports de Paris SA et cette société concernent essentiellement :

- ◆ les redevances perçues au titre du droit d'exploitation concédé par Aéroports de Paris SA ;
- ◆ la rémunération de l'occupation physique des surfaces de vente ; et
- ◆ de la même manière, TAV Airports et la société ATU ont conclu des conventions permettant à celle-ci d'exploiter les commerces au sein de ses plates-formes aéroportuaires.

### 14.2 Relations avec l'État et les sociétés participations de l'État

#### Relations avec l'État français

L'État français détient 50,6 % du capital d'Aéroports de Paris SA et 58,6 % des droits de vote au 31 décembre 2019. L'État a ainsi la faculté, comme tout actionnaire majoritaire, de contrôler les décisions requérant l'approbation des actionnaires.

Les pouvoirs publics exercent sur Aéroports de Paris SA un contrôle au titre de son statut d'entreprise publique et au titre de ses missions, notamment de service public.

Dans ce cadre, des conventions sont conclues régulièrement avec l'État.

Les conventions significatives sont présentées ci-après :

- ◇ le Contrat de Régulation Économique portant sur la période tarifaire 2016-2020 signé le 31 août 2015 ;
- ◇ la relation avec la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) - Les missions de sécurité, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs constituent des missions de service public dont la mise en œuvre a été déléguée à Aéroports de Paris SA. Les coûts engagés dans le cadre de ces missions sont facturés à la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) qui le finance par le biais de la taxe d'aéroport prélevée auprès des compagnies aériennes. En 2019, les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires s'élevaient à 482 millions d'euros (499 millions en 2018). Au 31 décembre 2019, le montant de la dette vis-à-vis de la DGAC atteint 16 millions d'euros (une créance de 17 millions était constatée au 31 décembre 2018) ;
- ◇ la convention de mise à disposition de biens immobiliers, prestations de fournitures (électrique, chauffage, fluides), de services (télécommunication, assistance matérielle, administrative et intellectuelle) et formation à la Direction des services de navigation aérienne (« DSNA »). Cette convention a été conclue le 27 juillet 2007 pour une durée de 15 ans.

### Relations avec la Société du Grand Paris

Afin de développer les capacités d'accueil de l'aéroport Paris-Orly, Aéroports de Paris SA a décidé de créer un bâtiment de jonction entre les terminaux ouest et sud de l'aéroport Paris-Orly. Par ailleurs, dans le cadre du développement des transports du Grand Paris, une gare de métro va être construite en vue d'accueillir les lignes de métro n° 14 et n° 18 dans l'aéroport Paris-Orly dont la mise en service est prévue en 2024. À ce titre, deux conventions ont été signées entre Aéroports de Paris SA et la Société du Grand Paris :

- ◇ une convention d'indemnisation, conclue le 9 janvier 2015, par laquelle la Société du Grand Paris indemnise Aéroports de Paris SA des surcoûts qu'elle doit supporter dans le cadre de la construction du futur bâtiment de jonction en raison du passage des deux tunnels des lignes 14 et 18 de la gare de métro, sous ledit bâtiment. Cette convention a été modifiée par un avenant le 9 août 2015 ;
- ◇ une convention de co-maîtrise d'ouvrage, signée le 16 juillet 2015, en vue de la réalisation sur l'aéroport de Paris-Orly de la gare de métro devant accueillir les 2 lignes de métro et des ouvrages aéroportuaires. Aéroports de Paris SA est désigné maître d'ouvrage unique de l'ensemble de l'opération et assurera la maîtrise d'œuvre des travaux qui devraient s'achever en 2024. Le 6 mars 2017, la SGP et Aéroports de Paris SA ont conclu un avenant n° 1 à cette convention visant à préciser : les différents sous-projets, le coût prévisionnel définitif des travaux, le montant des indemnités versées à Aéroports de Paris SA

pour les dommages et surcoûts affectant les ouvrages du fait de la construction de la Gare et la répartition des missions entre les parties. Un nouvel avenant n° 2 est en cours de négociation visant à réajuster le coût prévisionnel définitif des travaux suite aux retours d'appel d'offres sur les différents lots et aux surcoûts liés au décalage de la mise en service de la ligne 18, initialement prévue en 2024 et reportée à 2027 ;

- ◇ par ailleurs, deux conventions supplémentaires ont été signées sur 2019 avec la SGP portant sur la coopération relative aux études et travaux nécessaires à la libération des emprises des sites devant accueillir les ouvrages annexes des lignes 14 et 18 et un nouveau site de maintenance et de remisage de la ligne 14.

### Relations avec la régie autonome des transports parisiens (RATP)

- ◇ Une convention a été signée sur 2019 avec la RATP portant sur les travaux des ouvrages annexes de la ligne 14 Sud du Grand Paris Express et sur les accompagnements des équipes de la RATP qui doivent se rendre en zone sûreté à accès réglementé.

### Relations avec Air France-KLM

Les transactions avec Air France-KLM concernent principalement :

- ◇ la facturation des redevances aéronautiques et accessoires fixées par le Contrat de Régulation Économique en application du Code de l'aviation civile ; et
- ◇ des loyers facturés au titre des contrats de location des terrains et des bâtiments aux alentours des plates-formes.

## 14.3 Relations avec les principaux dirigeants et actionnaires

### Rémunération des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants chez Aéroports de Paris SA sont : le Président-directeur général, les membres du Comité exécutif et les administrateurs nommés par l'assemblée générale.

La rémunération accordée à ces dirigeants s'élève à 6,6 millions d'euros en 2019 contre 6,1 millions d'euros en 2018. Cette évolution s'explique par l'effet année pleine pour les membres arrivés en 2018, l'arrivée d'un nouveau membre du COMEX en 2019, des éléments de solde de tout compte pour celui parti courant 2019 et l'augmentation de la rémunération des administrateurs.

Cette rémunération comprend les avantages court terme (rémunération fixe, variable et avantages en nature), ainsi que les charges patronales correspondantes et les jetons de présence. Le détail des rémunérations est présenté dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	2019	2018
<b>Rémunération des dirigeants</b>	<b>6 612</b>	<b>6 116</b>
Salaires et traitements	4 493	4 142
Charges sociales	1 636	1 601
<b>Total avantages court terme</b>	<b>6 129</b>	<b>5 743</b>
Avantages postérieurs à l'emploi	176	187
Rémunération des administrateurs	307	186

### Relations avec Vinci

Les transactions les plus significatives avec Vinci comprennent le partenariat avec Vinci Airports dans le cadre de la concession de l'aéroport international de Santiago du Chili ainsi que les travaux relatifs à la construction du bâtiment de jonction qui relie le terminal Ouest au terminal Sud de l'Aéroport de Paris-Orly, livré en 2019.



## NOTE 15 ENGAGEMENTS HORS BILAN

### 15.1 Paiements minimaux futurs

Les paiements minimaux futurs à recevoir du Groupe Aéroports de Paris en tant que bailleur sur les contrats de location existants au 31 décembre 2019 se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Total au 31/12/2019	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Paiements minimaux futurs à recevoir	3 262	279	1 052	1 931

### 15.2 Carnet de commandes

(en millions d'euros)	Total au 31/12/2019	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Carnet de commandes	254	39	82	134

Pour la présentation de son carnet de commandes, le groupe a choisi d'appliquer la simplification proposée par IFRS 15 de ne pas intégrer les contrats d'une durée inférieure ou égale à 12 mois.

Ainsi, les revenus futurs présentés dans le carnet de commandes du groupe s'élèvent à 254 millions d'euros au 31 décembre 2019 et sont issus des contrats présentant les caractéristiques suivantes :

- ◇ signés à la date de clôture avec des tiers (hors groupe) ;
- ◇ dont l'exécution a commencé à la date de clôture, ou, si le contrat est totalement inexécuté, ne pouvant être résilié par le client sans paiement d'une pénalité ;

- ◇ d'une durée supérieure à 1 an.

Le carnet de commandes correspond au chiffre d'affaires futur rattachable aux prestations restant à exécuter à la date de *reporting* au titre des contrats décrits ci-dessus. Il comprend les revenus correspondant aux seules commandes fermes des clients.

À ce titre, sont exclues des carnets de commandes les redevances aéronautiques et spécialisées, ces prestations ne correspondant pas à des commandes fermes (elles ne sont contractualisées qu'à l'utilisation des services par le client) et les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire, ces revenus étant validés chaque année par la DGAC et dépendants des coûts engagés.

### 15.3 Engagements donnés et reçus

Les engagements hors bilan se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Avals, cautions	532	495
Garanties à première demande	35	90
Engagements irrévocables d'acquisitions d'immobilisations	677	914
Autres	101	71
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>1 345</b>	<b>1 570</b>
Avals, cautions	137	113
Garanties à première demande	144	158
Autres	3	3
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>284</b>	<b>274</b>

#### Aéroports de Paris SA

Les avals et cautions correspondent principalement à des cautions accordées sur prêts au personnel, ainsi qu'à des garanties accordées par Aéroports de Paris SA principalement pour le compte d'ADP Ingénierie au bénéfice de divers clients de ses filiales.

Les engagements hors bilan sur acquisition d'immobilisations d'ADP SA s'élevaient à 677 M€ au 31 décembre 2019 (948 M€ d'engagements hors bilan moins 271 M€ de réserves de fonds).

Par rapport au 31 décembre 2018 (914 millions d'euros), les engagements hors bilan sur acquisition d'immobilisations sont en baisse de 238 millions d'euros.

Cette baisse des engagements hors bilan sur acquisition d'immobilisations s'explique par la combinaison de deux effets :

- ◇ d'une part, la diminution naturelle des engagements due à l'avancement des projets au cours de l'année 2019 ;
- ◇ d'autre part, un niveau relativement faible de nouveaux engagements à moyen terme, dans la mesure où aucun engagement au-delà de 2020 ne peut être activé sur le périmètre régulé, dans l'attente de la signature du Contrat de Régulation Économique n° 4, couvrant la période 2021-2025.

Les principaux investissements réalisés en 2019, ayant contribué à la diminution du montant des engagements hors bilan sont les suivants :

- ◆ la réhabilitation du terminal 2B et la jonction avec le terminal 2D ;
- ◆ la rénovation de la piste 3 de Paris-Orly ;
- ◆ la création d'un trieur bagages en correspondance sous le Hall M de CDG2 ;
- ◆ le bâtiment de jonction Orly 3, situé entre Orly 2 (ex Orly Ouest) et Orly 4 (ex Orly Sud) ;
- ◆ la construction de la jonction de satellites internationaux du terminal 1.

Les engagements donnés aux salariés sont présentés en note 5.

Les engagements reçus proviennent principalement des garanties reçues des bénéficiaires d'AOT (Autorisation d'Occupation Temporaire du domaine public), de baux civils et de concessions commerciales, ainsi que de fournisseurs.

En application de l'article 53 du cahier des charges d'Aéroports de Paris SA, le ministre chargé de l'Aviation civile dispose d'un droit de refus sur une éventuelle opération d'apport, de cession ou de création de sûreté qui concernerait certains terrains – ainsi que les biens qu'ils supportent – appartenant à Aéroports de Paris SA. Les terrains concernés par cette disposition sont délimités par ce même cahier des charges.

Enfin, la loi du 20 avril 2005 prévoit que dans le cas où serait prononcée la fermeture, partielle ou totale, à la circulation aérienne d'un des aérodromes détenus par Aéroports de Paris SA, 70 % de la plus-value entre le prix de marché de ces actifs et leur valeur dans les comptes de l'entreprise soit versée à l'état. Cette disposition concerne notamment les Aérodromes d'aviation générale.

### ADP Ingénierie et ADP International

Les garanties à première demande ont été données par les filiales ADP Ingénierie et ADP International au titre de la bonne exécution de leurs contrats internationaux.

### TAV Airports

Les principaux engagements donnés par TAV Airports et ses filiales s'élèvent au 31 décembre 2019 à 498 millions d'euros. Ils concernent des lettres de garantie :

- ◆ accordées principalement à des tiers (douanes, prêteurs et clients), à la Direction générale de l'aviation civile turque « DHMI » ainsi qu'aux gouvernements d'Arabie Saoudite, de Tunisie et de Macédoine ;
- ◆ issues des contrats de construction, opération et transfert d'infrastructures aéroportuaires (BOT Agreements) des contrats de concession et de contrats de location.

Principales garanties accordées au DHMI :

- ◆ TAV Istanbul est lié par les termes de l'accord de location conclu avec le DHMI et est ainsi tenu de verser 6 % du montant total du loyer, soit 153 millions de dollars sous la forme d'une lettre de garantie ;
- ◆ TAV Ege et TAV Milas Bodrum sont tenus de donner une lettre de garantie d'un montant équivalent à 37 millions d'euros et 43 millions d'euros respectivement au DHMI.

Principales garanties accordées à GACA (General Authority of Civil Aviation) en Arabie Saoudite :

Le groupe est tenu au 31 décembre 2019 de donner une lettre de garantie d'un montant équivalent à 13 millions de dollars (équivalent à 12 millions d'euros) à GACA conformément à l'accord BTO (Building Transfer Operating) signé avec GACA en Arabie Saoudite ainsi qu'une lettre de garantie d'un montant équivalent à 162 millions de dollars (équivalent à 142 millions d'euros) à la Banque Commerciale Nationale, incluse dans les lettres de garantie données aux tiers.

Principales garanties accordées à OACA (Office de l'aviation Civile et des Aéroports) en Tunisie :

Le groupe est tenu au 31 décembre 2019 de donner une lettre de garantie d'un montant équivalent à 12 millions d'euros à au ministère de la Propriété de l'État et des Affaires foncières ainsi qu'une lettre de garantie d'un montant équivalent à 7 millions d'euros conformément à l'accord BTO (Building Transfer Operating) signé avec OACA en Tunisie.

## NOTE 16 PASSIFS ÉVENTUELS

Les passifs éventuels sont définis par la norme IAS 37 comme étant :

- ◆ soit **des obligations potentielles** résultant d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance (ou non) d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ;
- ◆ soit **des obligations actuelles** résultant d'événements passés mais qui ne sont pas comptabilisées parce que :

- ◆ il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre les obligations, ou
- ◆ le montant des obligations ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

Le Groupe ADP est engagé dans un certain nombre de procédures judiciaires et arbitrales dans le cadre de l'exercice normal de son activité. Le groupe fait également l'objet de certaines demandes et actions en justice qui dépassent le cadre du cours ordinaire de son activité.

Le montant des provisions retenues est fondé sur l'appréciation par le Groupe ADP du bien-fondé des demandes et du niveau de risque au cas par cas et dépend notamment de l'état d'avancement des procédures et des arguments de défense du groupe, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation du risque.

Les principaux litiges et arbitrages présentés ci-après constituent selon les cas des passifs éventuels ou des actifs éventuels.

- ◆ Litige JSC investissements :

- ◆ JSC investissements et SODEC ont assigné, en 2013, Aéroports de Paris en inexécution d'un contrat de développeur du centre commercial Aéroville datant de 2003 et en résolution pour inexécution d'un avenant de 2004 prévoyant la réalisation d'une procédure de consultation (gagnée par Unibail). Les demandeurs ont évalué leurs préjudices à un montant total de 412 M€,
- ◆ le Tribunal Administratif (seul compétent pour connaître du litige selon la décision du Tribunal des Conflits en 2016) a rejeté les demandes de JSC en 2017. Ce dernier a fait appel de la décision le 30 mars 2017,
- ◆ par arrêt du 24 avril 2019, la Cour Administrative d'Appel a rejeté la requête de JSC Investissements et SODEC et les a en outre condamnées à verser 1500 € chacune à ADP,





- ◆ JSC Investissements et SODEC se sont pourvues devant le Conseil d'État contre cette décision. Ce pourvoi fait actuellement l'objet d'une procédure d'admission. S'il est admis, la procédure continuera devant le Conseil d'État ; s'il n'est pas admis, l'arrêt de la Cour Administrative d'Appel deviendra définitif,
- ◆ le groupe estime que ces réclamations sont infondées. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée à ce jour ;
- ◆ Litige TAV/HERVE sur le décompte général définitif des travaux relatifs à la construction du siège social :
- ◆ dans le cadre de la construction de l'ensemble de bâtiment accueillant notamment le nouveau siège social du Groupe ADP, un litige oppose les membres du Groupement d'entreprises TAV Construction et Hervé SA et Aéroports de Paris sur le solde de leur marché. Les membres du Groupement ont assigné devant le Tribunal de Grande Instance de Paris Aéroports de Paris le 25 mars 2019 au fin de solliciter du juge la condamnation d'Aéroports de Paris au paiement de ce solde. L'affaire est toujours en cours ;
- ◆ Litiges fiscaux :
  - ◆ des discussions sont en cours concernant le taux de retenue à la source appliqué à des dividendes reçus de filiales étrangères.

## NOTE 17 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Il n'y a pas d'évènements postérieurs à la clôture connus à cette date.

## NOTE 18 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les montants des honoraires de commissaires aux comptes enregistrés sont les suivants :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31/12/2019		Au 31/12/2018	
	DELOITTE	EY	DELOITTE	EY
◆ Société mère	530	607	450	527
◆ Filiales intégrées globalement	349	752	333	498
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>	<b>879</b>	<b>1359</b>	<b>783</b>	<b>1025</b>
◆ Société mère	48	58	45	7
◆ Filiales intégrées globalement	0	36	25	22
<b>Services autres que la certification des comptes</b>	<b>48</b>	<b>94</b>	<b>70</b>	<b>29</b>
<b>TOTAL</b>	<b>927</b>	<b>1453</b>	<b>853</b>	<b>1054</b>

En 2019, les services autres que la certification des comptes concernent principalement :

- ◆ la revue des informations environnementales, sociales et sociétales ;
- ◆ des attestations diverses.

18

## NOTE 19 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES

Les principales évolutions de périmètre et changements de dénomination sociale de sociétés du groupe pour l'année 2019 sont présentés en note 3.2.1).

Au 31 décembre 2019, la liste des sociétés du périmètre de consolidation s'établit comme suit :

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
Aéroports de Paris SA (Multi-activités)	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	MÈRE	MÈRE

### FILIALES (INTÉGRÉES GLOBALEMENT)

#### Activités aéronautiques :

Fondation d'entreprise Aéroports de Paris	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
-------------------------------------------	--------------------------------------------	--------	-------	-------

#### Commerces et services :

Société de Distribution Aéroportuaire	114 avenue Charles de Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine	France	50 %	50 %
Média Aéroports de Paris	17 rue Soyer 92200 Neuilly sur Seine	France	50 %	50 %
Relay@ADP	55 rue Deguingand 92300 Levallois Perret	France	50 %	50 %

#### Immobilier :

Cœur d'Orly Investissement	Orlytech - Bat. 532 5 allée Hélène Boucher 91550 Paray-vielle-Poste	France	100 %	100 %
Cœur d'Orly Commerces Investissement	Orlytech - Bat. 532 5 allée Hélène Boucher 91550 Paray-vielle-Poste	France	100 %	100 %
ADP Immobilier Tertiaire	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
ADP Immobilier	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
Ville Aéroportuaire Immobilier 1 <sup>1</sup>	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
ADP Immobilier Industriel	Orlytech - Bat. 532 5 allée Hélène Boucher 91550 Paray-vielle-Poste	France	100 %	100 %
SCI ROMEO	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
Hôtels Aéroportuares <sup>2</sup>	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
Aéroports de Paris Investissement Nederland Bv	Locatellikade 1 1076AZ AMSTERDAM	Pays-Bas	100 %	100 %

#### International et développements aéroportuares :

TAV Germany Operation Services GmbH (« TAV İşletme Germany »)	Neue Mainzer StraBe 22, 60311 Frankfurt Am Main	Allemagne	46 %	100 %
GIS Premium Deutschland GmbH (« GIS Germany »)	c/o Klier & Ott GmbH Steuerberatungsgesellschaft Rechtsanwalts-gesellschaft Reinhardtstraße 52 10117 Berlin	Allemagne	32 %	100 %
TAV Information and Technologies Saudi Ltd. Company (« TAV IT Saudi »)	Prince Mohammed Bin Abdulaziz Int. Airport P.O Box 4878, Al-Madinah Al Munawarah 42342 KSA	Arabie Saoudite	46 %	100 %
GIS Premium Argentina SRL (« GIS Argentina »)	Avenida Leandro N. Alem 734, piso 50, oficina « 16 », Ciudad Autónoma de Buenos Aires.	Argentine	32 %	100 %
Tank Öwa Alpha GmbH	Teinfaltstrasse 8/4 A-1010 Vienna, AUSTRIA	Autriche	100 %	100 %
Tank Öwc Beta GmbH	Teinfaltstrasse 8/4 A-1010 Vienna, AUSTRIA	Autriche	100 %	100 %
GIS Premium Brasil Servicos Aeroportuarios LTDA (« GIS Brazil »)	Av Paulista, 2444, Andar 18, CONJ 182, SL 7 Bela Vista Sao Paulo SP	Brésil	32 %	100 %
ADPi (Beijing) Architects and Engineers Design Co	ADPI Architects and Engineers Design Co, LTD Unit 1407A - No A302 Hua Teng Tower Jinsong 3 <sup>rd</sup> zone Chaoyang District Beijing	Chine	100 %	100 %

<sup>1</sup> Le groupe détient 60 % d'intérêt de Ville Aéroportuaire Immobilier 1 et dispose d'un contrat d'option d'achat et de vente croisée sur les 40 % restant. L'analyse de ce contrat conduit à retenir 100 % d'intérêt.

<sup>2</sup> Précédemment nommée SAS HOTEL RO3 jusqu'à juin 2018.



Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
GIS Premium Colombia S.A.A. (« GIS Colombia »)	Carrera 9, 74-08 Of 504, Bogotá 110.221 Bogotá -Colombia	Colombie	32 %	100 %
AMS - Airport Management Services (OSC)	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica	Croatie	78 %	78 %
MZLZ-TRGOVINA D.o.o (« SDA Zagreb »)	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica	Croatie	50 %	50 %
MZLZ-Ugostiteljstvo D.o.o (« BTA MZLZ »)	Velika Gorica, Rudolfa Fizira 1 Zagreb	Croatie	46 %	100 %
Havaş Adriatic	Roberta Frangesa Mihanovica 9, Zagreb,	Croatie	46 %	100 %
Gestio I Servies Trade Center S.A. (« GIS Spain »)	Avda. Diagonal 611 9ª pl. 08028- Barcelona	Espagne	32 %	100 %
TAV USA Operation Services Co. (« TAV İşletme America »)	22648 Glenn Drive, Sterling VA 20164, Unit 101	États-Unis	46 %	100 %
ADP International Americas LLC	54W 40th Street, NY 10018, New York City	États-Unis	100 %	100 %
Merchant Aviation	382 Springfield Avenue SUMMIT, NJ-07901	États-Unis	100 %	100 %
TAV Washington Operation Services Ltd. (« TAV İşletme Washington »)	22648 Glenn Drive, Sterling VA 20164, Unit 101	États-Unis	46 %	100 %
TAV New York Operation Services LLC	JFK International Airport. Terminal One Primeclass lounge next to gate 8.10 Queens, NY 11430 US	États-Unis	46 %	100 %
ADP Ingénierie	Aéroport d'Orly Parc central Zone sud - Bâtiment 641 91200 ATHIS-MONS	France	100 %	100 %
ADP International	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
BTA Frances SAS. (« BTA France »)	Orly Sud Terminal S1 Étage 3 Bureau 3103-3104 94390 Orly Aéroport	France	46 %	100 %
GIS Premium France SAS (« GIS France »)	1 Bis Rue Veron 94140 Alfortville	France	32 %	100 %
TAV Batumi Operations LLC (« TAV Batumi »)	Tbilisi International Airport, Tbilisi, Georgia, 0158	Géorgie	35 %	76 %
Batumi Airport LLC	Airport Highway #220, Batumi /Georgia, 6010	Géorgie	35 %	76 %
TAV Urban Georgia LLC (« TAV Tbilisi »)	Tbilisi International Airport, Tbilisi, Georgia, 0158	Géorgie	37 %	80 %
BTA Georgia LLC (« BTA Georgia »)	Tbilisi International Airport Tbilisi, Georgia	Géorgie	46 %	100 %
TAV Georgia Operation Services LLC (« TAV İşletme Georgia »)	International Airport, Tbilisi, Georgia, Post Code :0158	Géorgie	46 %	100 %
ADPM Mauritius	C/o Legis Corporate Secretarial Services Ltd 3 rd Floor, Jamalacs Building, Vieux Conseil Street, PORT-LOUIS	Ile Maurice	100 %	100 %
ADPI India Private Limited	Workafella Business Centre 150/1 Infantry Road 560001 BENGALORE	Inde	100 %	100 %
GIS Premium Italy SRL (« GIS Italy »)	Piazza Filippo Meda 3 CAP 20121 Milano (MI)	Italie	32 %	100 %
Jordan Airport Management	Ali Sharif Zu'bi Law Office PO Box 35267 AMMAN 11180	Jordanie	100 %	100 %
Airport International Group P.S.C (« AIG »)	P.O. Box 39052 Amman 11104 Jordan	Jordanie	51 %	100 %
Airport International Group For Training And Development	P.O. Box 39052 Amman 11104 Jordan	Jordanie	51 %	100 %
TAV Africa Operation Services Ltd. (« TAV İşletme Kenya »)	P.O.BOX 42279-00100 Panari Hotel Centre, First Floor Office No :12, LR.12918 Mombasa Road, Nairobi PIN :P051576403E	Kenya	46 %	100 %

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
SIA TAV Latvia (« TAV Latvia »)	RIGA Airport 10/1, Marupe district, LV 1053, Latvia	Lettonie	46 %	100 %
Havas Latvia SIA (« HAVAŞ Europe »)	Lidosta, Rīga, 10/1, Mārupes novads, LV-1053	Lettonie	46 %	100 %
SIA Cakes and Bakes Latvia (« BTA Latvia »)	Lidosta « Riga » 10/1, Marupes Novads, LV-1053 Latvia	Lettonie	46 %	100 %
TAV Latvia Operation Services SIA (« TAV İşletme Latvia »)	Starptautiskā lidosta Rīga 10/1, Mārupes novads, Rīga, LV-1053, Latvia	Lettonie	46 %	100 %
ADPi Middle East	Immeuble Baz - Rue Sursock BEYROUTH	Liban	100 %	100 %
ADPi Libya	El Nasser Street TRIPOLI	Libye	65 %	100 %
TAV Macedonia Doeel Petrovec (« TAV Macedonia »)	Orce Nikolov 98, 1000 Skopje, Republic of Macedonia	Macédoine	46 %	100 %
BTA Macedonia Doeel Petrovec (« BTA Macedonia »)	Skopje Alexander The Great Airport 1043 Petrovec, Skopje, Macedonia	Macédoine	46 %	100 %
TAV Macedonia Operation Services Doeel (« TAV İşletme Macedonia »)	Skopje Alexander The Great Airport 1043 Petrovec, Skopje, Macedonia	Macédoine	46 %	100 %
TAV Madagascar Operation Services SA	Escalier C, Zone Tana Water Front - Ambodivona - 101 Antananarivo	Madagascar	46 %	100 %
GIS Premium Mexico SadCV (« GIS Mexico »)	Av.Paseo de la Reforma nº 393 Despacho 801 Colonia Cuauhtémoc, alcaldía Cuauhtémoc 06500 Ciudad de México	Mexique	32 %	100 %
Aviator Netherlands B.V. (« Aviator Netherlands »)	Strawinskylaan 3127 1077 ZX Amsterdam, Netherlands	Pays-Bas	46 %	100 %
TAV Technologies B.V. (« TAV IT Netherlands »)	Gustav Mahlerlaan 1212, 1081 LA, Amsterdam, Netherlands	Pays-Bas	46 %	100 %
ADPI (Thailand) Ltd	No. 11/1 AIA Sathorn Tower, 9th & 10th Floor, South Sathon Road, Yannawa Sub-district, Sathon District, Bangkok, Thaïlande	Thaïlande	49 %	100 %
TAV Tunisie SA (« TAV Tunisia »)	Rue de la Bourse, Cité les Pins, Immeubles « Horizon », Bloc B, 3ème étage, les Berges du Lac, 1053 Tunisia	Tunisie	38 %	100 %
BTA Tunisie SARL (« BTA Tunisia »)	Enfidha International Airport A 1 Motorway, 91st Km. Enfidha 4030 Tunisia	Tunisie	46 %	100 %
TAV Tunisie Operation Services SARL (« TAV İşletme Tunisia »)	Rue de la Bourse, Cité les Pins, Immeubles « Horizon », Bloc B, 3ème étage, les Berges du Lac, 1053 Tunisia	Tunisie	46 %	100 %
TAV Tunisie Operation Services Plus SARL (« TAV İşletme Tunisia Plus »)	Aéroport Enfidha-Hammamet. 4080 Sousse-Tunisie	Tunisie	46 %	100 %
TAV Havalimanları Holding A.Ş. (« TAV Airports Holding »)	Ayazağa Mahallesi Cendere Caddesi No. 109 L 2C Blok İç Kapı No :6 (6.kat) Sarıyer/İstanbul, TURKEY	Turquie	46 %	100 %
TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği A.Ş. (« TAV İstanbul »)	İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 34149 Yeşilköy. İstanbul, TURKEY	Turquie	46 %	100 %
TAV Milas Bodrum Terminal İşletmeciliği A.Ş. (« TAV Milas Bodrum »)	Ayazağa Mahallesi Cendere Caddesi No. 109 L 2C Blok İç Kapı No :6 (6.kat) Sarıyer/İstanbul, TURKEY	Turquie	46 %	100 %
TAV Ege Terminal Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. (« TAV Ege »)	Ayazağa Mahallesi Cendere Caddesi No. 109 L 2C Blok İç Kapı No :6 (6.kat) Sarıyer/İstanbul, TURKEY	Turquie	46 %	100 %
TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. (« TAV Esenboğa »)	Esenboğa Havalimanı İç-Dış Hatlar Terminali 06750 Esenboğa Ankara, TURKEY	Turquie	46 %	100 %
TAV Gazipaşa Alanya Havalimanı İşletmeciliği A.Ş. (« TAV Gazipaşa »)	Ayazağa Mahallesi Cendere Caddesi No. 109 L 2C Blok İç Kapı No :6 (6.kat) Sarıyer/İstanbul, TURKEY	Turquie	46 %	100 %

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
TAV Özel Güvenlik Hizmetleri A.Ş. (« TAV Güvenlik »)	Ayazağa Mahallesi Cendere Caddesi No. 109 L 2C Blok İç Kapı No :7 (7.kat) Sarıyer/İstanbul, TURKEY	Turquie	46 %	100 %
BTA Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş. (« BTA »)	Ayazağa Mahallesi Cendere Caddesi No. 109 L 2C Blok İç Kapı No :2 (2.kat) Sarıyer/İstanbul, TURKEY	Turquie	46 %	100 %
BTA Unlu Mamülleri Pasta Üretim Turizm Gıda Yiyecek İçecek Hizmetleri San. ve Tic. A.Ş. (« Cakes & Bakes »)	Osmangazi Mah. 2647 SK. No :5 Esenyurt, İstanbul, TURKEY	Turquie	46 %	100 %
BTA Tedarik Dağıtım ve Ticaret A.Ş. (« BTA Tedarik »)	Osmangazi Mah. 2647 SK. No :5 Esenyurt, İstanbul, TURKEY	Turquie	46 %	100 %
BTA Denizyolları ve Limanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Tic. A.Ş. (« BTA Denizyolları »)	Kennedy Cad.Hızlı Feribot iskelesi YeniKapı-Fatih/İstanbul	Turquie	46 %	100 %
BTA Uluslararası Yiyecek İçecek Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (« BTA Uluslararası Yiyecek »)	Ayazağa Mahallesi Cendere Caddesi No. 109 L 2C Blok İç Kapı No :2 (2.kat) Sarıyer/İstanbul, TURKEY	Turquie	46 %	100 %
Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (« HAVAŞ »)	Ayazağa Mahallesi Cendere Caddesi No. 109 L 2C Blok İç Kapı No :4 (4.kat) Sarıyer/İstanbul, TURKEY	Turquie	46 %	100 %
TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. (« TAV İşletme »)	Ayazağa Mahallesi Cendere Caddesi No. 109 L 2C Blok İç Kapı No :4 (4.kat) Sarıyer/İstanbul, TURKEY	Turquie	46 %	100 %
TAV Havacılık A.Ş. (« TAV Havacılık »)	İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 34149 Yeşilköy. İstanbul. Turkey	Turquie	46 %	100 %
TAV Bilişim Hizmetleri A.Ş. (« TAV Bilişim »)	Ayazağa Mahallesi Cendere Caddesi No. 109 L 2C Blok İç Kapı No :3 (3.kat) Sarıyer/İstanbul, TURKEY	Turquie	46 %	100 %
TAV Akademi Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. (« TAV Akademi »)	Ayazağa Mahallesi Cendere Caddesi No. 109 L 2C Blok İç Kapı No :6 (6.kat) Sarıyer/İstanbul, TURKEY	Turquie	46 %	100 %
TAV Aviation Minds Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. (« TAV Aviation Minds »)	İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 34149 Yeşilköy. İstanbul. Turkey	Turquie	24 %	100 %

#### Autres activités :

Hub One	Continental Square, 2 place de Londres 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE	France	100 %	100 %
ADP Invest	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
Hologarde <sup>3</sup>	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %	100 %
Sysdream	14 PLACE MARIE JEANNE BASSOT 92593 LEVALLOIS PERRET CEDEX	France	100 %	100 %

#### ACTIVITES CONJOINTES (intégrée à hauteur des quotes-parts d'éléments du bilan et du résultat revenant au groupe)

##### Autres activités :

CDG Express Études	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	33 %	33 %
--------------------	--------------------------------------------	--------	------	------

#### ENTREPRISES ASSOCIÉES (mises en équivalence)

##### Commerces et services :

ADPLS Présidence	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	50 %	50 %
EPIGO	3 place de Londres - bâtiment Uranus - Continental Square 1 - Aéroport Roissy Charles de Gaulle - 93290 Tremblay en France	France	50 %	50 %
EPIGO Présidence	3 place de Londres - bâtiment Uranus - Continental Square 1 - Aéroport Roissy Charles de Gaulle - 93290 Tremblay en France	France	50 %	50 %

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
<b>Immobilier :</b>				
SCI Cœur d'Orly Bureaux	8 avenue Delcasse 75008 PARIS	France	50 %	50 %
SCI Heka Le Bourget	151 boulevard Haussmann - 75008 PARIS	France	40 %	40 %
SAS Chenue Le Bourget	151 boulevard Haussmann - 75008 PARIS	France	40 %	40 %
Transport Beheer	Haarlemmermeer de Beekstraat 314 1118CX SCHIPHOL AIRPORT	Pays-Bas	40 %	40 %
Transport CV	Haarlemmermeer de Beekstraat 314 1118CX SCHIPHOL AIRPORT	Pays-Bas	40 %	40 %
SCI Roissy Sogaris	Avenue de Versailles RN 186 94150 RUNGIS	France	40 %	40 %
<b>International et développements aéroportuaires :</b>				
Madinah Airport Hotel Company (« Medinah Hotel »)	Prince Mohammed Bin Abdul Aziz International Airport, Post Office Box : 52681 Al Madinah Al Munawarah, 11573, Kingdom of Saudi Arabia.	Arabie Saoudite	15 %	33 %
Tibah Airports Operation Limited (« Tibah Operation »)	Prince Mohammed Bin Abdulaziz Int. Airport P.O Box 21291, AlMadinah Al Munawarah 41475	Arabie Saoudite	24 %	51 %
Tibah Airports Development Company CJSC (« Tibah Development »)	Prince Mohammed Bin Abdulaziz Int. Airport P.O Box 21291, AlMadinah Al Munawarah 41475	Arabie Saoudite	23 %	50 %
Saudi ATU Trading Limited Co. (« ATU Medinah »)	Prince Muhammad Bin Abdul Aziz International Airport/Madina, K.S.A	Arabie Saoudite	23 %	50 %
SAUDI HAVAŞ Ground Handling Services Limited (« SAUDI HAVAŞ »)	Prince Mohammed bin Abdul Aziz International Airport Po box 42342/4878 Medina,KSA	Arabie Saoudite	31 %	67 %
Saudi BTA Airports Food And Beverages Serv.Ltd. (« BTA Medinah »)	Imam Saud Bin Migren St. Opposite of Imam university gate no 1 P.O B. 18927, Riyadh 11425/KSA	Arabie Saoudite	31 %	67 %
TAV Operation Services Saudi Arabia LLC. (« TAV İşletme Saudi »)	PO Box 4878, Postal code 42342, Prince Mohammad bin Abdulaziz International Airport/Medina	Arabie Saoudite	31 %	67 %
Liège Airport	Aéroport de Bierset 4460 GRÂCE-HOLLOGNE	Belgique	26 %	26 %
Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel SA (SCNP)	Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez de Santiago, Rotonda Oriente, 4° piso, comuna de Pudahuel, Santiago, Chili	Chili	45 %	45 %
Primeclass Pasífico JSV. (« TAV İşletme Chile »)	AV.NUEVA COSTANERA, Nro. 3698, Depto : 603, Comuna : VITACURA, Ciudad : SANTIAGO	Chili	23 %	50 %
Medunarodna Zračna Luka Zagreb (« MZLZ »)	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	28 %	28 %
Upravitelj Zračne Luke Zagreb (« MZLZ Operator »)	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	28 %	28 %
MZLZ-ZASTITA d.o.o. (MZLZ Security)	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	28 %	28 %
MZLZ-ZEMALJSKE USLUGE d.o.o (MZLZ Ground Handling)	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	28 %	28 %
MZLZ-HRANA d.o.o (MZLZ Food)	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	28 %	28 %
MZLZ-TISKOVINE d.o.o (MZLZ Press)	Ulica Rudolfa Fizira 1 10150 Velika Gorica Croatie	Croatie	28 %	28 %
ATU Americas LLC (« ATU America »)	1704 Rankin Rd,SUITE 110, HOUSTON,USA	États-Unis	23 %	50 %
Future Stewart Partners LLC	54 West 40th Street New York, NY 10018	États-Unis	50 %	50 %
ATU Georgia Operation Services LLC (« ATU Georgia »)	TBILISI INTERNATIONAL AIRPORT, Georgia	Géorgie	23 %	50 %
Société de gestion et d'exploitation de l'aéroport de Conakry (« SOGEAC »)	Aéroport de Gbessia, B.P 3126 Conakry République de Guinée	Guinée	29 %	29 %





Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt	% contrôle
Airport Terminal Operations LTD (« ATOL »)	SSR INTERNATIONAL AIRPORT PLAINE MAGNIEN	Ile Maurice	10 %	10 %
AS Riga Airport Commercial Development (« ATU Latvia »)	MARUPES NOV.LIDOSTA RIGA 10/1 LV-1053 LATVIA	Lettonie	23 %	50 %
ATU Macedonia Doool (« ATU Macedonia »)	SKOPJE 'ALEXANDER THE GREAT' AIRPORT 1043 PETROVEC Macedonia	Macédoine	23 %	50 %
Ravinala Airports	Escalier C, Zone Tana Water Front - Ambodivona 101 Antananarivo, Madagascar	Madagascar	35 %	35 %
Consortio PM Terminal Tocumen SA	Terminal Sur S.A. AV DOMINGO DIAZ Panama, Rep. De Panama	Panama	36 %	36 %
Schiphol Group	Evert van de Beekstraat 202 1118CP LUCHTHAVEN SCHIPHOL	Pays-Bas	8 %	8 %
Zaic-A Limited	1 Park Row, Leeds, LS1 5AB, United Kingdom	Royaume-Uni	28 %	28 %
Tunisia Duty Free S.A. (« ATU Tunisia Duty Free »)	RUE DU LAC TOBA-IMMEUBLE-BOUGASSASS- LES BERGES DU LAC 1053	Tunisie	7 %	15 %
ATU Tunisie SARL (« ATU Tunisie »)	AEROPORT INTERNATIONAL ENFIDHA-HAMMAMET AUTOROUTE AL KM 91 ENFIDHA 4080 SOUSSE	Tunisie	23 %	50 %
TAV Gözen Havacılık İşletme ve Ticaret A.Ş. (« TAV Gözen »)	Atatürk Havalimanı 34149 Yeşilköy/İstanbul	Turquie	15 %	32 %
Fraport IC İçtaş Antalya Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletmeciliği A.Ş. (« TAV Antalya »)	Antalya Havalimanı 1. Dış Hatlar Terminali 07230 Antalya TURKEY	Turquie	23 %	50 %
ATU Turizm İşletmeciliği A.Ş. (« ATU »)	Büyükdere Cad.Bengün Han No :107/8 Gayrettepe - İstanbul	Turquie	23 %	50 %
ATU Mağazacılık İşletmeleri A.Ş. (« ATU Mağazacılık »)	Büyükdere Cad.Bengün Han No :107/8 Gayrettepe - İstanbul	Turquie	23 %	50 %
ATU Uluslararası Mağaza Yiyecek ve İçecek İşletmeciliği A.Ş. (« ATU Uluslararası Mağazacılık »)	Büyükdere Cad.Bengün Han No :107/8 Gayrettepe - İstanbul	Turquie	22 %	48 %
BS Kahve Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş. (« BS Kahve »)	Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali Hava Tarafı Asma Kat No :ML3101 Yeşilköy, İstanbul	Turquie	28 %	60 %
TGS Yer Hizmetleri A.Ş. (« TGS »)	İstanbul Dünya Ticaret Merkezi A3 Blok Kat :6 Yeşilköy Bakırköy /İstanbul	Turquie	23 %	50 %
<b>Autres activités :</b>				
Egidium	114 avenue Charles de Gaulle 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	France	20 %	20 %
Safety Line	12 Rue Clavel, 75019 Paris	France	12 %	12 %
Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	33 %	33 %
Innov'ATM	15 rue Alfred Sauvy 31270 Cugnaux	France	17 %	17 %
Hub Safe	Roissypole - Le Dôme 4 rue de la Haye 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE	France	20 %	20 %
Alacrité	299 boulevard de Leeds - World Trade center Lille Services SAS espace International - 59777 Euralille	France	19 %	19 %

<sup>1</sup> Le groupe détient 60 % d'intérêt de Ville Aéroportuaire Immobilier 1 et dispose d'un contrat d'option d'achat et de vente croisée sur les 40 % restant. L'analyse de ce contrat conduit à retenir 100 % d'intérêt.

<sup>2</sup> Précédemment nommée SAS HOTEL RO3 jusqu'à juin 2018.

<sup>3</sup> Précédemment nommée ADP Invest 1 jusqu'à mai 2019.

Dans le cadre de son développement, le groupe est amené à prendre des participations dans des sociétés d'aéroports ou à créer des filiales dédiées à l'exercice de ses activités en France et à l'étranger, et, en particulier, à l'exécution de contrats de prestations de services. Ces entités représentent individuellement moins de 1 % de chacun des agrégats (Chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat de la période).

Entités	Activités	Pays	% de détention	Détenue par
<b>PARTICIPATIONS DANS DES SOCIÉTÉS N'ENTRANT PAS DANS LE PÉRIMÈTRE (sans activité ou activité négligeable)</b>				
<b>International et développements aéroportuaires :</b>				
Management of Airports Terminals and Aprons Co. <sup>1</sup>	En vue d'exploitation aéroportuaire	Arabie saoudite	5 %	ADP International
Matar <sup>1</sup>	Contrat d'exploitation du terminal Hadj à Djeddah	Arabie Saoudite	5 %	ADP International
ADP do Brasil - Participacoes S.A. <sup>1</sup>	En vue d'exploitation aéroportuaire	Brésil	100 %	ADP International
Laguardia Central Terminal LLC <sup>1</sup>	En vue d'exploitation aéroportuaire	États-Unis	27 %	ADP International & TAV Holding
ATU Holdings, Inc. <sup>1</sup>	Commerces et services	États-Unis	23 %	ATU
TAV Operation Services California <sup>1</sup>	Commerces et services	États-Unis	100 %	TAV Operation Services
TAV Operation Services Alabama <sup>1</sup>	Commerces et services	États-Unis	100 %	TAV Operation Services
Gateway Primeclass <sup>1</sup>	Commerces et services	États-Unis	80 %	TAV Operation Services
ADPM 2 <sup>1</sup>	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	100 %	ADP International
ADPM 3 <sup>1</sup>	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	100 %	ADP International
Airport Management Company <sup>1</sup>	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	73 %	ADP International & Aviator Netherland
TAV Operation Services Madagascar <sup>1</sup>	Commerces et services	Madagascar	100 %	TAV Operation Services
TAV HOLDCO B.V. <sup>1</sup>	Holding (inactive)	Pays Bas	100 %	Aviator Netherland
Avito Technologies LLC Qatar <sup>1</sup>	Commerces et services	Qatar	49 %	TAV Technologies
TAV Uluslararası Yatırım A.Ş. <sup>1</sup>	Holding (inactive)	Turquie	46 %	TAV Holding
<b>Autres activités :</b>				
CCS France <sup>2</sup>	Programmation informatique	France	20 %	Aéroports de Paris SA
BestMile <sup>1</sup>	Expérimentation véhicule autonome	Suisse	7 %	ADP Invest
Civipol Conseil <sup>2</sup>	Promotion des compétences du Ministère de l'Intérieur	France	1 %	Aéroports de Paris SA
PACIFA <sup>1</sup>	Editeur de logiciels	France	12 %	Aéroports de Paris SA
Pole Star <sup>1</sup>	Ingénierie, études techniques	France	11 %	Hub One
Bolloré Télécom <sup>1</sup>	Télécommunications	France	2 %	Hub One
Immobilière 3F <sup>1</sup>	Gestion immobilière spécialisée HLM	France	<1 %	Aéroports de Paris SA
SoftToGo <sup>1</sup>	Portage de logiciels	Argentine	100 %	Hub One
OnePark <sup>1</sup>	Editeur de logiciel de distribution de places de parking	France	1 %	ADP Invest
FinalCAD <sup>1</sup>	Editeur de logiciel de gestion de projets de construction	France	2 %	ADP Invest
Destygo <sup>1</sup>	Développement de solutions de chatbot pour les passagers	France	6 %	ADP Invest
FL WH Holdco <sup>1</sup>	Fabricant & opérateur de dirigeables	France	6,6 %	Aéroports de Paris SA
Skyports <sup>1</sup>	Exploitant de vertiports	Angleterre	4,6 %	Aéroports de Paris SA



Entités	Activités	Pays	% de détenion	Détenue par
<b>PARTICIPATIONS DANS DES SOCIÉTÉS N'ENTRANT PAS DANS LE PÉRIMÈTRE (Fonds d'investissement<sup>1</sup>)</b>				
Équipe de France <sup>1</sup>	Portefeuille de participations dans des actions cotées sur la Bourse Saoudienne	France	N/A	Aéroports de Paris SA
ELAIA Delta Fund <sup>1</sup>	Portefeuille de participations dans des entreprises de l'économie numérique et le BtoB	France	N/A	Aéroports de Paris SA
Cathay Innovation <sup>1</sup>	Portefeuille de participations avec un fort potentiel de développement en Europe, Chine et États-Unis	France	N/A	Aéroports de Paris SA
X ANGE <sup>1</sup>	Portefeuille de participations dans des entreprises des secteurs d'activité Internet, services mobiles, logiciel et infrastructure, services bancaires innovants	France	N/A	Aéroports de Paris SA
White Star Capital II France S.L.P. <sup>1</sup>	Fonds institutionnel de capital risque investissant dans des entreprises évoluant dans le secteur des nouvelles technologies entre l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Ouest.	France	N/A	Aéroports de Paris SA
Cathay Innovation II <sup>1</sup>	Portefeuille de participations avec un fort potentiel de développement en Europe, Chine et États Unis	France	N/A	Aéroports de Paris SA

<sup>1</sup> Classification IFRS 9 : les variations de juste valeur sont enregistrées en résultat.

<sup>2</sup> Classification IFRS 9 : Les variations de juste valeur sont enregistrées en OCI sans recyclage.

## 18.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et des risques.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

### Conséquences comptables de la fin de la concession de l'aéroport Atatürk à Istanbul

(cf. notes 2.2 « Fin de la concession de l'aéroport international Atatürk », 6.1 « Immobilisations incorporelles » et 12 « Résultat net des activités non-poursuivies » de l'annexe aux comptes consolidés)

#### Risque identifié

Comme décrit dans les notes 2.2, 6.1 et 12 de l'annexe aux comptes consolidés, l'exploitation de l'aéroport Atatürk d'Istanbul par TAV Istanbul (filiale de TAV Airports) s'est terminée le 6 avril 2019 suite à l'ouverture en pleine capacité du nouvel aéroport d'Istanbul, avant la fin du contrat de concession initialement prévue le 3 janvier 2021.

