

2021

**DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL**

INCLUANT
LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL
ET LE RAPPORT INTÉGRÉ



GROUPE ADP

RAPPORT INTÉGRÉ

Profil du Groupe	2
Faits marquants	12
Stratégie : Imaginer l'aéroport durable de demain	14
Gouvernance	34
Management et gestion des risques	40
Partage de la valeur avec les parties prenantes	42
Performance financière et extra financière	44

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 48

1.1 Les activités du groupe	50
1.2 Les principales plateformes	88
1.3 Position concurrentielle	117
1.4 Environnement réglementaire	119

2 FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE 124

2.1 Facteurs de risques	126
2.2 Contrôle interne et gestion des risques	133
2.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage	138

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 140

3.1 Présentation de la gouvernance	142
3.2 Les organes d'administration et de direction générale	144
3.3 Préparation et organisation des travaux du conseil d'administration	166
3.4 Les comités du conseil d'administration	172
3.5 Rémunérations et avantages	176

4 INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES 184

4.1 Les enjeux de responsabilité sociétale d'entreprise au cœur du projet d'Aéroport de Paris	186
4.2 Donner au groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale	193
4.3 Améliorer notre performance environnementale	206
4.4 Taxonomie	218
4.5 Dialoguer et s'engager pour les riverains et les territoires	224
4.6 Opérer de manière exemplaire	228
4.7 Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental	243
4.8 Stratégie RSE 2022-2025	246
4.9 Table de concordance	247
4.10 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	248

5 ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2021 ET DONNÉES PROSPECTIVES 252

5.1 Faits marquants	254
5.2 Analyse des comptes consolidés de l'exercice	259
5.3 Investissements	269
5.4 Prévisions et objectifs de l'exercice 2021	273
5.5 Évènements récents	274
5.6 Perspectives, prévisions et objectifs	278


6 ÉTATS FINANCIERS 280

6.1 Comptes consolidés du Groupe ADP au 31 décembre 2021	282
6.2 Comptes annuels et annexes d'Aéroports de Paris SA au 31 décembre 2021	372

7 CAPITAL ET ACTIONNARIAT 416

7.1 Actionnariat	418
7.2 Calendrier financier	420
7.3 Dividendes	421
7.4 Informations complémentaires concernant le capital social et les dispositions statutaires	422

8 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 430

8.1 Renseignements sur la société	432
8.2 Contrats	433
8.3 Résultats sociaux des 5 derniers exercices	449
8.4 Échéancier des paiements fournisseurs sur les dettes existantes à la clôture des comptes	450
8.5 Personnes responsables du DEU incluant le RFA 	451
8.6 Tables de concordance	452

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme 

2021

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 2020 : les états financiers consolidés d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent figurant au chapitre 18 du document d'enregistrement universel d'Aéroports de Paris déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 18 mars 2021 sous le numéro D. 21-0149, ainsi que l'examen de la situation financière et du résultat d'Aéroports de Paris pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 figurant aux chapitres 7 et 8 dudit document d'enregistrement universel 2020 ;
- ◆ pour l'exercice 2019 : les états financiers consolidés d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent figurant au chapitre 18 du document d'enregistrement universel d'Aéroports de Paris déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 23 mars 2020 sous le numéro D. 20-0159 et son amendement déposé le 23 juin 2020 sous le numéro D. 20-0159-A01 (ensemble le « document d'enregistrement universel 2019 ») ainsi que l'examen de la situation financière et du résultat d'Aéroports de Paris pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant aux chapitres 7 et 8 dudit document d'enregistrement universel 2019.

Les informations incluses dans les document d'enregistrement universel 2020 et 2019 autres que celles citées ci-avant 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'AMF, le présent document d'enregistrement universel et les documents d'enregistrement universel 2020 et 2019 sont disponibles sur le site de l'AMF (HYPERLINK « <http://www.AMF-france.org> » www.AMF-france.org) ainsi que sur le site Internet d'Aéroports de Paris (HYPERLINK « <http://www.groupeadp.fr> » www.groupeadp.fr).



Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 14 avril 2022 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 valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

Ce document est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel intégrant le rapport financier annuel et le rapport intégré 2021 qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format) et déposée auprès de l'AMF, disponible sur le site internet de la Société et celui de l'AMF.





« RÉINVENTER, ENSEMBLE, UN NOUVEAU MODÈLE AÉROPORTUAIRE »

En favorisant le rapprochement des peuples et le développement économique, le transport aérien a connu un développement exceptionnel, passant de 100 millions de passagers annuels en 1960 à 4,5 milliards de passagers en 2019. Aujourd'hui, cette industrie est au carrefour de deux chocs.

Le premier est celui de la pandémie de Covid-19. Le retour au trafic de 2019 sera progressif, mais je suis confiant dans la capacité du secteur à se relever, comme il l'a démontré lors des précédentes crises. Néanmoins, l'adaptation à un nouveau rythme de croissance de long terme est un défi d'ampleur et tous les acteurs devront ajuster leur modèle.

Le second choc est celui du changement climatique. Accélérer la réduction de l'impact environnemental du transport aérien constitue notre principal défi : tous les acteurs de l'aéronautique sont mobilisés avec une feuille de route ambitieuse. **L'aviation commerciale a pleinement sa place dans un monde bas-carbone.**

Des crises, l'aéronautique a fait surgir des opportunités qui poussent, plus qu'à une adaptation, à une réinvention. Avec la feuille de route stratégique 2022-2025 du Groupe ADP « 2025 Pioneers », nous construisons un modèle aéroportuaire orienté vers la performance et la durabilité. Le Groupe ADP est capable d'accompagner les mutations structurelles tout en créant de la valeur pour ses clients, les territoires alentours, et le collectif que nous formons.

Notre modèle se démarque par son expertise, son réseau, et sa volonté de mettre l'accueil des passagers au cœur de sa mission. Cette volonté est inscrite dans notre raison d'être, qui demeure un cap pertinent pour 2050, et qui exprime trois convictions :

1. Nous sommes un groupe d'hospitalité au service des voyageurs. Nous imaginons l'aéroport de demain avec un parcours sans couture, des services innovants et une expérience originale du voyage.

2. Nous sommes un groupe visionnaire, qui réinvente les infrastructures de demain. La vocation des plateformes aéroportuaires est de devenir des hubs multimodaux ; elles seront modulaires, en matériaux durables qui viendront compléter les infrastructures déjà existantes.

3. Nous sommes un groupe multi-local en lien et au service des territoires et de leurs besoins qu'ils soient énergétiques, logistiques ou immobiliers.

Ces défis nous invitent à conserver l'esprit des pionniers de l'aéronautique : innover, oser, pour ce qui est autant un défi industriel qu'une aventure humaine collective.

Avec « 2025 Pioneers », nous construisons un futur durable dans lequel nous pouvons nous projeter, et dont les chantiers prioritaires préparent l'aéroport de demain.

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

UN LEADER MONDIAL

Le Groupe ADP est un leader mondial de l'exploitation d'aéroports. Pour servir ses ambitions en France et à l'international, le groupe s'appuie à la fois sur un réseau unique de **28 aéroports** à fin 2021, exploités en contrat de gestion ou en concession et sur un vivier de compétences et de savoir-faire mis au service des marchés locaux.

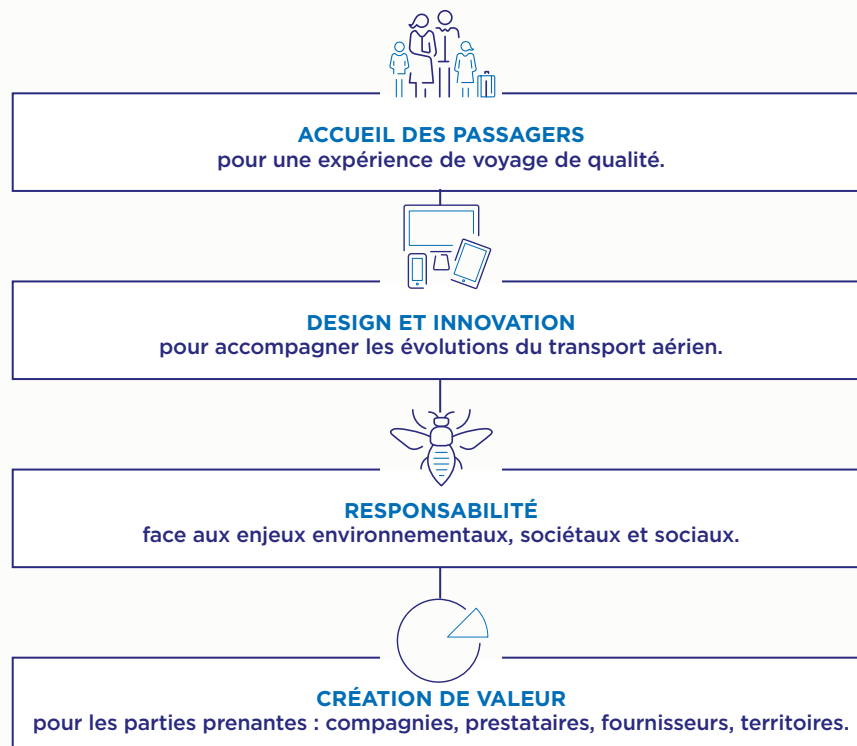
UN GROUPE AU MODÈLE MONDIAL, INTÉGRÉ ET MULTI-LOCAL

Un modèle basé sur trois entités complémentaires en matière de géographie et d'exposition à la croissance.