Les modalités de détermination de l'indemnité à recevoir ont fait l'objet d'échanges entre l'Autorité Nationale des Aéroports (« DHMI »), TAV Airports et leurs conseils respectifs. À l'issue de ces échanges, une proposition d'indemnisation d'un montant de M€ 389 a été faite par le DHMI et acceptée par TAV Airports. Ce montant devant être réglé pour partie en 2020 et le solde en 2021, une créance a été comptabilisée fin 2019 pour le montant actualisé de l'indemnisation proposée, soit M€ 385. Parallèlement, votre groupe a constaté la sortie comptable du droit d'exploitation et des autres actifs et passifs de TAV Istanbul antérieurement comptabilisés à l'actif et au passif du bilan consolidé.

Pour tenir compte des effets de la fin anticipée de cette concession significative sur la présentation du résultat de ses opérations, votre groupe a appliqué la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » et reclassé sur une ligne distincte des états de synthèse le résultat et les flux de trésorerie liés à l'exploitation de l'aéroport Atatürk pour l'exercice 2019 (jusqu'au 6 avril 2019) et comparativement, pour l'exercice 2018 (douze mois). L'impact global présenté à ce titre sur la ligne « Résultat net des activités non poursuivies » s'élève à M€ 55 et comprend le résultat net de l'activité de TAV Istanbul jusqu'au 6 avril 2019 (M€ 24) et le profit net après impôt réalisé au titre de l'arrêt anticipé (M€ 31).

Nous avons considéré la fin de la concession de l'aéroport Atatürk comme un point clé de l'audit en raison (i) du jugement nécessaire concernant le traitement comptable en activité non poursuivie retenu pour refléter l'arrêt anticipé de la concession d'Istanbul Atatürk et (ii) de l'estimation réalisée par votre groupe concernant le taux d'actualisation utilisé pour déterminer le montant de la créance comptabilisée au titre de l'indemnisation.

#### Notre réponse

Les travaux réalisés ont consisté principalement à :

- ◆ examiner le traitement comptable retenu pour refléter l'opération au regard des dispositions prévues par la norme IFRS 5 ;
- ◆ corroborer le montant de l'indemnisation avec les échanges écrits avec le DHMI ;
- ◆ apprécier la pertinence du taux utilisé pour actualiser la créance comptabilisée au titre de l'indemnisation, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation ;
- ◆ apprécier le caractère approprié de l'information donnée dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.



## Évaluation des actifs incorporels résultant des contrats de concession de services et des écarts d'acquisition

(cf. notes 3.1 « Principes comptables liés au périmètre », 6.1 « Immobilisations incorporelles » et 6.4 « Pertes de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et des immeubles de placement » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable des actifs incorporels relatifs à des droits d'opérer des aéroports en concession s'élève à M€ 2 738 et la valeur nette comptable des écarts d'acquisition s'élève à M€ 190, soit environ 17 % du total des actifs au 31 décembre 2019.</p> <p>Votre groupe réalise des tests de perte de valeur sur ces actifs incorporels lorsque des indices de dépréciation surviennent, et au moins une fois par an pour les écarts d'acquisition. Les critères retenus par votre groupe pour apprécier l'existence d'indicateurs de perte de valeur sont notamment une performance inférieure aux prévisions, une diminution du trafic ou une évolution significative des données de marché.</p> <p>Votre groupe a ainsi effectué des tests de perte de valeur sur ses droits d'opérer les concessions tunisiennes et sur les écarts d'acquisition reconnus lors des prises de contrôle de TAV Airports, AIG et Hub One Mobility. Ces tests ont conduit à la dépréciation de la totalité de l'écart d'acquisition résiduel de Hub One Mobility pour M€ 12.</p> <p>Nous avons considéré l'évaluation des actifs incorporels résultant des contrats de concession de services et des écarts d'acquisition comme un point clé de l'audit en raison (i) de leur valeur significative dans les comptes consolidés, (ii) de l'importance des hypothèses retenues par la direction, notamment celles de trafic pour le calcul des amortissements des droits d'opérer, (iii) du jugement de la direction nécessaire pour apprécier l'existence d'indicateurs de perte de valeur et (iv), le cas échéant, des hypothèses retenues pour évaluer leur valeur recouvrable, notamment les prévisions de trafic, de chiffre d'affaires et de rentabilité.</p>	<p>Les travaux réalisés ont consisté principalement à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'identification des indices de pertes de valeur et à la réalisation des tests de perte de valeur ;</li> <li>◆ apprécier la conformité de la méthodologie appliquée pour le calcul des amortissements des droits d'opérer des aéroports en concession avec les principes comptables figurant à ce titre dans la note de l'annexe aux comptes consolidés, et recalculer la valeur nette des immobilisations sous-jacentes ;</li> <li>◆ apprécier les données et les hypothèses clés utilisées pour la détermination de la valeur recouvrable des actifs, en les comparant avec les données de marché disponibles, apprécier la sensibilité des évaluations à ces hypothèses (en particulier les taux d'actualisation dont nous avons apprécié la pertinence) et contrôler les calculs effectués par votre groupe, en incluant nos spécialistes en évaluation pour les sujets les plus complexes.</li> </ul> <p>Nous avons par ailleurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ apprécié l'absence ou l'existence d'indicateur de perte de valeur à la clôture de l'exercice (i) pour les concessions aéroportuaires par comparaison du trafic réel avec le trafic prévisionnel, et par comparaison des résultats réels avec les budgets et (ii) pour les autres activités, par comparaison des résultats réels avec les budgets ;</li> <li>◆ testé, sur la base d'échantillons, l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par votre groupe ;</li> <li>◆ apprécié le caractère approprié de l'information donnée dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.</li> </ul>

18

## Évaluation des immobilisations corporelles et caractère immobilisable des investissements

(cf. note 6.2 « Immobilisations corporelles » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles s'élève à M€ 7 930 (soit 47 % du total des actifs), principalement portées par la société Aéroports de Paris SA.</p> <p>Les immobilisations corporelles sont amorties selon les modalités définies dans la note 6.2 de l'annexe aux comptes consolidés. Leur durée d'utilité est réexaminée à chaque clôture sur la base du programme d'investissements et de réhabilitation des actifs existants, pour que celle-ci reflète les durées d'utilisation prévues. Dans le cadre du Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020 conclu avec l'État français, votre groupe poursuit un programme d'investissements sur le périmètre régulé qui doit répondre à la fois à une enveloppe d'investissements de M€ 2 978 sur la période, mais aussi à une contrainte de calendrier. En cas de non-respect de ce programme, votre groupe serait impacté par un malus tarifaire sur le montant des redevances aéronautiques et spécialisées.</p> <p>Nous avons considéré l'évaluation des immobilisations corporelles et le caractère immobilisable des investissements, comme un point clé de l'audit en raison (i) de la valeur significative des immobilisations corporelles dans les comptes consolidés, (ii) des jugements de la direction nécessaires pour estimer la durée d'utilité des actifs amortissables ; estimation qui implique l'identification précise et exhaustive des actifs dont le renouvellement est prévu à court ou à moyen terme et (iii) de l'application d'un malus tarifaire susceptible d'affecter les redevances futures en cas de non-respect du plan d'investissement prévu dans le CRE.</p>	<p>Les travaux réalisés ont consisté principalement à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à (i) la distinction de la comptabilisation des investissements comme charges ou immobilisations corporelles, (ii) l'identification des actifs dont le renouvellement est prévu à court ou à moyen terme et (iii) l'estimation de la durée d'utilité des actifs amortissables.</li> </ul> <p>Nous avons également, sur la base d'échantillons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ vérifié le caractère immobilisable des investissements de l'exercice ;</li> <li>◆ comparé les durées d'utilité appliquées avec les durées d'utilisation prévues, telles qu'elles découlent du programme d'investissements et de réhabilitation des actifs existants ;</li> <li>◆ analysé la documentation comptable pour les immobilisations ayant fait l'objet d'un changement de durée d'amortissement sur l'exercice ;</li> <li>◆ procédé à un examen critique des valeurs résiduelles des immobilisations susceptibles d'être remplacées dans le cadre du programme d'investissements prévus pour la période 2016-2020.</li> </ul>

## Évaluation de la juste valeur des immeubles de placement

(cf. note 6.3 « Immeubles de placement » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
<p>Votre groupe comptabilise ses immeubles de placement à l'actif au coût historique diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur éventuelles, soit une valeur nette comptable de M€ 510 au 31 décembre 2019, et présente la juste valeur de ses immeubles dans la note 6.3.2 de l'annexe aux comptes consolidés, soit M€ 2 885 au 31 décembre 2019.</p> <p>Cette note de l'annexe précise que la juste valeur des immeubles de placement est basée sur une valeur appréciée par des cabinets indépendants d'expertise immobilière pour près de 100 % de sa valeur totale, les réserves foncières étant par ailleurs évaluées en interne.</p> <p>L'évaluation de la juste valeur d'un actif immobilier est un exercice qui requiert des jugements importants de la direction, avec l'aide de cabinets indépendants d'expertise immobilière, pour déterminer les hypothèses appropriées, dont les principales concernent les taux d'actualisation ou de capitalisation, les valeurs locatives de marché et les avantages particuliers accordés aux locataires.</p> <p>L'évaluation de la juste valeur des immeubles de placement est considérée comme un point clé de l'audit en raison (i) de la valeur significative présentée dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés et (ii) de la part importante de jugement de la direction pour la détermination de celle-ci.</p>	<p>Les travaux réalisés, en impliquant dans notre équipe d'audit un membre ayant une compétence particulière dans le secteur immobilier, ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ apprécier la compétence et l'indépendance des cabinets d'expertise immobilière retenus par votre groupe, au regard notamment de leurs qualifications professionnelles ;</li> <li>◆ apprécier la réalité et la qualité des analyses réalisées par la direction sur les évaluations produites par les cabinets d'expertise immobilière ;</li> <li>◆ nous entretenir avec les cabinets d'expertise immobilière afin de comprendre et évaluer la pertinence des estimations, des hypothèses et des méthodologies d'évaluation utilisées ;</li> <li>◆ sur la base d'échantillons, comparer les données utilisées dans le processus d'évaluation avec la documentation existante, telle que les contrats de location ou les informations fournies par la direction aux cabinets d'expertise immobilière indépendants ;</li> <li>◆ corroborer, pour les principaux immeubles de placement, les variations de juste valeur observées sur l'exercice au regard de l'évolution des hypothèses clés décrites ci-avant ;</li> <li>◆ examiner les informations données dans la note 6.3 de l'annexe aux comptes consolidés.</li> </ul>

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des commissaires aux comptes

Les cabinets DELOITTE & ASSOCIES et ERNST & YOUNG Audit ont été nommés commissaires aux comptes de la société Aéroports de Paris par votre assemblée générale du 18 mai 2015.

Au 31 décembre 2019, nos cabinets étaient dans la cinquième année de leur mission sans interruption.

Antérieurement, les cabinets ERNST & YOUNG et Autres et ERNST & YOUNG Audit, membres du réseau international EY, étaient respectivement commissaires aux comptes de la société, de 2009 à 2014 et de 2003 à 2008.

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires

relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.





## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◇ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◇ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◇ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ◇ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette

appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- ◇ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ◇ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### Rapport au comité d'audit et des risques

Nous remettons au comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

18

Paris-La Défense, le 3 mars 2020

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Olivier Broissand

Christophe Patrier

ERNST & YOUNG Audit

Alban de Claverie

Alain Perroux

## 18.3 COMPTES ANNUELS ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS SA AU 31 DÉCEMBRE 2019

### // COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2019	2018
Chiffre d'affaires	5.1	3 062	2 957
Production stockée		(6)	2
Production immobilisée	5.2	69	65
Reprise sur provisions et transferts de charges	5.7	29	35
Subventions d'exploitation		1	1
Autres produits d'exploitation	5.3	55	46
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>3 210</b>	<b>3 105</b>
Achats et charges externes	5.4	(903)	(854)
Impôts et taxes	5.5	(290)	(265)
Charges de personnel	5.6	(596)	(586)
Autres charges d'exploitation		(19)	(18)
Dotations aux amortissements et provisions	5.7	(540)	(477)
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>(2 348)</b>	<b>(2 201)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>862</b>	<b>905</b>
Produits financiers		90	106
Charges financières		(165)	(155)
<b>Résultat financier</b>	5.8	<b>(75)</b>	<b>(49)</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>788</b>	<b>856</b>
Produits exceptionnels		96	122
Charges exceptionnelles		(120)	(130)
<b>Résultat exceptionnel</b>	5.9	<b>(24)</b>	<b>(8)</b>
Participation des salariés		(24)	(28)
Impôts sur les bénéfices	5.10	(243)	(256)
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>497</b>	<b>564</b>



## // ACTIF DU BILAN

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2019			Au 31/12/2018
		Montant Brut	Amort. ou dépréciations	Montant Net	
Immobilisations incorporelles	6.1	330	(242)	88	74
Immobilisations corporelles	6.1	13 273	(6 720)	6 553	6 075
Immobilisations en cours	6.1	1 323	-	1 323	1 292
Avances et acomptes sur immobilisations	6.1	18	-	18	22
Immobilisations financières	6.2	1 573	(89)	1 484	1 458
<b>I - Actif immobilisé</b>		<b>16 517</b>	<b>(7 051)</b>	<b>9 466</b>	<b>8 922</b>
Stocks		12	-	12	17
Avances et acomptes		3	-	3	4
Clients et comptes rattachés	6.3	444	(40)	404	391
Autres créances	6.3	879	(1)	878	847
Valeurs mobilières de placement	6.4	1 197	(2)	1 195	1 288
Disponibilités	6.4	110	-	110	130
Charges constatées d'avance	6.5	42	-	42	29
<b>II - Actif circulant</b>		<b>2 688</b>	<b>(43)</b>	<b>2 645</b>	<b>2 705</b>
<b>III - Primes de remboursement des obligations</b>	6.6	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>25</b>	<b>16</b>
<b>IV - Écarts de conversion - ACTIF</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>19 230</b>	<b>(7 094)</b>	<b>12 137</b>	<b>11 644</b>

## // PASSIF DU BILAN

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Capital		297	297
Primes d'émission		543	543
Écarts de réévaluation		23	23
Réserves et report à nouveau		2 422	2 225
Résultat de l'exercice		497	564
Acompte sur dividende		(69)	(69)
Subventions d'investissement		53	48
Provisions réglementées		1 218	1 194
<b>I - Capitaux propres</b>	6.7	<b>4 984</b>	<b>4 823</b>
<b>II - Provisions</b>	6.8	<b>408</b>	<b>403</b>
Dettes financières	6.9	5 699	5 462
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6.10	157	118
Dettes fiscales et sociales	6.10	257	269
Dettes sur immobilisations et autres dettes	6.11	462	414
Produits constatés d'avance	6.5	170	155
<b>III - Dettes</b>		<b>6 745</b>	<b>6 418</b>
<b>IV - Primes de remboursement des obligations</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V - Écarts de conversion - PASSIF</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>		<b>12 137</b>	<b>11 644</b>

18

## // TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2019	2018
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>862</b>	<b>905</b>
Dotations nettes de reprise aux amortissements et provisions pour risques et charges	5.7	493	438
Produits et charges financiers (hors endettement net)		7	9
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	7.1	<b>88</b>	<b>(40)</b>
Impôts payés minorés des impôts encaissés		(284)	(178)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>1 167</b>	<b>1 134</b>
Cessions de participations		-	1
Acquisition de participations	7.2	(50)	(31)
Investissements corporels et incorporels	6.1	(1 016)	(924)
Variation des autres actifs financiers	7.3	(51)	(579)
Produits provenant des cessions d'immobilisations (net de la variation des créances)		13	1
Dividendes reçus	7.4	61	79
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		6	62
<b>Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement</b>		<b>(1 036)</b>	<b>(1 391)</b>
Capital appelé non versé		-	-
Subventions reçues au cours de la période		5	3
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres		0	-
Dividendes distribués	6.7	(366)	(343)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	6.9	792	756
Remboursement des emprunts à long terme	6.9	(567)	(106)
Variation des autres passifs financiers	6.11	4	(49)
Intérêts financiers nets versés	7.5	(111)	(105)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>(242)</b>	<b>155</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>(112)</b>	<b>(103)</b>
Trésorerie d'ouverture		1 418	1 520
Trésorerie de clôture	7.6	1 305	1 418



## // SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES AUX COMPTES ANNUELS D'AÉROPORTS DE PARIS S.A.

<b>NOTE 1</b>	<b>DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ</b>	<b>275</b>	<b>NOTE 7</b>	<b>NOTES RELATIVES AU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>299</b>
<b>NOTE 2</b>	<b>RELATIONS AVEC LES FILIALES</b>	<b>275</b>	<b>NOTE 8</b>	<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS</b>	<b>300</b>
<b>NOTE 3</b>	<b>FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE</b>	<b>276</b>	<b>NOTE 9</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET EFFECTIFS</b>	<b>301</b>
<b>NOTE 4</b>	<b>PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES</b>	<b>278</b>	<b>NOTE 10</b>	<b>TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ET LES PARTIES LIÉES</b>	<b>302</b>
<b>NOTE 5</b>	<b>NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>282</b>	<b>NOTE 11</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE</b>	<b>302</b>
<b>NOTE 6</b>	<b>NOTES RELATIVES AU BILAN</b>	<b>287</b>			

## NOTE 1 DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ

Aéroports de Paris SA, société anonyme depuis 2005, détient et exploite les trois principaux aéroports de la région parisienne (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget), 10 plates-formes d'aviation générale et l'héliport d'Issy les-Moulineaux. Sa mission est encadrée par un Contrat de Régulation Économique signé avec l'État, celui en-cours étant le CRE 2016-2020 ;

Ses secteurs d'activité sont essentiellement les suivants :

- ◆ Activités aéronautiques – En tant que gestionnaire d'aéroport, Aéroports de Paris SA intervient sur l'ensemble des étapes du parcours du passager et des marchandises en optimisant les flux des avions et du cargo mais également les flux des passagers, des filtres de contrôle, et des bagages ;

Pour cela, l'entreprise :

- ◆ améliore constamment la qualité de ses infrastructures aéronautiques et leurs accès conformément au programme d'investissements prévu par le Contrat de Régulation Économique « CRE », et
- ◆ offre une gamme de services adaptés aux besoins des passagers, des compagnies aériennes et des opérateurs de fret ;
- ◆ Commerces et services – En tant que bailleur, aménageur, promoteur et gestionnaire d'activité commerciale, Aéroports de Paris SA intervient dans l'exploitation :

- ◆ des boutiques, bars et restaurants au sein des aéroports, au travers de co-entreprises (tels que la Société de Distribution Aéroportuaire, Media Aéroports de Paris et Relay@ADP),
- ◆ des parcs de stationnement et des locaux en aéroport destinés à la location ;

- ◆ Immobilier – Aéroports de Paris SA dispose de réserves foncières importantes et détient en pleine propriété des actifs de qualité autour de ses terminaux. Fort de ce positionnement, l'entreprise :

- ◆ réalise des programmes immobiliers destinés à ses besoins propres ainsi qu'aux entreprises désireuses de s'implanter sur ses plates-formes, et
- ◆ assure la gestion d'actifs (stratégie commerciale, réhabilitation), la gestion locative (baux généralement de longue durée), et offre des prestations immobilières à ses clients.

Par ailleurs, Aéroports de Paris SA a des participations dans des entreprises qui opèrent des activités aéroportuaires (conception et exploitation) en France et à l'international.

Cf. note 4.4 sur le chiffre d'affaires.

18

## NOTE 2 RELATIONS AVEC LES FILIALES

### 2.1 Intégration fiscale

En application des articles 223 A et suivants du Code général des impôts, Aéroports de Paris SA s'est constitué mère d'un groupe d'intégration fiscale comprenant les filiales qu'elle détient, directement ou indirectement, à plus de 95 % (cf. Note 6.2 Liste des filiales).

Les conventions d'intégration fiscale liant Aéroports de Paris SA à ses filiales sont toutes strictement identiques et se basent sur un principe de neutralité, selon lequel la charge d'impôt supportée par la filiale est égale à celle qu'elle aurait supporté en l'absence d'intégration fiscale.

Ainsi, les conventions prévoient :

- ◆ le reversement par la filiale à la société mère d'une contribution égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat si elle était imposable séparément ;
- ◆ l'absence de tout droit de créance au profit de la filiale en cas de déficit fiscal de cette dernière.

## 2.2 Gestion de la trésorerie

Aéroports de Paris SA a mis en place une centralisation de la trésorerie. Les filiales adhèrent, dans le respect des réglementations en vigueur, à cette centralisation. Les principales filiales concernées sont ADP Ingénierie, ADP International, ADP Immobilier, ADP INVEST, Cœur d'Orly Investissement, Hologarde, HUB One et ses filiales, TANK Alpha et TANK Beta. Dans ce cadre Aéroports de Paris SA a conclu avec chaque entité adhérente une convention de trésorerie. Une centralisation des comptes bancaires en euros et une centralisation des comptes bancaires en US dollars ont été mises en place. Ces centralisations, réalisées en nivelant quotidiennement et automatiquement les comptes bancaires des filiales vers le compte centralisateur, permettent une gestion optimale aussi bien du recours au crédit que du placement des excédents de trésorerie.

Les avances faites en euros par la société centralisatrice à la société Filiale portent intérêt mensuellement au taux EONIA majoré de 0,65 %. Celles

faites en euros par la société filiale à la société centralisatrice portent intérêt mensuellement au taux EONIA.

Les avances faites en US dollars par la société centralisatrice à la société filiale portent intérêt mensuellement au taux LIBOR\$ over night majoré de + 0,65 %. Celles faites en US dollars par la société filiale à la société centralisatrice portent intérêt mensuellement au taux LIBOR\$ over night - 0,07 %.

Il est précisé que si le taux EONIA et/ou le taux LIBOR\$ over night minoré de 0,07 % devenaient négatifs, le taux des avances serait alors plafonné à 0 %.

Dans le cadre des conventions de trésorerie entre Aéroports de Paris et ses filiales, les comptes courants sont présentés en « Autres créances » lorsque leur solde est débiteur et en « Dettes sur immobilisations et autres dettes » lorsque leur solde est créditeur. Cf. notes 6.3 et 6.11

## NOTE 3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

### Loi PACTE prévoyant des dispositions relatives à Aéroports de Paris SA

La loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (« loi PACTE ») a été promulguée le 23 mai 2019 et publiée au journal officiel le jour même. Les dispositions prévues aux articles 130 à 136 de la loi PACTE sont propres à Aéroports de Paris.

Ce texte autorise l'État à transférer au secteur privé la majorité du capital d'Aéroports de Paris. À compter de la date de transfert, les conditions d'exercice de l'activité d'Aéroports de Paris en Île-de-France seront modifiées. À cet égard, le droit d'Aéroports de Paris d'exploiter les aéroports parisiens sera limité à une période de 70 ans à compter de la date de transfert, et au terme de laquelle l'État acquerra la pleine propriété du foncier et des infrastructures en Île-de-France.

À titre de compensation, la loi prévoit le versement, par l'État à Aéroports de Paris, d'une indemnité en deux parties, une première partie devant être versée à la date du transfert au secteur privé de la majorité du capital et une seconde partie versée à la fin de l'exploitation des aéroports parisiens, par Aéroports de Paris.

La loi consacre au niveau législatif le modèle de régulation applicable à Aéroports de Paris. Ainsi, elle confirme le principe de juste rémunération des capitaux investis appréciée au regard du coût moyen pondéré du capital (CMPC), la règle d'intangibilité du CMPC d'Aéroports de Paris lorsqu'un Contrat de Régulation Économique est conclu, la méthode de calcul du CMPC qui est estimée à partir du modèle d'évaluation des actifs financiers, des données financières de marché disponibles et des paramètres pris en compte pour les entreprises exerçant des activités comparables et enfin l'utilisation des règles comptables françaises pour la régulation.

En outre, les dispositions de la loi PACTE confient les compétences jusqu'alors exercées par l'Autorité de supervision indépendantes des redevances aéroportuaires (ASI) à l'Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières (ARAFER) devenue à cette occasion l'Autorité de régulation des transports (ART). C'est donc à l'ART qu'a été adressée la proposition tarifaire d'Aéroports de Paris pour la période 2020-2021 en vue de son homologation et c'est également désormais l'ART qui est chargée de rendre un avis conforme sur le prochain Contrat de Régulation Économique qui couvrira la période 2021-2025.

Ces dispositions relatives à la régulation du secteur sont entrées en vigueur le 24 mai dernier, de même que les dispositions relatives au cadre de l'éventuelle mise en concurrence pour l'attribution des titres de capital, ainsi que le principe et les modalités du versement de la première partie de l'indemnité payée, par l'État à Aéroports de Paris, en cas de privatisation.

Pour le reste, les dispositions entreront en vigueur à la date du transfert au secteur privé de la majorité du capital d'Aéroports de Paris, le cas échéant. Il s'agit, notamment, de la limitation à 70 ans du droit d'exploitation d'Aéroports de Paris, du contenu du nouveau cahier des charges d'Aéroports de Paris renforçant le contrôle opérationnel de l'État, des dispositions qui confirment le périmètre de la caisse aménagée d'Aéroports de Paris, ou encore la fixation des tarifs de redevances aéroportuaires par l'État, en l'absence de Contrat de Régulation Économique.

Plusieurs textes ont été pris en application de la loi Pacte et notamment l'Ordonnance n° 2019-761 du 24 juillet 2019 relative au régulateur des redevances aéroportuaires et le décret n° 2019-1016 du 3 octobre 2019 relatif aux redevances aéroportuaires et modifiant le Code de l'aviation civile. Ces textes prévoient notamment que l'ART peut être saisie par l'État, dans la procédure d'élaboration du Contrat de Régulation Économique, pour rendre un avis de cadrage sur le niveau du CMPC (avis simple).

### Financement

Le 11 juin 2019, Aéroports de Paris a émis un emprunt obligataire d'un montant total de 800 millions d'euros à 15 ans ayant les caractéristiques suivantes :

- ◇ format : taux fixe ;
- ◇ remboursement : *in fine* ;
- ◇ taux annuel : 1,125 % ;
- ◇ marge au re-offer : 63 bp au-dessus du *mid swap* ;
- ◇ taux re-offer : 1,231 % ;
- ◇ date de règlement : 18 juin 2019 ;
- ◇ date d'échéance finale : 18 juin 2034.

Aéroports de Paris est notée A+ (perspective stable) par Standard and Poor's.





## CDG Express

La Société Gestionnaire d'infrastructure CDG Express (« GI CDG Express ») créée fin 2018 et co-détenue par Aéroports de Paris, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, a signé le 14 février 2019 avec l'État français le contrat de concession de travaux relatif au projet de liaison CDG Express.

Au titre de ce contrat, le GI CDG Express s'est engagé à financer, concevoir, construire puis entretenir pendant 50 ans la liaison CDG Express. La conception et la construction sont déléguées, dans le cadre de deux contrats de construction, à Aéroports de Paris et SNCF Réseau, qui réalisent respectivement 11 % et 89 % des travaux.

Fin juin 2019, Aéroports de Paris a reçu un courrier de l'État confirmant le report de la mise en service de la ligne CDG Express de fin 2023 à fin 2025 par modification unilatérale de sa part. Conformément aux dispositions du contrat de concession, Aéroports de Paris s'attend à ce que le surcoût de ce report, estimé à date à 4 millions d'euros soit pris en charge intégralement par l'État.

## Modification des régimes de retraite à prestations définies

La loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, dite loi PACTE, prévoit la transposition de la directive européenne du 16 avril 2014 dite directive portabilité retraite.

L'ordonnance 2019-697 prise en application de cette loi a été publiée au Journal officiel du 4 juillet 2019. Cette ordonnance interdit de mettre en place à compter du 4 juillet 2019 tout nouveau régime de retraite à prestations définies « à droits aléatoires » (régime L. 137-11, dit « article 39 »). Cette ordonnance prévoit également, au 1<sup>er</sup> janvier 2020 le gel ou cristallisation des droits sur les deux régimes concernés :

- ◇ le dispositif de retraite supplémentaire fixé par un accord en date du 12 février 2007 et fondé sur le versement d'une rente équivalente au coût annuel d'une couverture mutuelle en option de base ; et
- ◇ le dispositif de pré-retraite PARDA fixé par un accord en date du 18 octobre 1991 à durée indéterminée fondé sur la pénibilité du métier de pompier.

Pour ces deux régimes, Aéroports de Paris SA a engagé une négociation visant à répondre à cette obligation de cristallisation des droits.

Par ailleurs, pour le dispositif de retraite supplémentaire, les négociations ont donné lieu à la signature d'un accord avec les organisations syndicales le 20 décembre 2019 conduisant à :

- ◇ conserver les droits acquis pour la population des retraités ;
- ◇ limiter les droits à ce régime, aux salariés présents au 31 décembre 2019 et ayant au moins 50 ans révolus, sous la condition qu'ils soient salariés d'Aéroports de Paris SA au moment de leur départ en retraite.

## Homologation des tarifs des redevances 2019 d'Aéroports de Paris par l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires

Le 11 janvier 2019 (décision n° 1810-D1), l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI) a refusé d'homologuer les tarifs de redevances aéroportuaires proposés par Aéroports de

Paris SA, à l'exception de la redevance pour l'assistance des personnes handicapées et à mobilité réduite. En application du Code de l'aviation civile, Aéroports de Paris SA a soumis une nouvelle proposition tarifaire qui a été homologuée par l'ASI le 6 février 2019 (décision n° 1810-D2). Ces tarifs sont applicables pour la période 2019 - 2020 et retiennent une hausse de 1,0 % pour les aérodromes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et de 3,52 % pour l'aérodrome de Paris-Le Bourget. Ils sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2019.

Aéroports de Paris SA a déposé en décembre 2019 un dossier d'homologation des tarifs de redevances aéroportuaires pour la période tarifaire 2020-2021, qui constitue la dernière période tarifaire couverte par le Contrat de Régulation Économique 2016-2020. Le dossier de demande d'homologation a été déclaré complet le jour même par l'Autorité de régulation de transports (ART), qui remplace désormais l'Autorité de supervision indépendante (ASI) :

Aéroports de Paris a soumis à l'homologation de l'ART les évolutions tarifaires annuelles des redevances suivantes :

- ◇ + 1,595 % sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- ◇ + 2,02 % sur l'aéroport de Paris-Le Bourget.

Par décision n° 2020-001 du 9 janvier 2020, l'ART a homologué les tarifs des redevances aéroportuaires applicables aux aérodromes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget à compter du 1<sup>er</sup> avril 2020 sous réserve de la modification du plafond de la modulation tarifaire de la redevance par passager pour sa part assise sur les passagers origine/destination de 3,29 M€ à 5,29 M€.

## Contrat de Régulation Économique 2021-2025 – Mise à disposition du Dossier Public de Consultation

Aéroports de Paris SA a rendu public, le 2 avril 2019, le dossier qui contient les propositions détaillées de l'entreprise en faveur du développement des plates-formes franciliennes pour le prochain Contrat de Régulation Économique, qui couvrira la période 2021-2025,

Pour rappel, le Contrat de Régulation Économique, conclu avec l'État, constitue le cadre prévisionnel de régulation des plates-formes aéroportuaires parisiennes. Il fixe, pour une période de cinq ans, les conditions d'évolution des tarifs des redevances aéroportuaires en tenant compte des prévisions de coûts, de recettes, des investissements ainsi que le niveau de qualité de service attendu.

Ce dossier traduit l'ambition d'Aéroports de Paris SA pour le développement des plates-formes parisiennes. La conviction sur la qualité des investissements qu'elle réalise au profit des passagers, des compagnies aériennes et des partenaires fonde la compétitivité de la place aéroportuaire francilienne. Ainsi, la politique d'investissements proposée aujourd'hui marque une nouvelle étape, tant en termes de montants qu'en termes de perspectives de développement. Elle permettra non seulement de couvrir les besoins de la période 2021-2025, mais également d'entamer des opérations structurantes contribuant au développement à long terme des trois plates-formes franciliennes.

Pour cela, Aéroports de Paris SA se propose de réaliser un plan d'investissements sur le périmètre d'activités régulées d'un montant de 6 milliards d'euros sur la période 2021-2025 (pour rappel, le Contrat de Régulation Économique pour la période 2016-2020 a retenu un montant d'investissements de 3 milliards d'euros).

18

## NOTE 4 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

### 4.1 Référentiel comptable

Les comptes annuels d'Aéroports de Paris SA sont établis conformément aux principes et méthodes comptables définis par le Plan Comptable (cf. règlement de l'Autorité des normes comptables ANC N° 2014-03 du 5 juin 2014 et ses règlements subséquents).

Les valeurs figurant dans les tableaux sont exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut, dans certains cas, conduire à un écart non significatif au niveau des totaux ou des variations.

### 4.2 Changement de méthode et comparabilité des exercices

Les méthodes comptables appliquées sont identiques et comparables à l'exercice précédent.

### 4.3 Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des états financiers

La préparation des états financiers nécessite de la part de la direction d'exercer son jugement, d'effectuer des estimations et de formuler des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges ou d'informations mentionnées en notes annexes.

Ces estimations et hypothèses sont réalisées sur la base de l'expérience passée, et d'informations ou de situations existant à la date d'établissement des comptes. En fonction de l'évolution de ces hypothèses et situations, les montants estimés figurant dans les comptes peuvent différer des valeurs réelles.

Les estimations et les hypothèses significatives retenues pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- ◇ l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs à long terme (cf. notes 4.7, 6.1 et 6.2) ;
- ◇ la qualification et l'évaluation des régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi (cf. notes 4.16 et 6.8) ;
- ◇ l'évaluation des provisions pour risques et litiges (cf. notes 4.16 et 6.8).

### 4.4 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires d'Aéroports de Paris SA se décompose de la manière suivante :

#### Redevances aéronautiques et spécialisées

Ces redevances sont encadrées par le Contrat de Régulation Économique (« CRE 2016-2020 ») signé avec l'État (à l'exception de la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite). Ce contrat pluri-annuel fixe le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires pour la période 2016-2020. La réglementation prévoit en effet que l'exploitant d'aéroports reçoit une juste rémunération des capitaux investis dans le cadre de ses missions sur le périmètre régulé. Dans le cas où le plan d'investissements ne serait pas respecté (voir la note 6.1 « Immobilisations corporelles »), Aéroports de Paris SA serait impacté par un malus tarifaire. Le périmètre régulé comprend l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris SA sur les plates-formes franciliennes à l'exception des activités commerciales et de services, des activités foncières et immobilières non directement liées aux activités aéronautiques, des activités liées à la sûreté et à la sécurité financées par la taxe d'aéroport, de la gestion par Aéroports de Paris SA des dossiers d'aide à l'insonorisation des riverains.

Ces redevances sont comptabilisées sur la période au cours de laquelle la prestation est réalisée.

**Les redevances aéronautiques** comprennent les redevances passagers, atterrissage et stationnement. Elles sont calculées respectivement en fonction du nombre de passagers embarqués, du poids de l'aéronef et de la durée de stationnement.

**Les redevances spécialisées** englobent des redevances pour mise à disposition d'installations telles que les banques d'enregistrement et d'embarquement, les installations de tri des bagages et les installations fixes de fourniture d'énergie électrique ; la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite ; et les autres redevances accessoires liées à l'informatique d'enregistrement et d'embarquement, à la circulation aéroportuaire (badges), à l'usage des stations de dilacération et au dégivrage.

#### Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire

Aéroports de Paris SA perçoit un produit, dans le cadre des missions de service public au titre de la sûreté, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs. Ce produit est versé par la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) qui le finance par le biais de la taxe d'aéroport prélevée auprès des compagnies aériennes. Jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2019, Aéroports de Paris SA a comptabilisé ce produit à hauteur des coûts éligibles supportés au titre de ces missions. À compter de cette date, loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019 a modifié le calcul du tarif de la taxe d'aéroport lequel est désormais fixé de manière à couvrir seulement 94 % des coûts éligibles supportés par Aéroports de Paris SA. En conséquence :

- ◇ jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2019 Aéroports de Paris a comptabilisé un produit à hauteur de 100 % des coûts estimés éligibles ; et
- ◇ à compter de cette date seule 94 % des coûts éligibles est constaté en chiffre d'affaires au fur et à mesure que les coûts estimés éligibles sont engagés.

Par ailleurs, le groupe procède à une affectation analytique des coûts pouvant ne pas être exclusif à ses missions, comme par exemple, les charges d'amortissements et de maintenance, certaines charges locatives ainsi que les impôts et taxes.

#### Chiffre d'affaires des activités commerciales

Ces revenus sont composés d'une part, des loyers variables perçus des activités commerciales (boutiques, bars et restaurants, publicité, banques et change, loueurs, autres locations en aérogares), et comptabilisés en produits sur l'exercice au cours duquel ils sont générés ; et d'autre part, des revenus locatifs qui correspondent à la part fixe des produits perçus au titre des espaces loués en aérogare.

#### Chiffre d'affaires des parcs et accès

Ces revenus résultent principalement de l'exploitation des parcs de stationnement et des accès (gestion de la voirie, des navettes, des gares routières...). Ils sont comptabilisés lors de l'utilisation du service par le client.

#### Chiffre d'affaires lié aux prestations industrielles

Les prestations industrielles concernent la production et la fourniture de chaleur à des fins de chauffage, la production et la fourniture de froid pour la climatisation des installations et des réseaux de distribution d'eau glacée, la fourniture d'eau potable et la collecte des eaux usées, la collecte des déchets et l'alimentation en courant électrique. Ces revenus sont comptabilisés sur l'exercice au cours duquel la prestation est réalisée.



## Revenus locatifs

Ces revenus sont relatifs aux actifs immobiliers destinés à l'activité aéroportuaire (hors aérogares) et à l'immobilier de diversification. Ils sont issus de contrats de location simple. Les paiements fixes sont linéarisés sur la durée du bail. Les charges locatives refacturées aux locataires sont également comptabilisées au sein du chiffre d'affaires.

## Autres recettes

Les autres recettes comprennent notamment les produits d'intérêts issus des contrats de location financement en tant que bailleur - Ces produits d'intérêts sont comptabilisés en chiffre d'affaires afin de donner une image fidèle de la performance financière du secteur immobilier auquel ces produits sont affectés. Cette rubrique comprend également le chiffre d'affaires lié au contrat de construction de la Gare d'Orly pour le compte de la Société du Grand Paris. Aéroports de Paris SA reconnaît le chiffre d'affaires de ce contrat selon la méthode de l'avancement par les coûts.

## 4.5 Immobilisations incorporelles et corporelles

### Valeur brute

Les immobilisations incorporelles et corporelles acquises sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Les durées d'utilité attendues pour les principaux actifs sont les suivantes :

Logiciels brevets licences	4 à 10 ans
Aérogares et parcs souterrains	30 à 60 ans
Bâtiments hors aérogares	20 à 50 ans
Agencements/aménagements des bâtiments aérogares et hors aérogares	10 à 20 ans
Aménagements des terrains	20 ans
Aires de manœuvre et de trafic, ponts, tunnels, voiries	10 à 50 ans
Installations/matériels nécessaires à la manutention des bagages	10 à 20 ans
Passerelles	20 à 25 ans
Installations/matériels de sécurité et de sûreté	5 à 20 ans
Matériel informatique	5 ans

Les durées d'utilité sont réexaminées à chaque clôture sur la base du programme d'investissement et de réhabilitation des actifs existants, pour que celles-ci reflètent les durées d'utilisation prévues.

Aéroports de Paris SA utilise les possibilités offertes par la réglementation fiscale en matière d'amortissement dérogatoire. La différence entre l'amortissement fiscal et l'amortissement linéaire est comptabilisée en provisions réglementées au bilan.

## 4.6 Immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition hors frais d'acquisition. Leur valeur est examinée à la fin de chaque période par référence à la valeur d'utilité. Celle-ci est estimée sur la base notamment de la quote-part des capitaux propres que les titres représentent, convertie au cours de change de clôture pour les sociétés étrangères, rectifiée le cas échéant pour tenir compte de la valeur intrinsèque des sociétés. Les méthodes retenues pour évaluer cette dernière correspondent à la valeur de rendement qui correspond à la moyenne des vingt derniers cours de bourse de l'exercice ou aux flux de trésorerie attendus (Flux de trésorerie actualisés ou Méthode d'actualisation du dividende) et en prenant en compte les éventuelles couvertures de change.

Les immobilisations produites en interne comprennent tous les coûts directement attribuables à la production et à la mise en état de marche de l'actif concerné. Ces coûts incluent :

- ◆ le coût d'acquisition des biens utilisés pour la construction de l'actif ;
- ◆ le coût des salariés qui participent à la construction et à la mise en service de l'actif ;
- ◆ les autres coûts nécessaires et inévitables pour produire et mettre en état de marche l'actif en vue de son utilisation comme prévue par l'entreprise.

Dans le cadre du CRE 2016-2020 signé avec l'État, le groupe poursuit un programme d'investissements sur le périmètre régulé (voir la note 4.4 « Chiffre d'affaires - Redevances aéronautiques et spécialisées » qui définit le périmètre dit « régulé »), qui doit répondre à la fois à la mise en œuvre effective d'une enveloppe d'investissements de 2 978 millions d'euros sur la période mais aussi à une contrainte de calendrier d'investissements.

## Amortissement et dépréciation

L'amortissement des immobilisations est déterminé sur la base du rythme de consommation des avantages économiques. Celui-ci correspond généralement au mode linéaire.

Si la valeur d'utilité de ces titres devient inférieure à leur valeur comptable, une dépréciation est constatée pour la différence.

Les prêts et créances sont comptabilisés à leur valeur nominale augmentée des intérêts courus. Une dépréciation peut, le cas échéant, être constatée en cas de perte probable se traduisant par une diminution de la valeur nominale de remboursement.

## Mali technique de fusion

Suite à l'adoption du règlement ANC 2015-06 du 23 novembre 2015, les malis techniques issus de fusion et de TUP, portant sur des immobilisations financières, présentés jusqu'en 2015 en immobilisations incorporelles, sont présentés à partir depuis 1<sup>er</sup> janvier 2016 sur la ligne « Autres immobilisations financières ». Ils correspondent à l'écart négatif entre l'actif net reçu et la valeur nette comptable des titres de la société absorbée. Ces malis font l'objet d'un test de dépréciation annuel et le cas échéant, une dépréciation pourrait être constatée, sans qu'elle puisse être reprise dans le futur.

#### 4.7 Dépréciation des actifs à long terme

À chaque arrêté, Aéroports de Paris SA détermine s'il existe un indice montrant qu'un actif a pu perdre notablement de la valeur. Lorsqu'il existe un indice de perte de valeur, un test de dépréciation est réalisé selon les modalités suivantes :

- ◇ Aéroports de Paris SA mesure les éventuelles dépréciations des actifs à long terme par comparaison entre la valeur comptable de ces actifs, le cas échéant regroupés au sein de groupes d'actifs, et leur valeur recouvrable généralement calculée par la méthode des flux futurs de trésorerie nets actualisés. Lorsque cette valeur recouvrable est notablement inférieure à la valeur inscrite au bilan, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence en « Dépréciations » ;
- ◇ les taux d'actualisation retenus pour ces besoins s'appuient sur le Coût Moyen Pondéré du Capital de chacun des actifs ou groupes d'actifs concernés.

#### 4.8 Stocks

Les stocks sont constitués de fournitures consommables telles que les pièces de rechange et de sécurité, le petit matériel d'entretien et de la production stockée à facturer à des tiers. Lors de leur entrée en stocks, les fournitures et pièces de rechange sont comptabilisées au coût d'acquisition puis sont ensuite valorisées selon la méthode du coût moyen pondéré. Les études sont valorisées au coût complet.

Dans l'hypothèse où la valeur nette de réalisation de l'élément stocké devient inférieure au coût moyen pondéré, une dépréciation est constatée pour la différence.

#### 4.9 Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Les créances en monnaies étrangères sont converties sur la base du dernier cours de change à la date de clôture de l'exercice.

Elles sont éventuellement dépréciées afin de tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu en application de la méthode suivante :

- ◇ les créances non recouvrées sont transférées en créances douteuses lorsque le risque d'irrecouvrabilité est important (dépôt de bilan prévisible, cessation d'activité de clients étrangers) ou lorsqu'elles sont non soldées à la date d'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire ;
- ◇ les créances douteuses ou litigieuses sont dépréciées en fonction du statut de chaque pièce comptable (créance antérieure au dépôt de bilan, réclamation en cours, litige...) ou de la solvabilité du client pour les créances exigibles (poursuites en cours, client étranger sans actif en France...).

#### 4.10 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur valeur historique d'acquisition. Leur valeur au bilan n'est pas réévaluée lorsque la valeur liquidative est supérieure au prix d'acquisition. En revanche, la moins-value latente éventuelle donne lieu à la comptabilisation d'une dépréciation.

#### 4.11 Frais d'émission et prime de remboursement des emprunts

Les frais d'émission d'emprunts obligataires sont enregistrés directement en charges financières à la date d'émission. Lorsque le prix d'émission est inférieur à la valeur de remboursement, la différence est comptabilisée à l'actif et est reprise en charges financières de manière étalée sur la durée de l'emprunt.

#### 4.12 Charges et produits constatés d'avance

Les charges comptabilisées correspondant à des biens ou services non encore reçus sont portées à l'actif du bilan au poste « Charges constatées d'avance ».

Les produits constatés au titre des biens ou services non encore livrés sont enregistrés au passif du bilan au poste « Produits constatés d'avance ».

#### 4.13 Écarts de conversion Actif et Passif

À la date de clôture des comptes, lorsque l'application du cours de conversion a pour effet de modifier les montants en euros précédemment comptabilisés, les différences de conversion sont comptabilisées à l'actif du bilan lorsque la différence correspond à une perte latente et au passif du bilan lorsque la différence correspond à un gain latent. Les pertes latentes entraînent la constitution d'une provision pour perte de change.

#### 4.14 Subventions d'investissements

Aéroports de Paris SA bénéficie de subventions d'équipement afin d'acquérir ou de créer des actifs immobilisés. Elles sont enregistrées au niveau des capitaux propres et comptabilisées dans le résultat exceptionnel au même rythme que les amortissements des biens subventionnés.

#### 4.15 Provisions réglementées

Les provisions réglementées sont essentiellement constituées des amortissements dérogatoires. Ces compléments d'amortissement sont comptabilisés dans le seul objet de bénéficier d'avantages fiscaux et ne reflètent donc pas une dépréciation de l'actif sous-jacent. Ils sont comptabilisés au sein des capitaux propres dans la rubrique « provisions réglementées » en contrepartie du résultat exceptionnel.

#### 4.16 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges comprennent principalement les provisions pour engagements sociaux destinées à couvrir les avantages du personnel à long terme.

##### Avantages du personnel à long terme

La provision pour engagements sociaux couvre des régimes à prestations définies et d'autres avantages à long terme et ne couvre pas les régimes à cotisations définies.

##### RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Aéroports de Paris SA provisionne l'ensemble des régimes à prestations définies afin d'assurer la couverture de ses engagements sociaux suivants :

- ◇ indemnités de fin de carrière ;
- ◇ mutuelle aux retraités ;
- ◇ régime de pré-retraite PARDA (Plan d'accompagnement à la retraite en départ anticipé) ;
- ◇ régimes de retraite supplémentaire (au nombre de deux) ;
- ◇ médaille du travail.

L'obligation nette de la société au titre de régimes à prestations définies est évaluée séparément pour chaque régime en estimant le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures. Ce montant est actualisé pour déterminer sa valeur actuelle, et minoré de la juste valeur des actifs du régime et du coût des services passés non comptabilisés. Le taux d'actualisation est égal au taux, à la date de clôture, fondé sur les obligations de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celle des engagements de la société. Les calculs sont effectués par un actuaire qualifié en utilisant la méthode des unités de crédit projetées.



La fraction des écarts actuariels cumulés non comptabilisés excédant 10 % du montant le plus élevé entre la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime est comptabilisée dans le compte de résultat sur la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des membres du personnel bénéficiant du régime.

Les hypothèses actuarielles sont précisées dans la note 6.8.

L'obligation nette de la société au titre des avantages à long terme autres que les régimes de retraite, est égale à la valeur des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures. Ces avantages sont actualisés et minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs dédiés. Le taux d'actualisation est égal au taux d'intérêt, à la date de clôture, des obligations de première catégorie ayant des dates d'échéances proches de celles des engagements de la société. Le montant de l'obligation est déterminé en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat de la période au cours de laquelle ils surviennent.

### RÉGIME À COTISATIONS DÉFINIES

Un régime à cotisations définies est un régime d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu duquel une entité verse des cotisations définies à une entité distincte et n'aura aucune obligation juridique ou implicite de payer des cotisations supplémentaires. Les cotisations à payer à un régime à cotisations définies sont comptabilisées en charges liées aux avantages du personnel lorsqu'elles sont dues.

### Autres provisions pour risques et charges

Les autres provisions pour risques et charges sont destinées à couvrir les risques inhérents à l'activité de l'entreprise, les risques résultant des litiges, des amendes et pénalités.

Ces provisions sont comptabilisées dès lors que les critères suivants sont respectés :

- ◇ il existe une obligation à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé ;
- ◇ dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente de celui-ci ;
- ◇ le montant peut être estimé de manière fiable.

Les passifs éventuels constitués des obligations potentielles de l'entité à l'égard d'un tiers et résultant d'événements dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance, ou non, d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entité. Ceux-ci font l'objet d'une information en annexe (cf. note 8 « Engagements hors bilan et passifs éventuels »).

## 4.17 Dettes

### Dettes financières

#### OPÉRATIONS EN DEVICES

Les soldes monétaires libellés en devises sont convertis en fin d'exercice au taux de clôture, à l'exception de ceux couverts par des contrats d'échanges de devises. Les opérations parfaitement couvertes, notamment celles portant sur les dettes financières en devises, sont présentées au cours de couverture.

#### INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Aéroports de Paris SA gère les risques de marché liés aux variations des taux d'intérêt et des cours de change, en utilisant des instruments financiers dérivés, notamment des *swaps* de taux d'intérêt et des *swaps* de devises. Tous ces instruments sont utilisés à des fins de couverture et sont strictement adossés. Il s'agit donc d'instruments de couverture simple. Aéroports de Paris SA ne porte pas d'instrument dérivé comprenant une composante d'optimisation ou devant être classée en position ouverte isolée.

Les produits et charges résultant de l'utilisation de ces instruments de couverture sont constatés symétriquement aux éléments couverts, au cas d'espèce, les dérivés de taux portés par Aéroports de Paris SA couvrant des dettes financières, leurs produits et charges sont constatés dans le résultat financier.

### Autres dettes

Les dettes d'exploitation et les autres dettes sont comptabilisées lorsque conformément à une commande de l'entreprise, la marchandise a été livrée ou le service rendu.

## 4.18 Définition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont constitués des instruments financiers qui permettent à Aéroports de Paris SA de gérer, sans prendre de risques significatifs, ses excédents ou ses besoins de trésorerie à court terme.

La trésorerie est composée :

- ◇ des comptes de caisse ;
- ◇ des comptes à vue ;
- ◇ des comptes à terme ;
- ◇ des valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur en raison de leur nature et peuvent être aisément converties en disponibilités du fait de l'existence d'un marché ou d'un acquéreur potentiel ;
- ◇ de la partie des soldes créditeurs de banques, et des intérêts courus et non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts momentanés.

## NOTE 5 NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT

### 5.1 Ventilation du montant net du chiffre d'affaires

L'information sectorielle ci-dessous est présentée en cohérence avec le *reporting* interne et les indicateurs sectoriels présentés au principal directeur opérationnel du groupe :

(en millions d'euros)	Secteurs opérationnels				2019	2018
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	Autres activités		
Redevances aéronautiques	1 160	-	-	-	1 160	1 115
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	482	-	-	-	482	499
Activités commerciales	-	493	3	-	496	471
Recettes locatives	33	113	198	-	344	332
Redevances spécialisées	251	15	-	-	266	255
Parcs et accès	-	173	-	-	173	173
Prestations industrielles	-	45	-	-	45	43
Autres recettes	8	63	16	8	96	71
<b>TOTAL</b>	<b>1 934</b>	<b>903</b>	<b>217</b>	<b>8</b>	<b>3 062</b>	<b>2 957</b>

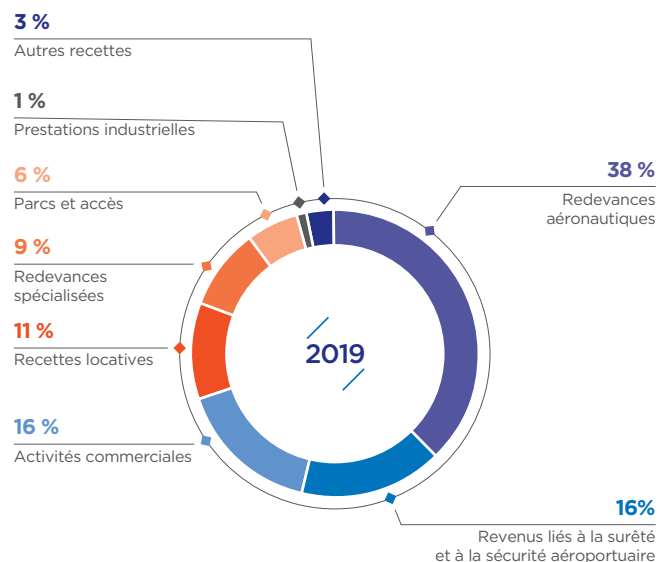
Le chiffre d'affaires en 2019 est en progression de + 3,6 % (+ 105 millions d'euros) et s'élève à 3 062 millions d'euros. Cette augmentation s'explique par :

- ◇ la hausse des redevances aéronautiques (+ 45 millions d'euros), portée par la croissance du trafic passager départ de + 2,5 % par rapport à l'année dernière et par un effet prix lié à la hausse tarifaire du 1<sup>er</sup> avril 2019 (+ 1,0 %) ;
- ◇ la hausse du produit des redevances spécialisées des activités aéronautiques (+ 11 millions d'euros) qui concerne en particulier les redevances PHMR, les banques d'enregistrement et les tri-bagages en lien avec la hausse du trafic départ (+ 2,5 %) ;
- ◇ la hausse des activités commerciales (+ 25 millions d'euros), et plus particulièrement des Boutiques en zone côté piste (+ 21 millions

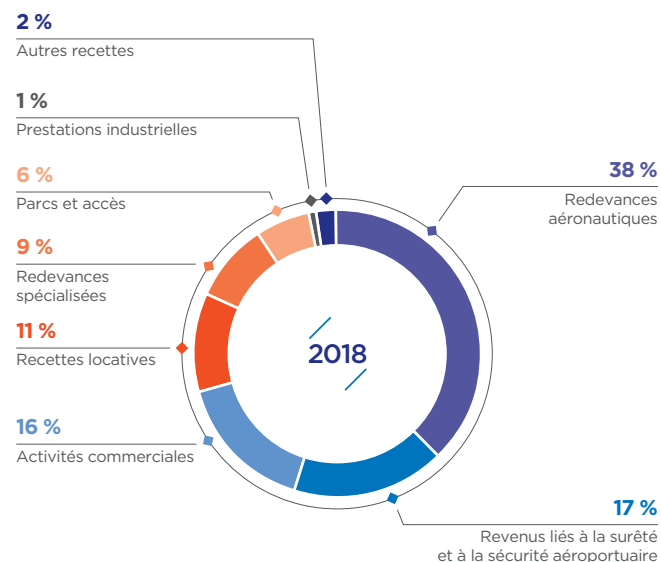
d'euros) et des Bars & Restaurants (+ 4 millions d'euros), tous deux tirés par la hausse du trafic et du CA/pax ;

- ◇ la hausse des recettes locatives (+ 12 millions d'euros), portée par la signature de nouveaux contrats clients et par un effet prix sur les contrats existants ;
- ◇ la hausse des Autres recettes de + 25 millions d'euros principalement liée aux travaux réalisés pour la Société du Grand Paris ;
- ◇ la baisse des Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire (- 17 millions d'euros) en conséquence du dispositif prévu par la loi de finances pour 2019 et applicable depuis avril 2019 qui laisse à la charge d'Aéroports de Paris 6 % des coûts de sûreté aéroportuaires jusqu'alors couverts intégralement par le produit de la taxe d'aéroport.

#### Poids du CA 2019



#### Poids du CA 2018







## 5.2 Production immobilisée

(en millions d'euros)	2019	2018
Production immobilisée	69	65

La production immobilisée représente essentiellement le coût interne relatif aux salariés qui participent aux projets de construction des actifs de l'entreprise notamment dans le cadre des études, de la surveillance des travaux et de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

## 5.3 Autres produits d'exploitation

(en millions d'euros)	2019	2018
Autres	52	43
Pénalités reçues	3	3
<b>TOTAL AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>55</b>	<b>46</b>

Les autres produits d'exploitation concernent principalement des indemnités du GI CDG Express pour 28 millions d'euros et de la Société du Grand Paris pour 18 millions d'euros.

## 5.4 Achats et charges externes

(en millions d'euros)	2019	2018
Électricité	(30)	(26)
Eau, gaz et combustibles	(14)	(13)
Fournitures et petits matériels d'exploitation	(11)	(11)
Autres achats consommés	(60)	(32)
<b>Achats consommés</b>	<b>(114)</b>	<b>(81)</b>
Sous-traitance générale	(511)	(493)
♦ Sûreté	(241)	(236)
♦ Nettoyage	(75)	(74)
♦ Transports	(33)	(32)
♦ Autres	(162)	(152)
Entretien, réparations & maintenance	(136)	(129)
Frais postaux et communication	(29)	(29)
Assurances	(9)	(9)
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	(20)	(23)
Publicité, publications, relations publiques	(32)	(29)
Locations et charges locatives	(15)	(18)
Personnel extérieur	(3)	(5)
Autres charges externes	(34)	(37)
<b>Charges externes</b>	<b>(789)</b>	<b>(773)</b>
<b>TOTAL ACHATS ET CHARGES EXTERNES</b>	<b>(903)</b>	<b>(854)</b>

Les achats et charges externes s'élèvent à 903 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 854 millions d'euros l'année dernière soit une hausse de 5,7 % (49 millions d'euros).

Les achats consommés sont en hausse de 33 millions d'euros par rapport à l'année dernière liés à une hausse des charges relatives aux prestations réalisées pour le compte de la Société du Grand Paris pour 29 millions d'euros.

La sous-traitance est en hausse de 18 millions d'euros dont 10 millions d'euros en autres (notamment hausse sur l'Accueil lié à l'effet d'année

pleine du déploiement de « Bienvenue à Paris » en 2018 et de la sous-traitance PHMR portée par la hausse du trafic) et 5 millions d'euros liés à la sûreté.

L'entretien et réparation est en hausse de 7 millions d'euros par rapport à l'année dernière lié à la maintenance de nouveaux équipements (notamment trieur bagages départ sous le Hall L du terminal 2E (TDS3)).

## 5.5 Impôts et taxes

(en millions d'euros)	2019	2018
Taxe foncière	(125)	(96)
Contribution économique territoriale	(62)	(71)
Taxes non récupérables prestations de sûreté	(56)	(54)
Impôts assis sur les rémunérations	(22)	(21)
Autres impôts	(24)	(23)
<b>IMPÔTS ET TAXES</b>	<b>(290)</b>	<b>(265)</b>

Les impôts et taxes sont en augmentation de 9 % et s'établissent à 290 millions d'euros au 31 décembre 2019.

◇ en matière de Taxes foncières, la hausse (+ 29 millions d'euros) résulte principalement de la mise à jour de nos bases d'imposition 2019 qui a également occasionné un rappel de nos impositions 2018, et, dans

une moindre mesure, de l'augmentation des taux et la mise en service de nouveaux ouvrages ;

◇ en matière de CET, la baisse (- 9 millions d'euros) découle principalement du remboursement du plafonnement à la valeur ajoutée N-1.

## 5.6 Charges de personnel

(en millions d'euros)	2019	2018
Salaires	(378)	(376)
Charges sociales	(166)	(162)
Prime d'intéressement	(16)	(14)
Comité d'entreprise	(17)	(19)
Crédit d'impôt Compétitivité Emploi	-	4
Autres charges de personnel	(19)	(19)
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>(596)</b>	<b>(586)</b>

Les charges de personnel s'élèvent à 596 millions d'euros au 31 décembre 2019 et sont en augmentation (10 millions d'euros) par rapport à l'année dernière.

La baisse des effectifs moyens de - 1,0 % génère une diminution des charges de personnel (- 3 M€) compensant en partie la progression des salaires (5 M€) suite aux mesures générales et individuelles.

La progression des charges sociales (+ 4 M€) est liée à l'augmentation des salaires et à l'augmentation du taux moyen de cotisation en partie compensée par la baisse des cotisations maladie faisant suite à l'arrêt du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE).

Les autres charges de personnel comprennent l'abondement PEE/PERCO, et les repas des salariés d'Aéroports de Paris SA pris en dehors des restaurants gérés par le comité d'entreprise.

## 5.7 Dotations/reprises aux amortissements et provisions d'exploitation

(en millions d'euros)	2019		2018	
	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises
Immobilisations incorporelles	(23)	-	(20)	-
Immobilisations corporelles	(461)	-	(432)	-
<b>Amortissement des immobilisations</b>	<b>(484)</b>	<b>-</b>	<b>(453)</b>	<b>-</b>
Provisions pour risques	(1)	9	(6)	18
Provisions pour charges	(31)	13	(13)	15
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>(32)</b>	<b>22</b>	<b>(19)</b>	<b>33</b>
Créances clients et comptes rattachés	(25)	6	(7)	1
<b>Dépréciations des créances</b>	<b>(25)</b>	<b>6</b>	<b>(7)</b>	<b>1</b>
Transfert de charges d'exploitation	-	1	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>(540)</b>	<b>29</b>	<b>(477)</b>	<b>35</b>



Le montant des dotations aux provisions pour risques et charges s'élève à 32 millions d'euros et comprend principalement les provisions pour engagements relatifs aux indemnités de fin de carrière.

Le montant des dotations pour dépréciation des créances douteuses et litigieuses s'élève à 25 millions d'euros dont 21 millions liés aux faillites d'Aigle Azur et XL Airways (cf. note 6.3).

Les dotations nettes de reprises aux amortissements et provisions pour risques et charges s'élèvent à 493 millions d'euros (cf. tableau des flux de trésorerie. Dotation pour 516 millions d'euros et 22 millions de reprises).

## 5.8 Résultat financier

Le résultat financier au titre de l'exercice 2019 s'élève à -75 millions d'euros et comprend :

(en millions d'euros)	2019	2018
Produits des participations et autres titres immobilisés	61	57
Intérêts des prêts et <i>swaps</i>	9	9
Autres produits financiers	21	41
<b>Produits financiers</b>	<b>90</b>	<b>106</b>
Intérêts des emprunts et des dettes	(123)	(114)
Intérêts des <i>swaps</i>	(6)	(6)
Autres charges financières	(36)	(35)
<b>Charges financières</b>	<b>(165)</b>	<b>(155)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(75)</b>	<b>(49)</b>

Les produits financiers d'un montant de 90 millions d'euros sont principalement composés :

- ◆ des dividendes (47 millions d'euros) dont 31 millions de la participation dans Tank Alpha et 9 millions de la participation dans Schiphol ;
- ◆ des revenus des autres titres financiers (14 millions d'euros) dont 10 millions pour le fond CATHAY et 2 millions d'euros pour X ANGE ;
- ◆ des produits d'intérêts sur *swaps* pour 9 millions ;

Les autres produits financiers correspondent principalement à :

- ◆ gains de change pour 5 millions d'euros ;
- ◆ intérêts des comptes courants pour 10 millions d'euros.

Les charges financières de l'exercice 2019 sont essentiellement constituées de charges d'intérêts sur emprunts et *swaps* pour 129 millions d'euros. L'évolution de cette nature de charges est corrélée à la variation des emprunts et *swaps* sur emprunts (cf. Note 6.9 Dettes financières).

Les autres charges financières concernent notamment :

- ◆ dépréciation des titres ADP International pour 22 millions d'euros ;
- ◆ dépréciation des titres Cœur d'Orly Investissements pour 2 millions d'euros ;
- ◆ dépréciation des titres HOLOGARDE pour 1 million d'euros.

18

### Répartition du résultat financier entre groupe <sup>1</sup> et hors groupe

(en millions d'euros)	Produits des participations	Dotations et Reprises sur provisions et dépréciations	Autres produits et charges financiers	Total
Schiphol Group	9	-	-	9
ADP International	-	(22)	3	(18)
ADP Immobilier Tertiaire	-	-	1	1
SAS Cœur d'Orly Investissement	1	(2)	-	(1)
Hologarde	-	(1)	-	(1)
TANK ÖWA alpha GmbH	31	-	10	41
Média ADP	2	-	-	2
Relay@ADP	3	-	-	3
Autres	-	-	-	-
<b>Résultat financier groupe</b>	<b>47</b>	<b>(25)</b>	<b>15</b>	<b>38</b>
Charges financières nettes				(120)
Autres produits et charges financiers				7
<b>Résultat financier hors groupe</b>				<b>(113)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>				<b>(75)</b>

<sup>1</sup> Le groupe s'entend ici des filiales et participations détenues par Aéroports de Paris SA.

## 5.9 Résultat exceptionnel

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
Reprise amortissements dérogatoires	78	79
Autres produits exceptionnels sur immobilisations	11	8
<b>Produits exceptionnels sur immobilisations</b>	<b>89</b>	<b>87</b>
Reprises aux provisions pour risques et charges	6	15
Autres produits exceptionnels	1	19
<b>Produits exceptionnels divers</b>	<b>7</b>	<b>34</b>
<b>Produits exceptionnels</b>	<b>96</b>	<b>122</b>
Dotations amortissements dérogatoires	(102)	(100)
Autres charges exceptionnelles sur immobilisations	(10)	(12)
<b>Charges exceptionnelles sur immobilisations</b>	<b>(112)</b>	<b>(112)</b>
Dotation provisions risques et charges exceptionnelles	(1)	(1)
Autres charges exceptionnelles	(7)	(16)
<b>Charges exceptionnelles diverses</b>	<b>(8)</b>	<b>(17)</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>(120)</b>	<b>(130)</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(24)</b>	<b>(8)</b>

Les dotations aux amortissements dérogatoires sont composées principalement des amortissements dérogatoires des immobilisations corporelles.

Aéroports de Paris SA bénéficie du dispositif codifié à l'article 217 octies du Code général des impôts qui permet aux sociétés soumises à l'impôt société de pratiquer un amortissement dérogatoire, sous certaines conditions, de leurs investissements en numéraire dans des PME innovantes sur une durée de 5 ans.

## 5.10 Impôt sur les bénéfices

### Ventilation de l'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>	Résultat avant impôt	Impôts	Résultat net hors participation
Résultat courant	788	(252)	536
Résultat exceptionnel	(24)	8	(16)
Produits d'intégration fiscale	-	1	1
<b>TOTAL (HORS PARTICIPATION)</b>	<b>763</b>	<b>(243)</b>	<b>521</b>

Aéroports de Paris SA ne constate pas d'impôts différés dans les comptes annuels.



Le tableau ci-après détaille les différences temporaires qui donneront lieu à comptabilisation, dans le futur, d'une dette ou d'une économie d'impôt :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018	Variation
Charges à payer sur participation des salariés	(24)	(28)	4
Provisions pour pertes de changes	-	-	-
Provisions pour engagements sociaux	(389)	(371)	(18)
Autres provisions non déductibles	(8)	(19)	11
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	(15)	(25)	10
Frais d'acquisition des titres de participation	(10)	(10)	-
Amortissements des frais d'acquisition de titres de participation	10	10	0
Levée d'option Immeuble (Ex. Crédit-Bail)	(6)	(6)	-
<b>Charges de l'exercice déductibles sur exercices ultérieurs</b>	<b>(442)</b>	<b>(450)</b>	<b>8</b>
FEDEX	70	67	3
Écart de conversion - actif	-	-	-
Provisions réglementées	1 218	1 194	24
Autres charges déduites d'avance	(3)	(3)	0
<b>Charges d'exercices ultérieurs déduites au cours de l'exercice</b>	<b>1 285</b>	<b>1 258</b>	<b>27</b>
<b>TOTAL DIFFÉRENCES TEMPORAIRES</b>	<b>843</b>	<b>807</b>	<b>36</b>

La dette future d'impôt estimée s'élève à 170 millions d'euros au 31 décembre 2019 (169 millions d'euros au 31 décembre 2018). La valorisation a été effectuée en tenant compte d'un abaissement progressif du taux d'impôt de 34,43 % à 25,82 % en 2022, comme prévu par la loi de finances votée fin décembre 2019.

## NOTE 6 NOTES RELATIVES AU BILAN

### 6.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Augmentation	Diminution	Virement de poste à poste	Au 31/12/2019
Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	292	37	-	-	330
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>292</b>	<b>37</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>330</b>
Terrains	52	-	-	-	52
Aménagements des terrains	35	-	-	2	37
Constructions	11 893	3	(149)	916	12 663
Constructions sur sol d'autrui	5	-	-	-	5
Inst. techniques, matériels et outillages industriels	179	9	(3)	-	186
Autres immobilisations corporelles	313	18	(1)	-	330
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>12 478</b>	<b>30</b>	<b>(153)</b>	<b>918</b>	<b>13 273</b>
<b>Immobilisations en cours</b>	<b>1 292</b>	<b>948</b>	<b>-</b>	<b>(918)</b>	<b>1 323</b>
<b>Avances fournisseurs immobilisations</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>18</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14 084</b>	<b>1 016</b>	<b>(157)</b>	<b>-</b>	<b>14 944</b>

18

## Principaux investissements de la période

Le montant des investissements réalisés au cours de l'exercice 2019 s'élève à 1 016 millions d'euros.

Les principaux investissements en 2019 sont les suivants :

◇ Pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle :

- ◆ la rénovation du terminal 2B et de sa jonction avec le terminal 2D,
- ◆ la construction de la jonction de satellites internationaux du terminal 1,
- ◆ l'achat d'équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 lié à la réglementation européenne (CDG),
- ◆ la construction d'un trieur bagages en correspondance sous le Hall M de CDG 2 (TBS4),
- ◆ les travaux de réaménagement des accès routiers à CDG,
- ◆ la refonte de l'ambiance du hall L du terminal 2E,
- ◆ les travaux préparatoires à la construction du CDG Express,
- ◆ le prolongement des voies Delta et Québec au nord du terminal 1,
- ◆ les frais d'études liés au projet de construction du Terminal 4,
- ◆ la refonte des commerces du hall L du terminal 2E,
- ◆ l'amélioration de l'orientation sur le parcours des passagers,
- ◆ l'installation de mires de guidages et d'écrans d'information (« timers ») à destination des pilotes et intervenants en piste,
- ◆ l'extension des aires India à CDG,
- ◆ la création d'un salon Air France unique au terminal 2F,
- ◆ la rénovation du parking AB,
- ◆ les travaux de mise en étage du parking PR,
- ◆ la refonte des postes d'inspection-filtrage au terminal 2E,
- ◆ la reconfiguration du trieur bagages TME au terminal 2E.

◇ Pour l'aéroport de Paris-Orly :

- ◆ la rénovation de la piste 3,
- ◆ la fin des travaux de construction de la jonction entre Orly 2 et Orly 4 (ex terminal Ouest et terminal Sud),
- ◆ la mise en conformité réglementaire du tri bagages Est d'Orly 4 (ex Orly Sud),
- ◆ les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris,

- ◆ la reprise d'étanchéité et le renforcement du pont n° 2 sous la piste 3,
  - ◆ la création d'une nouvelle zone commerciale en zone départ international à Orly 4 (ex Orly Sud),
  - ◆ la création d'une liaison piétonne entre Orly 3 (bâtiment de jonction) et Orly 4 (ex Orly Sud),
  - ◆ le réaménagement des voies de circulation aéronautiques au Sud d'Orly 4 (ex Orly Sud),
  - ◆ la restructuration du Hall E d'Orly 4 (ex-Hall B d'Orly Sud),
  - ◆ la reconfiguration des contrôles sûreté au départ international d'Orly 4 (ex Orly Sud) et la restructuration de la zone commerces associée.
- ◇ Pour l'aéroport de Aéroports de Paris-Le Bourget, les investissements ont porté principalement sur la construction d'un centre de formation d'apprentis AFMAE.

Aéroports de Paris a par ailleurs réalisé en 2019 des investissements significatifs pour ses fonctions support et sur des projets communs aux plates-formes, informatiques.

## Principales mises en services au cours de l'exercice

Le montant net des transferts en provenance d'autres rubriques concerne principalement des reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations corporelles. Ces reclassements portent notamment sur les mises en service suivantes :

- ◇ l'achèvement du bâtiment de jonction Orly 3, situé entre Orly 2 (ex Orly Ouest) et Orly 4 (ex Orly Sud) ;
- ◇ la rénovation de la piste 3 d'Orly ;
- ◇ l'extension des aires Golf et la mise en conformité du virage LGN-LJS à Orly ;
- ◇ la mise aux normes des systèmes de traitement des eaux pluviales à CDG ;
- ◇ le réaménagement des accès routiers à CDG ;
- ◇ la reprise d'étanchéité et le renforcement du pont n° 2 sous la piste 3 à Orly ;
- ◇ la réhabilitation de la gare RER CDG1 à Roissy-Charles de Gaulle ;
- ◇ la première phase du projet d'extension des aires India à CDG ;
- ◇ l'achèvement de la construction d'un trieur bagages départ sous le Hall L du terminal 2E (TDS3) ;
- ◇ la construction d'un centre de formation d'apprentis AFMAE ;
- ◇ la reprise des façades de satellites du terminal 1 ;
- ◇ la refonte de l'ambiance du hall L du terminal 2E.

## Tableau des amortissements

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2019
Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	(219)	(23)	-	(242)
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>(219)</b>	<b>(23)</b>	-	<b>(242)</b>
Aménagements des terrains	(21)	(1)	-	(22)
Constructions	(6 075)	(430)	139	(6 366)
Constructions sur sol d'autrui	(5)	-	-	(5)
Inst. techniques, matériels et outillages industriels	(120)	(11)	2	(129)
Autres immobilisations corporelles	(181)	(18)	1	(198)
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>(6 403)</b>	<b>(460)</b>	<b>143</b>	<b>(6 720)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(6 621)</b>	<b>(483)</b>	<b>143</b>	<b>(6 962)</b>





## Tableau de réévaluation des immobilisations

Une partie des immobilisations a été réévaluée dans le cadre des réévaluations légales de 1959 et 1976.

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeurs réévaluées			Amortissements sur l'écart de réévaluation		Écart de réévaluation net (6) = (2) - (5)
	Valeur brute (1)	Augmentation de la valeur brute (2)	Total (3) = (1)+(2)	Exercice (4)	Cumulés (5)	
Terrains	19	23	41	-	-	23
<b>Immobilisations non amortissables</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>41</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>23</b>
Aménagements des terrains	1	-	1	-	-	-
Constructions	297	265	562	1	262	3
<b>Immobilisations amortissables</b>	<b>298</b>	<b>265</b>	<b>563</b>	<b>1</b>	<b>262</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>316</b>	<b>288</b>	<b>604</b>	<b>1</b>	<b>262</b>	<b>26</b>

L'écart de réévaluation relatif aux immobilisations non amortissables figure aux capitaux propres pour un montant de 23 millions d'euros au 31 décembre 2019.

## 6.2 Immobilisations financières

### Valeur brute

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Augmentation	Diminution	Restructuration	Au 31/12/2019
Titres de participation	1 359	49	-	3	1 411
Créances rattachées à des titres de participation	83	7	(5)	(3)	82
Prêts	7	-	-	-	7
Autres immobilisations financières	72	8	(8)	-	72
<b>TOTAL</b>	<b>1 521</b>	<b>64</b>	<b>(13)</b>	<b>-</b>	<b>1 573</b>

Les principales variations portent sur :

Sur la ligne « Titres de participation », l'augmentation de capital de la société ADP Immobilier pour 43 millions, ADP Invest pour 4 millions et FL WH Holdco pour 2 millions. L'opération de restructuration de 3 millions concerne l'augmentation de capital de la société EPIGO par compensation des créances rattachées.

La variation du poste « Créances rattachées à des titres de participation » s'explique principalement par de nouveaux prêts à nos filiales soit 6 millions pour ADP immobilier tertiaire et 1 million pour ADP immobilier industriel. La diminution de 5 millions d'euros concerne principalement ADP immobilier tertiaire.

18

### Dépréciation

Cf. note 4.6 Immobilisations financières

Les dépréciations sur les « Titres de participation » s'élèvent à -89 millions d'euros dont :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2019
TANK ÖWC beta GmbH	(28)	(1)	-	(29)
SAS Coeur d'Orly Investissement	(17)	(2)	-	(19)
EPIGO	(9)	-	-	(9)
ADP Immobilier	(1)	-	1	-
ADP International	(8)	(22)	-	(29)
Hologarde	-	(1)	-	(1)
Autres	(1)	(1)	-	(2)
<b>TOTAL</b>	<b>(63)</b>	<b>(27)</b>	<b>1</b>	<b>(89)</b>

## Tableau des filiales et participations

(en millions d'euros)	Capital	Autres capitaux propres	Quote part du capital détenue par ADP en %	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consenties par ADP non remboursés	Cautions et avals donnés par ADP	Chiffre d'Affaires hors taxes	Résultat de l'exercice	Dividendes encaissés par ADP
				Brute	Nette					
<b>Filiales</b>										
ADP International - France <sup>1</sup>	112	2	100 %	119	90	-	-	12	(24)	-
ADP Invest - France <sup>1</sup>	4	-	100 %	5	5	-	-	-	(3)	-
Hologarde - France <sup>1</sup>	16	-	100 %	16	15	-	-	2	0	-
Hub One - France <sup>1</sup>	41	40	100 %	41	41	-	-	147	(8)	-
SAS Coeur d'Orly Investissement - France <sup>1</sup>	24	-	100 %	42	23	-	-	-	-	1
ADP Immobilier - France <sup>1</sup>	110	26	100 %	136	136	5	-	-	1	-
TANK ÖWA alpha GmbH - Autriche	-	628	100 %	625	625	-	-	-	51	31
TANK ÖWC beta GmbH - Autriche	-	9	100 %	38	9	-	-	-	-	-
<b>Autres participations entre 10 % et 50 %</b>										
ADPLS Présidence - France	-	-	50 %	-	-	-	-	-	-	-
Média ADP - France	2	4	50 %	1	1	-	-	61	5	2
Société de distribution aéroportuaire - France	1	6	50 %	1	1	5	-	628	3	-
EPIGO - France	7	(8)	50 %	9	-	2	-	74	(2)	-
EPIGO Présidence - France	-	-	50 %	-	-	-	-	-	-	-
Relay@ADP - France	3	2	49 %	1	1	-	-	78	6	3
SCI Roissy Sogaris - France	6	-	40 %	2	2	-	-	-	1	1
SAS CHENUE LE BOURGET - France	1	-	40 %	-	-	-	-	-	-	-
CDG Express Études - France	-	-	33 %	-	-	-	-	5	-	-
Hub Safe - France	3	14	20 %	2	2	-	-	-	1	-
Egidium - France	-	-	20 %	1	1	-	-	-	-	-
CCS France - France	-	-	20 %	-	-	-	-	NC	NC	-
PACIFA - France	-	-	12 %	1	1	-	-	-	-	-
GI CDG Express - France	2	-	33 %	1	1	-	-	-	-	-
<b>Autres participations</b>										
FL WH HOLDCO	3	-	7 %	2	2	-	-	-	-	-
Schiphol Group - Pays-Bas	85	3 858	8 %	370	370	-	-	-	-	9
Civi.Pol Conseil - France	2	-	1,03 %	-	-	-	-	NC	NC	-
<b>TOTAL</b>				<b>1 411</b>	<b>1 324</b>	<b>12</b>	<b>-</b>			<b>48</b>

<sup>1</sup> Filiales intégrées fiscalement.



## 6.3 Créances d'exploitation

(en millions d'euros)

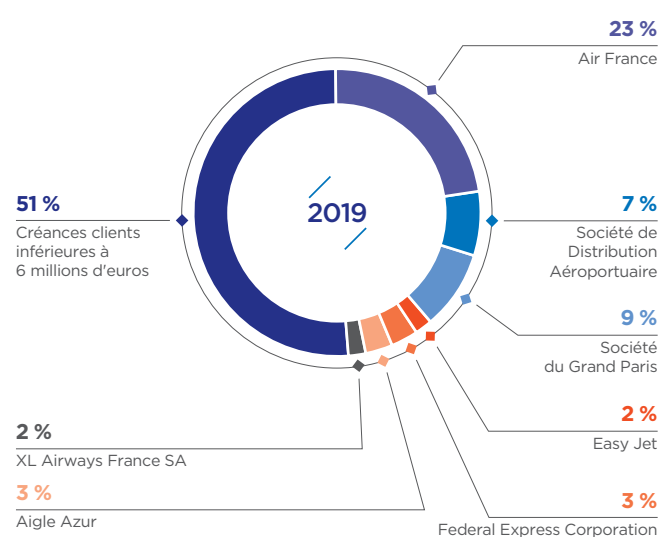
	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
<b>Créances clients et comptes rattachés</b>	<b>444</b>	<b>412</b>
Personnel et comptes rattachés	-	-
Impôts et taxes	91	52
Comptes courants	786	738
Débiteurs divers	2	59
<b>Autres créances</b>	<b>879</b>	<b>848</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 323</b>	<b>1 260</b>

### Créances clients les plus significatives à la date de clôture

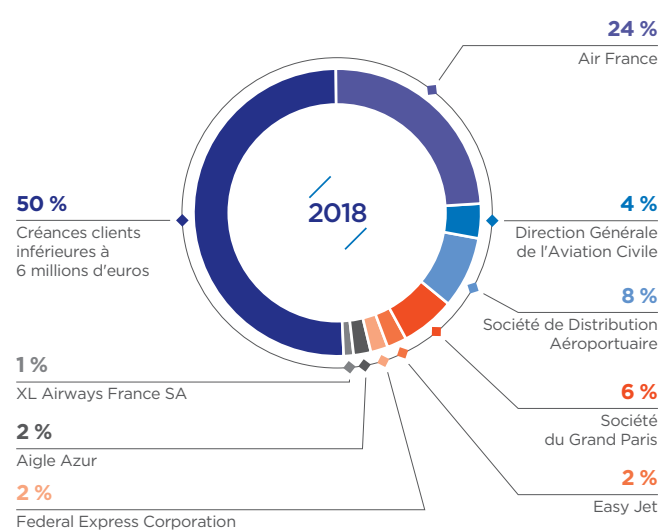
(en millions d'euros)

	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Air France	103	98
Direction générale de l'aviation civile	-	17
Société de Distribution Aéroportuaire	32	34
Société du Grand Paris	41	25
Easy Jet	8	10
Federal Express Corporation	15	7
Aigle Azur	13	8
XL Airways France SA	8	6
Créances clients inférieures à 6 millions d'euros	223	208
<b>TOTAL</b>	<b>444</b>	<b>412</b>

### Répartition des créances 2019



### Répartition des créances 2018



## Comptes courants

Les comptes courants présentés en autres créances se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2019</b>	<b>Au 31/12/2018</b>
TANK ÖWA alpha GmbH	426	447
ADP International	300	238
ADP Ingénierie	18	8
SAS Coeur d'Orly Investissement	7	9
ADP Invest	7	7
Société de distribution aéroportuaire	20	-
<b>Filiales (intégrées globalement)</b>	<b>778</b>	<b>708</b>
Société de distribution aéroportuaire	-	21
CDG Express Études	6	6
Autres	2	3
<b>Entreprises associées et co-entreprises</b>	<b>8</b>	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>	<b>786</b>	<b>738</b>

## Dépréciation de l'actif circulant

La dépréciation de l'actif circulant s'élève à 41 millions d'euros :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2019</b>	<b>Au 31/12/2018</b>
Créances clients et comptes rattachés	(40)	(21)
Autres Créances	(1)	(1)
Comptes courants	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>(41)</b>	<b>(22)</b>

L'augmentation des dépréciations de créances au 31 décembre 2019 est principalement due à la mise en liquidation judiciaire de deux compagnies aériennes (Aigle Azur 13 millions d'euros, XL Airways 8 millions d'euros), intervenue au cours de l'exercice.

## Échéancier des créances

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque nature de créances, la durée restant à courir pour que la créance devienne exigible :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Montant brut</b>	<b>Exigibilité</b>		
		<b>&lt; 1 an</b>	<b>1 à 5 ans</b>	<b>&gt; 5 ans</b>
Créances rattachées à des titres de participation	82	6	26	50
Prêts	7	2	3	2
Autres créances immobilisées	72	4	2	66
<b>Créances de l'actif immobilisé</b>	<b>161</b>	<b>12</b>	<b>31</b>	<b>118</b>
Créances clients et comptes rattachés	444	444	-	-
Autres créances	879	879	-	-
<b>Créances de l'actif circulant</b>	<b>1 323</b>	<b>1 323</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>42</b>	<b>27</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 526</b>	<b>1 362</b>	<b>41</b>	<b>123</b>



## 6.4 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Valeurs mobilières de placement	1 197	1 289
<i>Dont actions propres</i>	1	1
Banques	110	130
<b>TOTAL</b>	<b>1 307</b>	<b>1 418</b>

Les placements à court terme d'Aéroports de Paris SA sont constitués de SICAV.

## 6.5 Comptes de régularisation Actif et Passif

### Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance s'élèvent à 42 millions d'euros et sont essentiellement constituées d'éléments relatifs :

- ◇ aux contrats d'assurances souscrits ;
- ◇ la Fondation d'entreprise ADP SA ;
- ◇ au prépaiement des loyers concernant l'utilisation des réseaux construits par Réseau de Transport d'Electricité (RTE) sur la plate-

forme Roissy Charles de Gaulle restant de leur propriété. Les loyers sont lissés sur la durée d'utilisations de ses installations par Aéroports de Paris.

### Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance d'un montant de 170 millions d'euros au 31 décembre 2019 comprennent principalement des loyers payés d'avance.

## 6.6 Primes de remboursement des obligations

(en millions d'euros)	Actif	Passif
Primes sur emprunts obligataires émis	25	-

Le détail des primes sur emprunts est présenté dans la note 6.9.

## 6.7 Capitaux propres

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Augmentation	Diminution	Affectation du résultat	Au 31/12/2019
Capital	297	-	-	-	297
Primes d'émission	543	-	-	-	543
Écarts de réévaluation	23	-	-	-	23
Réserve légale	30	-	-	-	30
Autres réserves	839	-	-	-	839
Report à nouveau	1 356	-	-	198	1 554
Résultat de l'exercice	564	497	-	(564)	497
Acompte sur dividende	(69)	69	(69)	-	(69)
Subventions d'investissement	48	10	(3)	-	53
Provisions réglementées	1 194	102	(78)	-	1 218
<b>TOTAL</b>	<b>4 823</b>	<b>678</b>	<b>(150)</b>	<b>(366)</b>	<b>4 983</b>

Au 31 décembre 2019, le capital de la société s'établit, à 296 881 806 euros, divisé en 98 960 602 actions, d'une valeur nominale de 3 euros.

Les capitaux propres d'Aéroports de Paris SA s'élèvent à 4 983 millions d'euros.

Conformément à la décision de l'assemblée générale mixte du 20 mai 2019, un dividende de 3,70 euros par action a été versé le 11 juin 2019 représentant un total de 366 062 058 euros.

## 6.8 Provisions

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Dotations	Reprises	Au 31/12/2019
Autres provisions pour risques	8	-	(5)	3
Provisions pour litiges	14	1	(4)	11
<b>Provisions pour risques</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>(9)</b>	<b>14</b>
Provisions pour impôts	-	1	-	1
Provisions pour restructuration	6	-	(5)	1
Provisions pour engagements sociaux	373	31	(13)	391
Autres provisions pour charges	1	-	-	1
Provisions pour pertes de changes	-	-	-	-
<b>Provisions pour charges</b>	<b>381</b>	<b>32</b>	<b>(19)</b>	<b>394</b>
<b>TOTAL</b>	<b>403</b>	<b>33</b>	<b>(28)</b>	<b>408</b>

### Provisions pour engagements sociaux

Les engagements sociaux souscrits par Aéroports de Paris SA sont les suivants :

#### RÉGIME D'INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE (« IFC »)

Le groupe octroie une indemnité de départ aux salariés d'Aéroports de Paris SA admis à faire valoir leur droit à la retraite. L'indemnité versée est un capital en nombre de mois de salaire dépendant de l'ancienneté effectuée au sein d'Aéroports de Paris SA à la date de retraite. Des charges patronales sont dues sur ce capital.

Les principaux risques associés à ce régime sont les risques d'augmentation du taux de charges patronales applicable à Aéroports de Paris SA, de renégociation à la hausse des barèmes de droits tels que définis par les statuts, et de changements du montant des indemnités minimum légales.

#### MUTUELLE AUX RETRAITÉS

Aéroports de Paris SA participe au financement de la cotisation de deux contrats de mutuelle couvrant deux populations fermées d'anciens salariés retraités.

Les principaux risques identifiés sont les risques :

- ◇ d'augmentation des charges patronales applicables sur la participation financière d'Aéroports de Paris SA ;
- ◇ d'augmentation croissante des coûts médicaux supportés par les mutuelles, ceux-ci ayant une incidence sur la participation financière d'Aéroports de Paris SA.

#### RÉGIME DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES

La société Aéroports de Paris SA octroie des rentes de retraite supplémentaires et dispose de contrats d'assurance pour la prise en charge notamment de la gestion des paiements des rentes. Ainsi, Aéroports de Paris SA remplit ses obligations au regard de l'Ordonnance n° 2015-839 du 9 juillet 2015 portant sur la sécurisation des rentes de régimes tels définis par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

Par ailleurs, la société Aéroports de Paris SA a opté pour la taxe Fillon sur les primes versées sur le fonds collectif de l'assureur (24 %) pour le régime à prestations définies, et la taxe sur les rentes versées par l'assureur (32 % pour les liquidations survenues à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013) pour les autres régimes.

Les régimes de rentes de retraite supplémentaires sont au nombre de deux :

- ◇ un régime de retraite à prestations définies- Ce régime de rentes de retraite viagère est de type additionnel, et concerne l'ensemble des salariés ;
- ◇ un régime de retraite supplémentaire - Ce régime de rentes de retraite est de type « additionnel » pour les bénéficiaires du régime PARDA Hors Escalé Pompiers.

La société Aéroports de Paris SA a fermé ces deux régimes de retraite supplémentaires aux nouveaux entrants à compter de juillet 2019, et les droits aux salariés éligibles ont fait l'objet d'une cristallisation au 31 décembre 2019 conformément à l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019.

#### RÉGIME DE MÉDAILLES

Les salariés de la société Aéroports de Paris SA perçoivent les « médailles d'honneur de l'aéronautique ».

#### RÉGIME DE PRÉ-RETRAITE

Le régime de pré-retraite PARDA (Protocole d'Accord de Régime de Départ Anticipée) consiste à verser un revenu de remplacement sur une période temporaire précédant le départ à la retraite des pompiers, auquel s'ajoutent des charges patronales et la taxe Fillon de 50 %.

#### DÉTAIL DU CALCUL ACTUARIEL

Le total de l'engagement social au titre des régimes précédemment décrits est évalué conformément à la Recommandation n° 2013-R 02 du 7 novembre 2013 du Conseil National de la Comptabilité relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour le calcul des engagements sociaux sont :

- ◇ un taux d'actualisation de 0,7 % ;
- ◇ une augmentation annuelle des salaires entre + 1,60 % et + 3,40 % par an, inflation comprise ;
- ◇ un taux de démission visant à refléter la probabilité que les salariés n'achèvent pas leur carrière dans l'entreprise ;





- ◇ des tables de mortalité *hommes/femmes INSEE prospective 2007-2060* sur la phase d'activité et tables générationnelles *hommes/femmes TGH05/TGFO5* sur la phase des rentes ;
- ◇ un âge de départ à la retraite volontaire à 62 ans pour les catégories employés maîtrise et haute maîtrise, et à 65 ans pour la catégorie cadres.

La société amortit ses écarts actuariels selon la méthode du corridor (10 %).

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des engagements sociaux en présentant :

- ◇ la variation de la valeur actuarielle ;
- ◇ les éléments du passif comptabilisés au bilan ;
- ◇ l'analyse de la charge de l'exercice.

(en millions d'euros)	IFC	PARDA	Retraites supplémentaires <sup>1</sup>	Couverture santé	Médailles d'honneur de l'aéronautique	Total
Valeur actuarielle de l'engagement à l'ouverture	323	15	75	47	2	462
Actualisation de l'engagement	5	-	1	1	-	7
Droits acquis au cours de l'exercice	17	3	3	-	-	22
Coût des services passés <sup>2</sup>		-	(40)	-	-	(40)
Prestations définies	(6)		(3)	(3)	-	(12)
Réduction /transferts de régimes	(4)	-	(1)	-	-	(5)
Gain ou perte actuariel	39		17	2	-	57
<b>Valeur actuarielle de l'engagement à la clôture</b>	<b>373</b>	<b>18</b>	<b>52</b>	<b>47</b>	<b>2</b>	<b>491</b>
Écart actuariel différé au bilan	(84)	3	(61)	2	-	(140)
Valeur de marché des actifs à la clôture	-	-		-	-	-
Coût des services passés <sup>2</sup>	-	-	40	-	-	40
<b>Passifs comptabilisés au bilan</b>	<b>289</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>49</b>	<b>2</b>	<b>391</b>
Charge d'actualisation	5	-	1	1	-	7
Amortissement de l'écart actuariel	1		3		-	5
Droits acquis au cours de l'exercice	17	4	3	-	-	23
Coût des services passés		-		-	-	(1)
Réduction de régimes	(3)	-	-	-	-	(3)
<b>CHARGE DE LA PÉRIODE</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>31</b>

<sup>1</sup> Retraites supplémentaires et à prestations définies.

<sup>2</sup> Le coût des services passés liés à la cristallisation des droits de l'article 39 sera amorti sur les prochaines années.

## 6.9 Dettes financières

### Variation de la dette financière

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2019
Emprunts obligataires	4 702	800	(300)	5 202
Emprunts auprès des établissements de crédit	667	-	(262)	405
Autres emprunts	4	-	(1)	3
Dépôts, droits estimés et consignations reçus	17	4	(4)	17
Intérêts courus sur emprunts	72	72	(72)	72
<b>TOTAL</b>	<b>5 462</b>	<b>876</b>	<b>(639)</b>	<b>5 699</b>

Les encaissements provenant des emprunts à long terme correspondent principalement à 800 millions d'euros d'emprunts atténué de 4 millions d'euros de primes de remboursement des obligations ;

Les intérêts courus sur emprunts s'élèvent à 72 millions d'euros et comprennent :

(en millions d'euros)	
Intérêts courus sur emprunts obligataires	69
Intérêts courus sur emprunts swapés	3

## Situation des emprunts hors concours bancaires

(en millions d'euros)	Capital initial emprunté	Taux nominal	Capital restant dû initial	Amortissement du capital	Souscription d'emprunts	Capital restant dû final	Prime d'émission
ADP EUR 500 M 2010-2020	500	3,89 %	500	-	-	500	-
ADP EUR 400 M 2011-2021	400	4,00 %	400	-	-	400	-
ADP EUR 400 M 2011-2022	400	3,88 %	400	-	-	400	1
ADP EUR 300 M 2012-2019	300	2,38 %	300	(300)	-	-	-
ADP EUR 500 M 2012-2024	500	3,13 %	500	-	-	500	2
ADP EUR 600 M 2013-2028	600	2,75 %	600	-	-	600	4
ADP EUR 500 M 2014 - 2028	500	1,50 %	500	-	-	500	3
ADP EUR 500 M 2015 - 2023	500	1,50 %	500	-	-	500	-
ADP EUR 500 M 2017 - 2027	500	1,00 %	500	-	-	500	1
ADP EUR 500 M 2018 - 2038	500	2,13 %	500	-	-	500	4
AMUNDI EUR 2 M 2018-2023	2	0,95 %	2	-	-	2	-
ADP EUR 800 M 2019 - 2034	-	1,13 %	-	-	800	800	11
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>4 702</b>		<b>4 702</b>	<b>(300)</b>	<b>800</b>	<b>5 202</b>	<b>25</b>
BEI EUR 100 M 2003-2018	100	Eur 3M + marge	-	-	-	-	-
BEI EUR 220M 2004-2019	220	Eur 3M + marge	220	(220)	-	-	-
BEI EUR 30 M 2004-2019	30	Eur 3M + marge	30	(30)	-	-	-
BEI EUR 130 M 2005-2020	130	Eur 3M + marge	130	-	-	130	-
DEUTSCHE Bank EUR 37 M 2010-2020	37	4,13 %	37	-	-	37	-
BEI EUR 250 M 2018-2038	250	Eur 3M + marge	250	(12)	-	238	-
<b>Emprunts auprès des établissements de crédit</b>	<b>767</b>		<b>667</b>	<b>(262)</b>	<b>-</b>	<b>405</b>	<b>-</b>
<b>Autres emprunts</b>	<b>5</b>		<b>5</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 473</b>		<b>5 373</b>	<b>(563)</b>	<b>800</b>	<b>5 610</b>	<b>25</b>

## Situation des swaps sur emprunts obligataires (en millions d'euros)

Date du swap initial	Durée	Montant	Juste valeur <sup>1</sup>	Remboursements effectués		Remboursements obtenus	
				Taux	Charges	Taux	Produits
08/07/11	10 ans	100	7	Eur 3M + marge	-	Fixe	4
08/07/11	10 ans	100	7	Eur 3M + marge	-	Fixe	4
08/07/12	9 ans	100	(4)	Fixe	(3)	Eur 3M + marge	-
08/07/12	9 ans	100	(4)	Fixe	(3)	Eur 3M + marge	-
<b>TOTAL SWAPS SUR EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>		<b>400</b>			<b>(6)</b>		<b>8</b>

<sup>1</sup> La juste valeur inclut les intérêts courus non échus.