NOTRE RAISON D'ÊTRE

« Accueillir les passagers, exploiter et imaginer des aéroports, de manière responsable et à travers le monde »



NOS MÉTIERS

Exploitation et opération aéroportuaires

LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR :

- ◆ Des infrastructures plus performantes et plus sobres, aptes à accompagner le développement du trafic
- ◆ Une régulation économique à Paris favorable à l'investissement
- ◆ Dynamisme des activités à l'international grâce notamment à la croissance organique de TAV Airports et GMR Airports
- ◆ Amélioration de la desserte des plateformes en transports en commun et l'extension des capacités des gares sur nos aéroports
- ◆ Smartisation, avec l'accélération de la digitalisation du parcours passager
- ◆ Développement des synergies dans l'ingénierie, les systèmes IT en capitalisant sur le modèle « One Group »
- ◆ Innovation avec la réduction des émissions carbone au service de l'optimisation des opérations aéroportuaires

Commerces & Hospitalité

LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR :

- ◆ Lancement d'Extime, la première franchise d'hospitalité et *travel retail* (Boutiques en *duty free*) au monde
- ◆ Un objectif de développement du CA/PAX par de nouveaux produits, plus de synergies attendues entre les acteurs et un écosystème digital renforcé
- ◆ L'optimisation de la rentabilité par le cumul des rôles de bailleur, d'actionnaire et de franchiseur

Immobilier

LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR :

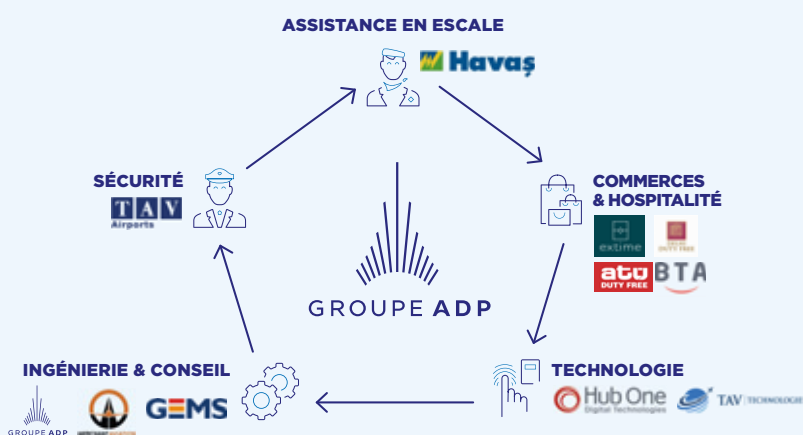
- ◆ Une stratégie d'investisseur
- ◆ Reprise en pleine propriété de terrains et de bâtiments dont les baux arrivent à échéance
- ◆ D'importantes réserves foncières à Paris

Services (IT, Ingénierie, sociétés de service de TAV Airports)

LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR :

- ◆ Diversité des sources de revenus
- ◆ Développement des synergies

UNE PRÉSENCE SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR



CHIFFRE-CLÉS FINANCIERS

TRAFIC GROUPE
EN HAUSSE DE

37,2 %

CHIFFRE
D'AFFAIRES

2 777 M€

EBITDA

751 M€

RÉSULTAT NET
PART DU GROUPE

- 248 M€

CHIFFRE-CLÉS EXTRA-FINANCIERS

SCORE DE
SATISFACTION
PASSAGERS
ASQ-ACI DÉPARTS

3,91 points

AÉROPORTS
ENGAGÉS DANS
UNE DÉMARCHÉ
DE CERTIFICATION
SANITAIRE (ACI)

27

AÉROPORTS
ENGAGÉS DANS
L'INITIATIVE
ACT4NATURE
POUR PRÉSERVER
LA BIODIVERSITÉ
SUR LE TERRITOIRE

23

PLATEFORMES
ENGAGÉES DANS
LE PROGRAMME
AIRPORT CARBON
ACCREDITATION

15

UN RÉSEAU UNIQUE D'AÉROPORTS DANS LE MONDE



NEW-YORK

En partenariat avec un opérateur local au sein de la structure « Future Stewart Partners », le Groupe ADP a pris en main l'aéroport new-yorkais de Stewart, situé à 100 km de Manhattan. Aéroport à fort potentiel pour le trafic à bas coût (low-cost), il s'agit du premier aéroport géré par le groupe aux États-Unis. Cette plateforme dispose d'un beau potentiel et sera modernisée grâce à une nouvelle aérogare entièrement dédiée aux vols internationaux.

◆ **ACA* (optimisation)**



COTONOU

Le Groupe ADP fournit une assistance aux opérations sur l'aéroport Cardinal Bernardin Gantin de Cotonou au Bénin. Cette assistance est réalisée plus particulièrement sur les domaines de l'exploitation, de la finance et de la gestion générale de l'aéroport.

Un projet ambitieux de développement de l'aéroport a été lancé par les autorités pour anticiper la hausse de trafic dans les années à venir.

◆ Niveau de trafic en 2021 : 67,9 % du trafic de 2019

IMPLANTATIONS PAR TYPES D'ACTIVITÉS

- ◆ Gestions et opérations
- Autres services (*Duty free*, salons, assistance en escale, etc.)

* Airport Carbon Accreditation.



ALMATY

L'aéroport d'Almaty, capitale économique du Kazakhstan, est le plus grand aéroport d'Asie centrale.

Le Kazakhstan, plus grand pays enclavé du monde avec 2,7 millions de km², est le moteur de la croissance économique de la région et représente 60 % du PIB de l'Asie centrale.

- ◆ Niveau de trafic en 2021 : 93,4 % du trafic de 2019
- ◆ Aéroport signataire de la charte Airports for Trust



ANTALYA

Antalya est une destination majeure pendant la saison estivale des loisirs en Europe en raison de sa situation sur la riviéra turque, longue de 500 km sur la côte méditerranéenne, au sud-ouest du pays et avec une capacité hôtelière de 625 000 lits. Antalya se positionne comme deuxième aéroport le plus fréquenté de Turquie et le premier en termes de trafic international.

- ◆ Niveau de trafic en 2021 : 61,7 % du trafic de 2019
- ◆ **ACA* 3+ (neutralité)**



AMMAN

Présent sur le territoire jordanien depuis 2007, le Groupe ADP exploite avec succès, via la société AIG (Airport International Group), l'aéroport Queen Alia d'Amman, un aéroport exemplaire pour la qualité de services aux passagers et l'impact environnemental.

- ◆ Niveau de trafic en 2021 : 51,1 % du trafic de 2019
- ◆ Titulaire de l'accréditation Airport Health Accreditation
- ◆ Aéroport signataire de la charte Airports for Trust
- ◆ **ACA* 3+ (neutralité)**



DELHI

L'aéroport international Indira-Gandhi (IGIA) s'étend sur plus de 2 000 ha et est situé à seulement 15 km du centre de New Delhi. Il dessert la capitale indienne et sa métropole urbaine de plus de 26 millions d'habitants dont il est l'unique aéroport international.