## 6.10 Dettes d'exploitation

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2019</b>	<b>Au 31/12/2018</b>
<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>157</b>	<b>118</b>
Personnel et comptes rattachés	214	211
Impôts et taxes	43	58
<b>Dettes fiscales et sociales</b>	<b>257</b>	<b>269</b>
<b>TOTAL</b>	<b>414</b>	<b>387</b>

## 6.11 Dettes sur immobilisations et autres dettes

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2019</b>	<b>Au 31/12/2018</b>
<b>Dettes sur immobilisations et comptes rattachés</b>	<b>321</b>	<b>321</b>
Comptes courants	50	46
Clients créditeurs	53	24
Créditeurs divers	37	23
<b>Autres dettes</b>	<b>141</b>	<b>93</b>
<b>TOTAL</b>	<b>462</b>	<b>414</b>

### Comptes courants

Les comptes courants, présentés en autres dettes, se décomposent principalement ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31/12/2019</b>	<b>Au 31/12/2018</b>
Hub One	7	12
TANK ÖWC beta GmbH	9	9
Hologarde	3	8
SAS Coeur d'Orly Investissement	-	6
ADP Immobilier Tertiaire	3	4
SCI Ville Aéroportuaire Immobilier 1	1	2
ADP Immobilier industriel	1	-
Média ADP	1	2
Hôtels aéroportuares	23	2
ADP Immobilier	1	-
ADP Ingénierie	1	2
<b>FILIALES (INTÉGRÉES GLOBALEMENT)</b>	<b>50</b>	<b>46</b>

## 6.12 Échéancier des dettes

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque nature de dettes, la durée restant à courir pour que la dette devienne exigible :

<i>(en millions d'euros)</i>	Montant brut	Exigibilité		
		< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Emprunts obligataires	5 202	500	1 802	2 900
Emprunts auprès des établissements de crédit	405	185	64	156
Emprunts et dettes financières diverses	92	74	2	16
<b>Dettes financières</b>	<b>5 699</b>	<b>759</b>	<b>1 868</b>	<b>3 072</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	157	157	-	-
Dettes fiscales et sociales	257	257	-	-
<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>414</b>	<b>414</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	321	309	12	-
Autres dettes	141	141	-	-
<b>Dettes diverses</b>	<b>462</b>	<b>450</b>	<b>12</b>	<b>-</b>
<b>Produits constatés d'avance</b>	<b>170</b>	<b>116</b>	<b>17</b>	<b>37</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6 745</b>	<b>1 739</b>	<b>1 897</b>	<b>3 109</b>

## 6.13 Détail des charges à payer et produits à recevoir par poste de bilan

<b>ACTIF</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au</b> <b>31/12/2019</b>	<b>PASSIF</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au</b> <b>31/12/2019</b>
		Emprunts obligataires	71
Autres immobilisations financières	4	Emprunts auprès des établissements de crédit	1
<b>Actif immobilisé</b>	<b>4</b>	<b>Dettes financières</b>	<b>72</b>
Créances clients et comptes rattachés	163	Fournisseurs et comptes rattachés	112
Autres créances	1	Dettes fiscales et sociales	194
<b>Actif circulant</b>	<b>164</b>	<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>306</b>
		Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	224
		<b>Dettes diverses</b>	<b>224</b>
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>TOTAL</b>	<b>602</b>



## NOTE 7 NOTES RELATIVES AU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

### 7.1 Variation du besoin en fonds de roulement

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
<b>Variation de stocks</b>	<b>5</b>	<b>(2)</b>
Clients	43	25
Clients - créances douteuses	(19)	(3)
Clients - facture à établir	(20)	(14)
Créances fiscales hors impôts sur le résultat	(11)	7
Autres créances	52	(44)
Charges constatées d'avance	(14)	(1)
Dépréciations des comptes clients	19	6
Autres	1	(3)
<b>Total clients et autres débiteurs</b>	<b>50</b>	<b>(27)</b>
Fournisseurs	41	6
Fournisseurs d'exploitation	2	(3)
Clients - avoir à établir	(11)	6
Demandes d'avances et acomptes	5	-
Personnel	3	-
Dettes participation des salariés au résultat	(5)	6
Charges sociales	5	(3)
Dettes fiscales hors impôts sur le résultat	1	(2)
Charges à payer	14	-
Versement restant à effectuer sur titres	(6)	11
Produits constatés d'avance	14	(7)
Charges exceptionnelles sur protocoles transactionnels	(6)	(16)
Autres produits exceptionnels	-	19
Participation des salariés	(24)	(28)
<b>Total fournisseurs et autres créditeurs</b>	<b>33</b>	<b>(12)</b>
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>88</b>	<b>(40)</b>

18

### 7.2 Acquisition de participations

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
ADP Immobilier	43	-
ADP Invest	4	-
SAS Coeur d'Orly Investissement	-	15
Autres	3	17
<b>ACQUISITION DE FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>	<b>50</b>	<b>31</b>

Les autres acquisitions correspondent à des prises de participations dans les sociétés FL WH HOLDCO et GI CDG Express.

### 7.3 Variation des autres actifs financiers

La variation des - 51 millions d'euros des autres actifs financiers s'explique par :

- ◇ la variation des avances de trésorerie pour - 3 millions d'euros dont 4 millions pour ADP Immobilier Tertiaire et - 1 million pour ADP Immobilier ;
- ◇ variation des comptes courants à l'actif de - 48 millions d'euros (cf. Note 6.3).

### 7.4 Dividendes reçus

Aéroports de Paris a reçu 61 millions dont 47 millions de dividendes des titres de participations et 14 millions des autres investissements financiers.

### 7.5 Intérêts financiers nets versés

Les intérêts financiers nets versés de - 111 millions d'euros du tableau des flux de trésorerie se décomposent ainsi

- ◇ intérêts payés de 131 millions d'euros ;
- ◇ intérêts encaissés de 20 millions d'euros.

### 7.6 Trésorerie à la clôture

(en millions d'euros)	2019	2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 306	1 418
Concours bancaires courants <sup>1</sup>	(1)	-
<b>TRÉSORERIE (SELON TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE)</b>	<b>1 305</b>	<b>1 418</b>

<sup>1</sup> Figurant dans les Passifs courants en Emprunts et dettes financières à court terme.

## NOTE 8 ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

### Engagements hors bilan

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Cautions	2	16
Garantie à première demande	103	2
Acquisition d'immobilisations	677	914
Autres	-	69
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>782</b>	<b>1 001</b>
Cautions	107	80
Garantie à première demande	140	158
Autres	3	3
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>250</b>	<b>241</b>

Les cautions accordées correspondent principalement à des cautions des prêts au personnel, ainsi qu'à des garanties accordées par Aéroports de Paris SA pour le compte d'ADP Ingénierie et d'Aéroports de Paris International au bénéfice de divers clients de ces filiales.

Les garanties à première demande ont été exclusivement données par les filiales ADP Ingénierie et Aéroports de Paris International au titre de la bonne exécution de leurs contrats internationaux.





Les paiements minimaux futurs à recevoir d'Aéroports de Paris SA en tant que bailleur sur les contrats de location existants au 31 décembre 2019 se décomposent comme suit :

(en millions euros)	Total 31/12/2019	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Paiements minimaux futurs à recevoir	3 262	279	1 052	1 931

## Passifs éventuels

Aéroports de Paris SA est engagé dans un certain nombre de procédures judiciaires et arbitrales dans le cadre de l'exercice normal de son activité. Aéroports de Paris SA fait également l'objet de certaines demandes et actions en justice qui dépassent le cadre du cours ordinaire de son activité.

Le montant des provisions retenues est fondé sur l'appréciation par Aéroports de Paris SA du bien-fondé des demandes et du niveau de risque au cas par cas et dépend notamment de l'état d'avancement des procédures et des arguments de défense d'Aéroports de Paris SA, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation du risque.

Les principaux litiges et arbitrages présentés ci-après constituent selon les cas des passifs éventuels ou des actifs éventuels.

### ◆ Litige JSC investissements :

- ◆ JSC investissements et SODEC ont assigné, en 2013, Aéroports de Paris en inexécution d'un contrat de développeur du centre commercial Aéroville datant de 2003 et en résolution pour inexécution d'un avenant de 2004 prévoyant la réalisation d'une procédure de consultation (gagnée par Unibail). Les demandeurs ont évalué leurs préjudices à un montant total de 412 M€,
- ◆ le Tribunal Administratif (seul compétent pour connaître du litige selon la décision du Tribunal des Conflits en 2016) a rejeté les

demandes de JSC en 2017. Ce dernier a fait appel de la décision le 30 mars 2017,

- ◆ par arrêt du 24 avril 2019, la Cour Administrative d'Appel a rejeté la requête de JSC Investissements et SODEC et les a en outre condamnées à verser 1500 € chacune à ADP,
- ◆ JSC Investissements et SODEC se sont pourvues devant le Conseil d'État contre cette décision. Ce pourvoi fait actuellement l'objet d'une procédure d'admission. S'il est admis, la procédure continuera devant le Conseil d'État ; s'il n'est pas admis, l'arrêt de la Cour Administrative d'Appel deviendra définitif,
- ◆ le groupe estime que ces réclamations sont infondées. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée à ce jour ;
- ◆ Litige TAV/HERVE sur le décompte général définitif des travaux relatifs à la construction du siège social :
  - ◆ dans le cadre de la construction de l'ensemble de bâtiment accueillant notamment le nouveau siège social du Groupe ADP, un litige oppose les membres du groupement d'entreprises TAV Construction et Hervé SA et Aéroports de Paris sur le solde de leur marché. Les membres du Groupement ont assigné devant le Tribunal de Grande Instance de Paris Aéroports de Paris le 25 mars 2019 au fin de solliciter du juge la condamnation d'Aéroports de Paris au paiement de ce solde. L'affaire est toujours en cours.

18

## NOTE 9 RÉMUNÉRATION ET EFFECTIFS

### 9.1 Rémunération allouée aux membres des organes d'administration et de direction

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Rémunérations	4 493	4 142
Charges sociales patronales	1 636	1 601
Jetons de présence	307	186
<b>TOTAL</b>	<b>6 436</b>	<b>5 929</b>

### 9.2 Effectifs de la société

Le tableau ci-dessous fournit une ventilation de l'effectif moyen (présents, congés sans solde et détachés).

Catégories	2019	2018	Variation	Pourcentage
Cadres (hors PDG et DGD)	1 429	1 365	64	4 %
Agents de maîtrise et techniciens	4 365	4 422	(57)	(1) %
Agents d'exécution	501	562	(61)	(12) %
<b>TOTAL</b>	<b>6 295</b>	<b>6 349</b>	<b>(54)</b>	<b>(1) %</b>

## NOTE 10 TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ET LES PARTIES LIÉES

### 10.1 Opérations avec les parties liées

Les opérations avec les parties liées comprennent essentiellement :

- ◇ les accords sur les rémunérations et avantages assimilés conclus avec les membres des organes d'administration et de direction ;
- ◇ les conventions conclues avec l'État et les sociétés participations de l'État, et les entreprises associées et les co-entreprises sur lesquelles Aéroports de Paris SA exerce respectivement une influence notable et un contrôle conjoint.

#### Rémunération des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants chez Aéroports de Paris SA sont : le Président-directeur général, les membres du comité exécutif et les administrateurs nommés par l'assemblée générale.

La rémunération accordée à ces dirigeants s'élève à 6,4 millions d'euros en 2019 contre 5,9 millions d'euros en 2018. Cette rémunération comprend les avantages court terme (rémunération fixe, variable et avantages en nature), ainsi que les charges patronales correspondantes et les jetons de présence (les rémunérations sont présentées en Note 9).

#### Relations avec Vinci

Les transactions les plus significatives avec Vinci comprennent les travaux relatifs à la construction du bâtiment de jonction qui reliera le terminal Ouest au terminal Sud de l'Aéroport de Paris-Orly livré en 2019.

#### Relations avec l'État et les participations de l'État

##### RELATIONS AVEC L'ÉTAT

L'État français détient 50,6 % du capital d'Aéroports de Paris SA et 58,6 % des droits de vote au 31 décembre 2019. L'État a ainsi la faculté, comme tout actionnaire majoritaire, de contrôler les décisions requérant l'approbation des actionnaires.

Les pouvoirs publics exercent sur Aéroports de Paris SA un contrôle au titre de son statut d'entreprise publique et au titre de ses missions de service public.

Dans ce cadre, des conventions sont conclues régulièrement avec l'État.

Les conventions significatives sont présentées ci-après :

- ◇ le Contrat de Régulation Économique portant sur la période tarifaire 2016-2020 signé le 31 août 2015 ;
- ◇ la relation avec la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) - Les missions de sécurité, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs constituent des missions de service public dont la mise en œuvre a été déléguée à Aéroports de Paris SA. Les coûts engagés dans le cadre de ces missions sont facturés à la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) qui le finance par le biais de la taxe d'aéroport prélevée auprès des compagnies aériennes. En 2019, les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires s'élèvent à 482 millions d'euros (499 millions en 2018). Au 31 décembre 2019, le montant de la dette vis-à-vis de la DGAC atteint 16 millions d'euros (une créance de 17 millions était constatée au 31 décembre 2018) ;
- ◇ la convention de mise à disposition de biens immobiliers, prestations de fournitures (électrique, chauffage, fluides), de

services (télécommunication, assistance matérielle, administrative et intellectuelle) et formation à la Direction des services de navigation aérienne (« DSNA »). Cette convention a été conclue le 27 juillet 2007 pour une durée de 15 ans.

##### RELATIONS AVEC LA SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS

Afin de développer les capacités d'accueil de l'aéroport Paris-Orly, Aéroports de Paris SA a décidé de créer un bâtiment de jonction entre les terminaux ouest et sud de l'aéroport Paris-Orly. Par ailleurs, dans le cadre du développement des transports du Grand Paris, une gare de métro va être construite en vue d'accueillir les lignes de métro n° 14 et n° 18 dans l'aéroport Paris-Orly dont la mise en service est prévue en 2024. À ce titre, deux conventions ont été signées entre Aéroports de Paris SA et la Société du Grand Paris :

- ◇ une convention d'indemnisation, conclue le 9 janvier 2015, par laquelle la Société du Grand Paris indemnise Aéroports de Paris SA des surcoûts qu'elle doit supporter dans le cadre de la construction du futur bâtiment de jonction en raison du passage des deux tunnels des lignes 14 et 18 de la gare de métro, sous ledit bâtiment. Cette convention a été modifiée par un avenant le 9 août 2015 ;
- ◇ une convention de co-maîtrise d'ouvrage, signée le 16 juillet 2015, en vue de la réalisation sur l'aéroport de Paris-Orly de la gare de métro devant accueillir les 2 lignes de métro et des ouvrages aéroportuaires. Aéroports de Paris SA est désigné maître d'ouvrage unique de l'ensemble de l'opération et assurera la maîtrise d'œuvre des travaux qui devraient s'achever en 2024. Le 6 mars 2017, la SGP et Aéroports de Paris SA ont conclu un avenant à cette convention visant à préciser : les différents sous-projets, le coût prévisionnel définitif des travaux, le montant des indemnités versées à Aéroports de Paris SA pour les dommages et surcoûts affectant les ouvrages du fait de la construction de la Gare et la répartition des missions entre les parties. Un nouvel avenant n° 2 est en cours de négociation visant à réajuster le coût prévisionnel définitif des travaux suite aux retours d'appel d'offres sur les différents lots et aux surcoûts liés au décalage de la mise en service de la ligne 18, initialement prévue en 2024 et reportée à 2027.

Par ailleurs, deux conventions supplémentaires ont été signées sur 2019 avec la SGP portant sur la coopération relative aux études et travaux nécessaires à la libération des emprises des sites devant accueillir les ouvrages annexes des lignes 14 et 18 et un nouveau site de maintenance et de remisage de la ligne 14.

##### RELATIONS AVEC AIR FRANCE-KLM

Les transactions avec Air France-KLM concernent principalement :

- ◇ la facturation des redevances aéronautiques et accessoires fixées par le Contrat de Régulation Économique en application du Code de l'aviation civile ; et
- ◇ des loyers facturés au titre des contrats de location des terrains et des bâtiments aux alentours des plates-formes.

##### RELATIONS AVEC LA RÉGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS (RATP)

- ◇ une convention a été signée sur 2019 avec la RATP portant sur les travaux des ouvrages annexes de la ligne 14 Sud du Grand Paris Express et sur les accompagnements des équipes de la RATP qui doivent se rendre en zone sûreté à accès réglementé.

## NOTE 11 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Il n'y a pas d'événements postérieurs à la clôture connus à cette date.



## 18.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et des risques.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

### Évaluation des immobilisations corporelles et caractère immobilisable des investissements (cf. notes 4.5 et 6.1 « immobilisations incorporelles et corporelles » de l'annexe aux comptes annuels)

18

#### Risque identifié

Au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles s'élève à M€ 7 876 (soit 65 % du total des actifs).

Les immobilisations corporelles sont amorties selon les modalités définies dans la note 6.1 de l'annexe aux comptes annuels. Leur durée d'utilité est réexaminée à chaque clôture sur la base du programme d'investissements et de réhabilitation des actifs existants, pour que celle-ci reflète les durées d'utilisation prévues. Dans le cadre du Contrat de Régulation Économique (CRE) 2016-2020 conclu avec l'État français, votre société poursuit un programme d'investissements sur le périmètre régulé qui doit répondre à la fois à une enveloppe d'investissements de M€ 2 978 sur la période, mais aussi à une contrainte de calendrier.

En cas de non-respect de ce programme, votre société serait impactée par un malus tarifaire sur le montant des redevances aéronautiques et spécialisées.

Nous avons considéré l'évaluation des immobilisations corporelles et le caractère immobilisable des investissements comme un point clé de l'audit en raison (i) de la valeur significative des immobilisations corporelles dans les comptes de votre société, (ii) des jugements de la direction nécessaires pour estimer la durée d'utilité des actifs amortissables, estimation qui implique l'identification précise et exhaustive des actifs dont le renouvellement est prévu à court ou à moyen terme et (iii) de l'application d'un malus tarifaire susceptible d'affecter les redevances futures en cas de non-respect du plan d'investissement prévu dans le CRE.

#### Notre réponse

Les travaux réalisés ont consisté principalement à :

◆ prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à (i) la distinction de la comptabilisation des investissements comme charges ou immobilisations, (ii) l'identification des actifs dont le renouvellement est prévu à court ou à moyen terme et (iii) l'estimation de la durée d'utilité des actifs amortissables.

Nous avons également, sur la base d'échantillons :

- ◆ vérifié le caractère immobilisable des investissements de l'exercice ;
- ◆ comparé les durées d'utilité appliquées avec les durées d'utilisation prévues, telles qu'elles découlent du programme d'investissements et de réhabilitation des actifs existants ;
- ◆ analysé la documentation comptable pour les immobilisations ayant fait l'objet d'un changement de durée d'amortissement sur l'exercice ;
- ◆ procédé à un examen critique des valeurs résiduelles des immobilisations susceptibles d'être remplacées dans le cadre du programme d'investissements prévus pour la période 2016-2020.

## Évaluation des titres de participation

(cf. notes 4.6 et 6.2 « Immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les titres de participation s'élevaient à M€ 1 411 au 31 décembre 2019 (M€ 1 324 en valeur nette).</p> <p>Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition, hors frais d'acquisition.</p> <p>Comme indiqué dans la note 4.6 de l'annexe aux comptes annuels, à chaque arrêté, votre société examine la valeur des titres de participation par référence à la valeur d'utilité. Si la valeur d'utilité de ces titres devient inférieure à leur valeur comptable, une dépréciation est constatée pour la différence.</p> <p>L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres de participation requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques (capitaux propres ou derniers cours de bourse notamment) ou à des éléments prévisionnels (flux de trésorerie attendus).</p> <p>L'évaluation des titres de participation est considérée comme un point clé de l'audit compte tenu de leur importance au bilan et en raison des jugements devant être émis par la direction pour estimer leur valeur d'utilité.</p>	<p>Les travaux réalisés ont consisté principalement à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ analyser et apprécier les méthodes d'évaluation appliquées par la direction pour estimer les valeurs d'utilité ;</li> <li>◆ comparer les données utilisées dans la détermination des valeurs d'utilité avec les données obtenues par entité, notamment examiner la cohérence des flux de trésorerie prévisionnels et des hypothèses retenus avec l'environnement économique à la clôture et à la date d'établissement des comptes ;</li> <li>◆ vérifier l'exactitude arithmétique des calculs de la valeur d'utilité retenue par votre société pour les principaux titres.</li> </ul>

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnés à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

### Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### Autres informations

En application de la loi, nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des commissaires aux comptes

Les cabinets DELOITTE & ASSOCIES et ERNST & YOUNG Audit ont été nommés commissaires aux comptes de la société Aéroports de Paris par votre assemblée générale du 18 mai 2015.

Au 31 décembre 2019, nos cabinets étaient dans la cinquième année de leur mission sans interruption.

Antérieurement, les cabinets ERNST & YOUNG et Autres et ERNST & YOUNG Audit, membres du réseau international EY, étaient respectivement commissaires aux comptes de la société de 2009 à 2014 et de 2003 à 2008.



## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention

comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◇ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◇ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◇ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ◇ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les

éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- ◇ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

### Rapport au comité d'audit et des risques

Nous remettons au comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 3 mars 2020

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Olivier Broissand

Christophe Patrier

ERNST & YOUNG Audit

Alban de Claverie

Alain Perroux

## 18.5 INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

Non applicable.

## 18.6 INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES

Non applicable.

## 18.7 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

### Dividendes versés au cours des trois derniers exercices :

- ◇ au titre de l'exercice 2018 : 366 millions d'euros, soit 3,7 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;
- ◇ au titre de l'exercice 2017 : 342 millions d'euros, soit 3,46 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;
- ◇ au titre de l'exercice 2016 : 261 millions d'euros, soit 2,64 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net.

### Politique de distribution

L'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019 a voté la distribution d'un dividende de 3,7 euros par action au titre de l'exercice 2018, avec un détachement du coupon le 7 juin 2019. Compte tenu de l'acompte versé le 10 décembre 2018 (0,70 euro), le solde du dividende (2,76 euros) a été versé le 7 juin 2019. Ce dividende correspond à un taux de distribution de

60 % du résultat net part du groupe de l'exercice 2018, inchangé depuis celui de l'exercice 2013.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé en 2015 la mise en œuvre d'une politique d'acompte sur dividende en numéraire jusqu'à l'exercice se terminant le 31 décembre 2020.

Pour l'exercice 2019, cet acompte sur dividende s'élève à 69,28 millions d'euros, soit un montant par action de 0,70 euro. Le détachement du coupon de l'acompte sur dividende est intervenu le 6 décembre 2019 et la mise en paiement de l'acompte sur dividende au titre de 2019 est intervenue le 10 décembre 2019.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, l'ensemble des dividendes et intérêts versés aux personnes physiques sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu après abattement de 40 %. L'option du prélèvement forfaitaire libératoire prévu par l'article 117 quater du Code général des impôts a été supprimée.

### Délai de prescription

Les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

## 18.8 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

À ce jour, en dehors des litiges décrits ci-après, ni Aéroports de Paris ni aucune de ses filiales ne sont ou n'ont été parties à une procédure judiciaire ou arbitrale ou à une procédure devant une autorité indépendante, un organisme gouvernemental ou une autorité non juridictionnelle, qui pourrait avoir, ou a eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière d'Aéroports de Paris et de ses filiales, leur activité, leur résultat ou leur patrimoine.

Le montant global consolidé des provisions constituées pour l'ensemble des litiges du groupe figure à la note 8.1 des comptes consolidés figurant au chapitre 18.

Les litiges les plus significatifs sont les suivants :

### JSC Investissements

Le 13 juin 2013, la société JSC Investissements a engagé un recours indemnitaire devant le Tribunal de Commerce de Paris à raison de la décision par laquelle Aéroports de Paris a, en 2004, refusé de lui accorder une autorisation d'occupation temporaire du domaine public en vue de la construction et l'exploitation d'un centre de commerces et de services, sur l'emprise aéroportuaire de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

La Cour d'appel a, par décision du 18 mars 2015, confirmé l'incompétence des juridictions civiles au profit de la juridiction administrative. Finalement, le Tribunal des Conflits, par décision en date du 4 juillet 2016, a reconnu la compétence de la juridiction administrative pour connaître du litige et a renvoyé les parties devant le Tribunal administratif de Paris.





Par décision du 19 janvier 2017, le Tribunal administratif de Paris a débouté JSC Investissements de l'ensemble de ses demandes. Un appel de cette décision a été interjeté par JSC Investissements. Par arrêt du 24 avril 2019, la Cour Administrative d'Appel a rejeté la requête de JSC Investissements et SODEC et les a en outre condamnées à verser 1500 € chacune à Aéroports de Paris.

JSC Investissements s'est pourvue devant le Conseil d'État contre cette décision. Ce pourvoi fait actuellement l'objet d'une procédure d'admission. S'il est admis, la procédure continuera devant le Conseil d'État ; s'il n'est pas admis, l'arrêt de la Cour Administrative d'Appel deviendra définitif.

## Siège social

Dans le cadre de la construction de l'ensemble de bâtiment accueillant notamment le nouveau siège social du Groupe ADP, un litige oppose les membres du groupement d'entreprises TAV TEPE AKFEN YATIRIM INSAAT VE ISLETME A.S (mandataire) et HERVE et Aéroports de Paris sur le solde de leur marché.

Le 25 mars 2019, les membres du groupement ont assigné Aéroports de Paris devant le Tribunal de Grande Instance de Paris afin de solliciter la condamnation d'Aéroports de Paris au paiement de ce solde. La procédure de médiation devant le Médiateur des Entreprises initiée le 27 mars 2019 n'a pas abouti. Aéroports de Paris conteste tant le bien-fondé de cette assignation, que les demandes qui y sont formulées. L'affaire est en cours.

## 18.9 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2019

Les événements significatifs intervenus entre la date de clôture de l'exercice 2019 et le 10 février 2020, date d'arrêté des comptes par le conseil d'administration, sont mentionnés à la note 17 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 18. Les événements significatifs

intervenus entre le 10 février 2020 et la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel figurent au chapitre 10 du présent document.



19

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL ET DISPOSITIONS STATUTAIRES RFA

### 19.1 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL

Capital social	308
Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris	308
Titres non représentatifs du capital	310
Capital autorisé mais non émis	310

### 19.2 DISPOSITIONS STATUTAIRES

Objet social	311
Organes de gestion	311

Droits attachés aux actions	311
Modification du capital et des droits attachés aux actions	312
Assemblées générales	312
Dispositions statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	312
Identification des actionnaires	312
Franchissements de seuils	313

## 19.1 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL

### Capital social

À la date de dépôt du présent document, le capital social d'Aéroports de Paris s'élève à 296 881 806 euros, divisé en 98 960 602 actions d'une valeur nominale de 3 euros, entièrement libérées et toutes de même catégorie, et n'a fait l'objet d'aucune modification en 2019. Les actions Aéroports de Paris sont négociables sur Euronext Paris (compartiment A) sous le mnémonique ADP depuis le 16 juin 2006.

Aéroports de Paris a été transformé en société anonyme et son capital fixé à 256 084 500 euros, divisé en 85 361 500 actions d'une valeur nominale de 3 euros, en application du décret du 20 juillet 2005.

### Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris

#### Descriptif du programme de rachat d'actions en vigueur au jour du dépôt du Document d'Enregistrement Universel (programme autorisé par l'assemblée générale ordinaire du 20 mai 2019)

Les actionnaires de la Société ont, lors de l'assemblée générale ordinaire du 20 mai 2019, autorisé le conseil d'administration de décider, la mise en œuvre d'un programme de rachat d'action permettant d'opérer sur les actions de la Société.



En application de l'article L. 225-211 du Code de commerce et de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, la Société présente ci-après le descriptif du programme de rachat d'actions.

Part maximale du capital susceptible d'être acheté par la Société : 5 % du nombre d'actions composant le capital de la Société (à titre indicatif 4 948 030 actions au 31 décembre 2019) à la date du rachat ; le total des actions détenues à une date donnée ne pourra dépasser 10 % du capital social de la Société existant à la même date.

La Société peut, dans le cadre de l'autorisation, acquérir les titres dans la limite d'un prix d'achat maximal par action égal à 255 euros, hors frais d'acquisition, pour le contrat de liquidité et égal à 210 euros, hors frais d'acquisition, pour les autres opérations du programme. Le montant maximal affecté à la réalisation du programme est de 550 millions d'euros.

Durée du programme : 18 mois à compter du 20 mai 2019, soit jusqu'au 20 novembre 2020.

## Objectifs du programme

- ◆ animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Aéroports de Paris par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- ◆ attribuer ou céder des actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe dans les conditions prévues par la loi ;
- ◆ mettre en œuvre tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ;
- ◆ attribuer à titre gratuit des actions aux salariés dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 du Code de commerce ;
- ◆ annuler les actions rachetées, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'assemblée générale extraordinaire ;
- ◆ remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- ◆ conserver et remettre des actions (à titre de paiement, d'échange ou d'apport) dans le cadre d'opérations de croissance externe, fusion, scission ou apport ;
- ◆ permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur.

Les titres rachetés et conservés par Aéroports de Paris sont privés de leurs droits de vote et ne donnent pas droit au paiement du dividende. L'acquisition, la cession ou le transfert des actions peut être réalisé, à tout moment, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat, de vente ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres contrats financiers négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré ou par remise d'actions par suite de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens).

## Programme de rachat d'actions en vigueur

Le conseil d'administration du 27 mars 2019 de la Société a mis en œuvre les programmes de rachat d'actions autorisées par l'assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2018 (entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 20 mai 2019) et celle du 20 mai 2019 (entre le 21 mai et le 31 décembre 2019), dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque, conforme à la décision AMF n° 2018-01 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Le prix d'achat maximal par action pour le contrat de liquidité est égal à 255 euros, hors frais d'acquisition. La somme de 35 millions d'euros a été affectée par le conseil d'administration au compte de liquidité.

Le prix d'achat maximal par action du programme de rachat d'action en cours au 31 décembre 2019 est égal à 255 euros, hors frais d'acquisition, pour le contrat de liquidité et égal à 210 euros, hors frais d'acquisition, pour les autres autorisations du programme de rachat d'actions. Le montant maximal que la Société peut affecter au programme de rachat d'actions ne peut être supérieur à 550 millions d'euros.

## Synthèse des opérations réalisées par la Société sur ses propres titres au cours de l'exercice 2019

Au 31 décembre 2019, Aéroports de Paris ne détenait aucune action propre. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 17 510 310,00 euros, l'enveloppe de 35 millions d'euros autorisée par le conseil n'ayant pas été intégralement appelée à ce stade. À cette même date, aucune position n'était ouverte, à l'achat comme à la vente, dans le cadre du programme de rachat d'actions.

19

## // OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS PROPRES RÉALISÉES DANS LE CADRE DU CONTRAT DE LIQUIDITÉ ENTRE LE 20 MAI 2019 ET LE 31 DÉCEMBRE 2019

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen (en euros)	Valorisation (en euros)
Nombre d'actions au 20 mai 2019	18 750	162,0493	3 038 424,38
Achats	193 143	163,4061	31 560 744,37
Ventes	211 893	163,4668	34 637 470,65
Nombre d'actions au 31 décembre 2019	0	0	0

Aucune opération n'a été effectuée, dans le cadre du programme de rachats d'actions, par l'utilisation de produit dérivé.

## Titres non représentatifs du capital

L'encours de la dette obligataire d'Aéroports de Paris s'élève à 5 167 millions d'euros au 31 décembre 2019. Le détail des emprunts obligataires est fourni en note 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 18.

## Capital autorisé mais non émis

Autorisations d'augmenter et de réduire le capital en vigueur à la date de dépôt du présent document :

Objet des autorisations/délégations financières consenties au conseil d'administration actuellement en vigueur	Montant nominal maximal (autorisation de 26 mois)
Augmentation de capital <sup>a</sup> avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS). Prix : fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.	Augmentation de capital : 97 millions d'euros <sup>P 1 6</sup> (soit environ 33 % du capital). Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup> .
Augmentation de capital <sup>a</sup> avec suppression du DPS, par offre au public. Prix : fixé par le conseil d'administration et au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur, soit à ce jour un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % <sup>c</sup> .	Augmentation de capital : 29 millions d'euros <sup>P 3 6</sup> (soit environ 10 % du capital). Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup> .
Augmentation de capital <sup>a</sup> avec suppression du DPS par une offre de placement privé. Prix : mêmes règles que pour la fixation du prix en cas d'émission avec suppression du DPS par offre au public.	Augmentation de capital : 29 millions d'euros <sup>P 3 6</sup> (soit environ 10 % du capital). Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup> .
Augmentation du nombre de titres en cas d'émission avec ou sans maintien du DPS. Prix : mêmes règles de fixation que celles applicables à la délégation dont le nombre de titres est augmenté.	Augmentation du nombre de titres à émettre : 15 % de l'émission initiale <sup>P 4 6</sup> .
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme de création et attribution d'actions gratuite et/ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes. Le conseil d'administration fixe le montant et la nature des sommes à incorporer au capital et le nombre d'actions à émettre et/ou dont le nominal sera augmenté.	Augmentation de capital : 97 millions d'euros <sup>5</sup> (soit environ 33 % du capital).
Augmentation de capital <sup>b</sup> réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise Prix : fixé conformément aux dispositions du Code du travail (art. L. 3332-19 et s.), ni supérieur à la moyenne des cours cotés des 20 dernières séances de bourse précédant la décision fixant la date d'ouverture du délai de souscription, ni inférieur de plus de 20 % [(ou 30 % lorsque la durée d'indisponibilité du plan est supérieure à 10 ans)] à cette moyenne <sup>d</sup> .	Augmentation de capital : 2,9 millions d'euros <sup>P 3</sup> (soit environ 1 % du capital).
Augmentation de capital <sup>b</sup> en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société. Parité d'échange, montant de la soulte et prix : fixées par le conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.	Augmentation de capital : 29 millions d'euros <sup>P 3</sup> (soit environ 10 % du capital). Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup> .
Augmentation de capital <sup>b</sup> 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 <sup>P 3</sup> .

**Objet des autorisations/délégations financières consenties au conseil d'administration actuellement en vigueur****Montant nominal maximal (autorisation de 26 mois)**

Augmentations de capital dilutives (plafond global).

Plafond global pour les augmentations de capital dilutives :  
97 millions d'euros  
Plafond global sur lequel s'imputent les sous-plafonds suivants :  
♦ 97 millions d'euros soit environ 33 % du capital pour les augmentations de capital avec maintien du DPS<sup>1</sup> ;  
♦ 29 millions d'euros soit environ 10 % du capital pour les augmentations de capital avec suppression du DPS<sup>3</sup> ;  
♦ 29 millions d'euros soit environ 10 % du capital pour les augmentations de capital en période d'offre publique<sup>6</sup>.

Augmentations de capital en période d'offre publique (plafond global)  
Pour les résolutions 19, 20, 21 et (quand utilisée en lien avec une émission dans le cadre des résolutions 19, 20 ou 21) 22.

Plafond global pour les augmentations de capital en période d'offre publique : 29 millions d'euros<sup>3 6</sup> soit environ 10 % du capital.

*Plafonds :*

<sup>P</sup> Avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal.

<sup>1</sup> Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal.

<sup>2</sup> Avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société de 500 millions d'euros.

<sup>3</sup> Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal.

<sup>4</sup> Avec, pour une émission avec maintien du DPS, imputation sur le plafond 1 et pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond 3.

<sup>5</sup> Sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives.

<sup>6</sup> Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital de 29 millions d'euros de nominal en cas d'augmentation de capital en période d'offre sur la Société.

*Notes :*

<sup>a</sup> Émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une filiale.

<sup>b</sup> Émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

<sup>c</sup> 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.

<sup>d</sup> Le conseil d'administration étant autorisé à réduire ou supprimer, s'il le juge opportun, la décote visée aux articles L. 3332-19 et suivants du Code du travail dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. Le conseil d'administration est également autorisé à attribuer, à titre gratuit, auxdits bénéficiaires, en complément des actions ou valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès au capital à émettre ou déjà émises à titre de substitution de tout ou partie de la décote visée aux articles L. 3332-19 et suivants du Code du travail et/ou d'abondement, dans les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-10 et suivants et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

La durée des autorisations est de 26 mois (échéance juillet 2020).

Ces autorisations ont toutes été données au conseil d'administration par les actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 4 mai 2018. À la date de dépôt du présent document, aucune de ces délégations n'a été utilisée.



## 19.2 DISPOSITIONS STATUTAIRES

### Objet social

En application de l'article 2 des statuts, la Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- ♦ d'assurer la construction, l'aménagement, l'exploitation et le développement d'installations aéroportuaires ;
- ♦ de développer toute activité industrielle ou de service dans le domaine aéroportuaire, à destination de toute catégorie de clientèle ;
- ♦ de valoriser l'ensemble des actifs mobiliers ou immobiliers qu'elle détient ou utilise ;
- ♦ de prendre, d'acquérir, d'exploiter ou de céder tous procédés et brevets concernant les activités se rapportant à l'un des objets susmentionnés ;
- ♦ de participer de manière directe ou indirecte à toutes opérations se rattachant à l'un de ces objets, par voie de création de sociétés ou d'entreprises nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de prises d'intérêt, de fusion, d'association ou de toute autre manière ;

- ♦ généralement, de se livrer à toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'un quelconque des objets susmentionnés.

### Organes de gestion

Voir section 12 « Organes d'administration et de direction générale » du présent Document d'Enregistrement Universel.

### Droits attachés aux actions

En application de l'article 11 des statuts, chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions et sous les restrictions légales,



réglementaires et statutaires. Ainsi, dans toutes les assemblées générales, chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions libérées des versements exigibles, sans autres limitations que celles qui pourraient résulter des dispositions légales. Les statuts d'Aéroports de Paris n'ont pas été modifiés en vue de s'opposer à l'application de l'article L. 225-123 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle, dite « loi Florange ». En conséquence, depuis le 3 avril 2016, en application de l'article précité, les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription au nominatif depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient automatiquement d'un droit de vote double.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les héritiers, créanciers, ayants droit ou autres représentants d'un actionnaire ne peuvent requérir l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la Société, ni en demander le partage ou la licitation, ni s'immiscer dans les actes de son administration ; ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou en conséquence d'augmentation ou de réduction de capital, de fusion ou autre opération sociale, les propriétaires d'actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne peuvent exercer ce droit qu'à la condition de faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente d'actions nécessaires.

## Modification du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise au droit commun, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

## Assemblées générales

### Convocation aux assemblées

Conformément à l'article 20 des statuts, les assemblées générales ordinaires et extraordinaires et, le cas échéant, les assemblées spéciales, sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu, y compris dans un autre département, indiqué dans l'avis de convocation.

### Participation aux assemblées

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit d'assister aux assemblées générales de la Société et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Le droit des actionnaires de participer aux assemblées générales ordinaires ou extraordinaires est subordonné à l'inscription en compte de titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, à la date fixée par la loi et la réglementation applicable, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique, en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de

carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. L'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure (heure de Paris), peut aussi se faire délivrer une attestation.

Le conseil d'administration peut, s'il le juge utile, faire remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes pour l'accès à l'assemblée générale.

Si le conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, les actionnaires pourront participer à l'assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut se faire représenter dans les conditions légales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales. L'actionnaire ayant voté par correspondance n'a plus la possibilité de participer directement à l'assemblée ou de s'y faire représenter.

Les propriétaires de titres mentionnés au troisième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce (propriétaires qui n'ont pas leur domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil) peuvent se faire représenter, dans les conditions prévues par la loi, par un intermédiaire inscrit.

## Règles applicables à la modification des statuts

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs stipulations. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées. Sous la même réserve, elle statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

## Dispositions statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

Aux termes de l'article 7 des statuts de la Société, et conformément aux dispositions de l'article L. 6 323-1 alinéa 2 du Code des transports, « les modifications du capital ne peuvent avoir pour effet de faire perdre à l'État la majorité du capital social ».

## Identification des actionnaires

Conformément à l'article 9 des statuts et au Code de commerce, les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires. Les actions peuvent être inscrites au nom d'un intermédiaire dans les conditions prévues aux articles L. 228-1 et suivants du Code de commerce. L'intermédiaire est tenu de déclarer sa qualité d'intermédiaire détenant des titres pour le compte d'autrui, dans les conditions légales et réglementaires.

Les dispositions des alinéas ci-dessus seront également applicables aux autres valeurs mobilières émises par la Société.

La société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, soit au dépositaire central qui assure la tenue du compte d'émission de ses titres, soit directement à un ou plusieurs intermédiaires mentionnés à l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier, selon le cas, les informations concernant les propriétaires de ses titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

S'il s'agit de titres de forme nominative, donnant immédiatement ou à terme accès au capital, l'intermédiaire inscrit dans les conditions prévues





à l'article L. 228-1 du Code de commerce est tenu, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de communiquer les informations concernant les propriétaires de ces titres, sur simple demande de la société ou de son mandataire, laquelle peut être présentée à tout moment.

## Franchissements de seuils

Aux termes de l'article 9 des statuts d'Aéroports de Paris, il est prévu que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui viendrait à détenir, au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce, directement ou indirectement, un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à 1 % du capital ou des droits de vote de la Société est tenue, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le franchissement de seuil à compter de l'inscription des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à Aéroports de Paris le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède.

Par ailleurs, cette personne devra également informer Aéroports de Paris, dans sa lettre de déclaration de franchissement de seuils, des précisions auxquelles il est fait référence au 3<sup>ème</sup> alinéa du I de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

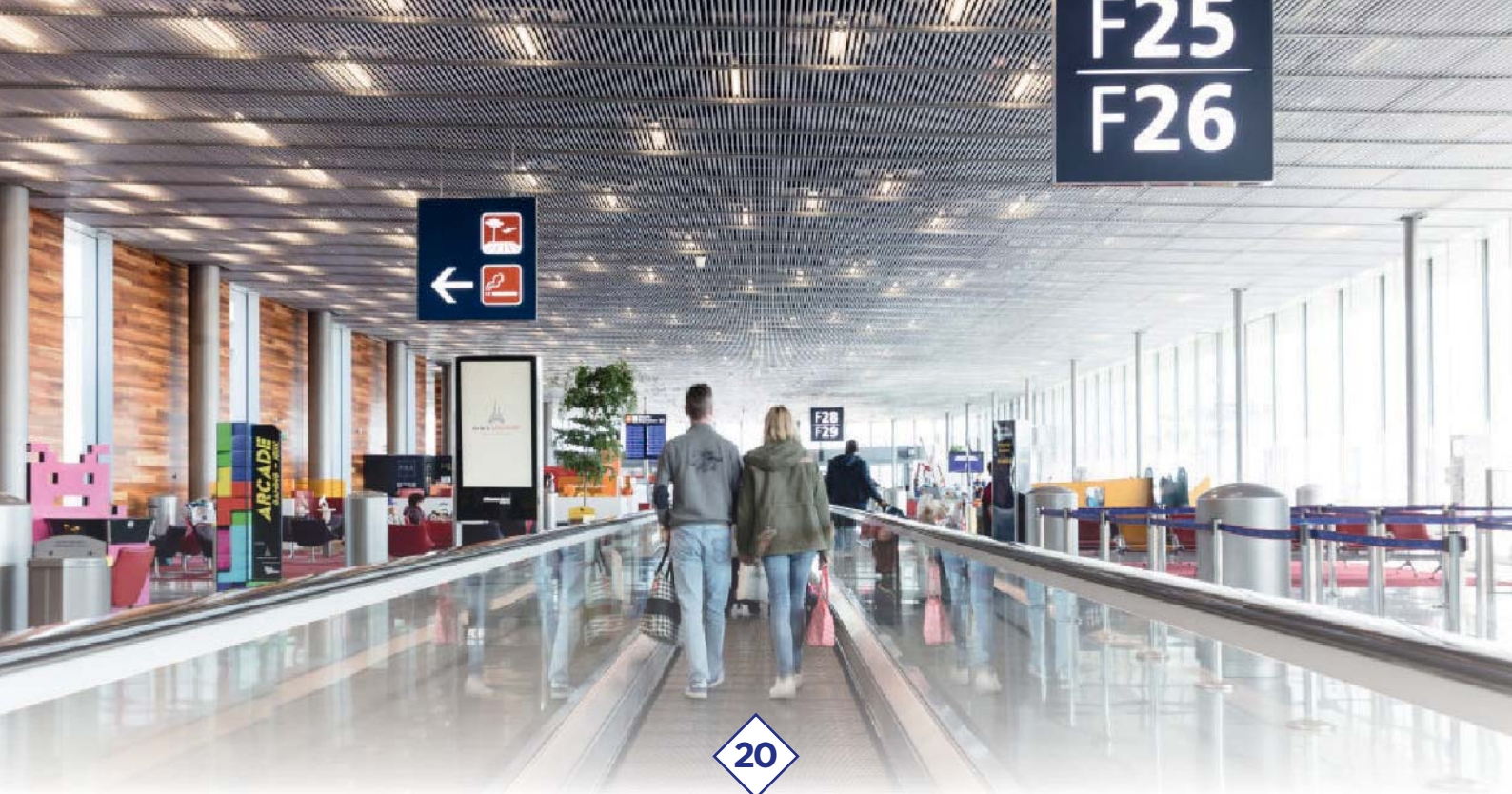
Cette déclaration doit être renouvelée dans les conditions décrites ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse, quelle qu'en soit la raison, jusqu'au seuil de 5 % prévu à l'article L. 233-7 du Code de commerce. À compter du franchissement du seuil de 5 % précité, une déclaration doit être effectuée dans les conditions identiques à celles mentionnées ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 0,5 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse quelle qu'en soit la raison. Depuis 2009, le régime des déclarations

des franchissements de seuil a été étendu à certains produits financiers dérivés.

Les statuts de la Société prévoient que le non-respect de l'obligation de déclaration de franchissement de seuils peut donner lieu à la privation des droits de vote afférents aux titres dépassant les seuils soumis à déclaration sur demande lors de l'assemblée générale d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote d'Aéroports de Paris.

Par ailleurs, en vertu des dispositions du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 33,33 %, 50 %, 66,66 %, 90 % et 95 % du capital existant ou des droits de vote de la Société, doit en informer la Société et l'AMF par lettre en indiquant le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, au plus tard avant la clôture des négociations du 4<sup>ème</sup> jour de négociation suivant le jour du franchissement du seuil de participation. Les franchissements de seuil déclarés à l'AMF sont rendus publics par cette dernière. Ces informations sont également transmises, dans les mêmes délais et conditions, lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils visés ci-avant. L'ordonnance n° 2009-105 du 30 janvier 2009 et la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012, modifiant le Code de commerce, ont complété ce régime des déclarations des franchissements de seuil notamment en l'étendant à certains produits financiers dérivés et en renforçant l'obligation d'information.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée conformément aux dispositions légales sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation



## CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats importants, autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires auxquels Aéroports de Paris ou tout autre membre du groupe est partie sont les suivants :

- ◇ le gestionnaire d'infrastructures CDG Express (« GI CDG Express »), détenu à parts égales par Groupe ADP, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, a signé le 11 février 2019 avec l'État français le contrat de concession de travaux relatif au projet de liaison CDG Express (voir le paragraphe du chapitre 10 « Evénements récents et perspectives ») ;
- ◇ le contrat conclu le 19 avril 2018 par lequel Aéroports de Paris, Maison-mère du Groupe ADP, a finalisé l'acquisition *via* sa filiale à 100 % ADP International, d'une participation supplémentaire de 41,5 % des titres de la société Airport International Group (« AIG »), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia (QAIA) à Amman en Jordanie ; à l'issue de cette opération le Groupe ADP, déjà actionnaire à hauteur de 9,5 % d'AIG depuis 2007, détient désormais 51 % du capital ; il dispose ainsi du contrôle exclusif d'AIG, dont les comptes sont consolidés par intégration globale ;
- ◇ les accords conclus le 7 juillet 2017 aux termes desquels Aéroports de Paris, Maison-mère du Groupe ADP, a finalisé l'acquisition *via* sa filiale Tank ÖWA alpha GmbH, d'une participation supplémentaire de 8,12 % des titres de TAV Havalimanları Holding A.Ş. (« TAV Airports ») ; le Groupe ADP, qui était déjà actionnaire de TAV Airports à hauteur de 38 % depuis le 16 mai 2012, détient désormais 46,12 % du capital de cette Société ;
- ◇ le Contrat de Régulation Économique conclu le 31 août 2015 avec l'État portant sur la période tarifaire 2016-2020 (voir le paragraphe du chapitre 5 « Les redevances ») ;
- ◇ la convention conclue avec l'État le 30 mars 2006, fixant les modalités de rétrocession par Aéroports de Paris à l'État d'une partie de la plus-value immobilière dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aéroport exploité par Aéroports de Paris (voir le paragraphe du chapitre 7 « Propriétés immobilières et équipements ») ;
- ◇ la convention conclue le 27 juillet 2007 entre l'État et Aéroports de Paris fixant les conditions selon lesquelles Aéroports de Paris met à disposition de l'État et de ses services, les terrains et immeubles et fournit, ainsi que diverses natures de prestations afin qu'il puisse réaliser ses missions de service public (voir le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 qui figure en annexe 1) ;
- ◇ l'ensemble contractuel relatif à la coopération industrielle avec Schiphol Group comprenant principalement : l'accord de coopération industrielle conclu le 14 novembre 2008 entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (décrit au chapitre 5 « Partenariat avec Schiphol Group »), le pacte d'actionnaires relatif à Aéroports de Paris conclu le 1<sup>er</sup> décembre 2008 entre l'État français et Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris, le pacte d'actionnaires relatif à Schiphol Group conclu le 1<sup>er</sup> décembre 2008 entre Aéroport de Paris, l'État hollandais, la ville d'Amsterdam et la ville de Rotterdam et l'*Exit Agreement* conclu le 1<sup>er</sup> décembre 2008 entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (décrits au chapitre 16 « Accords susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique »).



21

## OPINIONS ÉMISES PAR DES EXPERTS

Non applicable.





22

## DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

La rubrique « Information réglementée » du site Internet de la Société est disponible à l'adresse suivante : <https://www.parisaeroport.fr/groupe/finances/information-reglementee-amf>

Cet espace regroupe l'ensemble de l'information réglementée diffusée par Groupe ADP en application des dispositions des articles 221-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'assemblées générales, les comptes sociaux et consolidés, les rapports des commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux peuvent être consultés, conformément au Code de commerce, sur support papier, au siège social de la Société, 1, rue de France, 93 290 Tremblay-en-France.

### Relations Investisseurs

**Audrey Arnoux**

Responsable des Relations Investisseurs

**Thibault Garcia**

Chargé de Relations Investisseurs

## CALENDRIER FINANCIER

### // RÉSULTATS, CHIFFRE D'AFFAIRES ET ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Résultats, chiffre d'affaires et assemblée générale	Date de publication	Période d'embargo
Chiffres d'affaires du premier trimestre 2020	jeudi 23 avril 2020	Du 12 avril au 23 avril 2020
Assemblée générale des actionnaires	mardi 12 mai 2020	
Résultats semestriels 2020	lundi 27 juillet 2020	Du 7 au 27 juillet 2020
Chiffres d'affaires des neuf premiers mois de 2020	vendredi 23 octobre 2020	Du 9 au 23 octobre 2020

22

### // CHIFFRES MENSUELS DE TRAFIC

Chiffres mensuels de trafic	Date de publication
Trafic du mois de décembre 2019	14 janvier 2020
Trafic du mois de janvier 2020	13 février 2020
Trafic du mois de février 2020	16 mars 2020
Trafic du mois de mars 2020	15 avril 2020
Trafic du mois d'avril 2020	15 mai 2020
Trafic du mois de mai 2020	15 juin 2020
Trafic du mois de juin 2020	15 juillet 2020
Trafic du mois de juillet 2020	17 août 2020
Trafic du mois d'août 2020	16 septembre 2020
Trafic du mois de septembre 2020	14 octobre 2020
Trafic du mois d'octobre 2020	16 novembre 2020
Trafic du mois de novembre 2020	14 décembre 2020



23

# INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent au chapitre 5.





A1

# RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

À l'assemblée générale de la société Aéroports de Paris,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

### A. Conventions autorisées et/ou conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes, conclues au cours de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

#### 1 Avec l'État, actionnaire majoritaire de votre société ou avec des établissements publics

##### Personnes concernées

- ◇ l'État, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de votre société, représenté par Mme Solenne Lepage (jusqu'au 31 mars 2019) et Mme Isabelle Bui (depuis le 20 mai 2019) ;
- ◇ administrateurs nommés sur proposition de l'État : Mme Geneviève Chauv Debry, Mme Fanny Letier, M. Michel Massoni, M. Christophe Mirmand et Mme Perrine Vidalenche.

##### 1.1 Convention conclue avec le ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer

###### Nature et objet

Convention conclue avec le ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer ayant pour objet de déterminer les conditions du financement des travaux de remise à niveau de l'autoroute A3 en amont de l'accès à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

###### Modalités

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 14 février 2019 et a été signée le 17 mai 2019. Elle prévoit une contribution de votre société pour un montant de 150 000 euros hors taxes aux travaux d'amélioration de la desserte de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

###### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par l'intérêt qu'elle présente pour votre société de s'assurer au plus vite du rétablissement de la voie desservant l'accès à la plateforme de Paris-Charles de Gaulle, afin de permettre à ses salariés, ceux des entreprises implantées et les passagers d'y accéder sans danger.

##### 1.2 Convention conclue avec le ministère de la Transition écologique et solidaire

###### Nature et objet

Convention conclue avec le ministère de la Transition écologique et solidaire, Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement d'Ile-de-France / Direction des routes d'Ile-de-France de financement de travaux d'ouvrages d'art d'accès à l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle pour le contournement Est de la plateforme et de transfert de propriété de ces ouvrages à votre société.

###### Modalités

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 27 mars 2019 et a été signée le 29 mai 2019 pour un montant de 9 000 000 euros hors taxes représentant l'acquisition d'ouvrages par votre société.

###### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par l'intérêt qu'elle présente pour votre société de bénéficier de la réalisation d'ouvrages améliorant les conditions d'accès à la plateforme et d'en devenir propriétaire.

##### 1.3 Convention conclue avec le ministère de la Défense agissant pour le compte des écoles de Saint-Cyr-Coëtquidan et du commandement Terre pour le territoire national

###### Nature et objet

Convention de mécénat définissant les conditions dans lesquelles votre société apporte son soutien à l'action de Saint-Cyr pour la création, le développement et le fonctionnement de la chaire « Sécurité du territoire national ». Ce mécénat donne lieu au versement d'un don par votre société d'un montant de 100 000 euros.

###### Modalités

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 25 juillet 2019 et a été signée le 28 novembre 2019 pour une durée d'un an pouvant être renouvelée.

###### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par l'intérêt qu'elle présente pour votre société de contribuer à la création d'une chaire qui intègre le rôle des aéroports dans des études de haut niveau, d'être citée en qualité de mécène sur l'ensemble des supports produits par le bénéficiaire et d'anticiper sur la place et le rôle des aéroports dans la sécurité nationale.

##### 1.4 Convention avec le ministère de la Transition écologique et solidaire, Direction générale de l'aviation civile, Direction des services de la navigation aérienne

###### Nature et objet

Convention fixant les conditions de financement conjoint entre votre société et l'État d'un démonstrateur technologique anti-drones sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle. La contribution financière de votre société s'élève à 1 440 000 euros.

###### Modalités

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 11 décembre 2019 et a été signée le 12 décembre 2019 pour une durée équivalente à celle du marché conclu par l'État avec le fournisseur du dispositif.

###### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par l'intérêt qu'elle présente d'une part, d'accélérer la protection du système aéroportuaire parisien et d'autre part, de lui faire bénéficier de la technologie anti-drones la plus innovante à un coût maîtrisé.

## 1.5 Convention conclue avec l'établissement public du musée quai Branly-Jacques Chirac

### Nature et objet

Convention de partenariat ayant pour objet l'organisation d'une exposition de biens culturels au sein du Terminal 2F de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

### Modalités

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 24 janvier 2019 et a été signée le 30 janvier 2019. Son terme est fixé au 31 mars 2021 et les prestations sont valorisées pour chaque partie à 80 000 euros hors taxes.

### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par l'intérêt qu'elle présente pour votre société de bénéficier de prestations matérielles (notamment cession de droits et billetterie) et d'une visibilité en qualité de partenaire.

## 1.6 Conventions conclues avec la Société du Grand Paris (SGP)

### 1.6.1 CONVENTION DE CESSIION DE TERRAINS DANS LE CADRE DE TRAVAUX DE PROLONGEMENT DE LA LIGNE 14

#### Nature et objet

Convention déterminant les modalités de cession de terrains et volumes et d'occupation de terrains dans le cadre des travaux de prolongement de la ligne 14.

#### Modalités

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 14 février 2019 et a été signée le 27 février 2019 pour une durée de 10 ans. Le montant de l'indemnisation de votre société est de 3 782 596 euros hors taxes.

#### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par l'intérêt qu'elle présente pour votre société de bénéficier de l'implantation de la ligne 14 à Paris-Orly et d'être indemnisée du montant dans des conditions validées par la Direction Nationale d'Intervention Domaniale.

### 1.6.2 CONVENTION D'INDEMNISATION DES TRAVAUX ET ÉTUDES POUR LE PROLONGEMENT DE LA LIGNE 14 DU MÉTRO

#### Nature et objet

Convention définissant les modalités prises en charge financière par la SGP et de réalisation de travaux et d'études par votre société pour la SGP de travaux de dévoiement de réseaux, de travaux d'aménagement et d'études et supervision de chantiers pour les besoins de réalisation des travaux de prolongement de la ligne 14 du métro.

#### Modalités

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 12 décembre 2018 et a été signée le 26 décembre 2019 par votre société. Le montant à recevoir par votre société est de 2 014 513 euros hors taxes.

#### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par les engagements pris par votre société vis-à-vis de la SGP pour la réalisation dans les délais de la ligne 14 ; l'imbrication des ouvrages concernés au sein d'ouvrages aéroportuaires complexes et la nécessité que ces travaux n'affectent pas le bon fonctionnement de la mission de service public assurée par votre société et de l'engagement de la SGP de financer les travaux.

### 1.6.3 CONVENTION D'INDEMNISATION DES TRAVAUX ET ÉTUDES POUR LA RÉALISATION DE LA LIGNE 18 DU MÉTRO

#### Nature et objet

Convention définissant les modalités de prise en charge financière par la SGP et de réalisation de travaux et d'études par votre société pour la SGP de travaux de dévoiement de réseaux, de travaux d'aménagement et d'études et supervision de chantiers pour les besoins des travaux de réalisation de la ligne 18.

#### Modalités

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 12 décembre 2018 et a été signée le 26 décembre 2019 par votre société. Le montant à recevoir par votre société est de 2 065 835 euros hors taxes.

#### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par les engagements pris par votre société vis-à-vis de la SGP pour la réalisation dans les délais de la ligne 18 ; l'imbrication des ouvrages concernés au sein d'ouvrages aéroportuaires complexes et la nécessité que ces travaux n'affectent pas le bon fonctionnement de la mission de service public assurée par votre société et de l'engagement de la SGP de financer les travaux.

A1

## 1.7 Convention conclue avec l'établissement public Grand Paris Aménagement

### Nature et objet

Convention de cession de 4,2 ha de terrains appartenant à votre société situés sur l'aérodrome de Saint Cyr l'École à Grand Paris Aménagement dans le cadre de la création d'une zone d'aménagement concerté.

### Modalités

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 14 février 2019 et a été signée le 19 avril 2019. Le montant de la cession est de 3 300 000 euros hors taxes.

### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par l'intérêt qu'elle présente pour votre société de contribuer à la lutte contre la crise du logement et de bénéficier de l'amélioration de la desserte de terrains devant à terme constituer une zone d'activité.

## 1.8 Convention cadre conclue avec les Académies de Créteil, Versailles et Amiens

### Nature et objet

Convention de coopération entre votre société et les Académies de Créteil, Versailles et Amiens en vue de promouvoir la formation.

### Modalités

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 9 juin 2019 et a été signée le 1<sup>er</sup> juillet 2019, pour une durée de 3 ans.

### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par l'intérêt qu'elle présente pour votre société, dans le cadre de sa politique RSE, de s'inscrire dans une démarche de promotion de la formation à destination des habitants du territoire et de contribuer à la mise en place de solutions positives de compensation de l'impact territorial du développement du terminal 4.

## 1.9 Avenant n° 5 au protocole d'accord conclu avec SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations

### Préambule

Lors de sa séance du 26 mars 2014, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un pacte d'actionnaires organisant les conditions de la coopération entre l'État, SNCF Réseau et votre société au sein de la société CDG Express Etudes S.A.S., signé le 16 mai 2014 ; ce pacte définit, au-delà des règles statutaires, les engagements et fonctions de chacun des coactionnaires.

Lors de sa séance du 16 décembre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un protocole préalable à la constitution d'une société de projet entre SNCF Réseau et votre société, afin de poursuivre le projet de liaison ferroviaire.

« CDG Express » ; ce protocole d'accord, signé le 2 mars 2016, précise les différentes études communes à réaliser pour permettre la création de la société de projet, ainsi que la réalisation du projet CDG Express et le budget nécessaire à l'ensemble de ces études jusqu'à la constitution de la société de projet, soit 12 millions d'euros hors taxes répartis à parts égales entre les deux partenaires.

Lors de sa séance du 3 mai 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un premier avenant au protocole d'accord entre votre société et SNCF Réseau portant sur la poursuite du projet de liaison ferroviaire « CDG Express », afin d'étendre les stipulations de ce protocole à la Caisse des Dépôts et Consignations. Cet avenant n° 1, signé le 24 mai 2016, prévoit également que les parties s'engagent à effectuer l'ensemble des démarches en leur pouvoir susceptibles de permettre la création de la société de projet avant le 31 décembre 2016 et relève le budget prévisionnel de 12 à 12,4 millions d'euros hors taxes.

Votre conseil d'administration du 14 décembre 2016 a autorisé la conclusion d'un deuxième avenant au protocole d'accord qui a pour objet de prolonger la durée du protocole jusqu'au 30 juin 2017, d'actualiser les études complémentaires et de plafonner les frais pris en charge par chacun des partenaires dans le cadre du projet. Le budget prévisionnel initialement fixé à 12 millions d'euros hors taxes, puis porté à 12,4 millions d'euros hors taxes par l'avenant n° 1, est augmenté par l'avenant n° 2 qui en fixe le montant à 49,1 millions d'euros jusqu'au 30 juin 2017.

Un troisième avenant, autorisé par votre conseil d'administration lors de sa séance du 21 juin 2017 et conclu le 16 novembre 2017, a prolongé la durée du protocole d'accord entre votre société, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations portant sur la poursuite des études relatives au projet « CDG Express » jusqu'au 15 septembre 2017. Cet avenant n° 3 actualise également le contenu, ainsi que les conditions de financement des études complémentaires nécessaires au projet « CDG Express » pour un montant porté à 49,66 millions d'euros.

Un quatrième avenant, autorisé par votre conseil d'administration lors de sa séance du 20 décembre 2017, et conclu le 21 juin 2018, a porté sur la révision du montant à 110 millions d'euros le préfinancement des études et travaux nécessaires au projet « CDG Express ».

### Nature et objet

Avenant n° 5 au protocole d'accord du 2 mars 2016, afin d'arrêter le niveau de remboursement de votre société au titre des études, hors études techniques qu'elle a dû engager. L'avenant met également un terme aux obligations de financement réciproques avec SNCF Réseau au titre des études techniques et des travaux, dans l'attente de l'entrée en vigueur du contrat de concession relatif au projet CDG Express.

### Modalités

Lors de sa séance du 25 juillet 2019, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion de l'avenant n° 5 au protocole d'accord entre votre

société, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, ayant pour objet d'arrêter le niveau de remboursement de votre société au titre des études, hors études techniques qu'elle a dû engager. Ce montant s'élève à 3 568 700 euros intégrant 1 000 000 euros au titre des frais de management de projets.

### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par l'intérêt qu'elle présente pour votre société de se faire rembourser les sommes préfinancées dans le cadre du projet CDG Express.

**1.10 Convention de partenariat Pôle de formation Georges Guynemer des métiers de l'aérien du Pays de Meaux conclue avec Air France, la Caisse des Dépôts et Consignations, Dassault Aviation, la société EPIGO, la Fédération Nationale de l'Aviation Marchande, le Groupement des Industries Françaises de l'Aéronautique et du Spatial (GIFAS), le Pôle de compétitivité ASTech PARIS REGION, l'école Aéronautique des Cadets du Pays de Meaux, Les Ailes du Pays de Meaux, le Conseil Régional Ile-de-France, le Conseil Départemental de Seine et Marne, la Communauté d'Agglomération du Pays de Meaux, la Communauté d'Agglomération Roissy Pays de France, la Communauté de Communes du Pays de l'Ourcq, la Communauté de Communes Plaines et Monts de France, l'Académie de Créteil, l'Association pour la Formation aux Métiers de l'Aérien (AFMAé), l'Université Paris Est Marne-la-Vallée, le GIP Emploi CDG**

### Personnes également concernées

Mme Valérie Péresse, Présidente du Conseil régional d'Ile-de-France et M. Patrick Renaud, Président de la Communauté d'agglomération Roissy Pays de France, censeurs de votre société.

### Nature et objet

Convention de partenariat relative au «Pôle de formation Georges Guynemer des métiers de l'aérien du Pays de Meaux». Pour votre société, les champs d'intervention dans ce projet sont (i) la participation au financement de la réhabilitation de l'aérogare de l'Aérodrome de Meaux Esbly « Métiers de l'aéroportuaire », (ii) la collaboration aux actions « découverte des métiers de l'aéroportuaire », (iii) le versement d'une quote-part de la taxe d'apprentissage au lycée Charles Baudelaire, (iv) une intervention des salariés du Groupe ADP dans le programme d'enseignement facilitée et (v) la dispense de formations en apprentissage aux métiers de l'aéroportuaire.

### Modalités

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 19 juin 2019 et a été signée le 16 juillet 2019 pour une durée de 5 ans.

### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par l'intérêt qu'elle présente pour votre société de s'inscrire dans une démarche partenariale en faveur de l'emploi des habitants du Nord-Ouest de la Seine-et-Marne, de renforcer la collaboration avec la Communauté d'Agglomération du Pays de Meaux, de participer à la mise en œuvre de la politique RSE et de contribuer à mettre en place des solutions positives de compensation de l'impact territorial du développement du terminal 4.

### 1.11 Convention conclue avec la RATP d'indemnisation de prestations et travaux effectués par votre société pour la prolongation de la ligne 14 du métro et sur des ouvrages réalisés à l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle

#### Nature et objet

Convention définissant les modalités d'accompagnement et d'indemnisation par RATP des prestations et travaux effectués par votre société pour RATP soit au préalable des travaux de prolongement de la ligne 14 soit lors de travaux réalisés par RATP de construction des ouvrages du métro et de ses annexes à l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

#### Modalités

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 12 décembre 2018 et a été signée le 26 décembre 2019 par votre société. Le montant versé à votre société est de 842 392 euros hors taxes.

#### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par les engagements pris par Aéroport de Paris vis-à-vis de SGP pour la réalisation dans les délais des lignes 14 et 18 du métro, l'imbrication des ouvrages concernés au sein d'ouvrages aéroportuaires complexes et la nécessité que ces travaux n'affectent pas le bon fonctionnement de la mission de service public assurée par Aéroport de Paris et de l'engagement de la SGP de financer les travaux.

## 2 Avec des sociétés ayant des mandataires sociaux communs avec votre Société

### 2.1 Convention conclue avec Média Aéroports de Paris

#### Personne concernée

M. Augustin de Romanet, Président-directeur général de votre société est administrateur de Média Aéroports de Paris.

#### Nature et objet

Convention conclue avec Média Aéroports de Paris fixant les conditions de mise à disposition de dispositifs publicitaires dans le cadre de l'évènement Paris Aéroport Startup Day.

## B. Conventions des exercices antérieurs non soumis à l'approbation d'une précédente assemblée générale

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée et conclue au cours de l'exercice 2018 et qui n'a pas été soumise à l'approbation de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### Convention conclue avec la Société du Grand Paris (SGP)

#### Personnes concernées

L'État, ainsi que les administrateurs le représentant ou nommés par lui, comme énumérés au paragraphe A.1 de la première partie de notre rapport.

#### Nature et objet

Mandat donné par la SGP à votre société pour réaliser pour son compte des travaux de démolition du bâtiment 66 à l'aéroport de Paris-Le Bourget pour les besoins de la réalisation de la ligne 17 du métro.

#### Modalités

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 19 juin 2019 et a été signée le 1<sup>er</sup> juillet 2019. Elle prévoit une mise à disposition gratuite (valorisée à 133 440 euros hors taxes) par Média Aéroports de Paris de ses dispositifs publicitaires pour promouvoir « Start up Day ».

#### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par l'intérêt qu'elle présente pour votre société de bénéficier gratuitement de la diffusion de sa campagne de communication relative à l'évènement « Start up day » sur les écrans publicitaires localisés au sein des aéroports d'Orly et de Paris-Charles de Gaulle exploités par Média Aéroports de Paris.

### 2.2 Convention conclue avec l'établissement public Le Domaine national de Chambord

#### Personne concernée

M. Augustin de Romanet, Président-directeur général de votre société est président du conseil d'administration de l'établissement public Le Domaine national de Chambord.

#### Nature et objet

Convention de partenariat pour l'organisation conjointe d'une exposition de photographies pour les 500 ans de Chambord déployée sur le réseau de bâches au sein de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

#### Modalités

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 20 mai 2019 et a été signée le 29 juillet 2019 pour une durée de 2 ans. Les engagements des parties sont valorisés à 240 000 euros hors taxes pour chaque partie.

#### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par l'intérêt qu'elle présente pour votre société de bénéficier de prestations matérielles (notamment cession de droits et billetterie) et d'une visibilité en qualité de partenaire.

#### Modalités

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 16 octobre 2018 et a été signée le 30 novembre 2018 par votre société et communiquée le 25 juillet 2019 par la SGP à votre société. Le montant versé à votre société est de 899 640 euros hors taxes.

#### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre conseil d'administration a motivé cette convention par l'intérêt qu'elle présente pour votre société d'une part de permettre l'implantation de la ligne 17 à l'aéroport de Paris-Le Bourget, cette desserte représentant un enjeu stratégique pour assurer le développement de son attractivité et d'autre part, de maîtriser une opération de démolition complexe tout en se faisant rémunérer aux conditions de marché.

A1



## Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

### A. Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### 1 Avec l'État, actionnaire majoritaire de votre société ou avec des établissements publics de l'État

##### Personnes concernées

L'État, ainsi que les administrateurs le représentant ou nommés par lui, comme énumérés au paragraphe A.1 de la première partie de notre rapport.

##### 1.1 Convention-cadre conclue avec la Direction générale de l'aviation civile relative aux conditions d'occupation d'immeubles bâtis ou non bâtis, et places de stationnement privatif

##### Nature et objet

Convention-cadre signée entre votre société et l'État – ministère de la Transition écologique et solidaire, Direction générale de l'aviation civile (DGAC) – ayant pour objet de définir, dans le cadre de l'article 43 du cahier des charges de votre société, les conditions d'occupation par l'État (DGAC) des immeubles bâtis ou non bâtis, et des places de stationnement privatif, appartenant à votre société et affectés par l'État aux services de la Gendarmerie des Transports Aériens exerçant leurs missions sur les aéroports parisiens.

##### Modalités

Lors de sa séance du 18 octobre 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention-cadre entre votre société et l'État – ministère de la Transition écologique et solidaire, Direction générale de l'aviation civile, signée le 15 octobre 2018 pour une durée de 5 ans, avec un effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

L'article 43-II du cahier des charges de votre société définit les conditions de mise à disposition à titre onéreux des terrains, bâtiments, locaux et places de stationnement appartenant à votre société et occupés par les services de l'État, et renvoie à la conclusion de conventions pluriannuelles le soin de déterminer les loyers applicables en prenant en compte les tarifs antérieurement pratiqués et les coûts supportés par votre société.

La convention est conclue aux conditions financières suivantes :

- ◇ 40 % d'abattement sur les loyers dans les terminaux ;
- ◇ 20 % d'abattement sur les loyers hors terminaux ;
- ◇ 10 % d'abattement sur les loyers des terrains ;
- ◇ 10 % d'abattement sur les stationnements liés aux bâtiments ;
- ◇ charges locatives supportées à 100 %, avec 6 % de frais de gestion ;
- ◇ paiement de la TVA et des autres taxes (notamment foncière et sur les bureaux en Ile-de-France) ;
- ◇ indexation annuelle des loyers selon l'Indice des Loyers des Activités Tertiaires (ILAT).

Le détail et les conditions financières des baux et avenants conclus sont présentés en annexe 1.

##### 1.2 Conventions-cadres et baux conclus avec d'une part le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des collectivités territoriales et de l'Immigration et d'autre part, le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État (Direction générale des douanes et des droits indirects) en application de l'article 43 du cahier des charges de votre société

##### Nature et objet

Protocoles définissant le cadre et les principales conditions dans lesquelles votre société, en application de l'article 43 de son cahier des charges, met certains immeubles à la disposition de l'État, représenté par le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des collectivités territoriales et de l'Immigration et par le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État (Direction générale des douanes et des droits indirects), ainsi que les baux civils conclus en application de ces protocoles.

##### Modalités

Lors de sa séance du 17 décembre 2014, votre conseil d'administration a autorisé la signature de deux protocoles d'accord avec d'une part le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des collectivités territoriales et de l'Immigration et d'autre part, le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État – Direction générale des douanes et des droits indirects. Ces protocoles ont été signés le 5 mars 2015 et ont pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Durant la même séance, votre conseil d'administration a également autorisé la signature de baux civils et d'avenants pour la mise à disposition des locaux et des places de stationnement dans les parcs publics en faveur du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des collectivités territoriales et de l'Immigration et le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État (Direction générale des douanes et des droits indirects). Ces baux seront conclus en application du protocole du 5 mars 2015.

Ces autorisations ont été données jusqu'au 31 décembre 2019, date d'échéance des protocoles.

Les conditions financières prévues dans les protocoles d'accord mentionnent :

- ◇ un abattement de 60 % sur les loyers pour les locaux et places de stationnement situés dans les terminaux, les locations existantes au 31 décembre 2009 et les locations liées à des besoins ponctuels ou des besoins supplémentaires résultant de l'extension de l'activité aéroportuaire ;
- ◇ un abattement de 40 % sur les loyers pour les locaux et les places de stationnement situés hors terminaux.

Le détail des baux conclus en application des protocoles et les conditions financières attachées sont présentés en annexe 1.

##### 1.3 Convention-cadre conclue avec la Direction des services de navigation aérienne (DSNA) en application de l'article 36 du cahier des charges de votre société

##### Nature et objet

Définition des différentes natures de prestations que votre société fournit en application de l'article 36 de son cahier des charges, à titre transitoire à la Direction des services de navigation aérienne (DSNA) ainsi que des modalités techniques, opérationnelles, juridiques et financières selon lesquelles ces prestations sont fournies.





## Modalités

Dans le cadre de la continuité et de la bonne gestion de la mission de prestataire de services de navigation aérienne sur les aéroports et aérodromes gérés par votre société, et en application de l'article 36 du cahier des charges de votre société, l'État, représenté par le ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables, a décidé, à titre transitoire, de confier à votre société certains services d'intérêt économique général, définis à l'article 36 dudit cahier des charges.

Lors de sa séance du 28 juin 2007, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention avec l'État. Cette convention a été conclue le 27 juillet 2007, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2007. Elle définit les natures de prestations et les conditions techniques, opérationnelles, juridiques et financières selon lesquelles ces prestations seront rendues. Il s'agit de mise à disposition de biens immobiliers, de prestations de fournitures (électrique, chauffage, fluides), de prestations de services (télécommunication, assistance matérielle, administrative et intellectuelle) et de prestations de formation générale.

Cette convention est conclue pour une durée de quinze ans, renouvelable une fois tacitement pour quinze ans. Elle ne pourra excéder le 31 décembre 2036.

Votre société est rémunérée en fonction des coûts engagés pour les différentes prestations. Conformément au protocole financier annuel signé le 27 avril 2015 et de son avenant signé le 15 décembre 2015, en application de cette convention-cadre, votre société a facturé à l'État, pour l'exercice 2019, un montant de 15 076 820 euros hors taxes au titre des prestations rendues.

## 1.4 Mise à disposition par l'État, représenté par le ministère du Budget, des Comptes publics et de la fonction publique – Direction générale des douanes et des droits indirects, du terrain d'assiette du bâtiment n° 517 de l'aéroport Paris-Orly

### Nature et objet

Contrat de mise à disposition du terrain d'assiette du bâtiment n° 517 et du terrain attenant à usage de parking.

### Modalités

Votre conseil d'administration du 30 octobre 2008 a autorisé (i) la signature d'un acte de vente relatif au bâtiment n° 517 de l'aéroport de Paris-Orly entre votre société et l'État, représenté par le ministère du Budget, des Comptes publics et de la fonction publique – Direction générale des douanes et des droits indirects, et (ii) la mise à disposition consécutive du terrain attenant à usage de parking. A la suite de la cession du bâtiment intervenue en 2008, un contrat de bail entre l'État et votre société a été conclu à cet effet pour une durée de trente ans renouvelables par tacite reconduction par période d'une durée équivalente et dans la limite de quatre-vingt-dix-neuf ans.

## 1.5 Contrat de Régulation Économique conclu avec l'État

### Nature et objet

Contrat de Régulation Économique établissant le plafond d'évolution des principales redevances aéroportuaires et fixant les objectifs de qualité de service, ainsi que le régime d'incitation financière associé.

### Modalités

Lors de sa séance du 29 juillet 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature du Contrat de Régulation Économique 2016-2020 (CRE), conclu en application des dispositions de l'article L. 6325-2 du Code des transports et des articles R. 224-3-1 et R. 224-4 du Code de l'aviation civile.

Signé le 31 août 2015, il fixe en particulier, pour la période 2016-2020 et en référence au programme des investissements prévus sur le périmètre régulé, le plafond du taux moyen d'évolution des principales redevances aéroportuaires.

## 1.6 Convention conclue avec les préfets de police de Paris et du Val-de-Marne relative à la lutte contre l'incendie et secours aux personnes sur l'aéroport Paris-Orly

### Nature et objet

Définition des modalités selon lesquelles Votre société apporte son concours opérationnel à l'État, représenté par les préfets de police de Paris et du Val-de-Marne, pour les missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Orly.

### Modalités

Lors de la séance du 15 décembre 2011, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention portant sur le concours apporté par Votre société à l'exercice des missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence à personne sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Orly.

Lors de la séance du 16 février 2016, votre conseil d'administration a autorisé le renouvellement de cette convention jusqu'au 10 février 2018 ; en effet, cette convention, qui a pris effet pour une durée de trois ans à compter du 11 février 2012, est renouvelable par tacite reconduction par période successive de trois ans.

Cette convention, signée le 11 février 2012 prévoit que les moyens humains et matériels de votre société pour le service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA) pourront concourir à la lutte contre l'incendie hors aéronefs et au secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Orly sous l'autorité et le commandement de l'État, et qu'un centre de réception et de traitement d'appels d'urgence relatif à l'emprise de l'aérodrome sera installé dans les locaux de votre société affectés au SSLIA. L'État garantit votre société contre tout recours de tiers à son encontre dans le cadre de l'exécution de cette mission.

Le concours apporté par votre société se fait à titre gratuit, sans augmentation des charges exposées au titre du SSLIA, sauf compensation du surcoût par l'État.

## 1.7 Convention conclue avec le ministère de l'Intérieur portant sur la mise à disposition de dispositifs utilisant le traitement PARAFE

### Nature et objet

Convention portant sur la mise à disposition de dispositifs utilisant le traitement PARAFE (passage rapide aux frontières extérieures).

### Modalités

Lors de sa séance du 14 décembre 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention formalisant le partenariat entre votre société et le ministère de l'Intérieur pour le programme de renouvellement et de déploiement de sas PARAFE.

Cette convention, signée le 4 janvier 2017 pour une durée de 5 ans reconductible tacitement pour la même durée, traite des conditions de mise en œuvre, de communication, de gouvernance et de financement du programme. Il est rappelé que votre société a décidé d'assumer l'intégralité du financement des sas PARAFE, considérant que ce programme était conforme à l'intérêt général tant du point de vue de votre société que de celui de l'État et qu'il renforce l'attractivité des plateformes.

## 1.8 Marché public conclu avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères relatif aux prestations d'accueil de personnalités

### Nature et objet

Marché public entre votre société et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères portant sur la réalisation de prestations d'accueil des personnalités françaises et étrangères sur l'emprise aéroportuaire ainsi que les prestations de services associées.

A1

**Modalités**

Lors de sa séance du 14 décembre 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un marché public définissant les conditions d'exécution et les prix des prestations réalisées par votre société au profit du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Ce marché a été signé le 22 décembre 2016 pour une durée de 4 ans, avec les caractéristiques suivantes :

- ◇ pour les prestations réalisées au profit des personnalités désignées par le ministère des Affaires étrangères et du Développement international, la tarification appliquée est inférieure en moyenne de 48 % par rapport aux prix convenus avec le prestataire en charge de l'accueil de la clientèle privée de votre société ;
- ◇ ces tarifs particuliers permettent toutefois de couvrir les frais de votre société.

### 1.9 Avec l'État, la Direction des services de la navigation aérienne (DSNA) relatif aux ILS sur l'aérodrome de Pontoise-Cormeille-en-Vexin

**Nature et objet**

Convention portant sur le déplacement, la maintenance et l'exploitation d'un système d'atterrissage aux instruments (« Instrument Landing System ») sur l'aérodrome de Pontoise Cormeilles-en-Vexin (Val-d'Oise) pour une durée de 5 ans à compter du 20 octobre 2016, terme au-delà duquel elle pourra être reconduite tacitement par périodes annuelles.

**Modalités**

Lors de sa séance du 19 octobre 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention fixant les conditions de réalisation, aux frais et risques de votre société, des travaux de déplacement et des opérations de maintenance et d'exploitation d'un système d'atterrissage aux instruments (« Instrument Landing System » ou « ILS ») sur l'aérodrome de Pontoise Cormeilles-en-Vexin, la DNSA conservant toutefois la responsabilité d'assurer la mission de contrôle de l'approche des aéronefs. Cette convention a été signée le 20 octobre 2016. Le coût du transfert de l'ILS est évalué à 160 000 euros hors taxes et le coût de maintenance à 80 000 euros hors taxes par an.

### 1.10 Convention conclue avec le ministère des Armées relative au parc de stationnement public PR situé sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle

**Nature et objet**

Convention avec le ministère des Armées - Commandement des forces aériennes - concernant les conditions spécifiques applicables aux abonnements souscrits par le Commandement des forces aériennes pour l'accès au parc de stationnement public PR situé sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

**Modalités**

Lors de sa séance du 14 décembre 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention, signée le 15 décembre 2016, avec le ministère des Armées - Commandement des forces aériennes - ayant pour objet de déterminer les conditions juridiques et financières applicables à ces abonnements et prévoit notamment un abattement de 75 % sur les tarifs généraux de votre société applicables pour le parking PR.

### 1.11 Convention conclue avec le musée d'Orsay et musée de l'Orangerie

**Nature et objet**

Convention de parrainage, d'une durée de 2 ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, conclue avec le musée d'Orsay et musée de l'Orangerie portant sur le soutien apporté par votre société dans le cadre de sa programmation culturelle destinée aux passagers par le déploiement à Paris-Charles de Gaulle de l'exposition « Bienvenue in Paris » et prévoyant les engagements réciproques des parties.

**Modalités**

Lors de sa séance du 12 décembre 2018, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention entre votre société et le musée d'Orsay et musée de l'Orangerie, signée le 14 janvier 2019.

La convention fixe les conditions financières par une valorisation des apports de chacune des deux parties (99 880 euros hors taxes de part et d'autre) et définit la procédure de règlement des factures, payables par compensation.

### 1.12 Convention conclue avec Atout France, groupement d'intérêt économique

**Nature et objet**

Convention de partenariat ayant pour objet de fixer un cadre et de déterminer les principes de collaboration entre votre société et Atout France pour la période 2018-2021, en définissant en particulier les axes de coopération, ces axes devant être précisés dans des plans d'action établis annuellement.

**Modalités**

Lors de sa séance du 27 juin 2018, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention de partenariat entre votre société et Atout France, signée le 19 juillet 2018, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2018, pour une durée de 4 ans.

Cette convention définit les axes de collaboration des parties ainsi que les modalités et conditions de suivi des actions collaboratives.

### 1.13 Convention conclue avec le Musée du Louvre, établissement public

**Nature et objet**

Convention de parrainage, d'une durée de 2 ans, conclue avec le musée du Louvre portant sur l'organisation au sein du couloir de débarquement de l'aéroport Paris-Orly d'une exposition du musée du Louvre et prévoyant les engagements réciproques des parties.

**Modalités**

Lors de sa séance du 30 juillet 2018, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention entre votre société et le Musée du Louvre, signée le 28 août 2018.

La convention fixe les conditions financières par une valorisation des apports de chacune des deux parties (63 000 euros hors taxes de part et d'autre) et définit la procédure de règlement des factures, payables par compensation.

Cette convention permet à votre société de mettre en avant sa stratégie culturelle et de bénéficier de prestations matérielles (notamment la cession de droits des visuels de l'exposition pour une durée de deux ans) et d'une visibilité en qualité de partenaire sur les différents canaux de communication du musée du Louvre (site, réseaux sociaux, etc.).

De son côté, votre société s'engage à mettre à la disposition l'espace d'exposition à Paris-Orly, terminal Ouest, prendre en charge les frais relatifs à l'impression et à la pose de l'exposition et communiquer autour de l'exposition.

### 1.14 Convention conclue avec l'État et la société SNCF Réseau, établissement public

**Nature et objet**

Pacte d'actionnaires concernant la société CDG Express Etudes S.A.S., signé entre votre société, l'État et la société SNCF Réseau.

**Modalités**

Lors de la séance du 26 mars 2014, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un pacte d'actionnaires organisant les conditions de la coopération entre l'État, SNCF Réseau et votre société au sein de la société CDG Express Etudes S.A.S. Ce pacte, signé le 16 mai 2014, définit, au-delà des règles statutaires, les engagements et les fonctions de chacun des coactionnaires.

Votre conseil d'administration du 8 juillet 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant à ce pacte d'actionnaires, signé le 12 octobre 2015 et qui a pour objet de préciser les conditions financières applicables aux études réalisées selon les modalités de poursuite du projet, et prévoit également un budget complémentaire de 3,6 millions d'euros, financé à parts égales par votre société et SNCF Réseau.

Votre conseil d'administration du 14 décembre 2016 a autorisé la prolongation de la durée de vie de la société et de ce pacte d'actionnaires jusqu'au 31 décembre 2017.

Votre conseil d'administration du 24 juillet 2017 a autorisé la prolongation de la durée de vie de la société et de ce pacte d'actionnaires jusqu'au 31 décembre 2018, décision adoptée le 30 octobre 2017.

Ces décisions ont été adoptées au vu du calendrier du projet, la création de la société de projet, qui aura pour l'une de ses premières actions le rachat des études réalisées depuis 2014, ne pouvant pas intervenir avant le 31 décembre 2016, date de fin de la société d'études.

## 1.15 Conventions conclues avec SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, établissements publics

### 1.15.1 STATUTS DE LA SOCIÉTÉ GESTIONNAIRE D'INFRASTRUCTURE CDG EXPRESS

#### Nature et objet

Statuts de la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express du 5 octobre 2018.

#### Modalités

Lors de sa séance du 24 juillet 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion des statuts pour la création d'une filiale commune entre votre société, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, ayant pour objet d'être gestionnaire d'infrastructure chargé du financement, de la conception, de la construction et de l'entretien-maintenance de la liaison CDG Express.

### 1.15.2 PACTE D'ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ GESTIONNAIRE D'INFRASTRUCTURE CDG EXPRESS

#### Nature et objet

Pacte d'actionnaires concernant la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express, signé avec SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations le 8 février 2019.

#### Modalités

Lors de sa séance du 24 juillet 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un pacte d'actionnaires pour la création d'une filiale commune entre votre société, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, ayant pour objet d'être gestionnaire d'infrastructure chargé du financement, de la conception, de la construction et de l'entretien-maintenance de la liaison CDG Express.

### 1.15.3 APPORTS EN FONDS PROPRES DES ACTIONNAIRES AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ GESTIONNAIRE D'INFRASTRUCTURE CDG EXPRESS

#### Nature et objet

Convention ayant pour objet de fixer les modalités et conditions des apports en fonds propres des actionnaires au capital de la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express.

#### Modalités

Lors de sa séance du 21 novembre 2018, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention, signée le 11 février 2019, ayant pour objet de fixer les modalités et conditions des apports en fonds propres des actionnaires au capital de la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG

Express, au titre de laquelle votre société s'engage à effectuer un apport en capital maximum de 145 millions d'euros.

## 1.16 Conventions conclues avec SNCF Réseau, établissement public

#### Nature et objet

Divers contrats d'assistance dans le cadre de la réalisation des travaux de CDG Express.

#### Modalités

Lors de sa séance du 22 février 2018, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion de plusieurs contrats par lesquels SNCF Réseau intervient afin d'assurer que les travaux réalisés par votre société le sont conformément aux normes techniques et de sécurité.

Les contrats suivants ont été conclus dans ce cadre :

- ◇ contrat d'assistance technique signé le 19 avril 2018 pour un montant de 404 574 euros hors taxes ;
- ◇ contrats de missions de sécurité ferroviaire signés les 20 février 2018, 10 avril 2018 et 20 juin 2018 pour des montants respectifs de 53 589 euros hors taxes, 101 511 euros hors taxes et 48 145 euros hors taxes ;
- ◇ contrat d'accès et d'utilisation du système de prescription de SNCF Réseau en accès externe et réseau DOC signé le 12 mars 2018 à titre gratuit.

A1

## 1.17 Convention avec la Régie Autonome des Transports Publics (RATP) dans le cadre des travaux de rénovation du pont aéronautique n° 2 de l'aéroport de Paris-Orly

#### Personnes également concernées

M. de Romanet, Président-directeur général de votre société et administrateur de la RATP, étant précisé que Mme Isabelle Bui, représentante permanente de l'État, est également administratrice de la RATP.

#### Nature et objet

Votre société réalise, sous sa maîtrise d'ouvrage, des travaux de reprise d'étanchéité et de renforcement du Pont 2 d'Orly entre les stations « Aéroport d'Orly » et « Porte de l'Essonne » de la ligne 17 du tramway. Ces travaux nécessitent des interventions dans le périmètre d'exploitation du tramway ainsi que sur les équipements appartenant à la RATP.

En conséquence, la convention conclue avec la RATP a pour objet de transférer momentanément la maîtrise d'ouvrage d'une partie des équipements et ouvrages constituant l'infrastructure du tramway et appartenant à la RATP impactée par cette opération.

#### Modalités

Lors de sa séance du 16 octobre 2018, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention signée le 18 octobre 2018 entre votre société et la RATP relative aux travaux de reprise d'étanchéité et de renforcement du pont 2 d'Orly entre les stations « Aéroport d'Orly » et « porte de l'Essonne » de la ligne T7 du tramway.

Votre société finance à la RATP l'intégralité des coûts entraînés par la réalisation des études et travaux objet de la maîtrise d'ouvrage déléguée ainsi que les surcoûts occasionnés à la RATP qui seraient liés à la réalisation des travaux dont la cause est directement liée au chantier de l'opération (ex : bus de substitution).

Le montant de la convention s'élève à la somme de 151 479 euros, somme à laquelle s'ajoutera, selon les besoins, des frais de communication, de consignation et de mise en place de bus de substitution en fonction du nombre de périodes qui seront nécessaires pour la réalisation des prestations jusqu'à la fin du projet.

## 1.18 Conventions conclues avec la Société du Grand Paris, établissement public

### 1.18.1 CONVENTION DE CO-MAÎTRISE D'OUVRAGE RELATIVE À LA RÉALISATION SUR LA ZONE AÉROPORTUAIRE DE PARIS-ORLY D'UNE GARE POUR LES FUTURES LIGNES DE MÉTRO 14 ET 18

#### Nature et objet

Convention de co-maîtrise d'ouvrage relative à la réalisation sur la zone aéroportuaire de Paris-Orly d'une gare pour les futures lignes de métro 14 et 18.

#### Modalités

Lors de la séance du 17 juin 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention de co-maîtrise d'ouvrage signée le 16 juillet 2015 et définissant les conditions de réalisation des travaux de la future gare du « Grand Paris » à Orly, par laquelle il est prévu de confier à votre société la mission de maître d'ouvrage et maître d'œuvre de l'ensemble de l'opération.

Cette convention définit également une estimation provisoire du montant global des travaux et de la rémunération de votre société au titre de ses prestations de maître d'ouvrage durant les phases d'avant-projet à hauteur de 3,6 millions d'euros.

Lors de sa séance du 22 février 2017, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'un avenant à cette convention. Cet avenant signé le 1<sup>er</sup> mars 2017 prévoit des ajustements sur le montant total du financement par la Société du Grand Paris de la gare et du parking à 195,20 millions d'euros hors taxes (valeur mars 2016), réparti à 132,80 millions d'euros hors taxes pour la gare et 62,4 millions d'euros hors taxes pour le parking. Les autres modifications prévues par l'avenant concernent des clarifications ou des précisions sur les missions des parties pour la construction des ouvrages, le régime de responsabilité, les assurances permettant de couvrir notamment les risques de construction sans qu'elles modifient de façon substantielle l'économie et l'équilibre général des obligations des parties à cette convention.

### 1.18.2 CONVENTION D'INDEMNISATION PAR LA SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS DE L'ENSEMBLE DES ÉTUDES DE FAISABILITÉ CONCERNANT L'IMPLÉMENTATION DE LA LIGNE DE MÉTRO 17 (NORD) ET DE SES OUVRAGES ANNEXES SUR LA ZONE AÉROPORTUAIRE DE PARIS-LE BOURGET

#### Nature et objet

Convention signée avec la Société du Grand Paris relative à l'indemnisation par la Société du Grand Paris de l'ensemble des études de faisabilité concernant l'implantation de la ligne de métro<sup>o</sup>17 (nord) et de ses ouvrages annexes sur la zone aéroportuaire de Paris-Le Bourget.

#### Modalités

Lors de sa séance du 24 juillet 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention entre votre société et la Société du Grand Paris portant sur l'indemnisation par cette dernière de l'ensemble des études de faisabilité concernant l'implantation de la ligne de métro17 (nord) et de ses ouvrages annexes sur la zone aéroportuaire de Paris-Le Bourget. Cette convention a été signée le 21 septembre 2017. L'indemnisation, évaluée à 97,4 milliers d'euros hors taxes, couvre l'ensemble des études de faisabilité relatives à l'implantation des ouvrages (gare et ouvrages annexes) relevant de la ligne de métro 17 (nord) sur la plateforme de Paris-Le Bourget ou toute action ou expertise visant à assister les études d'avant-projet menées par la Société du Grand Paris. Elle couvre également les études de faisabilité portant sur les modifications des ouvrages aéroportuaires existants ou à réaliser par votre société afin de permettre le passage de la ligne de métro 17 (nord) et la construction des ouvrages y afférents.

### 1.18.3 CONVENTION D'INDEMNISATION PAR LA SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS DE L'ENSEMBLE DES ÉTUDES DE FAISABILITÉ CONCERNANT L'IMPLÉMENTATION DE LA LIGNE DE MÉTRO 17 (NORD) ET DE SES OUVRAGES ANNEXES DANS LA ZONE AÉROPORTUAIRE DE PARIS-CHARLES DE GAULLE

#### Nature et objet

Convention signée avec la Société du Grand Paris portant sur l'indemnisation par la Société du Grand Paris de l'ensemble des études de faisabilité concernant l'implémentation de la ligne de métro 17 (nord) et de ses ouvrages annexes dans la zone aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle.

#### Modalités

Lors de sa séance du 22 mars 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion de la convention relative à l'indemnisation par la Société du Grand Paris de l'ensemble des études de faisabilité concernant l'implantation de la ligne de métro 17 (nord) et de ses ouvrages annexes dans la zone aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle. Cette convention a été signée le 12 juillet 2017. L'indemnisation, évaluée à 522 milliers d'euros hors taxes, couvre l'ensemble des études de faisabilité relatives à l'implantation des ouvrages (gare et ouvrages annexes) relevant de la ligne de métro 17 (nord) sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle ou toute action ou expertise visant à assister les études d'avant-projet menées par la Société du Grand Paris. Elle couvre également les études de faisabilité portant sur les modifications des ouvrages aéroportuaires existants ou à réaliser par votre société afin de permettre le passage de la ligne de métro 17 (nord) et la construction des ouvrages y afférents.

### 1.18.4 CONVENTION D'INDEMNISATION DE TRAVAUX DE CONFORTEMENT ET DE STABILISATION DES TERRAINS RELATIVE À LA RÉALISATION SUR LA ZONE AÉROPORTUAIRE DE PARIS-ORLY D'UNE GARE POUR LES FUTURES LIGNES DE MÉTRO 14 ET 18

#### Nature et objet

Dans le cadre du passage des métros des lignes 14 et 18 dans l'emprise aéroportuaire, des travaux de confortement et de stabilisation des terrains sont nécessaires. Cette convention est relative à la prise en charge par la Société du Grand Paris du surcoût de ces mesures, dont votre société assure la maîtrise d'ouvrage.