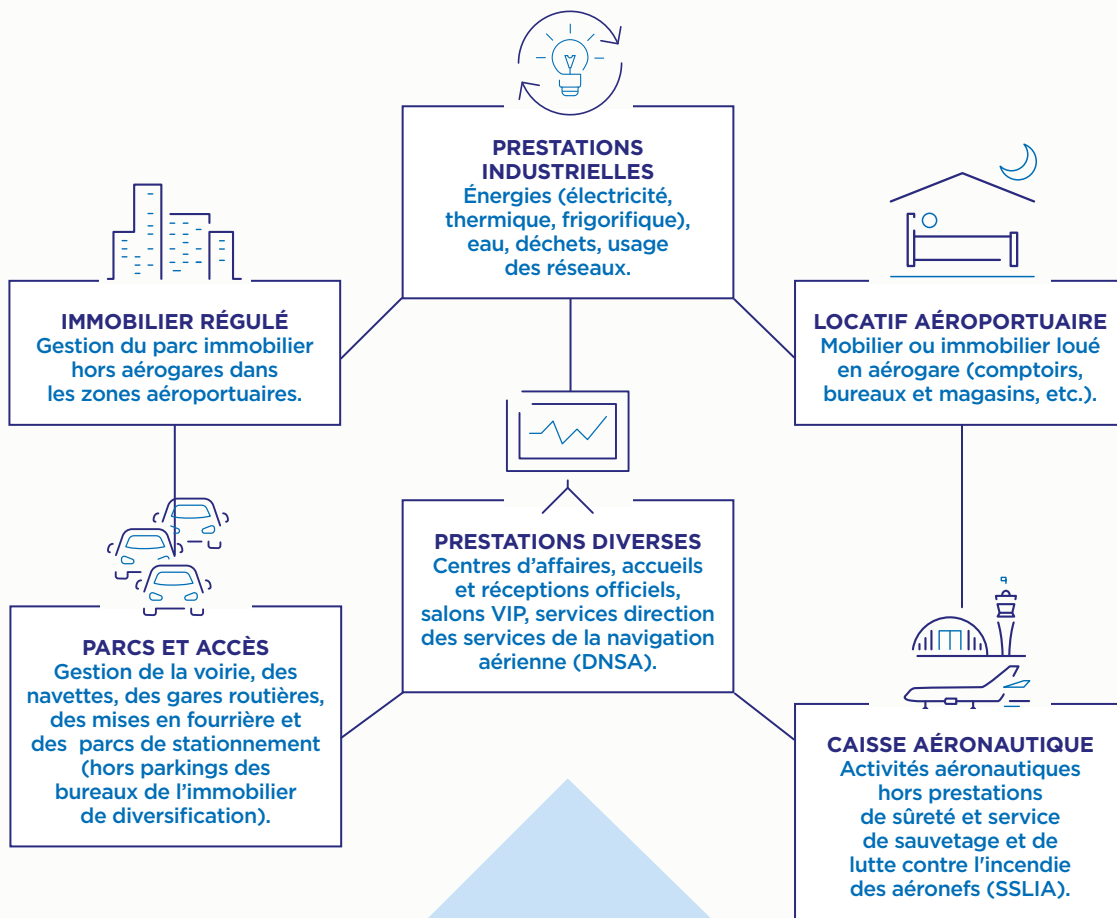
- ◆ Niveau de trafic en 2021 : 54,2 % du trafic de 2019
- ◆ Titulaire de l'accréditation Airport Health Accreditation
- ◆ **ACA* 4+ (transition)**
- ◆ Objectif 2026 : zéro émission nette de CO₂ (émissions internes)

* Airport Carbon Accreditation.

UN MODÈLE UNIQUE ET CRÉATEUR DE VALEUR

Le modèle économique du Groupe ADP est assis sur des piliers d'activité diversifiés, qui disposent chacun de leurs propres leviers de création de valeur.

ACTIVITÉS RÉGULÉES (À PARIS)



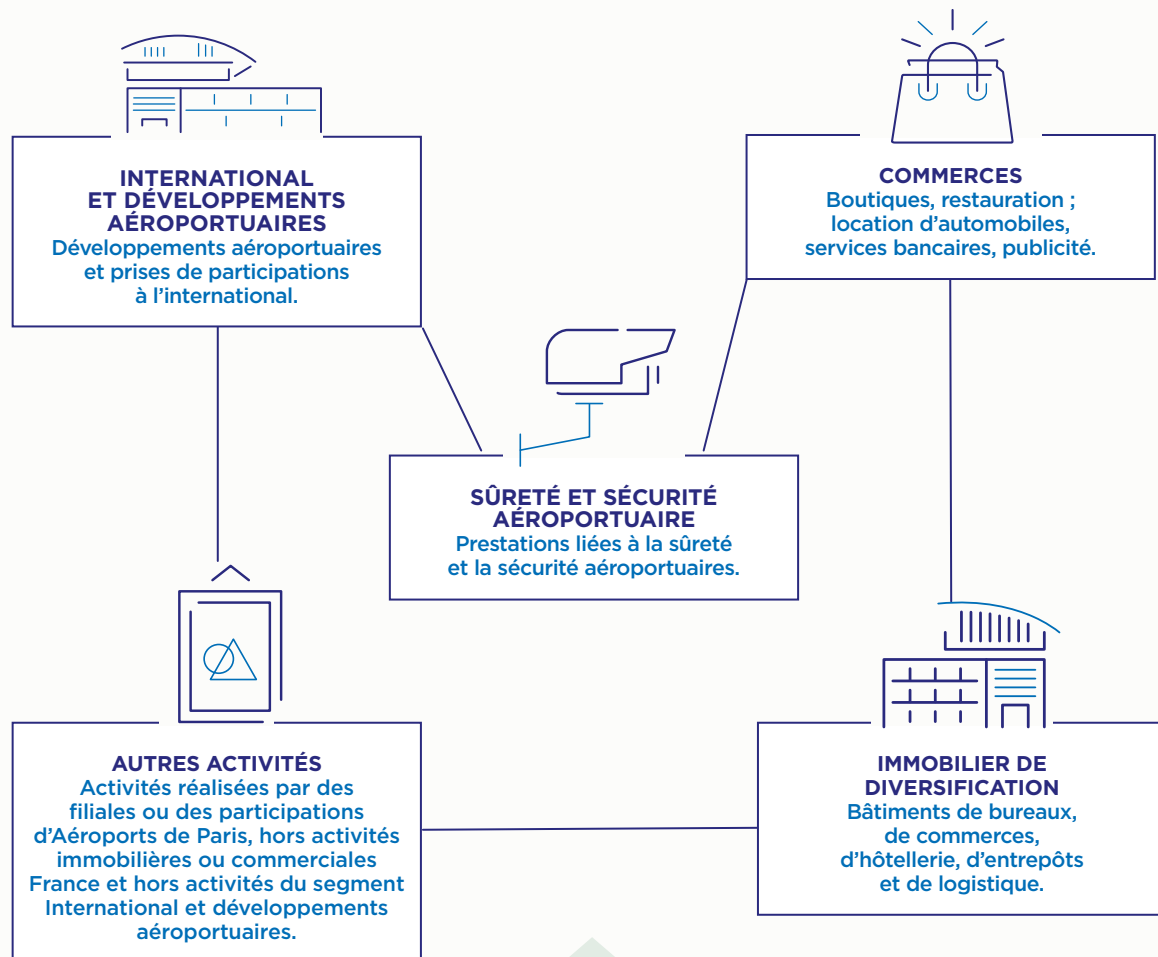
UNE JUSTE RÉMUNÉRATION DES CAPITAUX INVESTIS

Pouvant être encadrée par un **contrat de régulation économique** d'une durée maximale de 5 ans.

UNE LOGIQUE D'ÉQUILIBRE

Entre tarifs, investissements et juste rémunération des capitaux investis sur le périmètre régulé afin de préserver la compétitivité des plateformes parisiennes.

ACTIVITÉS NON RÉGULÉES



UNE MAXIMISATION DE LA CRÉATION DE VALEUR

Sur la base de **critères d'évaluation** financiers et extra-financiers adaptés que l'entreprise se fixe.

UNE LOGIQUE DE RENDEMENT

Des bases solides permettant au Groupe ADP **d'accélérer son développement d'opérateur intégré** et d'asseoir sa position de **leader mondial** du secteur.