#### Modalités

Cette convention, signée le 9 janvier 2015 et prévoyant l'indemnisation de votre société par la SGP, a fait l'objet d'un avenant, autorisé par votre conseil d'administration lors de la séance du 17 juin 2015 et signé le 16 juillet 2015, qui a pour objet de porter le montant de l'indemnisation à verser, par la Société du Grand Paris, de 15 825 milliers d'euros à 24 181 milliers d'euros hors taxes.

### 1.19 Convention conclue avec la Société du Grand Paris (SGP) et le Syndicat des Transports d'Île-de-France (STIF) relative aux modalités de réalisation et de financement des études du pôle de l'aéroport de Paris-Orly

#### Nature et objet

Convention signée entre votre société, la Société du Grand Paris et le Syndicat des Transports d'Île-de-France (STIF) portant sur les modalités de réalisation et de financement des études du pôle de l'aéroport de Paris-Orly.

#### Modalités

Lors de sa séance du 21 juin 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention portant sur les modalités de réalisation et de financement des études du pôle de l'aéroport de Paris-Orly,



signée le 4 septembre 2017 pour une durée de 2 ans avec possibilité de reconduction pour une période d'un an maximum. Votre conseil d'administration a également donné pouvoir au Président-directeur général à l'effet de signer, avec possibilité de subdéléguer, la convention qui pourra être adaptée en tant que de besoin dans le respect des intérêts de l'aéroport de Paris-Orly. Cette convention prévoit que :

- ◆ votre société, en sa qualité d'aménageur de l'aéroport de Paris-Orly et maître d'ouvrage unique de la gare de métro relevant du RTGPE en application de la convention de co-maîtrise d'ouvrage conclue le 16 juillet 2015 avec la Société du Grand Paris, réalisera, sous sa maîtrise d'ouvrage, les études du pôle de l'aéroport de Paris-Orly sur la base du programme d'études ci-dessous s'articulant en trois phases ;
  - ◆ une première phase d'analyse de l'existant et d'expression de besoin : diagnostic, enjeux et programme d'intermodalité,
  - ◆ une deuxième phase de propositions d'aménagement avec plusieurs scénarios (par exemple, lieu de régulation des bus à Orly Ouest ou Orly Sud, circulations douces vélos, piétons),
  - ◆ une troisième phase de formalisation et de validation du projet d'aménagement ;
- ◆ la Société du Grand Paris participera à leur financement au moyen d'une subvention dans la limite de 100 milliers d'euros hors taxes.

## 1.20 Avec la société La Poste

### 1.20.1 BAIL RELATIF À L'OUVERTURE D'UN BUREAU DE POSTE DANS LE TERMINAL 2 DE L'AÉROPORT PARIS CHARLES-DE-GAULLE

#### Nature et objet

Convention relative à la signature d'un bail concernant l'ouverture d'un bureau de poste dans le terminal 2 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

#### Modalités

Lors de sa séance du 29 juin 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un bail civil avec la société La Poste, conclu le 18 septembre 2017, d'une durée de huit ans prévoyant le paiement des charges des locaux occupés par cette dernière et le paiement d'un loyer fixe sur ces locaux auquel s'applique un abattement de 60 % sur les tarifs publics en vigueur.

### 1.20.2 BAIL RELATIF À L'OUVERTURE D'UN BUREAU DE POSTE DANS LE TERMINAL OUEST DE L'AÉROPORT PARIS ORLY

#### Nature et objet

Convention relative à la signature d'un bail par lequel votre société met à disposition de la Poste un emplacement pour transférer un bureau de Poste au sein du terminal Ouest de l'aéroport de Paris-Orly et fait bénéficier la Poste d'un abattement de 60 % sur les loyers.

#### Modalités

Lors de sa séance du 19 octobre 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un bail civil avec la société La Poste, conclu le 15 novembre 2017, d'une durée de huit ans prévoyant le paiement des charges des locaux occupés par cette dernière et le paiement d'un loyer fixe sur ces locaux auquel s'applique un abattement de 60 % sur les tarifs publics en vigueur.

## 1.21 Convention de cession de droits avec la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais, établissement public

#### Nature et objet

Convention portant sur la cession des droits sur les visuels d'une exposition intitulée « Paris, peinture et photographie » de Réunion des musées nationaux et du Grand Palais (RMN-GP).

#### Modalités

Lors de sa séance du 20 décembre 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention portant sur la cession des droits sur les visuels d'une exposition intitulée « Paris, peinture et photographie » de Réunion des musées nationaux et du Grand Palais, signée le 20 décembre 2017 pour une durée de 2 ans, échue le 19 décembre 2019. Cette convention a pour objet de fixer les conditions financières du droit de représentation des visuels de l'exposition pendant deux ans à hauteur de 26,4 milliers d'euros au bénéfice de RMN-GP.

## 1.22 Avec la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP), établissement public et le Syndicat des Transports d'Ile-de-France (STIF)

#### Personne également concernée

M. de Romanet, Président-directeur général de votre société et administrateur de la RATP, étant précisé que Mme Isabelle Bui, représentante permanente de l'État, est également administratrice de la RATP.

A1

### 1.22.1 CONVENTION PORTANT SUR LA LIGNE DE TRAMWAY RELIANT VILLEJUIF À ATHIS-MONS

#### Nature et objet

Définition du tracé, des principes de desserte et du financement du tramway reliant Villejuif à Athis-Mons, ainsi que du droit de superficie accordé à la RATP sur le domaine appartenant à votre société pour l'exploitation dudit tramway. Le terme de cette convention est la date de mise hors service du tramway.

#### Modalités

Votre conseil d'administration du 18 juin 2009 a autorisé la conclusion d'une convention tripartite avec la RATP et le STIF relative à la ligne de tramway Villejuif-Athis-Mons. La convention, signée le 7 octobre 2009, a pour objet de :

- ◆ définir le tracé et les principes de desserte, y compris l'implantation des stations du tramway sur l'aéroport de Paris-Orly ;
- ◆ octroyer à la RATP, à titre gratuit, un droit de superficie pour la durée d'exploitation du tramway ;
- ◆ préciser que l'intégralité des études et travaux relatifs à la construction de la ligne du tramway et au rétablissement des voiries et aménagements urbains sur l'aéroport de Paris-Orly est financée par la RATP ;
- ◆ répartir entre votre société et la RATP le financement des études et travaux de dévoiement et/ou de protection des réseaux existant en fonction des voies ouvertes ou non à la circulation publique.

### 1.22.2 CONVENTION PORTANT SUR LES MODALITÉS D'EXPLOITATION ET DE MAINTENANCE DES OUVRAGES ET ÉQUIPEMENTS AFFECTÉS À L'EXPLOITATION DU TRAMWAY T7

#### Nature et objet

Convention conclue avec la RATP et le STIF portant sur les modalités d'exploitation et de maintenance des ouvrages et d'équipements affectés à l'exploitation du tramway T7 et implantés sur le domaine de votre société. Le terme de cette convention est la date de mise hors service du tramway.

#### Modalités

Lors de sa séance du 29 juin 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention d'exploitation et de maintenance, signée le 1<sup>er</sup> décembre 2016, ayant pour objet de définir les conditions dans lesquelles les ouvrages et les équipements affectés au tramway T7 sont entretenus, maintenus et exploités de manière à garantir les performances allouées au système de transport et d'établir les modalités de coordination des interfaces entre l'exploitation du tramway et la gestion des parcelles limitrophes.

## 1.23 Avec la société SNCF Mobilités, établissement public

### Nature et objet

Convention relative aux travaux de réhabilitation de la gare RER de Roissy pôle, prévoyant que votre société assumera la maîtrise d'ouvrage de l'ensemble des travaux affectant l'espace ferroviaire géré par la SNCF, à l'exception des travaux sur les équipements spécifiques qui seront réalisés par la société SNCF Mobilités et pris en charge financièrement par votre société.

### Modalités

Lors de sa séance du 16 mars 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention avec la société SNCF Mobilités relative aux travaux de réhabilitation de la gare RER de Roissy pôle, signée le 18 janvier 2017. Elle fixe notamment les modalités techniques, financières et juridiques de la réalisation des travaux affectant les ouvrages et les installations de la SNCF, conformément à la convention du 26 mai 1976. Son terme est fixé à la date de remise des ouvrages à SNCF Mobilités

## 1.24 Avec le Château, le Musée et le Domaine national de Versailles, établissement public

### Nature et objet

Convention portant sur l'installation d'une exposition de photos du domaine de Versailles dans le tunnel d'accès au satellite 3 du terminal 1 à Paris-Charles de Gaulle.

### Modalités

Lors de sa séance du 29 juin 2016, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention signée le 6 juillet 2016 visant à organiser une exposition concernant Versailles au sein du tunnel d'accès au satellite 3 du terminal 1 Paris-Charles de Gaulle, signée le 6 juillet 2016 avec effet jusqu'au 31 décembre 2019. Les prestations réciproques, valorisées à hauteur de 178 milliers d'euros hors taxes, consistent notamment :

- ◇ pour le Château, le Musée et le Domaine national de Versailles, en la cession de droits des visuels de l'exposition pour une durée de trois ans et en la visibilité de votre groupe en tant que partenaire sur les différents canaux de communication ;
- ◇ pour votre société, en la mise à disposition d'un espace d'exposition pour une durée de trois ans à compter du 30 juin 2016, en la prise en charge des frais relatifs à l'impression ainsi qu'à la pose de l'exposition et la communication autour de l'exposition et de l'établissement public.

## 2 Avec des sociétés dont l'État est également actionnaire, direct ou indirect

### 2.1 Avec la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express

#### 2.1.1 Contrat de conception construction

##### Nature et objet

Contrat de conception et construction de travaux.

##### Modalités

Lors de sa séance du 16 octobre 2018, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un contrat de conception et construction de travaux dans le cadre du projet CDG Express, pour un montant de 205 millions d'euros, signé le 8 février 2019.

#### 2.1.2 Contrat de crédit

##### Nature et objet

Avance remboursable à la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express, sous la forme d'un contrat de crédit non revolving de 150 millions d'euros.

##### Modalités

Lors de sa séance du 21 novembre 2018, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une avance remboursable à la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express pour assurer le paiement des sommes dues au titre du Crédit de l'État dans des cas de trafic dégradés ; dans le cas de base, l'avance remboursable ne sera pas utilisée.

L'avance remboursable prend la forme d'un crédit *non revolving* de 150 millions d'euros, mobilisable à compter de la mise en service de la liaison, si les revenus d'exploitation de la liaison sont insuffisants pour payer le service de la dette à l'État et les frais et commissions qui y sont associés. Si l'avance a été utilisée, aucun dividende ne pourra être versé aux actionnaires aussi longtemps que l'avance n'aura pas été totalement remboursée. L'encours de l'avance a vocation à être remboursé en toutes hypothèses, y compris en cas de résiliation et de déchéance. Une clause de rendez-vous interviendra tous les 5 ans à compter de la clause de revoyure en 2030, afin de définir les conditions de maintien total ou partiel de cette avance en fonction des résultats du projet. Compte tenu de ces éléments, le taux d'intérêt lié au remboursement de l'avance est de 3,6 %. Le contrat a été signé le 21 février 2019.

### 2.2 Avec la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express et SNCF Réseau, établissement public

##### Nature et objet

Contrat d'interface constructeurs signé entre votre société, la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express et SNCF Réseau.

##### Modalités

En préambule, l'État (le Concédant) et la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express (le Concessionnaire) ont signé le 11 février 2019 un contrat de concession, ayant pour objet de confier au concessionnaire la conception, le financement, la réalisation ou l'aménagement de l'infrastructure et l'exploitation ainsi que la maintenance, comprenant l'entretien et le renouvellement, de l'infrastructure du concessionnaire dans le respect des objectifs de performance.

Lors de sa séance du 16 octobre 2018, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un contrat d'interface constructeurs dans le cadre de la réalisation des travaux de CDG Express, signé le 8 février 2019. Celui-ci a pour objet (i) d'organiser les relations entre les parties dans le cadre de la réalisation des travaux de CDG Express et non définies par leur contrat de conception - construction, (ii) de fixer la répartition et la coordination des obligations des parties au titre de l'exécution des missions de conception, de réalisation et d'aménagement de l'infrastructure prévues par la concession, (iii) d'éviter les risques liés aux interfaces entre les obligations de SNCF Réseau Constructeur au titre du contrat de conception - construction SNCF Réseau et les obligations de votre société au titre du contrat de conception - construction de votre société, (iii) de répartir la charge de toutes indemnités, pénalités et sanctions imposées par le concédant et indemnités dues au concessionnaire, et (iv) d'assurer un règlement des différends entre les titulaires des contrats de conception construction, et des voies de recours spécifiques directes entre eux.

### 2.3 Avec la société CDG Express Etudes S.A.S.

##### Nature et objet

Convention relative aux conditions de réalisation des missions et études d'avant-projet confiées à votre société dans le cadre du projet de la ligne ferroviaire « CDG Express ».

##### Modalités

Lors de sa séance du 18 mai 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention avec la société CDG Express Etudes S.A.S. relative aux conditions de réalisation des missions et études d'avant-projet confiées à votre société dans le cadre du projet de la ligne ferroviaire « CDG Express ». Signée le 29 juin 2015, elle fixe notamment le calendrier de réalisation, le détail des études à réaliser ainsi que leurs modalités de financement, et prévoit le versement d'un montant de 570 milliers d'euros hors taxes à votre société par la société CDG Express Etudes S.A.S.





## 2.4 Avec le Réseau Transport d'Electricité

### Nature et objet

Convention relative au raccordement des installations électriques de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle au réseau public de transport d'électricité.

### Modalités

Lors de sa séance du 17 juin 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention signée le 28 juillet 2015 et fixant les conditions de réalisation des différents ouvrages de raccordement des installations électriques de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle en 225 KV au réseau public de transport d'électricité, et les conditions financières définitives de ce raccordement, dont le coût total est estimé à 23 millions d'euros hors taxes, dont 16,1 millions d'euros hors taxes financés par votre société entre 2012 et 2017. Elle a été signée pour une durée indéterminée compte tenu de son objet.

## 3 Avec l'État et la société Royal Schiphol Group NV (NV Luchthaven Schiphol), actionnaires de votre société

### Personnes concernées

- ◇ L'État, ainsi que les administrateurs le représentant ou nommés par lui, comme énumérés au paragraphe A.1 de la première partie de notre rapport ;
- ◇ M. Dick Benschop (depuis le 20 mai 2019), M. Jos Nijhuis (jusqu'au 20 mai 2019) et Mme Jacoba Van der Meijs, administrateurs de votre société, et mandataires sociaux et/ou dirigeants de la société Royal Schiphol Group NV (NV Luchthaven Schiphol).

### Nature et objet

Pacte d'actionnaires signé entre l'État, représenté par le ministère de l'Économie et des Finances et la société Royal Schiphol Group NV (NV Luchthaven Schiphol).

### Modalités

Dans le cadre du projet de coopération partenariale et industrielle entre la société Royal Schiphol Group NV et votre société, votre conseil d'administration du 14 novembre 2008 a autorisé la conclusion d'un pacte d'actionnaires entre l'État et la société Royal Schiphol Group NV, en présence de votre société. La signature de ce pacte est intervenue le 1<sup>er</sup> décembre 2008 pour une durée initiale de 12 ans.

## 4 Avec la société Schiphol Group NV, actionnaire minoritaire de votre société

### Personnes concernées

M. Dick Benschop (depuis le 20 mai 2019), M. Jos Nijhuis (jusqu'au 20 mai 2019) et Mme Jacoba Van der Meijs, administrateurs de votre société, et mandataires sociaux et/ou dirigeants de la société Royal Schiphol Group NV (NV Luchthaven Schiphol).

### Nature, objet et modalités

Lors de sa séance du 18 janvier 2012, votre conseil d'administration a autorisé la signature de deux conventions portant sur les prises de participation immobilières croisées liées aux opérations immobilières suivantes :

- ◇ opération immobilière Altaï : pacte d'associés relatif au fonctionnement de la société gérant l'immeuble Altaï et conclu entre la S.A.S. Ville Aéroportuaire Immobilier 1 et la S.C.I. SRE Holding Altaï en présence de votre société, des sociétés Schiphol Group, SRE International BV, SRE Altaï BV et de la S.C.I. Ville Aéroportuaire Immobilier 1 ;

- ◇ opération immobilière Transport : pacte d'associés régissant le fonctionnement de la société gestionnaire de l'immeuble Transport Building en Hollande et conclu entre votre société, les sociétés Schiphol Real Estate, SRE Transport Beheer BV, d'une part, et avec les S.A.S. Aéroports de Paris Investissement et Aéroports de Paris Investissement Netherland BV, d'autre part.

Ces conventions ont été conclues pour une durée de seize ans à compter de leur date de signature, soit le 1<sup>er</sup> février 2012, puis sont renouvelables tous les cinq ans par tacite reconduction.

## 5 Avec la Ville de Paris

### Personne concernée

Mme Anne Hidalgo, censeur au conseil d'administration de votre société et maire de Paris.

### Nature et objet

Convention portant sur le projet de partenariat avec la Ville de Paris concernant l'exposition organisée dans le terminal 1 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

### Modalités

Lors de sa séance du 22 février 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention de partenariat entre la collectivité locale de la Ville de Paris et votre société, signée le 10 avril 2017 et dont le terme est fixé au 28 février 2019. Les prestations réciproques, valorisées à hauteur de 120 milliers d'euros hors taxes, consistent notamment :

- ◇ pour la ville de Paris, (i) en la cession de droits des visuels de l'exposition pour une durée de deux ans maximum, (ii) la mise à disposition d'espaces à des fins de relations publiques à l'Hôtel de Lauzun, situé sur l'île Saint-Louis à Paris (4e) et (iii) la visibilité du groupe votre société en tant que partenaire sur les différents canaux de communication ;
- ◇ pour votre société, (i) en la mise à disposition d'un espace d'exposition situé au terminal 1 à Paris-Charles de Gaulle (tunnel d'accès au satellite 7) pour une durée de deux ans à compter de février 2017, (ii) la prise en charge des frais relatifs à l'impression et à la pose de l'exposition et (iii) la communication autour de l'exposition.

## 6 Avec la société Média Aéroports de Paris, joint-venture entre Aéroports de Paris et JC Decaux

### Personne concernée

M. Augustin de Romanet, Président-directeur général de votre société, et président et administrateur de la société Média Aéroports de Paris.

### Nature et objet

Convention portant sur la diffusion des campagnes de communication.

### Modalités

Lors de sa séance du 18 octobre 2017, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention-cadre entre la société Média Aéroports de Paris et votre société portant sur la diffusion des campagnes de communication de votre société. Votre conseil d'administration a également autorisé le Président-directeur général, avec faculté de délégation et mandat, à signer les bons de commande permettant la mise en œuvre de ladite convention-cadre. Cette convention, signée le 19 octobre 2017, a pour objet de définir les conditions tarifaires et commerciales de diffusion des campagnes de communication de votre société sur les dispositifs commercialisés par la société Média Aéroports de Paris sur les plateformes des Aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget jusqu'au 31 décembre 2021, et prévoit l'application de remises de 40 % et 45 % par rapport au tarif catalogue hors taxes de la société Média Aéroports de Paris pour les formats du dispositif publicitaire digital et hors digital, respectivement.

A1

## B. Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

### AVEC L'ÉTAT, ACTIONNAIRE MAJORITAIRE DE VOTRE SOCIÉTÉ OU AVEC DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

#### Personnes concernées

L'État, ainsi que les administrateurs le représentant ou nommés par lui, comme énumérés au paragraphe A.1 de la première partie de notre rapport.

### 1 Convention conclue avec le ministère de la Transition écologique et solidaire, la Direction générale de l'aviation civile, relative à l'échange de terrains et de bâtiments

#### Nature et objet

Convention d'échange de terrains et de bâtiments conclue entre votre société et l'État (ministère de la Transition écologique et solidaire, Direction générale de l'aviation civile).

#### Modalités

Lors de la séance du 28 juin 2012, votre conseil d'administration avait autorisé la conclusion d'une convention, signée le 2 novembre 2012, portant sur les modalités (i) du transfert de terrains et des bâtiments, dont l'État (DGAC) n'avait plus usage, à réintégrer dans le domaine de votre société et (ii) du transfert de terrains et des bâtiments appartenant à votre société à intégrer dans le domaine de l'État (DGAC) et ce, compte tenu de l'évolution du trafic aérien et de la création d'un boulevard urbain appelé « barreau d'Athis-Mons », permettant le contournement sud de l'aéroport de Paris-Orly afin de relier la RD 118 à la RD 25E.

Lors de la séance du 14 octobre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un avenant à cette convention, ayant pour objet de redéfinir les bâtiments et les terrains visés par cet échange. Ces biens, bâtiments ou terrains, sont situés en zone sud-est de l'aéroport de Paris-Orly.

La réalisation du transfert de ces biens dépend de la réalisation de l'ensemble des conditions suspensives suivantes :

- ◇ obtention de la part des autorités compétentes de leur renonciation à faire prévaloir leurs droits de préemption ;
- ◇ accord du service des Domaines sur l'évaluation financière de l'ensemble de l'opération foncière ;
- ◇ désaffectation et déclassement par l'État (DGAC) de son domaine public de l'ensemble des terrains et des bâtiments dont la cession est envisagée dans le cadre de la présente convention ;
- ◇ autorisation de l'État (DGAC) donnée à votre société de céder deux parcelles à utilisation de chenils situés en « zone bleue » de l'emprise aéroportuaire, et ce, en application de l'article 53 du cahier des charges de votre société ;
- ◇ obtention de l'ensemble des rapports nécessaires (amiante, diagnostic de performance énergétique, termites), à la cession du bâtiment 461 module A6/B6.

Les échanges de terrains et des bâtiments feront l'objet, soit d'un acte administratif, soit d'un acte notarié opérant le transfert de propriété de l'ensemble des biens précités.

Sur la base d'évaluations réalisées par France Domaine des départements de l'Essonne (91) et du Val-de-Marne (94), l'État et votre société ont convenu que ces échanges sont d'une valeur économique équivalente et qu'aucune soulte ne sera versée.

### 2 Convention conclue avec l'État relative à un échange foncier de terrains et de parties de bâtiment, situés au bâtiment 375 sur la plateforme de Paris-Orly

#### Nature et objet

Convention relative à un échange foncier de terrains et de parties d'un bâtiment, situés au bâtiment 375 sur la plate-forme de Paris-Orly.

#### Modalités

Lors de la séance du 17 juin 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention organisant entre votre société et l'État les termes et conditions d'échange de différents terrains et parties d'un bâtiment, occupés respectivement par votre société et la Direction de la Police de l'Air aux Frontières (DPAF) ; cette convention, signée le 30 septembre 2015, prévoit la signature d'un acte authentique d'échange foncier, se traduisant par le versement d'une soulte par votre société à l'État de 865 milliers d'euros hors taxes et hors droits.

Paris-La Défense, le 9 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

Olivier Broissand

Christophe Patrier

Alban de Claverie

Alain Perroux

## Annexe 1.1 : Liste des nouveaux baux et avenants conclus durant l'exercice 2019 avec l'État en application d'accords-cadres autorisés par le conseil d'administration d'Aéroports de Paris<sup>1</sup>

### Baux conclus avec l'État – ministère de l'Intérieur

en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre du Protocole de 2015 avec les services de Police (expiration 31/12/2019)

#### // TABLEAU 1 : AVENANTS AUX BAUX EXISTANTS SIGNÉS ET/OU AVEC PRISE D'EFFET SUR L'EXERCICE 2019

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Date d'effet	Date de signature
Paris-Orly	400	21CI0934 (avenant 2)	9/01/2017	6/12/2019
Paris-Orly	400	21CI0935 (avenant 2)	25/07/2017	10/07/2019
Paris-Charles de Gaulle	1200	CDGA-31CI0143 (avenant 2)	28/02/2019	28/11/2019
Paris-Charles de Gaulle	1200	CDGA-31CI0143 (avenant 3)	17/10/2019	28/11/2019
Paris-Charles de Gaulle	1200F	CDGE-31 CI 1351 (avenant 1)	22/02/2019	22/03/2019
Paris-Charles de Gaulle	1200	31CI0143 (avenant 1)	16/05/2018	28/11/2019
Paris-Charles de Gaulle	1200	31CI0151 (avenant 1)	10/10/2017	31/12/2019
Paris-Charles de Gaulle	1400	CDG1-31CI1396 (avenant 1)	23/09/2019	Non signé

A1

#### // TABLEAU 2 : NOUVEAUX BAUX CONCLUS DURANT L'EXERCICE 2019

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	1213N	CDGE-31CI1498	10 mois	Abattement sur le loyer de 60 %	22/02/2019	02/04/2019
Paris-Charles de Gaulle	6020	31CI1543	1 an et 8 mois	Abattement sur le loyer de 40 %	7/04/2018	22/08/2019
Paris-Charles de Gaulle	6020	31CI1548	1 an et 9 mois	Abattement sur le loyer de 40 %	1/04/2018	31/10/2019

### Baux conclus avec l'État – ministère de l'Économie et des Finances

en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre du Protocole de 2015 avec les services des Douanes (expiration 31/12/2019)

#### // TABLEAU 1 : AVENANTS AUX BAUX EXISTANTS SIGNÉS ET/OU AVEC PRISE D'EFFET DURANT L'EXERCICE 2019

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	1200E	CDGE-31CI1356 (avenant 3)	15/11/2018	04/07/2019
Paris-Orly	402	21CI050 (avenant 4)	31/05/2019	17/10/2019
Paris-Orly	517	21CI0433 (avenant 2)	01/01/2020	17/12/2019
Paris-Charles de Gaulle	3700	31CI1430 (avenant 2)	1/12/2018	08/02/2019
Paris-Charles de Gaulle	1100	31CI1399 (avenant 2)	13/05/2018	1/04/2019
Paris-Charles de Gaulle	1100	CDG1 31CI1399 (avenant 3)	19/09/2019	Non signé

<sup>1</sup> Il est signalé que certains baux ont été conclus avec un effet rétroactif.

## // TABLEAU 2 : NOUVEAUX BAUX SIGNÉS DURANT L'EXERCICE 2019

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Orly	529	21CI1079	5 ans et 1 mois	Abattement sur le loyer de 40 %	1/11/2019	17/10/2019
Paris-Orly	405	21CI1139	7 mois	Abattement sur le loyer de 60 %	1/06/2019	27/09/2019

## Baux conclus avec l'État - ministère de la Transition écologique et solidaire

en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre de la Convention signée avec la DGAC le 15 octobre 2018 (expiration au 31 décembre 2022)

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	1261P	CDGE-31CI1494	5 ans	Abattement sur le loyer de 40 %	01/01/2018	20/03/2019
Paris-Charles de Gaulle	3630	31 CI 1560	5 ans	Abattement sur le loyer de 20 %	01/01/2018	3/04/2019
Paris-Charles de Gaulle	5740	31 CI 1558	5 ans	Abattement sur le loyer de 20 %	01/01/2018	En cours
Paris-Le-Bourget	Terrain 406	41CI0250	5 ans	Abattement sur le loyer de 10 %	01/01/2018	03/06/2019
Paris-Le-Bourget	27	41CI0232	2 ans	Abattement sur le loyer de 10 %	21/06/2018	En cours
Issy-les-Moulineaux	1	53AO0013	5 ans	Pas d'abattement (AOT)	01/01/2018	30/09/2019
Toussus-Le-Noble	Terrain 127	54CI0102	5 ans	Abattement sur le loyer de 10 %	01/01/2018	14/02/2019
Paris-Orly	Terrain 808	IMOS-21CI1055	5 ans	Abattement sur le loyer de 10 %	01/01/2018	21/02/2019

## Annexe 1.2 : Liste des baux conclus préalablement à l'exercice 2019 avec l'État en application d'accords-cadres autorisés par le conseil d'administration d'Aéroports de Paris et poursuivis durant l'exercice 2019

### Baux conclus avec l'État - ministère de l'Économie et des Finances antérieurement à 2019 et poursuivis durant l'exercice 2019

en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre du Protocole de 2015 avec les services des Douanes (expiration 31/12/2019)

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Refacturation des		Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
			Loyer comptabilisé sur l'exercice <sup>1</sup> (en € HT)	Charges sur l'exercice <sup>2</sup> (en € HT)				
Paris-Charles de Gaulle	12.00 E	CDGE-31 CI1356(3)	203 245,92	102 938,16	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	30/09/2016	28/11/2016
Paris-Charles de Gaulle	12.00 F	CDGE-31 CI1355(1)	108 153,12	61 922,16	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.00 G	CDGE-31 CI1359	7 289,28	3 922,08	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	1200 et 1259 LAC	CDGA-31 CI0142 (3)	194 768,04	139 321,20	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	14/11/2017	02/10/2018
Paris-Charles de Gaulle	14.00 et 14.01	CDG1-31 CI1397 (1)	68 192,96	35 651,96	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	30/06/2016	04/07/2016
Paris-Charles de Gaulle	1226	CDGA-31 CI0221	127 549,56	61 992,60	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/08/2016	28/10/2016
Paris-Charles de Gaulle	3416	IMON-31 CI1421	67 385,36	31 557,70	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	30/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	3609	IMON-31 CI1422	1 100,84	1 180,86	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	7610	IMON-31 CI1426	74 509,32	30 564,86	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	25/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	3700	IMON-31 CI1430	56 078,16	32 341,02	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	15/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	3417	IMON-31 CI1431	11 975,36	6 611,49	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	3452	IMON-31 CI 1521 (1)	14 700	8 820	2 ans	Abattement de 40 % sur le loyer	01/11/2018	02/10/2018
Paris-Orly	288	IMOS21 CI0990	133 599,69	66 428,20	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	20/10/2015
Paris-Orly	400	21 CI0931 (1)	167 862	94 170	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	22/09/2015
Paris-Orly	400	21 CI0932 (1)	48 654	34 704	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	28/02/2018	30/05/2018
Paris-Orly	Parking 517	21 CI0433 (1)	6 688,24	0	9 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2009	19/01/2010
Paris-Orly	Terrain 517	IMOS-21 CI0611	0	45 050	30 ans	Pas d'abattement sur charges	28/11/2005	28/11/2005
Issy-les-Moulineaux	1	53AO0007 <sup>3</sup>	185,40	0	5ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	12/10/2015
Paris-Le Bourget	402	41CI0180 <sup>3</sup>	4 322,88	944,64	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	01/01/2015

<sup>1</sup> Il est signalé que les loyers comptabilisés ainsi que le montant des charges facturées intègrent les modalités financières définies par les avenants intervenus en 2015.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Par omission, ce bail ne figurait pas dans l'annexe 2018.

A1

## Baux conclus avec l'État - ministère de l'Intérieur antérieurement à 2019 et poursuivis durant l'exercice 2019

en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre du Protocole de 2015 avec les services de Police (expiration 31/12/2019)

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé sur l'exercice (en euros HT)	Refacturation des charges sur l'exercice (en € HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	1200 et 1259 LAC	CDGA-31CI0143 DPAF	258 546,96	185 669,76	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	27/08/2015
Paris-Charles de Gaulle	34 57 C	31 CI1445	18 075,56	12 299,26	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	30/06/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.00 E	CDGE-31 CI1352	182 873, 52	92 498, 76	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	01/01/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.00 F	CDGE-31 CI1351 (1)	70 646, 28	42 736,44	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	01/01/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.33 (S3)	CDGE-31 CI1353 (1)	23 084, 16	14 435, 64	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	01/01/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.00 G	CDGE-31 CI1354	11 718,60	6 997,68	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	01/01/2015
Paris-Charles de Gaulle	12.00 E	CDGE-31 CI1396 (DGSI) <sup>1</sup>	11 702, 04	3 586,44	3 ans et 8 mois	Abattement sur le loyer de 60 %	14/04/2016	25/08/2016
Paris-Charles de Gaulle	5720	IMON-31 CI1416	8 677,76	5 968, 72	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	24/08/2015
Paris-Charles de Gaulle	5740	IMON-31 CI1417	27 567,28	28 426,12	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	24/08/2015
Paris-Charles de Gaulle	3418B	IMON-31 CI1432	11 712,16	9 365,32	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	24/08/2015
Paris-Charles de Gaulle	3421G	IMON-31 CI1433	11 668,00	7 162,56	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	24/08/2015
Paris-Charles de Gaulle	14.00 et 14 01	CDG1-31 CI1396	12 454,22	7 675,91	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	27/08/2015
Paris-Orly	400	21 CI0936 Avenant 1	17 764,28	10 971,10	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	Signé, non daté
Paris-Orly	400	21 CI0940	52 819,36	26 780,00	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	26/12/2017
Paris-Orly	400	21 CI0934	202 729,87	140 921,59	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	22/10/2015
Paris-Orly	400	21 CI0935	208 348,95	162 204,31	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	04/12/2015
Paris-Orly	402	ORYW21 CI049	31 619,02	27 364,22	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	22/10/2015
Paris-Orly	820	ORYS 21 CI0939	21 604,00	1 218,00	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	08/07/2015
Paris-Charles de Gaulle	1100	CDG1-31 CI 1398 (avenant 1)	78 564,00	84 575,16	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	08/03/2017	08/09/2017
Paris-Orly	400	21 CI 0934 (avenant 2)	206 909	148 447	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	09/01/2017	En cours
Paris-Orly	400	21 CI 0935 (avenant 2)	221 885	177 445	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	09/01/2017	En cours



Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé sur l'exercice (en euros HT)	Refacturation des charges sur l'exercice (en € HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	1100	CDGI-31 CI 1404 - DGSI (avenant 1)	2 665,40	2 907,88	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer	09/03/2017	08/09/2017
Paris-Le Bourget	48	41CI0181 <sup>1</sup>	9517,44	1 054,92	5ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	01/01/2015
Issy-les-Moulineaux	Aire	53AO0008 <sup>1</sup>	23 837,40	0	5ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	12/10/2015
Toussus-Le-Noble	201	54CI0082 <sup>1</sup>	23 230,56	0	5ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	16/10/2015
Toussus-Le-Noble	202	54CI0083 <sup>1</sup>	4 264,32	0	5ans	Abattement de 60 % sur le loyer	01/01/2015	16/10/2015
Paris-Charles de Gaulle	CDGA-C (DGSI)	CDGA-31 CI 0151 <sup>1</sup> (avenant 1)	8159,76	3672,48	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	10/10/2017	En cours

A1

<sup>1</sup> Par omission, ce bail ne figurait pas dans l'annexe 2018.

## Baux conclus avec l'État – ministère de la Transition écologique et solidaire antérieurement à 2019 et poursuivis durant l'exercice 2019

en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre de la Convention signée avec la DGAC le 26 octobre 2007 et celle signée le 15 octobre 2018

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé sur l'exercice (en euros HT)	Refacturation des charges sur l'exercice (en euros HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	Terrain 71 01	IMON- 31CI0583	0	0	30 ans renouvelables	Mise à disposition gratuite art 43 I cahier des charges	22/07/2005	24/09/2009
Paris-Orly	Terrain 281	IMOS- 21CI0450	0	6 389,00	30 ans renouvelables	Mise à disposition gratuite art 43 I cahier des charges	22/07/2005	30/09/2009
Paris-Charles de Gaulle	3702	31CI1518 <sup>1</sup>	4 846,40	2 052,45	5 ans et 3 mois	Abattement sur le loyer de 20 %	15/09/2017	03/10/2017

<sup>1</sup> Par omission, ce bail ne figurait pas dans l'annexe 2018.

## Baux conclus avec l'État - ministère de la Transition écologique et solidaire antérieurement à 2019 et poursuivis durant l'exercice 2019

en application de l'article 36 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre de la Convention signée avec la DSNA le 27 juillet 2007 (expiration au 21 juillet 2035)

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé sur l'exercice (en euros HT)	Refacturation des charges sur l'exercice (en euros HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	1213/1205	CDGE-31CI1227	462 157,68	115 907,04	4 ans	Grille décision tarifaire en vigueur	01/01/2018	19/12/2018



A2

# RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE LA SOCIÉTÉ AÉROPORTS DE PARIS

Exercice social 2019

1.1	RÉMUNÉRATIONS	339	1.3	ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE	369
1.2	GOVERNANCE	344			

## 1.1 RÉMUNÉRATIONS

### Politique de rémunération 2020 du mandataire social exécutif visée à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le conseil d'administration soumet à l'approbation de l'assemblée générale la politique de rémunération qui décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable du Président-directeur général pour l'exercice 2020.

La politique de rémunération est encadrée par le décret 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 qui a plafonné à 450 000 euros la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques auxquelles ce décret est applicable, dont Aéroports de Paris fait partie. Elle détermine une part fixe et une part variable

L'attribution de la part variable est fondée sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs liés à la stratégie de l'entreprise.

- ◆ la définition de la stratégie 2021-2025, qui s'appuiera sur une logique de groupe intégré, et la négociation avec l'État du prochain Contrat de Régulation Économique sont les premiers objectifs au titre de 2020 ;
- ◆ la volonté de fournir aux clients, passagers, compagnies des services de qualité constitue dans ce cadre la base des engagements et des

actions de l'entreprise. Elle est mesurée par le taux de satisfaction au départ (indice ACI/ASQ) et se concrétise par la politique d'attractivité et d'accueil du groupe ;

- ◆ pour la mettre en œuvre, face à un trafic attendu en hausse constante, les installations existantes doivent être maintenues en les rendant plus efficaces, les capacités d'accueil optimisées et les accès aux plates-formes améliorés. Les chantiers du futur, comme le terminal T4, doivent également être préparés ;
- ◆ la réalisation et le financement du plan d'investissement correspondant sont rendus possibles par l'amélioration continue de la performance économique du groupe, au bénéfice de la modération des tarifs. Elle est notamment mesurée par l'EBITDA et le ROCE ;
- ◆ le développement durable, et ses enjeux environnementaux et sociaux, sont une priorité. que doivent intégrer l'ensemble des activités du groupe. La responsabilité sociétale d'entreprise est aussi un moteur de transformation, pour tous ses volets : gouvernance, environnement, capital humain, achats - clients, sociétal ;

- ◇ en 2020, cette stratégie et les politiques mises en œuvre s'inscrivent dans un contexte caractérisé par la privatisation éventuelle prévue par la loi PACTE, comme en 2019.

La rémunération proposée s'inscrit dans ce cadre stratégique. Au titre de l'exercice 2020, elle a été arrêtée par le conseil d'administration du 10 février 2020, sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, et sera soumise à l'approbation du ministre en charge de l'Économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

Nous vous proposons d'approuver la politique de rémunération telle que présentée dans ce rapport.

Il est précisé que l'approbation de l'assemblée générale sera requise (i) pour toute modification des éléments de rémunération ayant déjà été approuvés par l'assemblée générale et (ii) à l'occasion de tout renouvellement du mandat de Président-directeur général exercé par Monsieur Augustin de Romanet.

Si l'assemblée générale du 12 mai 2020 n'approuvait pas la résolution portant sur la politique de rémunération 2020 du mandataire social exécutif, la politique précédemment approuvée par l'assemblée générale du 20 mai 2019 en application de L. 225-37-2 du Code de commerce continuera de s'appliquer. Le conseil d'administration soumettrait à l'approbation de la prochaine assemblée générale des actionnaires un projet de résolution présentant une politique de rémunération révisée.

Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Président-directeur général au titre de l'exercice 2020 a été fixé, sans changement, à 350 000 euros.

La rémunération variable brute annuelle maximum du Président-directeur général est fixée à 100 000 euros, sans changement. Elle est fondée sur :

- ◇ trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA groupe, TAV compris (poids : 25 %), ROCE groupe (périmètre constant apprécié au 1<sup>er</sup> janvier 2020) (15 %), taux de satisfaction au départ des passagers (10 %) ; le niveau de performance s'échelonne de 70 % (variable nul en deçà) à 110 % ;
- ◇ trois objectifs qualitatifs :
  - ◆ accompagnement du processus de l'éventuelle privatisation prévue par la loi PACTE, en veillant notamment à la mobilisation managériale et du corps social (15 %),
  - ◆ élaboration du plan stratégique groupe 2021-25 et négociation avec l'État du Contrat de Régulation Économique 2021-2025, et poursuite des études rendant possible le lancement des travaux du terminal T4 (15 %),
  - ◆ engagements environnementaux et sociaux, et attractivité et accueil vis à vis des compagnies et des passagers (20 %).

Le niveau de performance pour chacun de ces objectifs s'échelonne de 80 % (variable nul en deçà) à 150 %.

L'atteinte de chacun de ces objectifs sera appréciée par le conseil d'administration. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée.

La rémunération variable brute annuelle du Président-directeur général pour l'exercice 2020 sera soumise à l'approbation du ministre chargé de l'économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 et son versement sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la Société qui sera tenue en 2021 (et portera sur l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020), conformément aux textes en vigueur.

Le Président-directeur général dispose d'un véhicule de fonction et est couvert par le contrat de prévoyance ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris. Il n'a pas conclu de contrat de travail avec Aéroports de Paris et ne bénéficie d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Le Président-directeur général ne bénéficie d'aucune prime de départ ni d'aucun régime spécifique de retraite. Il ne perçoit pas de rémunération en tant qu'administrateur.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place par la société au profit de son Président-directeur général.

Aéroports de Paris n'a pris aucun engagement au bénéfice de son Président-directeur général, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, et notamment aucun engagement de retraite ou autres avantages viagers.

Le montant maximal de la part variable de la rémunération a été fixé en valeur absolue et non en pourcentage de la rémunération fixe. En effet, le décret 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 a plafonné à 450 000 euros la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques. La rémunération fixe proposée par le conseil d'administration et approuvée par le ministre chargé de l'économie est de 350 000 euros pour le Président-directeur général. Il a également été décidé que le montant de la part variable pour le Président-directeur général pouvait permettre d'atteindre le plafond autorisé réglementairement : le montant maximum est donc prédéfini par le conseil d'administration à 100 000 euros et exprimé en valeur monétaire, directement lisible.

Le tableau ci-dessous situe le niveau de rémunération du Président-directeur général au regard de la rémunération moyenne et de la rémunération médiane des salariés de la société.

Rémunération annuelle perçue (en euros)	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Président-directeur général</b>					
Rémunération	450 000	450 000	445 500	450 000	445 800
<b>Salariés</b>					
Rémunération annuelle moyenne	57 836	56 863	56 148	55 032	54 324
Rémunération annuelle médiane	52 825	51 780	50 938	49 953	49 370
<b>Ratio PDG/Salariés</b>					
Rémunération annuelle moyenne	7,78	7,91	7,93	8,18	8,21
Rémunération annuelle médiane	8,52	8,69	8,75	9,01	9,03



## Politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs visée à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

Les administrateurs non exécutifs sont rémunérés exclusivement en fonction de leur présence aux séances du conseil d'administration et de ses comités participants à la définition et au suivi de la stratégie de l'entreprise

En 2017, l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai a décidé de porter à 350 000 euros l'enveloppe des jetons de présence annuelle, pour tenir compte de l'augmentation du nombre d'administrateurs (c'est-à-dire l'administrateur représentant l'État et ceux proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale) et de censeurs éligibles et de permettre de revaloriser les montants unitaires alloués par séance, inchangés depuis 2008. Ces nouvelles dispositions s'appliquent depuis le 12 mai 2017.

Pour tenir compte de la nomination d'un administrateur référent et de la création d'un comité RSE en 2019, ainsi que du nombre effectif de séances du conseil d'administration et de ses comités, il sera proposé à la prochaine assemblée générale d'augmenter l'enveloppe globale annuelle de rémunération.

Il est précisé que la rémunération est versée :

- ◇ au budget de l'État pour l'administrateur désigné par arrêté par l'État (article 5 de l'ordonnance 2014 - 948 du 20 août 2014) ;
- ◇ au budget de l'État pour les administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires, ayant la qualité d'agent public de l'État (article 6 V de l'ordonnance précitée) ;
- ◇ au budget de l'État pour la rémunération excédant un plafond fixé par la réglementation en vigueur pour les administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires, n'ayant pas la qualité d'agent public de l'État (article 6 V de l'ordonnance précitée).

Les administrateurs représentant les salariés ne perçoivent aucune rémunération.

Aéroports de Paris n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux non exécutifs, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, et notamment aucun engagement de retraite ou autres avantages viagers.

## Montant des rémunérations dues et versées aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2019 : informations visées à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce

### Augustin de Romanet – Président-directeur général, mandataire social exécutif

Les rémunérations et avantages suivants ont été versés ou attribués à Monsieur Augustin de Romanet au titre de son mandat de Président-directeur général d'Aéroports de Paris au cours de l'exercice 2019, en application des critères approuvés par l'assemblée générale d'Aéroports de Paris du 20 mai 2019. Conformément aux textes en vigueur, le versement de la rémunération variable, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2019 sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la Société du 12 mai 2020.

Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Président-directeur général a été de 350 000 euros

La rémunération variable brute maximum du Président-directeur général est fixée à 100 000 euros, soit 29 % de la rémunération fixe. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs (pondération totale : 50 %) : montant de l'EBITDA groupe (25 %), ROCE groupe (15 %), taux de satisfaction au départ des passagers (10 %) et quatre objectifs qualitatifs (pondération totale : 50 %) : l'accompagnement du processus de l'éventuelle privatisation (20 %), la politique d'attractivité et d'accueil du Groupe ADP en faveur des compagnies et des passagers, notamment par la poursuite du projet CDG Express et le lancement de la concertation sur le terminal T4(10 %), la responsabilité sociétale de l'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (10 %), la stratégie et le pilotage des filiales et participations, notamment à l'international (10 %).

L'atteinte de chacun de ces objectifs sera appréciée par le conseil d'administration du 10 février 2020, sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, et soumise à l'approbation du ministre chargé de l'Économie dans le cadre de l'article 3 du décret 53-707 du 9 août 1953 modifié.

La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée.

Les objectifs ont été atteints respectivement à hauteur de : 110 % pour les objectifs quantitatifs (dont EBITDA groupe = 110 %, ROCE groupe = 110 %, Satisfaction clients au départ = 110 %) et 98 % pour les objectifs qualitatifs (dont Accompagnement d'une éventuelle privatisation = 100 %, Politique d'accueil et d'attractivité = 90 %, responsabilité sociétale d'entreprise = 100 %, Stratégie et pilotage des filiales et participations = 100 %).

Un compte rendu détaillé des réalisations et critères d'atteinte a été présenté au comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, et au conseil d'administration pour sa délibération.

Le management du Groupe ADP a mis en place les études et éléments préparatoires à une éventuelle privatisation. Par ailleurs, dans ce contexte, il est resté mobilisé sur l'atteinte des objectifs du contrat de régulation 2016-2020 et du plan stratégique Connect 2020. Le corps social de l'entreprise est également resté soudé autour de la réalisation des objectifs du groupe.

La performance économique et financière du groupe s'est confirmée, avec un EBITDA groupe de 1772 M€, et un ROCE groupe de 6,5 %, en surperformance par rapport aux objectifs établis pour le budget.

Le groupe a précisé sa stratégie internationale à l'horizon 2025, présentée lors de la Journée Investisseurs du 5 avril 2019. La maîtrise des investissements s'est notamment concentrée sur l'accompagnement de TAV après la fin de la concession d'Istanbul Atatürk et la poursuite des chantiers d'intégration de TAV et AIG.

La note de satisfaction clients ACI/ASQ a fortement progressé, atteignant 3,85/5. Elle résulte notamment des actions menées pour la maîtrise du temps (ponctualité des vols, temps de trajet sur l'aéroport, passage de frontière (notamment 105 nouveaux SAS Parafe à reconnaissance faciale), correspondances). Charles de Gaulle a continué sa progression dans le classement Skytrax, à la 30<sup>ème</sup> place mondiale (9<sup>ème</sup> dans sa catégorie). Pour aller plus loin, il a été décidé en 2019 de réaliser des audits par Skytrax (partenariat de 3 ans) à Charles de Gaulle et à Orly.

S'agissant de l'attractivité des compagnies, en 2019, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle a accueilli 21 nouvelles lignes, et l'aéroport de Paris-Orly 13.

La concertation sur le terminal 4, de février à mai 2019, a fait l'objet d'un rapport rendu public et présenté à la CNDP en octobre. Selon des modalités diversifiées : réunions publiques, ateliers, stands... elle a permis de rencontrer plus de 6000 personnes. À l'issue de la concertation, le groupe a pris 29 engagements<sup>1</sup> additionnels, représentatifs des débats :

<sup>1</sup> Pour retrouver la liste des 29 engagements: <https://terminal4-cdg.groupeadp.fr/>.

bruit et santé, environnement et qualité de l'air, santé, climat, emploi et formation, développement économique et attractivité, insertion et économie sociale et solidaire, accessibilité et mobilité autour et au sein de la plate-forme, suivi du projet dans la durée.

En matière de RSE, incluant mobilisation managériale et sécurité des collaborateurs, il est notamment à relever une amélioration très significative du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, de 12,88 en 2019 contre 14,62 en 2018, grâce à un plan d'action pluriannuel ciblé, suivi directement par le comité exécutif.