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

PROMOTEUR DE L'AÉROPORT CONNECTÉ ET RESPONSABLE



NOS RESSOURCES AU 31 DÉCEMBRE 2021

CAPITAL HUMAIN

- ◆ 22 269 salariés
- ◆ 32 pays d'implantation

CAPITAL INDUSTRIEL

- ◆ 28 plateformes
- ◆ Principales filiales consolidées : TAV Airports, AIG, Société de Distribution Aéroportuaire, Hub One

CAPITAL ÉCONOMIQUE ET FINANCIER

- ◆ Notation de crédit long terme Standard & Poor's : **A**, perspective négative
- ◆ Actionnariat stable (État : 50,6 %)
- ◆ Total du bilan consolidé de **18 362 millions d'euros**

STRATÉGIE SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

- ◆ 2 fondations : Fondation d'entreprise Groupe ADP et Airport International Group Foundation (AIG)
- ◆ Objectifs de neutralité carbone / zéro émissions nettes entre 2030 et 2050 selon les plateformes
- ◆ Préservation de la biodiversité



NOS MÉTIERS

- ◆ Exploitation et opération aéroportuaires
- ◆ Commerces & Hospitalité
- ◆ Immobilier
- ◆ Services (IT, Ingénierie, sociétés de service de TAV Airports)

TRAFIC GROUPE

**160 millions
de passagers
en 2021**



NOS AXES STRATÉGIQUES

2025
PIONEERS

01



ONE

AMBITION

02



ONE

GROUP

03



SHARED

DYNAMICS



NOTRE RAISON D'ÊTRE

Accueillir les passagers, exploiter et imaginer des aéroports, de manière responsable et à travers le monde

CHIFFRE
D'AFFAIRES
CONSOLIDÉ
EN 2021

2 777 M€



NOS DÉFIS

- ◆ Inventer l'aéroport durable de demain
- ◆ Renforcer la relation avec les territoires
- ◆ Bâtir un groupe multi-local intégré
- ◆ Consolider le cadre de régulation
- ◆ Accueillir nos clients dans une approche d'hospitalité globale



NOS RÉSULTATS EXTRA-FINANCIERS EN 2021

NOS SALARIÉS

- ◆ **93 % des salariés** ADP SA actionnaires
- ◆ **33 % femmes** au COMEX
- ◆ ratio d'équité de **7,77**

NOS CLIENTS

- ◆ **5 plateformes** du groupe dans le Top 100 du classement Skytrax
- ◆ **141 compagnies aériennes** à Paris Aéroport
- ◆ **1,4 million de bénéficiaires** du programme de fidélité

POLITIQUE DE DÉSENDETTEMENT DU GROUPE

- ◆ Objectif DFN/EBITDA compris entre **6x et 7x** d'ici fin 2022

NOS FOURNISSEURS

- ◆ **973 millions d'euros** d'achats en 2021
- ◆ **86 %** des contrats conclus avec des fournisseurs ayant fait l'objet d'une évaluation RSE

CRÉATION DU COMITÉ DES PARTIES PRENANTES

- ◆ **5 projets** de mécénat groupe en 2021

NOS TERRITOIRES

- ◆ **49 projets soutenus** par la Fondation Groupe ADP en 2020, dont **37 projets locaux**

2021, UNE ANNÉE D'ADAPTATION ET DE RELANCE

Le Groupe ADP a bénéficié d'une reprise de l'activité au cours du deuxième semestre 2021 en France et à l'international. La mise en place d'un plan d'optimisation opérationnel avec la fermeture de terminaux et le recours à l'activité partielle a permis de stabiliser la situation financière. En parallèle, le groupe poursuit ses projets en matière de transition environnementale.

UN TRAFIC GROUPE PORTÉ PAR L'INTERNATIONAL

Après un début d'année 2021 marqué par la résurgence de la pandémie Covid-19, la reprise de l'activité a été confirmée au second semestre 2021, portée notamment par le dynamisme de TAV Airports et GMR Airports. Le groupe enregistre un trafic en hausse de 37,2 % (vs 2020) avec 160 millions de passagers accueillis dans l'ensemble des aéroports.



+ 37,2 %
PAR RAPPORT À 2020
45,6 %
DU NIVEAU DE 2019

UNE SATISFACTION DES PASSAGERS QUI PROGRESSE

Malgré un contexte sanitaire compliqué, la satisfaction des passagers a continué de s'améliorer.

- ◆ 5 aéroports du groupe sont présents dans le TOP 100 du classement Skytrax World Airport Awards 2021 qui évalue la qualité de service et la satisfaction passager. Paris-Charles de Gaulle passe de la 20^{ème} à la 15^{ème} place.
- ◆ Paris Aéroport reçoit le prix « Best Creativity and innovation during Covid-19 » pour son application mobile décerné par The Moodies Awards qui récompense les meilleures innovations digitales dans le domaine du *travel retail*.



SÉCURITÉ SANITAIRE :
5 étoiles lors de l'audit
Skytrax covidfree décerné
à 3 de nos aéroports participants



PARIS-CHARLES DE GAULLE

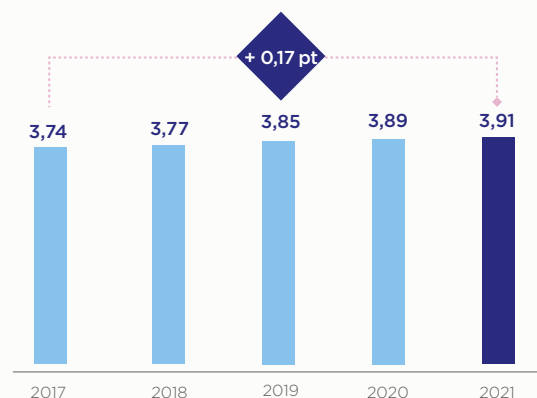


PARIS-ORLY



TBILISSI

SATISFACTION DES PASSAGERS AU DÉPART DE PARIS AÉROPORT



UNE ADAPTATION PERMANENTE DE L'ENTREPRISE AU CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SANITAIRE

Le Groupe ADP a su faire preuve d'agilité dans la gestion de ses infrastructures pour accueillir les passagers dans les meilleures conditions. L'engagement et la mobilisation des collaborateurs ont également contribué à sa résilience.

Des infrastructures optimisées

- ◆ Poursuite de la stratégie de fermeture et d'ouverture des infrastructures pour s'adapter au trafic.

Des mesures sociales pour accompagner les départs à Paris

- ◆ Déploiement de l'accord de rupture conventionnelle collective qui fixe à 1 150 le nombre de départs volontaires, dont un objectif de 700 départs non remplacés.
- ◆ Plan d'adaptation des contrats de travail avec mesures de modération salariale.

Des organisations resserrées pour préserver l'essentiel

- ◆ Adaptation d'Aéroports de Paris SA à la baisse durable de l'activité et aux réductions d'effectifs pour sécuriser la continuité opérationnelle et préserver les compétences.

À L'INTERNATIONAL, LE DÉVELOPPEMENT SE POURSUIT

Un réseau d'aéroports qui s'étoffe

- ◆ Acquisition d'Almaty, au Kazakhstan, via TAV Airports. Le plus grand aéroport d'Asie centrale contribue à améliorer l'EBITDA du groupe de façon significative.
- ◆ Gain de la concession de l'aéroport de Medan, 3^{ème} aéroport d'Indonésie par un consortium incluant GMR Airports.

Renouvellement de la concession d'Antalya

- ◆ Renouvellement pour une durée de 25 ans à la suite de l'appel d'offres remporté par TAV Airports (2027/2051).

Renégociation de certains actifs

- ◆ Prolongation des durées de concession des 5 aéroports turcs de TAV Airports et à Médine.
- ◆ Restructuration de la dette en Tunisie et à Médine en Arabie saoudite.

Désengagement d'actifs non stratégiques

- ◆ Lancement de la procédure de débouclage de la participation croisée avec Royal Schiphol Group.
- ◆ Non-reconduction des opérations pour l'aéroport international à l'Île Maurice.
- ◆ Fermeture de la *Business Unit* Europe d'ADP Ingénierie.

NOMBREUSES ACTIONS DÉPLOYÉES EN MATIÈRE DE RSE

Environnement

- ◆ Poursuite des engagements en faveur de la transition énergétique du secteur aérien.
- ◆ Conclusion d'un partenariat avec Airbus et Air Liquide pour préfigurer l'arrivée de l'avion à hydrogène liquide.
- ◆ Décollage du premier vol commercial Paris-Montréal approvisionné à 16 % en carburant aérien durable.
- ◆ Les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Franjo-Tuđman de Zagreb (Croatie) lauréats de l'appel à projet européen Green Airports pour développer des innovations vertes pour les opérations au sol.

Sociétal

- ◆ Création d'un comité de parties prenantes.
- ◆ Création de la Fondation AIG en faveur des populations défavorisées.

A wide-angle photograph of an airport tarmac under a cloudy sky. In the foreground, a red and white striped line runs along the edge of the asphalt, with a yellow 'R' marking. To the left, the nose of a white Airbus A320neo aircraft is visible, with 'AIRFRANCE' and 'PB' markings. A white ground support vehicle is positioned next to the aircraft. In the background, a modern airport terminal building with large glass windows and a curved facade is visible. The sky is filled with soft, white clouds.

ÉCRIRE L'AVENIR DE L'AÉROPORT



EDWARD ARKWRIGHT, DIRECTEUR GÉNÉRAL EXÉCUTIF

Quel est le nouveau modèle aéroportuaire que le Groupe ADP souhaite initier à travers sa nouvelle feuille de route stratégique ?

EA : La pérennité de l'aviation du transport aérien suppose de se transformer. Il nous faut converger vers un nouveau modèle aéroportuaire, plus durable et performant, plus en phase avec l'évolution des attentes sociétales et environnementales. Sur la période 2022-2025, nous poserons le socle de ce nouveau modèle, qui porte en lui une transformation structurelle de long terme, tant en matière de transition environnementale, que dans notre relation à nos clients et à nos territoires. Nous devons repenser nos fondamentaux, viser l'excellence de l'hospitalité et la fluidité des parcours au service de nos clients voyageurs et la performance opérationnelle et environnementale au service de nos clients compagnies aériennes, tout en ouvrant de nouveaux champs d'opportunités pour transformer nos aéroports en hubs multimodaux et d'énergie.

Quelles seront les caractéristiques de l'aéroport durable de demain, hub multimodal et d'énergie ?

EA : Pour façonner l'aéroport de demain, il nous faut repenser notre manière d'appréhender deux de nos métiers traditionnels et regarder aussi vers deux nouvelles directions.

Sur notre premier métier - la construction et la conception d'infrastructures - nous devons adopter de nouveaux modes de construction plus durables, mieux prendre en compte l'impact sur les sols et la préservation de la biodiversité. En privilégiant des nouvelles infrastructures plus modulaires et plus flexibles, nous construirons moins dans le futur, alors que la crise nous a d'ores et déjà permis de gagner en flexibilité et en agilité dans la gestion de nos capacités.

Sur notre deuxième métier - l'hospitalité et l'accueil des passagers - nous devons garantir la fluidité

avec un parcours sans couture dans nos terminaux en accélérant la « smartisation » de nos aéroports, avec la digitalisation des opérations aéroportuares. Et à travers le lancement de la marque Extime, nous visons l'excellence de l'accueil en zone réservée, notamment dans les salles d'embarquement.

De nouvelles perspectives s'ouvrent aussi à nous. D'abord sur la multimodalité grâce à une connectivité renouvelée autour des différents modes de transport et dans laquelle la correspondance

« fer-air » portera une part croissante du développement au sein de nos plateformes. Ensuite sur la question de l'énergie, centrale pour la compétitivité future des aéroports. En promouvant les énergies renouvelables, les carburants aériens durables (SAF) ou encore travailler à l'arrivée de l'hydrogène,

nous avons une approche holistique pour aider à transformer nos aéroports en hubs d'énergies.

Qu'entendez-vous par groupe multi-local ?

EA : Il s'agit d'une manière de fonctionner ensemble à l'échelle d'un groupe mondial, dont les réseaux d'expertises doivent se démultiplier avec un ancrage territorial très fort. Être multi-local, c'est tenir compte des spécificités locales, tout en étant animés - avec nos partenaires turc TAV Airports et indien GMR Airports - par des objectifs communs autour de l'hospitalité, de la transition environnementale ou encore de l'innovation. 2025 Pioneers est la première feuille de route stratégique de l'entreprise pensée à l'échelle globale : la vision n'est plus uniquement parisienne, mais partagée avec TAV Airports et en résonance avec la propre feuille de route de GMR Airports.

Enfin, être un groupe multi-local ouvre une complémentarité des mix trafic, des géographies et bassins versants naturels. Cela induit des opportunités que nous ne pourrions pas forcément saisir depuis Paris, comme l'acquisition de l'aéroport d'Almaty au Kazakhstan par TAV Airports.

**" NOUS DEVONS REPENSER
NOS FONDAMENTAUX,
VISER L'EXCELLENCE
DE L'HOSPITALITÉ "**

LE RÊVE EN ACTIONS DEPUIS 70 ANS

Un nouveau modèle aéroportuaire de long terme orienté vers la durabilité et la performance.

UNE PART DE RÊVE

Dès novembre 1944, Alain Bozel écrit une note visionnaire au Général de Gaulle, chef du gouvernement provisoire, pour définir et promouvoir l'idée d'un aéroport idéal pour Paris. En cette fin de guerre, la France veut retrouver son rang de grande puissance. Bozel a la certitude que l'avion est le moyen de transport des personnes et des marchandises du XX^{ème} siècle, qu'il va s'imposer et croître grâce à son atout principal, la rapidité. L'avion est le symbole du progrès et porte, au-delà de son rôle économique, une part de rêve, d'appel au voyage et de découvertes d'autres cultures.

L'aéroport, indispensable à cette industrie, est appelé à devenir la porte d'entrée de la capitale du pays, porteur de l'image de Paris mais aussi de la France. Pour Bozel, « l'aéroport de Paris » a la même importance économique, politique et culturelle que celles qu'ont pu avoir les ports dans les siècles précédents. La ville aéroportuaire se développera comme se sont développées les villes portuaires dans le passé.

UNE ADAPTATION PERMANENTE

Cette vision va fortement inspirer la création et le développement du groupe. De nombreux défis vont nécessiter d'adapter en permanence et durant plus de 70 ans notre activité, sans la remettre profondément en cause : la croissance rapide du trafic aérien avec l'émergence du tourisme de masse, les évolutions technologiques (aviation supersonique, transport de masse avec l'arrivée du Boeing 747 puis des autres avions très gros porteurs comme l'Airbus A380...), la crise pétrolière, la libéralisation et la consolidation du secteur du transport aérien français et mondial, l'avènement des grands hubs mondiaux, la sûreté liés au terrorisme, les crises financières et sanitaires... sont autant de défis relevés avec succès. Les évolutions du marché mondial du transport aérien, avec la maturité progressive du continent européen

et l'apparition d'une demande importante venue des pays émergents, a conduit le groupe à progressivement élargir son réseau, et à se développer sur des marchés nouveaux éloignés du bassin francilien historique.

Le Groupe ADP a toujours su accompagner ces transformations, grâce à l'engagement, aux compétences et à la passion qui animent les femmes et les hommes qui le composent. Nous pouvons être fiers de cette résilience collective.

UN COUP D'ARRÊT BRUTAL

En 2020, la crise sanitaire Covid-19 a mis un coup d'arrêt brutal à l'industrie du secteur aérien. Si la défiance vis-à-vis du secteur aérien préexistait à la crise sanitaire - l'aviation commerciale et l'activité aéroportuaire étaient en effet déjà la cible de divers groupes d'influence - cette crise a amplifié et accéléré ce phénomène. Elle a ébranlé plus que jamais auparavant, la part de rêve et d'imaginaire que véhicule l'avion, jusqu'à susciter parfois des comportements d'appréhension ou de rejet. L'avion et les aéroports sont les victimes collatérales d'un monde qui cherche à se replier sur soi plutôt que de s'ouvrir à l'autre. Cette crise a nécessité une adaptation importante des acteurs du transport aérien, dont le Groupe ADP, qui a dû et su ajuster son modèle économique et social aux contraintes de cette période. En parallèle, les sociétés notamment européennes sont devenues de plus en plus attentives aux exigences de bien-être individuel et collectif, de préservation de l'environnement mais aussi de sécurité.

Pour autant, le Groupe ADP est convaincu que l'avion, acteur du progrès et du développement des sociétés humaines, restera un mode de transport incontournable. Il s'inscrira progressivement dans une offre de voyage plus diversifiée et adaptée, tenant compte de ce qu'attendent nos clients passagers, les citoyens et les habitants de nos territoires.

UN NOUVEL ÉLAN

Le Groupe ADP porte aujourd'hui un modèle original qui se démarque au niveau mondial par son expertise et son réseau, mais aussi par sa volonté de mettre l'accueil des passagers au cœur de sa raison d'être pour imaginer et exploiter l'aéroport de demain.

Pour cela, nous savons que nous pouvons ensemble accompagner les mutations structurelles qui sont à l'œuvre. Les forces de l'entreprise sont restées vigoureuses pendant toute la crise. L'entreprise est prête à revenir au-devant de la scène pour porter le renouveau du modèle aéroportuaire et plus globalement pour ré-enchanter le voyage, dont sa composante aérienne.

L'HOSPITALITÉ TOUJOURS AU CŒUR...

Dans ce nouveau modèle, le client-voyageur est au cœur des préoccupations de l'entreprise, mais avec des moyens renouvelés et innovants. La fluidité et la rapidité de son parcours seraient tout particulièrement mis en avant, notamment par des outils digitaux de premier plan. Surtout, l'accueil en zone réservée viserait l'excellence, par le design du lieu, le service rendu et l'offre proposée. Le voyageur serait envisagé en tant qu'utilisateur des aérogares, mais aussi de l'ensemble des infrastructures de nos plateformes.