Le Président-directeur général dispose d'un véhicule de fonction et est couvert par le contrat de prévoyance ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris. Il n'a pas conclu de contrat de travail avec Aéroports de Paris et ne bénéficie d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Le Président-directeur général ne bénéficie pas de rémunération variable pluriannuelle ou exceptionnelle, ni d'aucune prime de départ, ni d'aucun régime spécifique de retraite. Le conseil d'administration a pris acte de la renonciation de Monsieur Augustin de Romanet à percevoir une rémunération en tant qu'administrateur d'Aéroports de Paris, dont la décision d'allocation et de répartition aux administrateurs a été modifiée par délibération du conseil d'administration du 15 octobre 2019.

Aucun plan d'options sur actions ni aucun plan d'attribution d'action de performance n'ont été mis en place par la Société au profit de ses mandataires sociaux.

Il n'existe pas d'avantages ou rémunérations versés à Monsieur Augustin de Romanet par des sociétés contrôlées par la société Aéroports de Paris.

La part variable au titre de 2018 (100 000 €) du Président-directeur général lui a été versée en 2019.

(en euros)	2019	2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice	456 402	456 165
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Indemnité de départ	Néant	Néant
Indemnité de non-concurrence	Néant	Néant
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>456 402</b>	<b>456 165</b>

(en euros)	2019		2018	
	Montants dus <sup>1</sup>	Montants versés <sup>2</sup>	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	350 000	350 000	350 000	350 000
Rémunération variable annuelle	100 000	100 000	100 000	100 000
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération en tant qu'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature	6 402	6 402	6 165	6 165
<b>TOTAL</b>	<b>456 402</b>	<b>456 402</b>	<b>456 165</b>	<b>456 165</b>

<sup>1</sup> Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la société du 12 mai 2020.

<sup>2</sup> Approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 20 mai 2019.

## Rémunérations versées aux administrateurs et censeurs, mandataires sociaux non exécutifs

### Rémunérations versées aux administrateurs

Le barème de répartition des rémunérations revenant, par séance du conseil d'administration et de ses comités, aux administrateurs désignés en assemblée générale et à l'administrateur représentant l'État, a été modifié par délibération du conseil d'administration du 15 octobre 2019, et approuvé par le ministre chargé de l'économie le 16 décembre 2019, comme suit :

Administrateur : 1 700 €,

Administrateur référent : 2 500 € pour le conseil d'administration.

Président de comité : 2 500 €.

Ce barème ne comporte aucune part fixe. Il prend en compte la nomination d'un administrateur référent et la création d'un comité de la Responsabilité sociétale de l'entreprise, par délibération du conseil d'administration du 15 juillet 2019, sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

Monsieur Augustin de Romanet a renoncé à percevoir une rémunération en qualité d'administrateur d'Aéroports de Paris.



	Administrateur	Administrateur réfèrent	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 <i>ad hoc</i>	1 700 €	-	2 500 €

Montant brut (en euros)	2019	2018
Jacques Gounon	68 100	32 000
Dick Benschop (depuis le 20 mai 2019) <sup>1</sup>	1 700	-
Jacoba van der Meijs <sup>1</sup>	17 000	5 100
VINCI représenté par Xavier Huillard	32 300	17 000
Jos Nijhuis (jusqu'au 20 mai 2019) <sup>1</sup>	16 900	17 800
Augustin de Romanet	-	-
PREDICA représenté par Françoise Debrus	0	28 800
Administrateur désigné par arrêté de l'État - Solenne Lepage (jusqu'au 31 mars 2019)	27 200	30 600
Administrateur désigné par arrêté de l'État - Isabelle Bui (depuis le 20 mai 2019)	37 400	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Geneviève Chaux-Debry	37 400	20 400
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Michel Massoni	25 500	15 300
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Denis Robin (jusqu'au 30 octobre 2018)	-	5 100
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Christophe Mirmand (depuis le 24 janvier 2019)	8 500	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Fanny Letier (depuis le 20 mai 2019)	11 000	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Perrine Vidalenche	23 800	13 600
<b>TOTAL</b>	<b>306 800</b>	<b>185 700</b>

<sup>1</sup> Ces montants ont été versés à Schiphol Nederland B.V. une filiale de Schiphol Group, en application d'un contrat de cession de créance.

## Rémunérations versées aux censeurs

Le conseil d'administration du 15 octobre 2019 a également confirmé le prélèvement d'une somme sur l'enveloppe annuelle des rémunérations allouées aux administrateurs désignés en assemblée générale afin rémunérer les censeurs, pour un montant égal à la moitié de la rémunération d'un administrateur, soit 850 euros pour chaque participation effective à une séance du conseil ou d'un comité *ad hoc*, dans la limite de dix séances par an.

Les censeurs, désignés par l'assemblée générale des actionnaires, ont perçu des rémunérations au titre des exercices 2018 et 2019, versés en 2019 et 2020 :

Montant brut (en euros)	2019	2018
Anne Hidalgo	0	0
Bernard Irion (jusqu'au 20 mai 2019)	7 650	7 650
Christine Janodet	8 500	5 950
Gilles Leblanc (jusqu'au 12 avril 2018)	-	850
Valérie Péresse (depuis le 20 mai 2019)	1 700	-
Patrick Renaud (depuis le 20 mai 2019)	5 950	-

En cas de vote ex post négatif sur la rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2019, l'article L. 225-100 du Code de commerce dispose que le versement de la somme allouée pour l'exercice en cours, est suspendu jusqu'à l'approbation par la prochaine assemblée générale de la politique de rémunération révisée.

## 1.2 GOUVERNANCE

### Mandats et fonctions exercés dans toute société par les mandataires sociaux durant l'exercice 2019

#### Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires

// **Augustin de Romanet** (Président-directeur général d'Aéroports de Paris depuis le 29 novembre 2012, renouvelé par décrets du 24 juillet 2014 et du 29 mai 2019)

#### DATE DE NAISSANCE :

2 avril 1961

#### 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 l'assemblée générale 15 mai 2014

#### DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019 (renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019)

#### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

##### MANDATS AU SEIN DU GROUPE ADP

Segment commerces et services :

- ◆ Média Aéroports de Paris, société par actions simplifiée française, co-entreprise avec JC Decaux : Président et administrateur
- ◆ Société de Distribution Aéroportuaire, société par actions simplifiée française, co-entreprise avec Lagardère : membre du conseil
- ◆ Relay@ADP, société par actions simplifiée française, co-entreprise avec Lagardère : membre du conseil de direction

Fondation d'Entreprise :

- ◆ Fondation d'Entreprise Groupe ADP : Président

##### Autres mandats

- ◆ Airport Council International (ACI) Europe, Association internationale sans but lucratif soumise au droit belge : membre du conseil d'administration et du comité exécutif (Fin du mandat : 28 juin 2019 – Début du nouveau mandat : 1<sup>er</sup> janvier 2020)
- ◆ Régie Autonome des Transports parisiens (RATP), établissement public à caractère industriel et commercial : administrateur
- ◆ SCOR, société cotée européenne :
  - ◆ Administrateur référent
  - ◆ Président du comité des rémunérations et des nominations
  - ◆ Président du comité de gestion de crise
  - ◆ Membre du comité stratégique
  - ◆ Membre du comité de responsabilité sociale, sociétale et de développement durable
- ◆ Le cercle des économistes SAS, société française : membre du conseil de surveillance
- ◆ Président du conseil d'administration de l'Établissement public du domaine national de Chambord (France)
- ◆ Atout France, Agence de développement touristique de la France, groupement d'intérêt économique : membre du conseil d'administration
- ◆ Paris EUROPLACE, association : Président du conseil d'administration
- ◆ Fonds de dotation dénommé Institut pour l'Innovation Économique et Sociale : administrateur

#### MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

##### MANDATS AU SEIN DU GROUPE ADP

Groupe TAV, sociétés anonymes soumises au droit turc :

- ◆ TAV Havalimanlari Holding A.S. (TAV Airports), société cotée en Turquie, de janvier 2013 à juillet 2017 : Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration, Vice-Président du comité de la gouvernance d'entreprise, Vice-Président du comité des risques, Vice-Président du comité des nominations
- ◆ TAV Yatirim Holding A.S. (TAV Investment), de février 2013 à juillet 2017 : Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration
- ◆ TAV Tepe Akfen Yatirim Insaat Ve Isletme A.S. (TAV Construction - Filiale de TAV Yatirim Holding), de février 2013 à juillet 2017 : Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration

Royal Schiphol Group, société anonyme soumise au droit néerlandais :

- ◆ Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de NV Luchthaven Schiphol, société soumise au droit néerlandais, de février 2013 à octobre 2013

##### AUTRES MANDATS

- ◆ Président du conseil d'administration et du Comex de ACI Europe de juin 2015 à juin 2017

## // Jacques Gounon (Administrateur indépendant, référent)

### DATE DE NAISSANCE :

25 avril 1953

### NATIONALITÉ :

Française

### DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Coopté le 2 juillet 2008, ratifié par l'assemblée générale ordinaire du 28 mai 2009

### 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) - ex Eurotunnel

- ◆ Président-directeur général du groupe GETLINK (GET SE) société européenne cotée
- ◆ Président de France-Manche, Société anonyme française,
- ◆ Président de Eurotunnel Holdings, SAS française
- ◆ Président de Eleclink Limited, société britannique
- ◆ Administrateur de The Channel Tunnel Group Limited, société britannique,
- ◆ Administrateur d'Eurotunnel SE, société européenne de droit belge

### MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Néant

A2

## // Dick Benschop

### DATE DE NAISSANCE :

5 novembre 1957

### NATIONALITÉ :

Néerlandaise

### DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Assemblée générale du 20 mai 2019

### DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019

### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Président-directeur général de Royal Schiphol Group - NV Luchthaven Schiphol (société soumise au droit néerlandais)
- ◆ Président du conseil d'administration de Oranje Fonds (Pays-Bas)
- ◆ Administrateur de Brisbane Airport Corporation (Australie)

### MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Président et administrateur de Shell Netherlands (Pays-Bas) de 2011 à 2015
- ◆ Administrateur de :
  - ◆ Shell Petroleum Company SB (Brunei - Asie) de février 2016 à avril 2018
  - ◆ Shell Development BV (Kazakhstan) de février 2016 à avril 2018
  - ◆ North Caspian Operating Company NV (Pays-Bas) d'avril 2017 à avril 2018
  - ◆ Private Oil Holdings Oman Ltd (Pays-Bas) de juin 2017 à avril 2018
- ◆ Administrateur suppléant de PDO Oil Board (Oman) de 2017 à avril 2018

## // Jacoba van der Meijs

### DATE DE NAISSANCE :

26 janvier 1966

### NATIONALITÉ :

Néerlandaise

### DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Cooptée par le conseil d'administration du 23 mai 2017, en remplacement de Mme Els de Groot (renouvelée par l'assemblée générale du 20 mai 2019)

### DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019

### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Membre du Directoire et Directeur financier de Royal Schiphol Group - NV Luchthaven Schiphol (société soumise au droit néerlandais)
- ◆ Administrateur non-exécutif du conseil de Surveillance et Présidente du comité d'audit de « Kendrion NV » société néerlandaise cotée (Pays-Bas)
- ◆ Membre du conseil d'administration de Brisbane Airport Corporation (Australie)
- ◆ Membre du conseil d'administration et trésorière de Nederland Distributie Land (NDL), association

### MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Administrateur non-exécutif du conseil de surveillance, membre du comité d'audit et membre du comité à la santé, à la sûreté, à la sécurité, à l'environnement et à la qualité de Koole Terminals (Pays-Bas) de septembre 2016 à juin 2017
- ◆ Vice-Présidente Finance Projects de Shell Global Solutions (Pays-Bas), de 2009 à septembre 2016

// **Xavier Huillard** (Représentant permanent de la société Vinci)**DATE DE NAISSANCE :**

27 juin 1954

**NATIONALITÉ :**

Française

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS****MANDATS AU SEIN DU GROUPE VINCI**

- ◆ Président-directeur général de VINCI, société anonyme française cotée
- ◆ Président de Vinci Concessions, SAS, société française
- ◆ Président du conseil de surveillance de VINCI Deutschland GmbH
- ◆ Représentant permanent de VINCI, administrateur au conseil d'administration de :
  - ◆ VINCI Energies, société anonyme française
  - ◆ La Fabrique de la Cité, fonds de dotation
- ◆ Administrateur de Kansai Airports, Kabustiki Kaisha, société japonaise
- ◆ Représentant permanent de SNEL, administrateur au conseil d'administration d'ASF, société anonyme française,
- ◆ Représentant permanent de VINCI Autoroutes, administrateur au conseil d'administration de Cofiroute, société anonyme française,
- ◆ Président de la Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité

**Autres mandats**

- ◆ Administrateur et Président du comité des rémunérations de Air Liquide, société anonyme française cotée
- ◆ Membre du bureau de l'Institut de l'Entreprise
- ◆ Vice-Président de l'Association Aurore

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**

Société VINCI nommée administrateur par l'assemblée générale du 15 mai 2014

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

20 mai 2019 (renouvelée par l'assemblée générale du 20 mai 2019)

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◆ Censeur au conseil d'administration d'Aéroports de Paris, du 01/12/13 au 14/07/14.

**MANDATS EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE VINCI**

- ◆ Représentant permanent de VINCI, administrateur au conseil d'administration de Eurovia, société par actions simplifiée (de 2008 à 2015)
- ◆ Président de VINCI Concessions Management SAS (de 2010 à 2014)

// **Françoise Debrus** (Représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant)**DATE DE NAISSANCE :**

19 avril 1960

**NATIONALITÉ :**

Française

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◆ Directrice des investissements, Crédit Agricole Assurances Solutions

**MANDATS AU SEIN DES PARTICIPATIONS PREDICA**

- ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur et membre du comité d'audit et du comité des nominations et rémunérations de KORIAN, SA cotée France
- ◆ Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de ALTAREA, SCA cotée France
- ◆ Membre du conseil d'administration et membre du comité d'audit de SEMMARIS, société d'économie mixte France
- ◆ Membre du conseil d'administration de COMEXPOSIUM, SA France
- ◆ Membre du conseil de surveillance et membre du comité d'audit de COVIVIO Hôtels, SCA cotée France

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**

Société PREDICA nommée administrateur par l'Assemblée générale du 15 mai 2014

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

20 mai 2019 (renouvelée par l'assemblée générale du 20 mai 2019)

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◆ Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, administrateur de Générale de Santé, SA cotée de juin 2015 à décembre 2015
- ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur et membre du comité d'audit :
  - ◆ EUROSIC, SA, de juin 2011 à août 2017,
- ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur :
  - ◆ MEDICA, SA, de juin 2012 à mars 2014,
- ◆ Administrateur de :
  - ◆ RAMSAY SANTE, SA, de mars 2009 à juin 2015
  - ◆ Foncière Développement Logements, SA, de mars 2009 à janvier 2016
  - ◆ Beni Stabili, Société italienne cotée (SIIC) d'avril 2013 à novembre 2016

## Administrateur représentant de l'État

### // Isabelle Bui

**DATE DE NAISSANCE :**

15 février 1982

**NATIONALITÉ :**

Française

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◆ Directrice de participations Transports - Agence des participations de l'État - Ministère de l'Économie et des Finances
- ◆ Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
  - ◆ RATP (Régie autonome des transports parisiens) - Établissement public à caractère industriel et commercial
  - ◆ Engie, société anonyme française cotée

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**

Arrêté du 20 mai 2019 en remplacement de Mme Solenne Lepage

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

17 mai 2017

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◆ Administrateur de La Monnaie de Paris (EPIC) de juin 2014 à 2016
- ◆ Secrétaire général du Club de Paris à la Direction générale du Trésor, au ministère de l'Économie et des Finances, de 2017 à 2019
- ◆ Chef du bureau des services bancaires et des moyens de paiement de la Direction générale du Trésor, au ministère de l'Économie et des Finances, de 2014 à 2017

A2

## Administrateurs, nommés par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition de l'État

### // Geneviève Chaux Debry

**DATE DE NAISSANCE :**

18 juin 1958

**NATIONALITÉ :**

Française

**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

**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

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◆ Rapporteur à la Cour des Comptes d'avril 2013 à juillet 2015

### // Fanny Letier

**DATE DE NAISSANCE :**

15 mars 1979

**NATIONALITÉ :**

Française

**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
- ◆ Présidente de G4 partners, société de gestion, France
- ◆ Administratrice de bioMérieux, SA Française cotée
- ◆ Administratrice de Nexans, société Française cotée
- ◆ Administratrice de l'Institut français des administrateurs (IFA)
- ◆ Administratrice civile hors classe

**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

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◆ Directrice exécutive chargé de la division fonds propres PME et coordination accompagnement et membre du comité exécutif de BPIFrance (2015 à 2018)
- ◆ Directrice générale de BPIFrance Investissement Régions (septembre 2013 à mars 2015)

## // Michel Massoni

**DATE DE NAISSANCE :**

20 septembre 1950

**NATIONALITÉ :**

Française

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◆ Membre associé du Conseil général de l'environnement et du développement durable – Ministère de la transition écologique et solidaire

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**

Décret du 26 avril 2013, en remplacement de Mme Régine BREHIER

**RENOUVELLEMENT DU MANDAT :**

Décret du 11 juillet 2014

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

11 mai 2017, renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition de l'État

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◆ Coordinateur du collège Économie et Régulation au Ministère de la transition écologique et solidaire d'octobre 2007 à octobre 2017
- ◆ Président du conseil d'administration de l'établissement public de sécurité ferroviaire d'août 2015 à décembre 2017

## // Christophe Mirmand

**DATE DE NAISSANCE :**

22 juillet 1961

**NATIONALITÉ :**

Française

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◆ Préfet hors classe – Secrétaire général au Ministère de l'intérieur

**DATE DE NOMINATION :**

Coopté, sur proposition de l'État, lors du conseil d'administration du 24 janvier 2019, en remplacement de M. Denis ROBIN, ratifié à l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019.

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

11 mai 2017

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

## // Perrine Vidalenche

**DATE DE NAISSANCE :**

26 décembre 1956

**NATIONALITÉ :**

Française

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◆ Administratrice indépendante, membre du comité des risques et membre du comité des rémunérations d'Orange Bank, société anonyme à conseil d'administration, France
- ◆ Membre du conseil de surveillance et membre du comité d'audit de CDC Habitat, société anonyme d'économie mixte, filiale immobilière de la Caisse des Dépôts, France
- ◆ Administratrice indépendante et Présidente du comité d'audit de CEETRUS, société anonyme à conseil d'administration, France
- ◆ Présidente du comité d'audit et membre du conseil de surveillance de SEMOP – Gare du Nord 2024, société d'économie mixte à opération unique, France

**DATE DE NOMINATION :**

Nommée par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017, sur proposition de l'État

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

11 mai 2017

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES****Mandats au sein du groupe Crédit Immobilier**

- ◆ Directrice générale adjointe du Crédit Immobilier de France, société anonyme à conseil d'administration, de 2013 à juin 2016
- ◆ Administrateur de Cautialis, société de caution mutuelle à forme coopérative, de 2014 à janvier 2016
- ◆ Administrateur et membre du comité d'audit et du comité des rémunérations à la Banque Patrimoine Immobilier, société anonyme à conseil d'administration, de 2013 à décembre 2015
- ◆ Administrateur à la Société financière CIF Ouest, société anonyme à conseil d'administration, de 2013 à décembre 2015



## Administrateurs représentant des salariés

### // Brigitte Blanc

**DATE DE NAISSANCE :**

25 novembre 1962

**NATIONALITÉ :**

Française

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**

15 juillet 2014 (élue le 20 mai)

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

15 juillet 2019 (réélue le 22 mai 2019)

**PARRAINÉE PAR LE SYNDICAT :**

CGT

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◇ Cadre responsable des affaires transversales d'Aéroports de Paris en charge du suivi des relations avec le client Direction générale de l'aviation civile (SNAsRP) pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget
- ◇ Administrateur représentant des salariés à la Fondation d'Entreprise Groupe ADP

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◇ Néant

### // Fayçal Dekkiche

**DATE DE NAISSANCE :**

10 mai 1966

**NATIONALITÉ :**

Algérienne

**DATE DE NOMINATION :**

Élection du 22 mai 2019

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

15 juillet 2019

**PARRAINÉE PAR LE SYNDICAT :**

CFE-CGC

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◇ Coordonnateur sûreté opérationnelle d'Aéroports de Paris au sein de la Direction de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◇ Néant

### // Nancy Dunant

**DATE DE NAISSANCE :**

17 novembre 1962

**NATIONALITÉ :**

Française

**DATE DE NOMINATION :**

Élection du 22 mai 2019

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

15 juillet 2019

**PARRAINÉ PAR LE SYNDICAT :**

CFE-CGC

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◇ Responsable pôle contrôle interne d'Aéroports de Paris au sein de la Direction des Services, de la Logistique et des Achats

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◇ Néant

A2

## // Frederic Gillet

**DATE DE NAISSANCE :**

19 février 1972

**NATIONALITÉ :**

Française

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**

15 juillet 2014 (élu le 20 mai 2014)

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

15 juillet 2019 (réélu le 22 mai 2019)

**PARRAINÉ PAR LE SYNDICAT :**

CFDT

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◇ Sapeur-pompier d'Aéroports de Paris à Paris-Charles de Gaulle

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◇ Néant

## // Jean-Paul Jouvent

**DATE DE NAISSANCE :**

31 janvier 1961

**NATIONALITÉ :**

Française

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**

18 décembre 2008 (renouvelé le 15 juillet 2014)

**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**

- ◇ Chef du Service Épargne salariale et Actionnariat salarié à la Direction des ressources humaines d'Aéroports de Paris
- ◇ Président du conseil de surveillance du :
  - ◆ FCPE ADP DIVERSIFIÉ PRUDENT
  - ◆ FCPE ADP DIVERSIFIÉ DYNAMIQUE
  - ◆ FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE
  - ◆ FCPE ADP OBLIGATIONS

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◇ Néant

## // Joel Vidy

**DATE DE NAISSANCE :**

30 décembre 1960

**NATIONALITÉ :**

Française

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**1<sup>er</sup> mars 2018, en remplacement de M. Frédéric Mougin**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

15 juillet 2019 (réélu le 22 mai 2019)

**PARRAINÉ PAR LE SYNDICAT :**

CGT

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◇ Technicien Planning et Ordonnancement à la Direction process technique et bagages à l'aéroport Paris-Orly

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◇ Néant

## 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 2019

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◆ Maire de Paris
- ◆ Présidente du conseil de surveillance de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (APHP) – Établissement public de santé
- ◆ Vice-Présidente de Métropole du Grand Paris, établissement public de coopération intercommunale (EPCI)
- ◆ Présidente au Conseil départemental – Collectivité publique
- ◆ Présidente de la Société de livraison des ouvrages olympiques, établissement public
- ◆ Vice-Présidente du comité d'organisation des jeux olympiques, association loi 1901

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◆ Présidente de :
  - ◆ Cities Climate Leadership Group (C 40), (organisation) du 8 août 2016 au 1<sup>er</sup> décembre 2019
  - ◆ l'Association APUR (atelier parisien d'urbanisme) de 2008 à 2014
  - ◆ l'Association Pavillon de l'Arsenal de 2008 à 2014
- ◆ Présidente du conseil de surveillance de l'Établissement public de santé Hôpital Necker de 2008 à 2014
- ◆ Administratrice de :
  - ◆ SemPariSeine de 2008 à 2014
  - ◆ la Fondation Mémoire pour la Shoah de 2012 à 2014



### // Christine Janodet

**DATE DE NAISSANCE :**

29 septembre 1956

**NATIONALITÉ :**

française

**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :**

Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2009, renouvelée par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

20 mai 2019, renouvelée par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◆ Maire d'Orly
- ◆ Conseiller Départemental du Val-de-Marne
- ◆ Vice-Présidente de l'établissement public territorial Grand Orly Seine Bièvres (GOSB)
- ◆ Administratrice de Valophis, office HLM

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◆ Néant

## // Valérie Péresse

**DATE DE NAISSANCE :**

14 juillet 1967

**NATIONALITÉ :**

Française

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◆ Présidente du Conseil régional d'Ile-de-France
- ◆ Conseillère régionale d'Ile-de-France (section : Yvelines)
- ◆ Présidente du conseil d'administration de l'Établissement public d'aménagement Paris-Saclay (EPAPS)
- ◆ Présidente du conseil d'administration de Grand Paris aménagement (EPIC)
- ◆ Membre, en qualité de représentante du STIF, du conseil de surveillance de la SNCF
- ◆ Administratrice de Business France, en qualité de Présidente de Conseil régional
- ◆ Première Vice-Présidente de l'Association des régions de France (ARF)
- ◆ Membre du Conseil d'orientation de l'Observatoire des finances et de la gestion publique locales
- ◆ Présidente (ès qualités) du conseil d'administration d'IDF Mobilités
- ◆ Présidente (ès qualité) de l'Institut Paris Région (ex IAU)
- ◆ Membre (ès qualité) du conseil de surveillance de la Société du Grand Paris

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

20 mai 2019, nommée par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◆ Ancienne députée des Yvelines (2ème circonscription : Vélizy-Chevreuse) de juin 2012 à janvier 2016
- ◆ Ancienne maître des requêtes au Conseil d'État de février 1995 à novembre 2015

## // Patrick Renaud

**DATE DE NAISSANCE :**

6 août 1947

**NATIONALITÉ :**

Française

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

- ◆ Président de la Communauté d'Agglomération Roissy Pays de France
- ◆ Président de l'agence de développement économique Roissy Dev-Aerotropolis
- ◆ Président du Club des Acteurs du Grand Roissy
- ◆ Président d'Euro Carex et Roissy Carex
- ◆ Premier Adjoint au Maire de Roissy-en-France, Val d'Oise
- ◆ Administrateur de Grand Paris Aménagement
- ◆ Membre du Bureau du Club des Acteurs du Grand Paris
- ◆ Administrateur de l'ONG Acting for Life

**DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :**

20 mai 2019, nommé par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**

- ◆ Président de l'Association des Collectivités du Grand Roissy de 2011 à 2016
- ◆ Président de la Communauté d'Agglomération Roissy Porte de France de 2001 à 2016
- ◆ Président de Roissy Développement, agence de développement économique de la Communauté d'Agglomération Roissy Porte de France de 2014 à 2015
- ◆ Président du SIEVO (Syndicat Intercommunal d'Etudes et de Programmation pour le développement de l'Est du Val d'Oise) de 2002 à 2014

## Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'Aéroports de Paris et, d'autre part, une autre société contrôlée par Aéroports de Paris au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, aucune convention n'est intervenue, directement ou par personne interposée, entre d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'Aéroports de Paris et, d'autre part, une autre société contrôlée par Aéroports de Paris au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à l'exception des conventions portant sur les opérations courantes et conclues à des conditions normales.

## Récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentation de capital

A2

Le tableau ci-après résume les délégations financières adoptées par l'assemblée générale mixte d'Aéroports de Paris du 4 mai 2018, qui sont en vigueur à la date du présent rapport. Aucune de ces délégations n'a été utilisée au cours de l'exercice 2019.

Objet des autorisations/délégations financières consenties au conseil d'administration actuellement en vigueur	Montant nominal maximal (autorisation de 26 mois)
Augmentation de capital <sup>a</sup> avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS). Prix : fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.	Augmentation de capital : 97 millions d'euros <sup>P 16</sup> (soit environ 33 % du capital). Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup> .
Augmentation de capital <sup>a</sup> avec suppression du DPS, par offre au public. Prix : fixé par le conseil d'administration et au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur, soit à ce jour un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % <sup>c</sup> .	Augmentation de capital : 29 millions d'euros <sup>P 3 6</sup> (soit environ 10 % du capital). Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup> .
Augmentation de capital <sup>a</sup> avec suppression du DPS par une offre de placement privé. Prix : mêmes règles que pour la fixation du prix en cas d'émission avec suppression du DPS par offre au public.	Augmentation de capital : 29 millions d'euros <sup>P 3 6</sup> (soit environ 10 % du capital). Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup> .
Augmentation du nombre de titres en cas d'émission avec ou sans maintien du DPS. Prix : mêmes règles de fixation que celles applicables à la délégation dont le nombre de titres est augmenté.	Augmentation du nombre de titres à émettre : 15 % de l'émission initiale <sup>P 4 6</sup> .
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres sous forme de création et attribution d'actions gratuite et/ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes. Le conseil d'administration fixe le montant et la nature des sommes à incorporer au capital et le nombre d'actions à émettre et/ou dont le nominal sera augmenté.	Augmentation de capital : 97 millions d'euros <sup>5</sup> (soit environ 33 % du capital).
Augmentation de capital <sup>b</sup> réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise Prix : fixé conformément aux dispositions du Code du travail (art. L. 3332-19 et s.), ni supérieur à la moyenne des cours cotés des 20 dernières séances de bourse précédant la décision fixant la date d'ouverture du délai de souscription, ni inférieur de plus de 20 % [(ou 30 % lorsque la durée d'indisponibilité du plan est supérieure à 10 ans)] à cette moyenne <sup>d</sup> .	Augmentation de capital : 2,9 millions d'euros <sup>P 3</sup> (soit environ 1 % du capital).

Objet des autorisations/délégations financières consenties au conseil d'administration actuellement en vigueur	Montant nominal maximal (autorisation de 26 mois)
Augmentation de capital <sup>b</sup> en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société. Parité d'échange, montant de la soulte et prix : fixées par le conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.	Augmentation de capital : 29 millions d'euros <sup>P 3</sup> (soit environ 10 % du capital). Émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>2</sup> .
Augmentation de capital <sup>b</sup> 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 <sup>P 3</sup> .
Augmentations de capital dilutives (plafond global).	Plafond global pour les augmentations de capital dilutives : 97 millions d'euros Plafond global sur lequel s'imputent les sous-plafonds suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 97 millions d'euros soit environ 33 % du capital pour les augmentations de capital avec maintien du DPS <sup>1</sup> ;</li> <li>• 29 millions d'euros soit environ 10 % du capital pour les augmentations de capital avec suppression du DPS <sup>3</sup> ;</li> <li>• 29 millions d'euros soit environ 10 % du capital pour les augmentations de capital en période d'offre publique <sup>6</sup>.</li> </ul>
Augmentations de capital en période d'offre publique (plafond global) Pour les résolutions 19, 20, 21 et (quand utilisée en lien avec une émission dans le cadre des résolutions 19, 20 ou 21) 22.	Plafond global pour les augmentations de capital en période d'offre publique : 29 millions d'euros <sup>P 3 6</sup> soit environ 10 % du capital.

## Plafonds

<sup>P</sup> Avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal.

<sup>1</sup> Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal.

<sup>2</sup> Avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société de 500 millions d'euros.

<sup>3</sup> Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal.

<sup>4</sup> Avec, pour une émission avec maintien du DPS, imputation sur le plafond <sup>1</sup> et pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond <sup>3</sup>.

<sup>5</sup> Sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives.

<sup>6</sup> Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital de 29 millions d'euros de nominal en cas d'augmentation de capital en période d'offre sur la Société.

## Notes

<sup>a</sup> Émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une filiale.

<sup>b</sup> Émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

<sup>c</sup> 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.

<sup>d</sup> Le conseil d'administration étant autorisé à réduire ou supprimer, s'il le juge opportun, la décote visée aux articles L. 3332-19 et suivants du Code du travail dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. Le conseil d'administration est également autorisé à attribuer, à titre gratuit, auxdits bénéficiaires, en complément des actions ou valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès au capital à émettre ou déjà émises à titre de substitution de tout ou partie de la décote visée aux articles L. 3332-19 et suivants du Code du travail et/ou d'abondement, dans les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-10 et suivants et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.



## Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

Depuis le 22 juillet 2005, Aéroports de Paris est une société anonyme à conseil d'administration dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, Euronext Paris, depuis le 16 juin 2006.

### Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2019

Depuis le 11 mai 2017, la Société est administrée par un conseil d'administration conformément à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique et à l'article 13 des statuts d'Aéroports de Paris.

Le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres selon l'article 13 des statuts de la société. À ce jour, il comprend six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, un administrateur représentant l'État, cinq administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires et six administrateurs représentant des salariés.

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 20 mai 2019, ont renouvelé les mandats d'administrateurs d'Augustin de Romanet, Jacques Gounon, Jacoba van der Meijs, la société Vinci, représentée par Xavier Huillard, et la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, représentée par Françoise Debrus et ont nommé Dirk Benschop.

En application de l'ordonnance précitée, l'administrateur représentant l'État est Isabelle Bui nommée par arrêté du 20 mai 2019, en remplacement de Solenne Lepage, qui a démissionné le 31 mars 2019. Sur proposition de l'État, l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 a désigné : Michel Massoni, Geneviève Chauv Debry et Perrine Vidalenche. L'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019 a ratifié la cooptation de Christophe Mirmand, en remplacement de Denis Robin (démissionnaire à compter du 30 octobre 2018) et a nommé Fanny Letier.

Les administrateurs représentant des salariés ont été élus le 22 mai 2019, conformément à la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, par les salariés d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales. Il s'agit de Brigitte Blanc (CGT), Nancy Dunant (CFE/CGC), Fayçal Dekkiche (CFE/CGC), Frédéric Gillet (CFDT), Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP), Joël Vidy (CGT).

En application de l'article 13 des statuts, les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative. Anne Hidalgo, Christine Janodet, Valérie Péresse et Patrick Renaud ont été nommés ou renouvelés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019.

Aux termes de l'article 13 des statuts de la Société, le mandat des administrateurs et des censeurs est d'une durée de cinq ans.

L'article R. 251-1 du Code de l'aviation civile prévoit que le ministre chargé de l'Aviation civile désigne par arrêté un commissaire du Gouvernement et un commissaire du Gouvernement adjoint habilités à siéger, avec voix consultative, au conseil d'administration d'Aéroports de Paris. Patrick Gandil, Directeur général de l'aviation civile, et Marc Borel, Directeur du transport aérien, ont été nommés respectivement commissaire du Gouvernement et commissaire du Gouvernement adjoint auprès d'Aéroports de Paris par arrêtés du ministre chargé de l'Aviation civile du 19 octobre 2007 et du 15 juin 2015.

Béatrice Mathieu de Lavergne, Contrôleur général Économique et Financier, et Pascal Papaux, nommé Secrétaire du comité d'entreprise, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

## Principes de diversité et de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil et des instances dirigeantes

La politique d'équilibre et de diversité appliquée à la composition du conseil d'administration prend en compte la complexité et les nombreux métiers de Groupe ADP.

L'organisation du conseil comme sa composition sont appropriées à l'actionnariat et à la nature de son cœur de métier, notamment sa mission de service public aéroportuaire.

Au regard des diverses activités d'Aéroports de Paris, les administrateurs sont notamment choisis parmi les représentants du monde aérien, les managers de grandes infrastructures industrielles en France ou à l'international, les experts dans les domaines environnementaux où opère la société. Par ailleurs, les administrateurs représentant les salariés apportent également leur point de vue sur les dossiers. Les débats sont en outre enrichis par deux administrateurs de nationalité étrangère. Enfin, les débats sont éclairés par des censeurs qui apportent un ancrage bienvenu dans les territoires des plates-formes franciliennes.

La composition avec des profils diversifiés et complémentaires permet de nourrir le débat avec des perspectives pertinentes et variées. Tous les administrateurs ont le souci commun de recherche de fonctionnement collégial, condition jugée indispensable pour la qualité de la gouvernance.

Il s'agit de garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement des missions avec compétence, indépendance et objectivité. La composition des comités repose sur les mêmes objectifs de composition équilibrée.

Au sein du conseil d'administration, sa représentation est équilibrée en âge ; l'amplitude se situe entre 37 ans et 69 ans, et la moyenne s'élève à 57 ans. S'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes, sur les 12 administrateurs concernés (les administrateurs élus par les salariés étant exclus du calcul), six sont des femmes et six sont des hommes (soit un taux de 50 %) au 31 décembre 2019.

Par ailleurs, Aéroports de Paris met en œuvre une politique générale de non-discrimination et de diversité. L'entreprise et ses filiales ont adhéré à la charte de la diversité en 2013. Un accord-cadre sur la diversité a été signé le 27 avril 2017 pour Aéroports de Paris SA. Ces dispositions s'inscrivent dans la continuité des accords par lesquels l'entreprise s'est engagée sur les différents champs de l'égalité des chances, depuis de nombreuses années. De nouveaux accords triennaux ont été signés en 2019 relatifs à l'égalité professionnelle femmes-hommes, l'emploi des personnes handicapées, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui intègre les dispositions concernant les jeunes et les seniors.

Cette politique a notamment fait l'objet d'une délibération du conseil d'administration le 15 octobre 2019.

Concernant plus particulièrement l'égalité professionnelle femmes-hommes, l'accord 2017-2019 fixe des objectifs de mixité des emplois à tous les niveaux et pour les embauches, notamment de cadres, et vise à détecter et accompagner les femmes à potentiel. Le taux de féminisation des comités de direction en 2019 est de 36 %, il est de 8 % pour le comité exécutif.

A2

## Présentation synthétique du conseil d'administration au 31 décembre 2019

	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions à la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel	Nombre mandats dans des sociétés cotées yc. étrangères	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF	
						Non indépendant	Indépendant
<b>PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>							
<b>PRISE D'EFFET DE L'ACTUEL MANDAT LE 20 MAI 2019 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS</b>							
Augustin de Romanet	58	Masculin	Française	300	2	Président-directeur général	
<b>ADMINISTRATEURS DÉSIGNÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>							
<b>PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 20 MAI 2019 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS</b>							
Jacques Gounon	66	Masculin	Française	400	2		Administrateur indépendant
Jacoba van der Meijs	53	Féminin	Néerlandaise	1	2	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP	
Dirk Benschop	61	Masculin	Néerlandaise	1	1	Mandataire social de Royal Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP	
Société Vinci représentée par Xavier Huillard	65	Masculin	Française	7 916 848	2	Relation d'affaires significatives	
Société Predica représentée par Françoise Debrus	59	Féminin	Française	5 051 791	3		Administrateur indépendant
<b>ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT L'ÉTAT, NOMMÉ PAR ARRÊTÉ DU 20 MAI 2019</b>							
<b>PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 11 MAI 2017 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS</b>							
Isabelle Bui	37	Féminin	Française	0 <sup>1</sup>	2	Actionnaire majoritaire	
<b>ADMINISTRATEURS NOMMÉS, SUR PROPOSITION DE L'ÉTAT, PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES</b>							
<b>DU 11 MAI 2017 ET DU 20 MAI 2019</b>							
<b>PRISE D'EFFET DU MANDAT POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS LE 11 MAI 2017 ET LE 20 MAI 2019 POUR FANNY LETIER</b>							
Geneviève Chauv Debry	61	Féminin	Française	0 <sup>1</sup>	1	nommé sur proposition de l'État	
Michel Massoni	69	Masculin	Française	0 <sup>1</sup>	1	nommé sur proposition de l'État	
Christophe Mirmand	58	Masculin	Française	0 <sup>1</sup>	1	nommé sur proposition de l'État	
Perrine Vidalenche	63	Féminin	Française	0 <sup>1</sup>	1	nommé sur proposition de l'État	
Fanny Letier	40	Féminin	Française	0 <sup>1</sup>	3	nommé sur proposition de l'État	

<sup>1</sup> Les administrateurs nommés à l'assemblée générale, sur proposition de l'État, sont dispensés d'être propriétaire du nombre minimal d'actions de la société déterminé par les statuts (articles 5 et 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014).

## Membres des comités

Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance	Comité <i>ad hoc</i> Projet Terminal T4	Comité RSE
29/11/2012	AG 2024	7 ans		Président X			
02/07/2008	AG 2024	11 ans	Président X			X	
23/05/2017	AG 2024	2 ans			X		
20/05/2019	AG 2024	moins d'1 an					
15/07/2014	AG 2024	5 ans				X	
15/07/2014	AG 2024	5 ans	X		Présidente X	X	X
20/05/2019	mai 2022	Moins d'1 an	X	X	X		
15/07/2014	AG 2022	5 ans		X			
26/04/2013	AG 2022	6 ans				X	
24/01/2019	AG 2022	Moins d'1 an					
11/05/2017	AG 2022	2 ans					X
20/05/2019	AG 2024	Moins d'1 an					Présidente X

A2

	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions au 31/12/2019	Nombre mandats dans des sociétés cotées	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF	
						Non indépendant	Indépendant
<b>ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT DES SALARIÉS</b>							
<b>PRISE D'EFFET DU MANDAT LE 15 JUILLET 2019 POUR UNE DURÉE DE CINQ ANS</b>							
Brigitte Blanc (CGT)	57	Féminin	Française	0 <sup>2</sup>	0	Non comptabilisé dans le calcul	
Nancy Dunant (CFE/CGC)	57	Féminin	Française	0 <sup>2</sup>	0	Non comptabilisé dans le calcul	
Fayçal Dekkiche (CFE)	53	Masculin	Algérienne	0 <sup>2</sup>	0	Non comptabilisé dans le calcul	
Frédéric Gillet (CFDT)	47	Masculin	Française	0 <sup>2</sup>	0	Non comptabilisé dans le calcul	
Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP)	58	Masculin	Française	0 <sup>2</sup>	0	Non comptabilisé dans le calcul	
Joël Vidy (CGT)	59	Masculin	Française	0 <sup>2</sup>	0	Non comptabilisé dans le calcul	

<sup>2</sup> Les administrateurs représentant les salariés sont dispensés d'être propriétaire du nombre minimal d'actions de la société déterminé par les statuts (article 21 de la loi 83-675 du 26 juillet 1983).

La dérogation à la recommandation au Code AFEP-MEDEF sur la règle d'au moins un tiers d'administrateurs indépendants dans les sociétés contrôlées est justifiée ci-après.

## Assiduité des membres du conseil d'administration, présents au 31 décembre 2019

Le taux de participation se calcule pour les séances auxquelles les administrateurs sont effectivement conviés et exclut celles pour lesquelles les administrateurs étaient en situation de conflits d'intérêts.

Administrateurs	Conseil d'administration	Comité d'audit et des risques	Comité des rémunérations, nominations et Gouvernance	Comité de la stratégie et des investissements	Comité ad hoc - Projet Terminal 4	Comité RSE
Augustin de Romanet	100 %			100 %		
Jacoba van der Meijs	86 %			50 %		
Jacques Gounon	100 %	100 %	100 %			
Dirk Benschop	43 %					
Société Vinci, représentée par Xavier Huillard	100 %		100 %			
Société Predica, représentée par Françoise Debrus	79 %	91 %	100 %		100 %	100 %
Isabelle Bui	100 %	100 %	100 %	100 %		
Geneviève Chaux Debry	93 %			100 %		
Michel Massoni	93 %				100 %	
Christophe Mirmand	39 %					
Perrine Vidalenche	93 %					100 %
Fanny Letier	71 %					100 %
Brigitte Blanc	93 %					100 %
Frédéric Gillet	93 %	100 %				100 %
Nancy Dunant	100 %			100 %		100 %
Fayçal Dekkiche	100 %			100 %		
Jean-Paul Jouvent	79 %		100 %		100 %	
Joël Vidy	100 %			100 %		

## Membres des comités

Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance	Comité ad hoc Projet Terminal T4	Comité RSE
15/07/2014	2024	5 ans					X
15/07/2019	2024	Moins d'1 an					X
15/07/2019	2024	Moins d'1 an			X		
15/07/2014	2024	5 ans	X				X
18/12/2008	2024	11 ans				X	X
01/03/2018	2024	1 an et demi			X		

A2

## Le Président-directeur général

Le Président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris, qui assure également la Direction générale de l'entreprise, est nommé par décret en conseil des ministres, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil. Il organise et dirige les travaux du conseil et représente celui-ci dans ses rapports avec les actionnaires et les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

## Administrateur référent

Le conseil d'administration du 25 juillet 2019 a décidé de nommer un administrateur référent, parmi les administrateurs indépendants, sur proposition du comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance.

L'administrateur référent assiste le Président-directeur général, dans ses missions en sa qualité de Président du conseil d'administration, dans l'organisation et le bon fonctionnement du conseil et de ses comités et dans la supervision du gouvernement d'entreprise et du contrôle interne. Il exerce ses missions dans des conditions de parfaites objectivité et impartialité. Afin d'identifier toute situation de conflit d'intérêts, il est tenu régulièrement informé des événements et situations significatifs relatifs à la vie du groupe. Il a accès à tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut, en accord avec le Président-directeur général et dans des cas très spécifiques, représenter la Société, dans ses relations avec les actionnaires en particulier ceux non représentés au sein du conseil d'administration, pour les sujets de gouvernance d'entreprise. Il assure également la direction du processus d'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités et en rend compte au conseil d'administration. Enfin, l'administrateur référent rend compte annuellement au conseil d'administration de l'exécution de ses missions.

## Fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe collégial de la Société qui détermine les orientations stratégiques de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre, comme précisé à l'article 16 de ses statuts. Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il propose, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune. Il a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et répond de l'exercice de cette mission devant l'assemblée générale des actionnaires.

Le fonctionnement du conseil d'administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par un règlement intérieur adopté par le conseil d'administration dans sa séance du 9 septembre 2005 et dont les dernières modifications datent du 25 juillet 2019 (le « règlement intérieur »).

Le règlement intérieur est consultable sur le site <https://www.parisaeroport.fr/groupe/groupe-et-strategie/notre-groupe/organisation/gouvernement-entreprise>. Il précise les attributions du conseil d'administration et de ses membres, son mode de fonctionnement ainsi que celui de ses comités spécialisés : le comité d'audit et des risques, le comité de la stratégie et des investissements, le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et le comité de la responsabilité sociétale de l'Entreprise.

Il comporte une charte des membres du conseil d'administration (administrateurs et censeurs) qui édicte les règles à respecter, ainsi qu'un code d'éthique relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française et européenne sur l'abus de marché, le délit d'initié et le manquement d'initié. Chaque membre du conseil d'administration doit être soucieux de l'intérêt social. Il doit avoir une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur son expérience. Il doit avoir une

capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques. Chaque membre du conseil d'administration s'engage, au travers de la charte, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine, et ce en toutes circonstances (art.6 de la charte).

À cet égard, le règlement intérieur du conseil d'administration comporte des dispositions visant à prévenir tout conflit d'intérêts, toute interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés, en application de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, ainsi que tout risque d'atteinte à la concurrence. En conformité avec l'article 2 de la charte, chaque membre du conseil d'administration a l'obligation de faire part au conseil de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêts, dès lors qu'il en a connaissance, entre lui (ou toute personne physique ou morale avec laquelle il est en relation d'affaires et/ou au sein de laquelle il occupe des fonctions) et la société Aéroports de Paris ou toute société du groupe ou une société avec laquelle Aéroports de Paris envisage de conclure un accord de quelque nature que ce soit. En outre, chaque membre du conseil d'administration doit déclarer au Président-directeur général s'il existe des conflits d'intérêts potentiels entre ses devoirs à l'égard d'Aéroports de Paris et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs ou obligations à l'égard d'autres personnes physiques ou morales et, le cas échéant, en donner le détail en réponse à un questionnaire qui leur sera soumis chaque année, en précisant notamment les fonctions et mandats en cours et les fonctions et mandats révolus.

Le conseil d'administration a défini une procédure de traitement des difficultés liées au conflit d'intérêts et a confié à l'administrateur référent sa mise en œuvre, dans le respect des principes d'objectivité et de transparence. En cas de situation de conflit constatée, le membre du conseil d'administration doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération concernée.

Les administrateurs et les censeurs sont tenus à la même obligation générale de confidentialité ainsi qu'aux limitations relatives à leurs interventions sur les titres de la société

## Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration

Le règlement intérieur prévoit que le conseil débat, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son règlement intérieur. L'évaluation ainsi établie répond aux trois objectifs et aux modalités énoncées par le Code AFEP-MEDEF en la matière. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la direction de l'administrateur référent et du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

En 2016, une évaluation a été menée par un prestataire externe. En 2017 et en 2018, le conseil d'administration a décidé de réaliser une évaluation interne dont les conclusions ont été restituées lors des séances du conseil d'administration du 20 décembre 2017 et du 12 décembre 2018.

En 2019, une évaluation, menée par un prestataire externe, a eu lieu. Ses conclusions ont été restituées lors de la séance du conseil d'administration du 11 décembre 2019. L'appréciation générale de la gouvernance par les membres du conseil d'administration est positive : la forme de gouvernance actuelle est adaptée au regard de l'actionnariat de l'Entreprise. La dynamique de la séance laisse la place pour le dialogue, en toute indépendance, et permet au conseil d'administration d'exercer son rôle de contrôle et de supervision. La parole est libre et la contradiction a sa place. Les sujets importants sont traités, les présentations sont claires et bien maîtrisées et il y a un bon équilibre entre présentation et discussion. La contribution effective de chaque administrateur et censeur aux travaux du Conseil a été appréciée. Les profils sont complémentaires. Enfin, les nouveaux membres sont accueillis de manière fluide et efficace. Le conseil estime nécessaire de développer davantage le temps consacré au débat stratégique de long terme. Afin de répondre aux recommandations faisant suite à l'évaluation interne de 2018, le conseil d'administration a décidé la création d'un comité RSE pour notamment examiner les principaux enjeux sociaux et environnementaux du Groupe ADP.