... D'UNE PLATEFORME DE CORRESPONDANCE MULTIMODALE...

La plateforme aéroportuaire ne serait plus simplement un lieu où l'on prend l'avion, mais un lieu de connexions où le client-voyageur, bénéficiant d'un accès facilité depuis son lieu de départ, choisit le mode de transport le plus optimal, au regard notamment de critères environnementaux. Ainsi, l'avion serait un segment du voyage dont une part de plus en plus importante passerait par le train ou les modes alternatifs.

Au-delà de la correspondance classique, la correspondance intermodale porterait une part croissante du développement des plateformes du Groupe ADP, notamment franciliennes, en s'appuyant sur un module d'échanges positionné au cœur des infrastructures.

Le transport aérien, pour les destinations où il est privilégié, viserait par ailleurs la réduction la plus forte possible de son impact environnemental, par des solutions adaptées aux caractéristiques de chaque vol. Cette mutation doit nous conduire vers une aviation décarbonée.

...CONÇUE ET EXPLOITÉE DE MANIÈRE DURABLE...

La responsabilité du Groupe ADP en tant qu'aménageur, concepteur et exploitant d'infrastructures est d'accompagner les évolutions structurelles du transport aérien par des équipements et des process permettant d'assurer les meilleures conditions de sécurité et de sûreté, de qualité de l'expérience voyageurs, mais aussi



de durabilité. Nous devons désormais engager une transition qui, pour atteindre nos objectifs, devra privilégier la sobriété et la performance des aménagements et limiter les nouvelles surfaces construites dans nos emprises existantes. Les choix retenus lors de la conception des infrastructures doivent faciliter la réduction de l'empreinte environnementale, tant des compagnies aériennes et de leurs prestataires de services que du gestionnaire aéroportuaire et permettre d'assurer pour l'avenir la meilleure flexibilité des bâtiments.

Ainsi, le Groupe ADP viserait la neutralité de son empreinte environnementale, notamment sur les enjeux carbone et biodiversité, en se fixant en particulier pour objectif d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2050 sur notre périmètre géographique, augmenté de la croisière de tous les avions au départ, et en s'engageant progressivement à compenser l'ensemble des impacts biodiversité et carbone de la construction des infrastructures nouvelles.

Fort de ses savoir-faire, le Groupe ADP met son modèle d'excellence opérationnelle au service de la compétitivité des compagnies aériennes. Il fournit aux compagnies des ressources optimisées leur permettant un exercice efficace de leurs opérations, tout en assurant son rôle d'intégrateur auprès des différents acteurs de l'exploitation.

...AU SERVICE DE LA VILLE ET DES TERRITOIRES...

La relation de l'aéroport avec la ville évoluerait. Au concept de "ville aéroportuaire" succèderait l'objectif de mieux "connecter" la plateforme aux territoires. La place de la voiture, l'offre de transports du quotidien et la politique immobilière seraient adaptées pour mieux intégrer les plateformes à une planification urbaine globale. La place de l'aéroport dans le territoire ne se limite pas au rôle de pourvoyeur d'emplois, mais s'étend à la fourniture d'une offre immobilière ou d'une infrastructure utile pour le territoire, en matière de connectivité et de mobilité, de structuration des chaînes logistiques des énergies bas-carbone et de préservation des réservoirs de biodiversité.

...PAR UN GROUPE MULTI-LOCAL POUR DES ENJEUX GLOBAUX...

Pour servir cette ambition, dont les enjeux sont globaux, le Groupe ADP se doit de la porter non seulement à Paris mais aussi dans le reste du monde. Ainsi, la présence du Groupe ADP à l'international doit refléter les ambitions qui sont au cœur de son projet stratégique, notamment sur les volets hospitalité et durabilité (qualité de service, innovation, environnement et engagement sociétal). Il doit pour cela mobiliser les différentes filières métiers pour mieux les démultiplier.

La déclinaison site par site de ces ambitions doit également tenir compte des enjeux, projets et contraintes locaux spécifiques. Le Groupe ADP appréhende ainsi son développement sur la base du respect des identités, des cultures et des spécificités locales. Il entend construire, non pas un groupe international mais un groupe multi-local, aux implantations géographiques diverses mais animées par des objectifs communs. Un cadre souple de partage des ambitions et de mise en commun des propositions permet de conforter le caractère différenciant du modèle industriel du Groupe ADP, en associant prioritairement notre filiale TAV Airports et notre joint-venture GMR Airports.

... EN S'APPUYANT SUR CHACUN DE SES COLLABORATEURS.

Le Groupe ADP est convaincu que l'épanouissement de chacun et l'exemplarité des comportements individuels servent un collectif de travail diversifié et la performance de l'entreprise. Pour cela, il souhaite inscrire sa stratégie dans une évolution forte de la culture responsable et de la reconnaissance individuelle, de sorte à encourager l'engagement de l'ensemble des salariés. En s'appuyant sur les managers, il souhaite également accélérer une démarche d'innovation, d'agilité et de mobilité, favoriser la transmission des savoirs développés dans nos activités, et encourager le développement de tous les salariés.

LA FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE « 2025 PIONEERS »

La feuille de route stratégique "2025 Pioneers" est une première étape de cette transformation de long terme. Elle définit les actions prioritaires pour la période 2022-2025 et propose 20 objectifs à horizon 2025, déclinés autour de 3 axes stratégiques : **One ambition**, **One group** et **Shared dynamics**.

2025 PIONEERS

01



ONE AMBITION

**Imaginer l'aéroport durable
de demain en :**

- ◆ Visant l'excellence et la durabilité des modes opérationnels et de construction.
- ◆ Innovant en matière d'hospitalité.
 - ◆ Développant l'offre de connexions multimodales.

02



ONE GROUP

**Bâtir un groupe mondial, intégré,
et responsable, en :**

- ◆ Consolidant le réseau du groupe.
 - ◆ Mobilisant les expertises pour les démultiplier.
 - ◆ S'appuyant sur un ancrage territorial fort.

03



SHARED DYNAMICS

**Innovier, accompagner
et responsabiliser en :**

- ◆ Promouvant une démarche innovante.
 - ◆ Attirant et fidélisant les talents par une politique RH globale.
 - ◆ Développant une culture de la responsabilité.

01

ONE AMBITION

IMAGINER L'AÉROPORT
DURABLE DE DEMAIN



DEUX QUESTIONS À MATHIEU DAUBERT DIRECTEUR CLIENTS

Quel regard portez-vous sur l'année écoulée et sur vos performances commerciales ?

MD : En tout premier lieu, dans un contexte difficile de crise COVID, nous avons réussi à faire progresser notre qualité de service et la satisfaction de nos clients. Une de nos grandes fiertés est d'avoir positionné Paris-Charles de Gaulle au 15^{ème} rang des 100 meilleurs aéroports du monde en terme de qualité de service, dans le classement délivré par l'organisme indépendant Skytrax. Par ailleurs, et malgré la fermeture des commerces non essentiels sur une partie de l'année, nous avons retrouvé progressivement

**" AVEC EXTIME, NOUS VISIONS
L'EXCELLENCE DE L'HOSPITALITÉ
ET DE LA SATISFACTION
DES VOYAGEURS "**

des conditions plus favorables sur nos activités de commerce et d'hospitalité, en lien avec la reprise du trafic sur le second semestre. Nous avons continué à enrichir notre portefeuille de marques et notre chiffre d'affaires par passager sur les activités commerciales parisiennes s'établit à un record historique de 21,6 euros pour 2021. Notre décision de concentrer les flux de passagers à Paris sur les terminaux les

plus performants a été payante, et notamment sur le Hall K du Terminal 2E de Paris Charles de Gaulle, qui reste la référence mondiale en termes de performance commerciale avec un chiffre d'affaires par passager de 55,9 euros.

ÊTRE PIONNIER DANS L'EXCELLENCE ET LA DURABILITÉ DES MODES OPÉRATIONNELS ET DE CONSTRUCTION

Poursuivre la recherche de l'excellence opérationnelle, en perfectionnant nos modes d'exploitation au service de nos clients compagnies et de toute la communauté aéroportuaire.

La responsabilité du Groupe ADP en tant qu'aménageur, concepteur et exploitant d'infrastructures est d'accompagner les évolutions structurelles du transport aérien par des équipements permettant d'assurer les meilleures conditions de sécurité et de sûreté, de fluidité et de qualité de l'expérience passagers, mais aussi de durabilité. Fort de ses savoir-faire, le Groupe ADP met son modèle d'excellence opérationnelle au service de la compétitivité des compagnies aériennes, pour limiter leurs coûts d'exploitation et leur empreinte environnementale, en renforçant notamment le pilotage opérationnel depuis les centres de supervision et de décision que sont les APOC (Airport Operations Center). Il fournit aux compagnies des ressources optimisées leur permettant un exercice efficace de leurs opérations, tout en assurant son rôle d'intégrateur auprès des différents acteurs de l'exploitation à travers un renforcement des méthodes collaboratives pour les points clés multi-partenariaux du parcours : routiers, passagers, bagages et avions.

Promouvoir des infrastructures durables, sobres et de qualité, en revoyant nos modes de construction.

Les choix retenus lors de la conception des infrastructures doivent faciliter la réduction de l'empreinte environnementale tant des compagnies aériennes et de leurs sous-traitants que du gestionnaire aéroportuaire. Cette démarche s'inscrit dans la continuité d'actions déjà mises en œuvre : ainsi, le prix interne du carbone a été relevé en 2019 à 60 euros par tonne et sera porté à 100 euros en 2023, pour favoriser les projets conduisant à une baisse des émissions en exploitation.

Des standards en matière de certification environnementale ont été fixés pour tous les nouveaux bâtiments. Il convient aujourd'hui de construire le moins possible et d'une manière modulaire et flexible en intégrant dès l'étape de conception et de design les enjeux économiques et environnementaux. Le Groupe ADP doit se hisser au niveau des standards des meilleurs maîtres d'ouvrage en matière de construction bas-carbone et lancer une démarche "design to cost" qui maîtrise les coûts de conception et de fabrication.

Votre feuille de route sur 2022-2025 apparaît ambitieuse : quel en est le ressort ?

MD : *Nous nous voyons comme un leader de l'hospitalité aéroportuaire et nous souhaitons réenchanter l'expérience vécue par nos passagers en zone réservée [ndlr : une fois tous les contrôles passés] avec un nouveau concept et une nouvelle marque de commerce (retail) et d'hospitalité dénommée Exttime. L'objectif est de capitaliser sur les savoir-faire déployés depuis plusieurs années sur nos plateformes parisiennes et dans le groupe, pour les encapsuler autour d'une marque unique globale, et en faire un instrument de conquête à l'international, sous un modèle privilégié de franchise. Nos zones réservées constitueront alors, à l'instar d'une chaîne de Boutique Hotels, une collection de « Boutique Terminaux », visant l'excellence dans le design et l'architecture, dans le service et l'accueil, et dans l'offre de marques et de concepts. Cette nouvelle stratégie plus englobante du retail et de l'hospitalité en zone réservée conduit à une évolution de la définition du chiffre d'affaires par passager qui inclura désormais l'intégralité des activités commerciales en zone réservée. Sur ce nouveau périmètre, l'objectif est de passer d'un chiffre d'affaires de 25,3 euros par passager en 2021 à 27,5 euros en 2025 pour Paris Aéroport.*

OBJECTIFS 2025

01 Faire partir **plus de 80 % des vols à l'heure ou dans un délai de moins de 15 minutes** par rapport à l'heure planifiée.

*Aéroports contrôlés au sein du Groupe ADP**

03 Fixer un **budget carbone** pour le cycle de vie de tous les **projets d'investissements de plus de 5 M€.**

*ADP SA, TAV***

02 Réduire de 10 % les émissions moyennes par vol au roulage avions à Paris-Orly et Paris-CDG.

* Aéroports parisiens (CDG/Orly) et Amman (AMM).

** Aéroports contrôlés par TAV : Ankara (ESB), Izmir (ADB), Bodrum (BJV), Gazipaşa (GZP), Monastir (MIR), Enfidha (NBE) Skopje (SKP), Ohrid (ODH), Tbilissi (TBS), Batumi (BUS), Almaty (ALA).

ÊTRE PIONNIER EN MATIÈRE D'HOSPITALITÉ

Garantir la maîtrise du temps au voyageur et les meilleures conditions d'accueil tout au long de son parcours, à travers la digitalisation et grâce à notre modèle opérationnel.

Le Groupe ADP souhaite accélérer sa démarche d'amélioration de la qualité de service apportée aux passagers tout au long de son parcours. Il s'appuie sur les nouvelles technologies et le digital, afin de leur garantir un service efficace, fluide, et sans couture dès leur arrivée sur nos plateformes, tout en augmentant la capacité de traitement des terminaux.

La fluidification du parcours se fait par l'intégration de la biométrie et le déploiement d'équipements en libre-service permettant un passage digitalisé et automatisé à toutes les étapes du parcours passager : à l'enregistrement, aux contrôles frontières et sûreté et à l'embarquement.

L'amélioration du pilotage opérationnel passe par le développement d'outils d'hyper vision et d'aide à la décision en temps réel et d'outils optimisés de planification des opérations.

Offrir l'excellence de l'expérience en zone réservée, en créant la première franchise d'hospitalité et de *retail* au monde.

Le Groupe ADP souhaite réenchanter l'expérience des passagers en zone réservée et améliorer encore sa performance commerciale en développant, en France et à l'international, la première franchise d'hospitalité et de *retail* au monde.

La franchise, Extime, repose sur une collection de « Boutique Terminaux » (reprenant les codes de l'hotellerie), qui associe l'excellence du design du lieu, du service et de l'offre ; sur un écosystème digital au service du passager qui s'appuie sur une *market place (site internet de vente)* et sur un programme de fidélité global ; et enfin sur un modèle s'appuyant sur une promesse de performance commerciale pour les opérateurs aéroportuaires et d'expertise via notamment des opérateurs de qualité.

OBJECTIFS 2025

04 Proposer à **50 % des passagers à Paris-Orly et Paris-CDG une facilitation biométrique** dans leur parcours au départ.

05 Viser l'**excellence en matière d'hospitalité :**

- ◆ Installer **Paris-CDG dans le top10 du classement Skytrax** des meilleurs aéroports mondiaux, ainsi que **4 aéroports dans le top 50** et **8 aéroports dans le top 100**.
- ◆ Atteindre **une note ACI/ASQ de 4** en matière de satisfaction passagers.

Pour les aéroports contrôlés au sein du Groupe ADP, de plus de 3 millions de passagers

06 Déployer le concept **Extime retail et hospitalité à Paris** et engager le déploiement de la franchise dans **2 terminaux en dehors des plateformes parisiennes**.

ÊTRE PIONNIER DANS L'OFFRE DE CONNEXIONS MULTIMODALES

Offrir la solution de voyage au plus faible impact environnemental pour chaque destination, en développant de nouvelles offres de transports et de connexions.

La plateforme aéroportuaire sera un lieu de connexions où le client-voyageur choisit le mode de transport le plus optimal, au regard notamment de critères environnementaux. L'avion devient un segment du voyage dont une part de plus en plus importante passera par le train ou les modes alternatifs. Ainsi au-delà de la correspondance classique, la correspondance intermodale porte une part croissante du développement des plateformes, notamment franciliennes.

Le Groupe ADP participe aux efforts du secteur de réduction de son impact environnemental, par le déploiement de solutions énergétiques adaptées aux caractéristiques de chaque vol, pour faire émerger une aviation décarbonée. Une politique volontariste d'accueil de l'aviation électrique, en particulier sur les aérodromes d'aviation générale, et de développement de l'*Advanced Air Mobility* sera conduite.

Réinventer la relation entre l'aéroport et la ville, par la connectivité et le développement d'activités pour des bénéfices croisés.

Le Groupe ADP ambitionne de revoir la relation de ses aéroports avec la ville, afin de mieux "connecter" les plateformes aux territoires, et les intégrer davantage dans une planification urbaine globale.

Plusieurs domaines sont investis pour que les infrastructures aéroportuaires soient utiles pour le territoire : la fourniture d'une offre immobilière mieux intégrée à l'écosystème territorial, l'offre de transports du quotidien et de mobilités pour mettre à disposition l'aéroport comme un lieu de transfert, la structuration des chaînes logistiques des énergies bas-carbone pour les usages à la fois territoriaux et aéroportuaires, et la préservation des réservoirs de biodiversité pour créer une continuité écologique territoriale. Afin de réduire les nuisances pour les territoires riverains, la place de la voiture dans le modèle aéroportuaire devra être limitée, et cela grâce au développement de l'offre de transport collectif, de l'autopartage, du covoiturage et des mobilités douces.

07 Installer les plateformes parisiennes **au meilleur niveau européen en matière de correspondance train-avion** en augmentant de **50 % à Paris-Charles de Gaulle** le nombre de passagers en correspondance train-avion et en le **doublant à Paris-Orly**.

08 Utiliser **10 % d'énergies bas-carbone dans les terminaux et côté piste (soit un quasi doublement par rapport à 2019)** et 40 % hors atterrissage et décollage.