## Réunions du conseil d'administration

Il appartient au Président-directeur général de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent. La convocation au conseil d'administration est adressée, par tous moyens appropriés, aux membres du conseil d'administration au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, et fixe le lieu de la réunion. Les membres du conseil se réunissent hors la présence du Président-directeur général lors de l'examen de sa rémunération.

## Attributions du conseil d'administration

Le conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Le conseil d'administration contrôle la gestion de l'entreprise et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes, notamment sur les titres de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par délibérations les affaires qui la concernent ainsi que les matières dont il s'est réservé la compétence. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En raison du régime particulier auquel est soumise la société Aéroports de Paris, le conseil d'administration dispose également de pouvoirs propres en vertu du code des transports et du Code de l'aviation civile. Enfin, le conseil d'administration a décidé, par délibération du 9 septembre 2005 modifiée le 24 janvier 2019, de limiter les pouvoirs du Président-directeur général.

Ainsi, aux termes du règlement intérieur, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris :

- ◇ examine au moins une fois par an, dans son ensemble, les orientations stratégiques du Groupe ADP, notamment au regard des évolutions de l'industrie du transport aérien, ainsi que le contexte concurrentiel dans lequel évolue le Groupe ADP ;
- ◇ formule une réponse argumentée sur l'avis émis par le comité d'entreprise sur les orientations stratégiques de l'Entreprise en application du Code du travail ;
- ◇ arrête les comptes sociaux annuels et les comptes consolidés annuels, établit le rapport de gestion (en ce compris notamment la déclaration de performance extra-financière) ainsi que le rapport sur le gouvernement d'entreprise et convoque l'assemblée générale des actionnaires chargée d'approuver ces derniers ;
- ◇ approuve les comptes consolidés semestriels ;
- ◇ définit la politique de communication financière d'Aéroports de Paris ;
- ◇ veille à ce que les investisseurs et les actionnaires reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur les perspectives à long terme ;
- ◇ examine le plan stratégique pluriannuel du groupe ;
- ◇ est informé, une fois par an, des relations de la société avec l'État au titre de ses missions de service public ;
- ◇ approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
- ◇ fixe les taux de redevances visées au 1<sup>o</sup> de l'article R. 224-2 du Code de l'aviation civile ;

- ◇ adopte le plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe ADP et examine chaque année son exécution ; 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 ;

A2

- ◇ procède à la répartition des rémunérations allouées aux administrateurs et dans ce cadre, peut décider d'en réserver une partie aux censeurs ;
- ◇ apporte aux statuts de la société les modifications nécessaires pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine assemblée générale extraordinaire ;
- ◇ examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, le conseil d'administration reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- ◇ s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Il reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet ;
- ◇ s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

De manière générale et à l'exclusion de la gestion courante, toutes décisions susceptibles d'affecter la stratégie du Groupe ADP, de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration. Le conseil examine également les questions soumises à son information à l'initiative du Président-directeur général. Il débat également des questions qu'un administrateur souhaite voir débattues au conseil dans le cadre des sujets divers.

## Information des membres du conseil d'administration

Le règlement intérieur rappelle que l'information préalable et permanente des administrateurs est une condition primordiale de l'exercice de leur mission. Le Président du conseil d'administration communique, sous réserve des dispositions relatives à la prévention des conflits d'intérêt et de la transmission des données sensibles, aux membres du conseil d'administration, pour exercer pleinement leur mission, toutes informations et documents utiles à la réunion du conseil d'administration à laquelle ils sont convoqués, dans un délai d'au moins cinq jours avant sa tenue, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Toutes les informations et documents destinés aux membres du conseil d'administration peuvent être communiqués par voie dématérialisée.

Les membres du conseil d'administration s'engagent à préserver la confidentialité des informations communiquées.

Le Président-directeur général adresse aux membres du conseil d'administration, tous les trois mois, un tableau de bord de la société.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouveau membre du conseil d'administration, le Président-directeur général lui remet tous les documents nécessaires au bon exercice de sa fonction.

Enfin, chaque membre du conseil d'administration peut bénéficier de la part de la société, à sa nomination ou tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la société, ses filiales, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale. Aéroports de Paris propose notamment à tous les administrateurs de les inscrire à l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

## Activité du conseil d'administration en 2019

En 2019, le conseil d'administration s'est réuni 14 fois, avec un taux de présence de ses membres de 84 %, pour examiner en particulier les dossiers concernant :

- ◇ la gouvernance, avec notamment, après avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, le cas échéant :

- ◆ le choix des candidats administrateurs soumis à l'assemblée générale des actionnaires et l'examen de leur indépendance ; la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code AFEP-MEDEF, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration,
- ◆ l'organisation de l'élection des administrateurs représentant des salariés,
- ◆ la proposition au Président de la République de nommer le Président-directeur général ; maintien de ses conditions de rémunération,
- ◆ l'évaluation externe du fonctionnement du conseil d'administration,
- ◆ la rémunération du Président-directeur général, avec l'examen de l'atteinte des objectifs et la fixation du montant associé de la part variable relative à l'exercice 2018,
- ◆ l'adaptation de la répartition de la rémunération des administrateurs et des censeurs,
- ◆ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif,
- ◆ la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019,
- ◆ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration et des limitations de pouvoirs du Président-directeur général,
- ◆ la création et la désignation de l'administrateur référent,
- ◆ l'approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2018,
- ◆ le compte rendu du Président-directeur général sur les *road show*, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise,
- ◆ les autorisations préalables de signature de conventions réglementées, le réexamen des conventions réglementées autorisées antérieurement et en cours en 2018 et adoption de la charte relative aux conventions réglementées,
- ◆ le compte rendu de l'administrateur référent de sa mission de prévention des conflits d'intérêts,
- ◆ la désignation des membres des comités et celle de ses présidents,
- ◆ la création d'un comité responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et désignation de ses membres ;
- ◇ la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2018 et des états financiers semestriels 2019, l'adoption du rapport de gestion 2018, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la re-prévision budgétaire consolidée 2019 du groupe, le budget de l'exercice 2020 du groupe, la nouvelle proposition tarifaire des redevances aéronautiques pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2020 au 31 mars 2021, l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, le versement d'un acompte sur dividende en numéraire sur l'exercice 2019 ;
- ◇ la stratégie du groupe avec notamment, un point d'avancement au 31 décembre 2018 du plan stratégique « Connect 2020 », la stratégie relative à la qualité de l'expérience passager, la stratégie sur l'amélioration des accès aux plates-formes franciliennes, la stratégie en matière de « smartisation et digitalisation » des aéroports, la présentation de la politique achat du Groupe ADP, le programme d'investissements 2020-2024 et le plan de financement associé, la réponse du conseil d'administration à l'avis du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques, l'examen des principaux projets d'investissement, la présentation de la proposition de Contrat de Régulation Économique 4 et de l'avancée du projet de Terminal 4 ;

- ◇ l'état de la cartographie des risques du Groupe ADP en 2019, comprenant notamment les aspects sociaux et environnementaux, et l'état de la cartographie des risques de corruption ;
- ◇ les enjeux sociaux, environnementaux et de la RSE : la politique de la société Aéroports de Paris en matière de non-discrimination et de diversité, notamment la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et l'égalité professionnelle et salariale, la santé et la sécurité au travail, la notation extra-financière 2018, le plan Éthique et Compliance, et la stratégie en faveur de la neutralité carbone ;
- ◇ la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les projets soumis au conseil d'administration ;
- ◇ les développements à l'international, avec en particulier, le point d'information régulier sur TAV Airports et la participation aux processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◇ la contribution d'Aéroports de Paris au fond de compensation des nuisances aéroportuaires.

## Fonctionnement des comités du conseil d'administration

Le conseil d'administration a constitué quatre comités : un comité d'audit et des risques, un comité de la stratégie et des investissements, un comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et un comité de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Le 21 novembre 2018, le conseil d'administration a créé un comité *ad hoc* pour examiner les aspects liés au projet du Terminal 4 - Aéroport de Paris - Charles de Gaulle (sa composition figure dans le tableau synthétique) ; il s'est réuni deux fois et n'est plus actif depuis le 20 mai 2019. La mission des comités est de concourir à la préparation des décisions du conseil d'administration en émettant des avis qui sont ensuite exposés au conseil. Les Présidents des comités, ou un membre qu'ils auront désigné, rendent compte au conseil d'administration des débats et des avis des comités. Leurs attributions et modalités particulières de fonctionnement sont décrites dans le règlement intérieur consultable sur le site [www.parisaeroport.fr](http://www.parisaeroport.fr). Leur composition ainsi que leur activité au cours de l'exercice 2019 sont décrites ci-dessous.

Les membres de chaque comité sont désignés, sur proposition du Président-directeur général, par le conseil d'administration parmi les administrateurs, en fonction de leurs compétences au regard des missions de celui-ci, de leur expérience, de l'intérêt qu'ils portent aux sujets qui y sont traités et enfin de leur disponibilité. Le Président de chaque comité est désigné par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

La durée de la mission des membres de chaque comité est identique à la durée de leur mandat d'administrateur.

Le contrôleur général et le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint peuvent assister avec voix consultative à toutes les réunions des comités. Il convient d'éviter la présence d'administrateurs croisés, entre Aéroports de Paris et toutes autres sociétés, dans des comités analogues.

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions de la société et du groupe ou également recourir à des experts ou conseils extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

## Le comité d'audit et des risques

### Composition

Le règlement intérieur dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité d'audit et des risques composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un représentant des salariés et des administrateurs, de préférence indépendants au regard des critères posés par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, choisis parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale. Le comité d'audit et des risques ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Au 31 décembre 2019, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son Président, administrateur indépendant, Isabelle Bui, Frédéric Gillet et Françoise Debrus représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant.

Le conseil d'administration a constaté que les membres du comité d'audit et des risques satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur.

L'exposé des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

A2

### Missions et fonctionnement

Le règlement intérieur du comité d'audit et des risques s'appuie sur le Code de commerce et les recommandations de l'AMF. Le comité d'audit et des risques est également soumis à l'ordonnance n° 2016/315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes.

Le comité d'audit et des risques, sous la responsabilité du conseil d'administration, assure le suivi de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés et suit le processus d'élaboration de l'information financière et extra-financière. Il suit la réalisation par les commissaires aux comptes de leurs missions et s'assure de l'indépendance de ces derniers. Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, y compris de nature sociale et environnementale, ainsi que de l'audit interne. Il examine la pertinence de la politique financière du groupe. Il éclaire le conseil d'administration sur la fiabilité et la qualité des informations qui lui sont délivrées. Le comité d'audit et des risques veille à la compétence, l'indépendance et l'objectivité des experts extérieurs auxquels il peut avoir recours.

Le comité peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux dans les conditions qu'il détermine. Il auditionne le Directeur général adjoint finances, stratégie et administration, le Directeur général adjoint en charge de l'international, le secrétaire général du groupe (notamment en charge des sujets RSE), le directeur des comptabilités, le directeur de l'audit interne, le directeur de la sûreté et de la maîtrise des risques, le directeur de l'éthique et les commissaires aux comptes.

### L'activité du comité d'audit et des risques en 2019

Le comité d'audit et des risques se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2019, il s'est réuni 11 fois avec un taux de présence de ses membres de 95 %. Les commissaires aux comptes ont participé à toutes les séances du comité.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les dossiers portant sur :

- ◇ l'arrêté des comptes sociaux et consolidés 2018 et des comptes semestriels 2019, l'adoption du rapport de gestion 2018, la re-prévision budgétaire consolidée 2019, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget consolidé 2020 du Groupe ADP, la nouvelle proposition tarifaire des redevances aéronautiques pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2020 au 31 mars 2021, l'affectation du résultat 2018, la fixation du dividende, la distribution d'acomptes sur dividende ;

- ◇ le rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2018 ;
- ◇ la présentation du rapport complémentaire des commissaires aux comptes ;
- ◇ l'examen de la charte relative aux conventions règlementées ;
- ◇ l'état de la cartographie des risques 2019 du Groupe ADP et de ses filiales et participations, comprenant notamment les aspects sociaux et environnementaux, l'état de la cartographie des risques de corruption 2019 du Groupe ADP, le bilan d'activité d'audit interne 2018 et le programme d'audit 2019 et 2020 de la Direction de l'audit, la mise à jour de la charte de l'audit interne ;
- ◇ le point sur le plan d'Éthique et de Compliance ;
- ◇ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration ;
- ◇ le suivi des engagements hors bilan par le suivi des cautions, avals et garanties ;
- ◇ l'autorisation de recours à des emprunts obligataires 2019 et 2020 ;
- ◇ le suivi des principaux projets d'investissement ;
- ◇ l'examen du programme d'investissement 2020 - 2024 du Groupe ADP et son plan de financement associé ;
- ◇ le développement à l'international, avec notamment le point d'information régulier sur TAV Airports, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;
- ◇ l'examen de la proposition de Contrat de Régulation Économique 4 et de l'avancée du projet de Terminal 4 ;
- ◇ la politique achat du Groupe ADP et des travaux de la commission consultative des marchés ;
- ◇ le compte rendu de l'administrateur référent de sa mission de prévention des conflits d'intérêts ;
- ◇ la procédure d'approbation par le comité d'audit et des risques des services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes en application de l'article L. 823-19 du Code de commerce.

## Le comité de la stratégie et des investissements

### Composition

Le règlement intérieur du conseil dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité de la stratégie et des investissements composé de six membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont deux représentants des salariés.

Au 31 décembre 2019, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Isabelle Bui, Geneviève Chaux Debry, Fayçal Dekkiche, Jabine van der Meijs et Joël Vidy.

### Missions et fonctionnement

Le comité de la stratégie et des investissements a notamment pour mission de formuler au conseil d'administration des avis sur :

- ◇ la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe ADP ;
- ◇ les orientations du Groupe ADP en matière d'opérations de diversification ou d'opérations de croissance ;
- ◇ les projets significatifs d'investissement et de développement ou de cession de participations.

Il examine la doctrine économique de l'entreprise et toute question relative à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ADP que le conseil d'administration veut bien lui soumettre.

## L'activité du comité de la stratégie et des investissements en 2019

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2019, il s'est réuni neuf fois avec un taux de présence de ses membres de 91 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 20 novembre 2019.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- ◇ la stratégie du groupe et les investissements illustrés par un point d'avancement au 31 décembre 2018 du plan stratégique « Connect 2020 », par le programme d'investissements 2020-2024, le suivi et l'examen des principaux projets d'investissement ;
- ◇ l'examen de la proposition de Contrat de Régulation Économique 4 et de l'avancée du projet de Terminal 4 ;
- ◇ la présentation de la politique achat du Groupe ADP et des travaux de la commission consultative des marchés ;
- ◇ l'examen de la réponse du conseil d'administration à l'avis du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques ;
- ◇ le développement à l'international, avec notamment la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux.

## Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance

### Composition

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance est composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un administrateur représentant des salariés et des administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il ne peut comprendre parmi ses membres aucun dirigeant mandataire social exécutif et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité pour les nominations et les plans de succession.

Au 31 décembre 2019, le comité est composé de cinq membres : Françoise Debrus, administrateur indépendant, représentante permanente de la société Predica et Présidente du comité, Jacques Gounon, administrateur indépendant, Xavier Huillard, représentant permanent de la société Vinci, Jean-Paul Jouvent et Isabelle Bui.

Le conseil d'administration a veillé, pour s'assurer de son bon fonctionnement, à ce que le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance soit organisé de façon à ce que sa présidence soit confiée à un administrateur indépendant et comprenne tous les administrateurs indépendants du conseil. Il est rappelé que le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 qu'un comité des rémunérations comprenant deux administrateurs indépendants sur quatre membres (hors administrateur représentant les salariés) reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant. Dans son rapport d'octobre 2017, le Haut Comité accepte que les proportions ne soient pas tout à fait atteintes plutôt que de voir interpréter trop librement les critères d'indépendance.

### Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance a notamment pour mission d'étudier et de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale (et de chacun

de ces éléments) des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF. Le comité donne son avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la société et propose au conseil d'administration un montant global et la règle de répartition pour la rémunération des administrateurs en tenant compte de leur assiduité aux séances et de la rémunération des censeurs. Il propose au conseil d'administration une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction d'administrateur.

Ce comité a la charge de faire des propositions au conseil après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, pour parvenir à une composition équilibrée du conseil : représentation entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc. En particulier, il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers. Il doit débattre de la qualification des administrateurs indépendants.

Le comité établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

### L'activité du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance en 2019

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si les deux-tiers de ses membres sont présents. En 2019, il s'est réuni huit fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur :

- ◇ le choix des candidats administrateurs et censeurs soumis à l'assemblée générale des actionnaires, après analyse de leur CV et de l'adéquation de leur profil avec la composition du conseil d'administration (notamment l'examen de leur indépendance), ; la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code AFEP-MEDEF, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration ;
- ◇ l'organisation de l'élection des administrateurs représentant des salariés ;
- ◇ la désignation des membres des comités et celle de ses présidents ;
- ◇ la proposition de renouveler Augustin de Romanet dans son mandat de Président-directeur général avec maintien de ses conditions de rémunération, après examen du bilan du mandat du Président-directeur général et de sa vision de l'avenir pour la société ;
- ◇ l'évaluation externe du fonctionnement du conseil d'administration ;
- ◇ la rémunération du Président-directeur général, avec l'examen de l'atteinte des objectifs et la fixation du montant associé de la part variable relative à l'exercice 2018 ;
- ◇ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif ;
- ◇ l'adaptation de la répartition de la rémunération des administrateurs et des censeurs, examen des montants définitifs pour l'exercice 2018 et de l'estimation du montant pour 2019 ;
- ◇ l'examen du plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et de la continuité de gestion ;
- ◇ la synthèse des frais engagés par les membres du conseil d'administration en 2018 ;
- ◇ la politique de rémunération des membres du COMEX ;

- ◇ la désignation de l'administrateur référent ;
- ◇ l'examen du Règlement intérieur du conseil d'administration et des limitations de pouvoirs du Président-directeur général ;
- ◇ l'examen du rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2018 et du chapitre 13 du Document d'Enregistrement Universel.

## Le comité de la responsabilité sociétale de l'entreprise

### Composition

Le comité RSE est composé de six membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont deux représentants des salariés. Les membres sont désignés par le conseil d'administration, parmi les administrateurs, en fonction de leurs compétences au regard des missions du comité, de leur expérience, de l'intérêt qu'ils portent aux sujets qui y sont traités et de leur disponibilité.

Au 31 décembre 2019, le comité est composé de six membres : Fanny Letier, sa présidente, Brigitte Blanc, Françoise Debrus, administrateur indépendant, représentante permanente de la société Predica, Nancy Dunant, Frédéric Gillet et Perrine Vidalenche.

A2

### Missions et fonctionnement

Le comité RSE a pour mission :

- ◇ d'examiner les principaux enjeux dans le champ de la responsabilité sociétale d'entreprise auxquels la Société est confrontée ;
- ◇ d'examiner la stratégie et le plan d'actions en matière de responsabilité sociétale d'entreprise, en ce compris les engagements pris par la Société en la matière, de suivre leur mise en œuvre et de proposer toute mesure sur ce sujet ;
- ◇ de formuler au conseil d'administration toute proposition ou avis visant la prise en considération des enjeux en matière de responsabilité sociétale d'entreprise de la Société dans la détermination des orientations de son activité ;
- ◇ d'examiner les rapports relatifs à la responsabilité sociétale d'entreprise soumis au conseil d'administration en application des lois et règlements applicables ;
- ◇ d'étudier les notations extra-financières obtenues par la Société et de définir le cas échéant des objectifs dans ce domaine ;
- ◇ dans le domaine du mécénat : d'examiner les lignes directrices et principes d'intervention de la société. Un bilan annuel des actions de mécénat est présenté au comité.

### L'activité du comité de la responsabilité sociétale en 2019

Le comité RSE se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire. Le comité RSE ne peut se réunir que si la moitié des membres désignés sont présents. En 2019, il s'est réuni une fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Au cours de cette réunion, le comité a notamment débattu sur : la politique et les réalisations RSE en 2018 et la politique environnementale.

## La Direction générale

Augustin de Romanet a été renouvelé dans ses fonctions de Président-directeur général d'Aéroports de Paris par décret en date du 29 mai 2019.

L'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoit que le Président du conseil d'administration assure également la Direction générale de la société. Il porte le titre de Président-directeur général. Il est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil d'administration.



Au regard de l'actionnariat d'Aéroports de Paris, cette unicité des fonctions permet dans un environnement en mutation de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle. Le conseil d'administration a confirmé ce choix en proposant à l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 de l'inscrire dans les statuts de la société. Dans le cadre de l'évaluation externe du conseil, établie en 2019, les membres du conseil d'administration ont considéré que l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général est adaptée au contexte de la société car il existe un véritable équilibre des pouvoirs.

Les limitations de pouvoir du Directeur général décidées par le conseil d'administration sont de nature à assurer un équilibre entre le dirigeant mandataire social exécutif et le conseil d'administration, tout en préservant la flexibilité et la réactivité nécessaires dans l'administration et la gestion de la société dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance.

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance s'est assuré de la mise en place d'un plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et de la mise en place de mesures de continuité de gestion de la société. Ces mesures s'appuient notamment sur les dispositions de l'article 21 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en cas de vacance du mandat du Président-directeur général et sur les délégations du Président-directeur général accordées aux membres du Comex.

Le Président-directeur général n'exerce pas plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. L'avis préalable du conseil a en outre été recueilli pour accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. Les mandats exercés par le Président-directeur général sont décrits ci-avant.

## Limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général

Le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Les limitations des pouvoirs du Président-directeur général d'Aéroports de Paris ont été fixées par délibération du conseil d'administration du 9 septembre 2005, modifiée le 24 janvier 2019.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé que le Président-directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du conseil pour les actes suivants :

- ◆ stratégie et grands projets : adoption du plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe ADP ; approbation des projets d'investissement, d'acquisition ou de cession d'actifs corporels, incorporels ou financiers, réalisés par Aéroports de Paris ou toute société qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce d'un montant supérieur à :
  - ◆ en France à 60 millions d'euros,
  - ◆ à l'étranger à 50 millions d'euros ;
- ◆ principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ou entre aéroports ;
- ◆ approbation des contrats prévus aux articles 2 et 3 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports ;

- ◆ tarification : approbation du contrat pluriannuel de régulation économique ; fixation du taux des redevances visées au 1° de l'article R. 224-2 du Code de l'aviation civile ;
- ◆ en matière financière : approbation des transactions et renoncations de créances d'un montant supérieur ou égal à 15 millions d'euros hors taxes.

Ces limitations de pouvoir ont été intégrées dans le règlement intérieur du conseil d'administration qui énonce ses attributions en tenant compte des limitations de pouvoir du Président-directeur général.

## Dérogations au Code AFEP-MEDEF

Aéroports de Paris est soumise à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en raison de sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire.

Les dispositions du Code AFEP-MEDEF (disponible depuis le lien <https://www.medef.com/fr/content/code-afep-medef-revise-de-gouvernement-dentreprise-des-societes-cotees-janvier-2020>) écartées, et les raisons pour lesquelles elles le sont, figurent ci-dessous.

### Nombre d'administrateurs indépendants (chapitre 8 du Code AFEP-MEDEF)

Selon le Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration de la société devrait comprendre au moins un tiers d'administrateurs qualifiés « d'indépendants », les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ce pourcentage. La société est dans l'impossibilité de respecter cette recommandation.

La dérogation à cette recommandation s'explique notamment par la détention majoritaire du capital par l'État :

- ◆ l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 :
  - ◆ réserve un siège à l'administrateur représentant l'État, nommé par arrêté,
  - ◆ permet à l'État de proposer des administrateurs à l'assemblée générale des actionnaires. Cinq administrateurs ont été proposés par l'État, ils représentent les intérêts de l'État en sa qualité d'actionnaire (article 6 III de l'ordonnance précitée). Ces derniers ne peuvent pas répondre aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, auquel la société se réfère, dès lors que l'État contrôle la société Aéroports de Paris,
  - ◆ réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés (ces administrateurs ne sont pas indépendants et selon le Code AFEP-MEDEF ne sont pas comptabilisés dans le calcul de la part des administrateurs indépendants) ;
- ◆ les 6 autres membres sont désignés par l'assemblée générale ordinaire parmi lesquels 4 administrateurs ne répondent pas aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

Sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, le conseil d'administration, dans sa séance du 11 décembre 2019, a examiné au regard des critères d'indépendance posés par le Code AFEP-MEDEF la situation personnelle de chacun des administrateurs.

En s'appuyant sur des critères qualitatifs et quantitatifs préalablement définis, le comité a également débattu sur l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe par chaque administrateur. Le critère quantitatif est mesuré, comme les années précédentes, à partir d'un seuil de matérialité de 2 % des achats de l'entreprise. Les critères qualitatifs sont mesurés au regard de la continuité de la relation, de l'importance de la relation contractuelle et concurrentielle et de la situation de l'administrateur ou du représentant permanent (existence d'un pouvoir décisionnel direct sur les contrats constitutifs de la relation d'affaires).



À l'issue de cet examen, le conseil d'administration a réitéré la qualité d'administrateur indépendant des administrateurs suivants qui satisfont aux critères :

- ◆ Jacques Gounon qui n'entretient pas de relations d'affaires avec la société ;
- ◆ la société Prédica et son représentant permanent qui n'ont pas de relations d'affaires significatives entre le groupe Crédit Agricole et la société Aéroports de Paris avec un flux d'affaires très inférieur au seuil de matérialité de 2 % des achats retenu. En outre, sur le plan de l'organisation de la relation, Françoise Debrus, représentant permanent de Prédica et Directrice des Investissements du Crédit Agricole assurance (société mère de Prédica) ne dispose d'aucun pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cadre de l'établissement ou du maintien du courant d'affaires.

Le conseil d'administration a réitéré la qualité d'administrateurs non indépendants pour :

- ◆ Augustin de Romanet, dirigeant mandataire social exécutif de la société ;
- ◆ Dirk Benschop et Jacoba van der Meijs, mandataires sociaux d'une entreprise dans laquelle siège un salarié d'Aéroports de Paris ;
- ◆ la société VINCI ainsi que son représentant permanent, en raison du caractère significatif de la relation d'affaires avec la société. Au regard du critère quantitatif, il est apprécié un flux d'affaires entre les deux groupes supérieur au seuil de matérialité de 2 % des achats retenu. Sur le plan qualitatif, le groupe Vinci, acteur majeur du BTP, entretient une relation continue avec la société Aéroports de Paris dans les marchés de travaux. De par sa présence dans le secteur d'activité aéroportuaire, le groupe Vinci, avec sa filiale Vinci Concessions, est également soit concurrent, soit partenaire d'Aéroports de Paris dans les appels d'offres sur certains projets aéroportuaires. Par ailleurs, sur le plan de l'organisation de la relation, la société Vinci ainsi que son représentant permanent, Xavier Huillard, sont considérés comme ayant un pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cas de situations concurrentielles dans les appels d'offres sur les projets aéroportuaires constitutives de conflits d'intérêts avérés ou patents ;
- ◆ les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État, qui contrôle la société ;
- ◆ l'administrateur représentant l'État dès lors que l'État contrôle la société Aéroports de Paris ;
- ◆ les six administrateurs représentant les salariés, en raison de l'existence d'un contrat de travail avec la société.

Toutefois, le conseil d'administration s'efforce de se conformer aux principes de bonne gouvernance posés par le Code AFEP-MEDEF afin de veiller à son bon fonctionnement. Le comité d'audit et des risques et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance sont organisés de façon à ce que :

- ◆ leur présidence soit confiée à des administrateurs indépendants ;
- ◆ la proportion d'administrateurs indépendants soit respectée pour le comité d'audit et des risques ;
- ◆ le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance comprenne 50 % d'administrateurs indépendants. Le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 que la proportion citée au sein de ce comité reste

conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant. Dans son rapport d'octobre 2017, le Haut Comité accepte que les proportions ne soient tout à fait atteintes plutôt que de voir interpréter trop librement les critères d'indépendance.

Pour mémoire, selon le Code AFEP-MEDEF, un administrateur peut être qualifié d'indépendant dès lors qu'il satisfait aux critères suivants :

- ◆ ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
  - ◆ salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société,
  - ◆ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide,
  - ◆ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ◆ ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur<sup>1</sup> ;
- ◆ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement<sup>2</sup>, conseil :
  - ◆ significatif de la société ou de son groupe,
  - ◆ ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;

- ◆ ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ◆ ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ◆ ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans ;
- ◆ des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

## Séances du conseil d'administration et réunions des comités (chapitre 10 du Code AFEP-MEDEF)

En 2019, Il n'y a pas eu de réunion hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif. La taille et la composition particulière du conseil d'administration, qui répond à des obligations légales spécifiques, ne se prêtent pas, de manière aisée, à une réunion hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif.

<sup>1</sup> Ainsi, M. X, dirigeant mandataire social exécutif de la société A ne peut être considéré comme indépendant au sein de la société B si :

- 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.

<sup>2</sup> Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

Néanmoins, les administrateurs ont confirmé, lors de l'évaluation externe restituée lors de la séance du conseil d'administration du 11 décembre 2019, leur appréciation positive concernant la liberté de parole et la qualité des débats au sein du Conseil. Ils ont notamment souligné que « le style de leadership du président est un élément essentiel, car il arrive à créer une dynamique dans le débat et à gérer les différentes parties prenantes afin de mener le conseil vers le consensus grâce à une combinaison de direction claire et de diplomatie. La parole semble libre malgré une taille importante et la présence d'un actionnaire de contrôle, et ceci est la résultante d'une attitude d'écoute et d'ouverture, d'une gestion stricte et efficace du temps, d'une préparation solide des dossiers et de la présence de personnalités qui savent se faire entendre ».

### Durée des fonctions des administrateurs (chapitre 13 du Code AFEP-MEDEF)

Le mandat des administrateurs d'Aéroports de Paris excède la durée de quatre ans fixée par le Code AFEP-MEDEF.

La durée du mandat des administrateurs est fixée à 5 ans, une durée cohérente avec celles des mandats existants et du Contrat de Régulation Économique. Parallèlement, l'échelonnement des mandats a été organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.

### Détention d'actions par l'administrateur (chapitre 19 du Code AFEP-MEDEF)

La charte des membres du conseil d'administration, figurant en annexe du règlement intérieur du conseil d'administration, prévoit, conformément au Code AFEP-MEDEF, que les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires doivent détenir, à titre personnel, un nombre d'actions de la société significatif au regard des jetons de présence alloués. À défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition.

Cette recommandation ne peut pas s'appliquer au sein de la société pour les membres suivants dispensés d'être propriétaires d'actions de la société :

- ◇ l'administrateur désigné par l'État et les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition de l'État et en application de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 ;
- ◇ les administrateurs élus par les salariés en application de l'article 22 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public. Leur mandat est gratuit.

Enfin, les deux administrateurs représentant Royal Schiphol Group, en application du pacte d'actionnaires qui les désigne, passé en date du 1<sup>er</sup> décembre 2008 entre NV Luchthaven Schiphol (Royal Schiphol Group) et la République Française en présence d'Aéroports de Paris, ne détiennent pas à titre personnel un nombre significatif d'actions de la société dans la mesure où Royal Schiphol Group détient 8 % du capital social d'Aéroports de Paris et perçoit le montant de leur rémunération.

### Obligation de détention d'actions des dirigeants mandataires sociaux (chapitre 22 du Code AFEP-MEDEF)

Le conseil d'administration, dans sa séance du 15 juillet 2014, confirmé dans sa séance du 20 mai 2019, a décidé de ne fixer aucun seuil de conservation d'actions dans la mesure où :

- ◇ le Président-directeur général ne bénéficie d'aucune option d'action ou action de performance ;

- ◇ le Président-directeur général a renoncé au versement de sa rémunération en tant que membre du conseil d'administration d'Aéroports de Paris et de ses sociétés ;
- ◇ la rémunération est encadrée par le décret n° 2012-915 du 16 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques.

L'engagement du Président-directeur général d'Aéroports de Paris n'est pas lié aux intérêts qu'il peut détenir dans l'entreprise. Il agit dans l'intérêt social, quel que soit le nombre d'actions détenues à titre personnel.

### Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale

La description du mode de fonctionnement et des principaux pouvoirs de l'assemblée générale des actionnaires d'Aéroports de Paris, ainsi que des droits des actionnaires et des modalités d'exercice de ces droits, figure aux articles 20 et 21 des statuts de la société. Ces statuts, modifiés par l'assemblée générale mixte du 11 mai 2017, peuvent être consultés sur le site [www.paris-aeroport.fr](http://www.paris-aeroport.fr).

Depuis le 3 avril 2016, en application de l'article L 225-123 du Code de commerce, les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription au nominatif depuis 2 ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient automatiquement d'un droit de vote double.

### Description de la procédure mise en place par le conseil d'administration pour l'évaluation des conventions portant sur des conditions courantes et conclues à des conditions normales -Description de sa mise en œuvre

Le conseil d'administration du 11 décembre 2019 a approuvé la charte interne relative aux conventions réglementées. Elle décrit la procédure d'évaluation des conventions portant sur les opérations courantes et conclues à des conditions normales, qui sera mise en œuvre à compter de 2020.

Le descriptif de cette procédure est détaillé ci-après.

La Direction juridique et des Assurances présente au conseil d'administration, chaque année, un état récapitulatif de ces conventions, lors de la séance durant laquelle sont examinées les conventions réglementées conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice.

Cet état expose l'objet, la durée, l'enjeu financier de ces conventions et les conditions dans lesquelles elles ont été conclues.

Le conseil d'administration s'assure que ces conventions ont bien porté sur des opérations courantes et ont été conclues à des conditions normales telle que définie dans la charte susvisée. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation.

Par ailleurs, les conventions dites « libres » sont réexaminées lors de toute modification, renouvellement, reconduction ou résiliation, de sorte qu'une convention précédemment considérée comme « libre » et à ce titre exclue de la procédure des conventions réglementées peut être considérée comme « réglementée » et soumise à cette procédure lors de sa modification, de son renouvellement, de sa reconduction ou de sa résiliation, et inversement.

## 1.3 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

Aux termes de l'article 7 des statuts de la Société, « les modifications du capital ne peuvent avoir pour effet de faire perdre à l'État la majorité du capital social ».

La loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi « Pacte ») a supprimé le second alinéa de l'article L. 6323-1 du Code des transports qui disposait que la majorité du capital de la société Aéroports de Paris était détenue par l'État.

### Structure du capital de la société

À la date du présent rapport, le capital social d'Aéroports de Paris s'élève à 296 881 806 euros, divisé en 98 960 602 actions d'une valeur nominale de 3 euros chacune, entièrement libérées, et n'a fait l'objet d'aucune modification en 2019.

Au 31 décembre 2019, l'État français détient 50,6 % du capital et des droits de vote de la Société.

### Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions

Aux termes de l'article 9 des statuts de la Société, il est prévu que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui viendrait à détenir, au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce, directement ou indirectement, un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à 1 % du capital ou des droits de vote de la Société est tenue, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le franchissement de seuil à compter de l'inscription des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à Aéroports de Paris, par lettre recommandée avec accusé de réception, le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède.

Par ailleurs, cette personne devra également informer Aéroports de Paris, dans sa lettre de déclaration de franchissement de seuils, des précisions auxquelles il est fait référence au 3<sup>ème</sup> alinéa du I de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

Cette déclaration doit être renouvelée dans les conditions décrites ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse, quelle qu'en soit la raison, jusqu'au seuil de 5 % prévu à l'article L. 233-7 du Code de commerce. À compter du franchissement du seuil de 5 % précité, une déclaration doit être effectuée dans les conditions identiques à celles mentionnées ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 0,5 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse quelle qu'en soit la raison. Depuis 2009, le régime des déclarations des franchissements de seuil a été étendu à certains produits financiers dérivés.

Les statuts de la Société prévoient que le non-respect de l'obligation de déclaration de franchissement de seuils peut donner lieu à la privation des droits de vote afférents aux titres dépassant les seuils soumis à déclaration sur demande lors de l'assemblée générale d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote d'Aéroports de Paris.

### Déclarations de franchissement de seuils étant susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les franchissements des seuils légaux dont la Société a été informée depuis son introduction en bourse sont les suivants :

- ◇ franchissement à la baisse par l'État français du seuil légal des deux tiers du capital et des droits de vote le 1<sup>er</sup> décembre 2008, la détention de l'État étant de 60,4 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 1<sup>er</sup> décembre 2008, la détention de NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) étant de 8 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par la Caisse des Dépôts et Consignations par l'intermédiaire de la société anonyme Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) du seuil légal de 5 % du capital le 15 juillet 2009, la détention directe et indirecte de la Caisse des Dépôts et Consignations étant de 8,63 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par l'État français et le Fond Stratégique d'Investissement (FSI), agissant de concert, des seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33,3 % et 50 % du capital et des droits de vote le 25 novembre 2009, la détention de l'État français et du FSI étant de 60,13 % à l'issue de ces franchissements ;
- ◇ franchissement à la baisse par le FSI, contrôlé par la Caisse des Dépôts et Consignations, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 5 juillet 2013, la détention du FSI étant nulle et celle de la Caisse des dépôts et consignations étant de 0,7 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par SOC 15, une société contrôlée par la société Vinci, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 5 juillet 2013, la détention de SOC 15 étant de 8,0 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire de la société anonyme Prédica, du seuil légal de 5 % des droits de vote le 4 avril 2016, la détention de cette dernière étant de 4,81 % du capital et de 5,55 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, du seuil légal de 5 % du capital le 3 août 2016, sa détention étant de 5,04 % du capital et de 5,63 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- ◇ franchissement à la hausse par la société Prédica du seuil légal de 5 % du capital le 5 août 2016, sa détention étant de 5,01 % du capital et de 5,62 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ; la détention de Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, est donc de 5,14 % du capital et de 5,69 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement.

La Société n'a pas connaissance de franchissements de seuils statutaires qui seraient susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique.

Sous réserve de ce qui est précisé dans le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise, la Société, à la date du présent rapport, n'a pas connaissance d'une participation directe ou indirecte dans son capital qui pourrait, compte tenu de la participation majoritaire de l'État français, avoir une incidence en cas d'offre publique ou entraîner un changement de contrôle de la Société.

A2

## Droits de contrôle spéciaux

Aucune action d'Aéroports de Paris ne confère de droits spéciaux à son détenteur.

## Actionnariat du personnel

Un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), le FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE, a été créé pour les besoins de la conservation et de la gestion des actions acquises par les ayants droit relevant des sociétés adhérentes du Plan d'Épargne Groupe (PEG). Le conseil de surveillance de ce FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE est composé de 4 salariés représentant les porteurs de parts, eux-mêmes porteurs de parts, et de 4 représentants d'Aéroports de Paris et des sociétés ayant adhéré au PEG. Les représentants des salariés porteurs de parts sont élus par les porteurs de part. Le conseil de surveillance exerce notamment le droit de vote attaché aux titres compris dans le fonds et à cet égard désigne un ou plusieurs mandataires pour représenter le fonds aux assemblées générales de la Société.

## Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pactes d'actionnaires)

### Alliance avec Schiphol Group

Dans le cadre de la mise en place d'un accord de coopération industrielle, conclu le 14 novembre 2008 et d'une durée de 12 ans à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2008, entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (« l'Accord de coopération »), prévoyant des participations croisées entre Aéroports de Paris et Schiphol Group<sup>1</sup>, deux accords ont été conclus :

- ◆ un pacte d'actionnaires concernant Aéroports de Paris, conclu entre l'État français et Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris ; et
- ◆ un accord de sortie (*l'Exit Agreement*) conclu entre Aéroports de Paris et Schiphol Group.

Les stipulations de ces accords concernant la cession ou l'acquisition d'actions Aéroports de Paris prévoient les stipulations qui suivent.

### Inaliénabilité des actions (*lock up*)

Schiphol Group s'est engagée à ne pas transférer la propriété des actions qu'elle détient dans Aéroports de Paris pendant toute la durée de l'accord de coopération sauf dans certains cas limités.

## Droit de première offre d'Aéroports de Paris/ droits de préemption de l'État et d'Aéroports de Paris

Aéroports de Paris dispose, après résiliation de l'accord de coopération, d'un droit de première offre pendant une période de temps limitée à compter de la résiliation de l'accord de coopération, lui permettant de faire une offre à Schiphol Group sur les titres qu'elle détient dans Aéroports de Paris ou désigner un tiers qui fera une offre sur les titres Aéroports de Paris. En l'absence d'exercice par Aéroports de Paris de son droit de première offre, ou si Schiphol Group n'accepte pas son offre d'acquisition, Schiphol Group aura le droit de céder ses actions Aéroports de Paris soit sur le marché, soit à une ou plusieurs personnes identifiées, étant précisé que l'État et Aéroports de Paris auront alors un droit de préemption. Le droit de préemption de l'État doit être exercé dans un délai fixé entre les parties et prévaut sur le droit de préemption d'Aéroports de Paris.

## Droit de véto de l'État français et d'Aéroports de Paris

Dans le cas d'un projet de cession à personnes identifiées des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group, l'État français et Aéroports de Paris disposent d'un droit de veto pour s'opposer à cette cession, pouvant être exercé une fois par projet de cession et dans un délai convenu entre les parties.

## Engagement de maintien du niveau des participations (*standstill*)

Sauf pour certains cas visant à permettre que Schiphol Group puisse ne pas être dilué dans le capital d'Aéroports de Paris, Schiphol Group et ses affiliés ne peuvent augmenter leur participation dans Aéroports de Paris sans l'accord préalable de l'État et ne peuvent agir de concert avec des tiers.

## Droit de cession forcée de l'État français

L'État français dispose d'un droit de cession forcée des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group, exercable, dans un délai convenu entre les parties, en cas de cession par l'État d'actions ADP conduisant le tiers acquéreur à devoir lancer une offre publique ou une garantie de cours sur toutes les actions Aéroports de Paris. Le prix d'acquisition des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group sera le prix par action payé par le tiers acquéreur à l'État ou le prix de l'offre publique ou de la garantie de cours, si celui-ci est plus élevé. Si tout ou partie de la contrepartie payée par le tiers acquéreur n'est pas en numéraire, cette contrepartie sera évaluée à sa valeur de marché et, en cas de désaccord entre Schiphol Group et l'État, une procédure d'expertise sera mise en œuvre pour déterminer cette valeur de marché selon le mécanisme prévu dans le pacte d'actionnaires.

## Terme et causes de résiliation des accords

Le pacte d'actionnaires est conclu dans le cadre et pour la durée de l'Accord de coopération, soit une durée de 12 ans, éventuellement prorogeable. Il prendra fin en cas de résiliation de l'Accord de coopération en cas de survenance d'une des « causes de résiliation » listées ci-après après avoir donné effet aux stipulations régissant la cession de la participation de Schiphol Group dans Aéroports de Paris. Ainsi, en cas de survenance d'une des « causes de résiliation » suivantes, Aéroports de Paris et/ou Schiphol Group pourront mettre en œuvre les stipulations de l'*Exit Agreement* :

- ◆ le changement de contrôle soit de Schiphol Group soit d'Aéroports de Paris ;
- ◆ l'admission aux négociations sur un marché réglementé de Schiphol Group ;
- ◆ la perte par Aéroports de Paris ou par Schiphol Group de leur droit d'exploiter certains aéroports ;
- ◆ un manquement important soit par Schiphol Group soit par Aéroports de Paris à leurs obligations au titre des pactes d'actionnaires ;
- ◆ liquidation, faillite, redressement judiciaire (ou procédure analogue) d'Aéroports de Paris ou de Schiphol Group ;
- ◆ une violation significative de l'Accord de coopération soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group ;
- ◆ un différend permanent et/ou une situation de blocage permanente entre Aéroports de Paris et Schiphol Group ;
- ◆ l'exercice par l'État de son droit de sortie forcée tel que prévu dans le pacte d'actionnaires ;
- ◆ la sortie conjointe ou la sortie forcée d'Aéroports de Paris du capital de Schiphol Group tel que prévu dans le pacte d'actionnaires Schiphol Group ;

<sup>1</sup> Voir également le paragraphe du chapitre 5 « Partenariat avec Schiphol Group ».

- ◇ la dilution excessive de Schiphol Group ; ou
- ◇ la conclusion soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group d'une coopération industrielle avec une société aéroportuaire européenne ayant substantiellement les mêmes objectifs que ceux décrits dans l'Accord de coopération et qui met significativement en cause l'atteinte des objectifs prévus par cet Accord de coopération.

## Principes généraux de la sortie

Les sorties mutuelles du capital d'Aéroports de Paris et Schiphol Group seront réalisées de manière conjointe dans une durée maximale de 18 mois après la survenance d'une des causes de sortie décrites ci-avant. Schiphol Group procédera en premier à la cession de la participation des actions ADP qu'elle détient, et conservera, si Aéroports de Paris et Schiphol Group le jugent utile, le produit de cession dans un compte de séquestre, garantissant le paiement du prix de cession des actions Schiphol Group détenues par Aéroports de Paris. Enfin, en cas de non-cession des titres Aéroports de Paris détenus par Schiphol Group au terme de la période de 18 mois (pouvant dans certains cas être portée à 24 mois), Aéroports de Paris pourra exercer, avec faculté de substitution, une option d'achat sur ses propres titres détenus par Schiphol Group dans des conditions contractuelles convenues entre les parties (formule de calcul de prix à partir d'une moyenne de cours de bourse).

## Absence d'action de concert entre l'État et Schiphol Group

L'État et Schiphol Group ont indiqué qu'ils n'agissent pas et qu'ils n'entendent pas agir de concert vis-à-vis d'Aéroports de Paris.

## Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société

Sous réserve des stipulations de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, il n'existe pas de règles relatives à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration et susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique.

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs stipulations. Elle ne peut toutefois augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve, des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées. Sous la même réserve, elle statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

## Pouvoirs du conseil d'administration

L'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019 a autorisé le conseil d'administration à opérer sur les actions de la société à tout moment.

L'assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2018 a octroyé au conseil d'administration des délégations financières qui peuvent être mise en œuvre à tout moment.

## Accords conclus par Aéroports de Paris étant modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle d'Aéroports de Paris

Les emprunts obligataires prévoient qu'en cas d'un changement de contrôle de la société (cette notion étant définie dans la documentation desdits emprunts) et d'un abaissement par une agence de notation sollicitée par Aéroports de Paris à une notation inférieure à BB+ de sa dette long terme pendant la période de changement de contrôle, chaque porteur d'obligation peut exiger le remboursement ou le rachat par l'émetteur de tout ou partie des obligations qu'il détient à leur valeur nominale.

Par ailleurs, les emprunts contractés auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) prévoient une clause précisant notamment qu'en cas de perte de la majorité du capital social et des droits de vote par l'État français, serait mise en œuvre une clause de concertation pouvant éventuellement conduire à une demande de remboursement anticipé.

Par ailleurs, le changement de contrôle de la société Aéroports de Paris est une « cause de résiliation » de l'Accord de coopération conclu dans le cadre de l'alliance avec Schiphol Group, ainsi qu'il est indiqué au 1.6 ci-avant.

## Accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

Il n'y a pas d'accord prévoyant des indemnités pour les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

A2





# RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent Document d'Enregistrement Universel inclut le rapport financier annuel mentionné établi en application des articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

Les documents mentionnés à l'article 222-3 du règlement précité et les rubriques correspondantes du présent Document d'Enregistrement Universel sont précisés ci-après.

**Comptes sociaux annuels d'Aéroports de Paris :** voir chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel.

**Comptes consolidés du groupe Aéroports de Paris :** voir chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel.

La notion de « Rapport de gestion » vise le rapport de gestion tel que prévu par l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF. Il ne correspond pas au rapport de gestion arrêté par le Conseil d'administration le 10 février 2020, qui sera présenté à l'Assemblée générale en application des dispositions du code de commerce.

## Rapport de gestion :

- ◇ analyse de la situation financière et du résultat : voir chapitres 8 et 9 du présent Document d'Enregistrement Universel ;
- ◇ indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise : voir les notes 9.5 des comptes consolidés ;

◇ Déclaration de Performance Extra-Financière (voir chapitre 5.1 et chapitre 15 du présent Document d'Enregistrement Universel) ;

◇ description des principaux risques et incertitudes : voir chapitre 3 du présent Document d'Enregistrement Universel ;

◇ éléments susceptibles d'avoir une influence sensible en cas d'offre publique : voir sections des chapitres 12 « Organes d'Administration et de Direction générale », 13 « Rémunération et avantages des dirigeants », 14 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction », 16.1 « Actionnariat de la Société » et 16.2 « Changement de contrôle de la Société », 19.1 « Informations concernant le capital social » et 19.2 « Dispositions statutaires » du présent Document d'Enregistrement Universel.

**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel :** voir chapitre 1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels :** voir chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel.

**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés :** voir chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel.







3950\*  
**groupeadp.fr**

1 rue de France  
93290 Tremblay-en-France - France