Aéroports contrôlés au sein du Groupe ADP niveau ACA ≥ 3 en 2021 (CDG, ORY, Ankara, Izmir, Amman)

09 Ouvrir le **nouveau pôle multi-modal de Paris-Orly**, avec la mise en service de la gare de la ligne 14, en 2024, et rendre possible la mise en service ou la construction de **8 lignes supplémentaires de transports en commun** pour connecter les aéroports franciliens aux territoires riverains.

10 Préserver **25 % de surfaces pour la biodiversité à Paris-CDG** et **30 % à Paris-Orly et Paris-Le Bourget**, et doter les aéroports du groupe d'une trajectoire **pour améliorer leur indice de biodiversité d'ici 2030**.

Les 23 aéroports du groupe engagés dans la charte Airports for Trust

02

ONE GROUP

BÂTIR UN GROUPE MONDIAL,
INTÉGRÉ ET RESPONSABLE



DEUX QUESTIONS À AMÉLIE LUMMAUX DIRECTRICE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AFFAIRES PUBLIQUES

Pour lutter contre le changement climatique, la réduction des émissions de CO₂ est le défi majeur des vingt prochaines années : comment le Groupe ADP agit-il en faveur de la décarbonation du transport aérien ?

AL : Depuis plusieurs années, nous faisons figure de pionnier dans l'industrie aéroportuaire avec une démarche environnementale déjà bien ancrée, et encore en accélération. Notre feuille de route 2022-2025 pose le socle d'un nouveau modèle aéroportuaire durable, plus en phase avec les attentes sociétales et environnementales. Grâce aux nombreuses initiatives qui sont les nôtres – notamment pour développer les énergies renouvelables comme la géothermie ou le photovoltaïque, pour réduire nos déchets et préserver la biodiversité sur nos aéroports, le cap de notre trajectoire est crédible. Nous visons la neutralité carbone avec compensation pour nos émissions

internes pour tous les aéroports de notre réseau au plus tard en 2030, et le zéro émission nette pour nos émissions internes à horizon 2030 (Paris-Orly) – 2035 (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Le Bourget). Nous prenons toute notre part sur la décarbonation des opérations au sol et si certains de nos aéroports, comme ceux de New Delhi ou Ankara, ont déjà atteint la neutralité carbone sur leurs émissions internes, il faut aussi embarquer avec nous l'ensemble des autres acteurs de la chaîne aéroportuaire : compagnies aériennes, assistants en escale, prestataires de services, logisticiens, etc.

Sur quelles pistes technologiques travaillez-vous pour être plus respectueux de l'environnement ?

AL : Notre approche consiste à explorer le champ des possibles pour les différents segments de l'activité aéroportuaire. Pour cela, nous pilotons ou contribuons

ÊTRE PIONNIER EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT D'UN GROUPE MULTI-LOCAL

Conforter le réseau d'aéroports du groupe, en assurant durablement la solidité des différents actifs.

Le Groupe ADP entend poursuivre son développement sur des bases durables, en matière sociale, économique et financière. Fragilisé par la crise Covid-19, l'ensemble des plateformes et co-entreprises du groupe doivent retrouver une situation soutenable. La stabilité de la situation financière des actifs les plus fragiles doit être retrouvée, notamment grâce à leur désendettement et un travail de renouvellement des principales concessions structurantes de TAV Airports sera mené.

La mise en place d'un principe de stabilité et d'évolution modérée des méthodes applicables à la régulation économique doit être prônée, préalable à la relance des investissements.

Par ailleurs, afin de créer une unité entre les différents plateformes actuelles, Groupe ADP devra s'installer comme la marque commune du réseau d'aéroports du groupe.

Assurer un développement sélectif et opportuniste dans les domaines aéroportuaires, de l'hospitalité et du digital et en s'appuyant en particulier sur TAV Airports et GMR Airports.

Le Groupe ADP a l'ambition de renforcer son leadership mondial aéroportuaire. Son développement en France et hors de France permet de trouver des relais de croissance au service d'un modèle économique qui ne peut d'autant moins rester principalement francilien que la croissance sur ce périmètre sera limitée.

Aussi, le Groupe ADP pourra saisir des opportunités de prises de participations aéroportuaires, dès lors qu'elles améliorent les ratios du groupe et qu'elles ne créent pas de risques majeurs, tout en se développant prioritairement sur la zone Amériques et via les plateformes de développement TAV Airports et GMR Airports.

Afin d'accélérer le déploiement de la stratégie en matière d'hospitalité et de digital, des acquisitions d'actifs pourront être étudiées.

à plusieurs projets d'innovation et multiplions les partenariats. Nous travaillons, par exemple, avec des industriels pour permettre l'intégration sur nos aéroports de nouvelles énergies moins émissives en CO₂ pour l'avion telles que les carburants aéronautiques durables (SAF) ou l'hydrogène. Nos équipes explorent également des technologies

permettant de réduire les émissions des avions au sol : nous prévoyons de tester le Taxibot,engin tractant les

avions, moteurs éteints, jusqu'en seuil de piste avant le décollage. L'utilisation de matériaux bas-carbone fait partie des leviers à actionner pour réduire l'empreinte environnementale de nos chantiers. Enfin, l'intelligence artificielle et le big data sont également un appui pour notre transition environnementale ; nous contribuons ainsi au développement d'algorithmes d'optimisation des trajectoires avions au sol, à des outils de gestion de la biodiversité, à l'augmentation de l'intermodalité au quotidien et pour les correspondances fer-air.

**" TOUS LES AÉROPORTS
DE NOTRE RÉSEAU AURONT
ATTEINT LA NEUTRALITÉ
CARBONE AVEC COMPENSATION
POUR NOS ÉMISSIONS INTERNES
EN 2030 AU PLUS TARD "**

OBJECTIFS 2025

11 Stabiliser
maturité
moyenne de notre
porte-feuille
de concessions
à 30 ans.

Tous les aéroports du groupe en contrat de concession, hors Paris

ÊTRE PIONNIER EN MOBILISANT LES EXPERTISES POUR LES DÉMULTIPLIER

Fédérer les expertises du groupe, en renforçant les filières métier groupe.

Le projet One Group, lancé en 2020, avait essentiellement pour objectif de favoriser l'intégration de l'ensemble des différents métiers et entreprises en France et à l'international, et de conduire à un meilleur pilotage en se fondant sur une plus grande polyvalence et mutualisation des savoir-faire. Ce projet a conduit à 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.

Le déploiement de ces filières doit être accéléré, en mettant l'accent sur des réalisations concrètes et directement mesurables autour des problématiques opérationnelles et technologiques, en standardisant nos méthodes et nos produits.

Bâtir un éco-système digital global, centré sur la donnée et s'appuyant sur des solutions groupe.

Le Groupe ADP doit mieux maîtriser et valoriser la ressource que constituent les données dont il dispose au niveau de chacune des plateformes, en mettant en place une plateforme de données à l'échelle du groupe.

Par ailleurs, il doit s'appuyer sur un éco-système digital global, en portant des innovations digitales au cœur des activités du groupe – la modélisation des informations du bâtiment (BIM), *flow management*, maintenance prédictive – et pour les modalités de fonctionnement offertes aux salariés. Le groupe peut s'appuyer à la fois sur l'expertise d'ADP SA, sur celle de TAV Technologies et d'Hub One et sur les actions conduites par GMR Airports.



ÊTRE PIONNIER EN S'APPUYANT SUR UN ANCRAGE TERRITORIAL FORT

Développer un groupe multi-local, en respectant les diversités géographiques et culturelles.

La présence du Groupe ADP à l'international doit refléter les ambitions qui sont au cœur de son projet stratégique, notamment sur les volets hospitalité et durabilité (qualité de service, innovation, environnement et engagement sociétal). La déclinaison site par site de ces ambitions doit tenir compte des enjeux, projets et contraintes locaux spécifiques.

Le Groupe ADP appréhende ainsi son développement sur la base du respect des identités, des cultures et des spécificités locales. Un cadre souple de partage des ambitions et de mise en commun des propositions permet de conforter le caractère différenciant du modèle industriel du Groupe ADP, en associant prioritairement TAV Airports et GMR Airports.

S'inscrire durablement dans les dynamiques territoriales.

La forte interdépendance des plateformes avec leurs territoires étant probablement l'une des principales caractéristiques de l'activité aéroportuaire, le Groupe ADP accentue ses efforts en matière de maîtrise de son impact environnemental (bruit, air, congestion routière...).

Il souhaite, toujours plus, favoriser l'emploi local par l'ensemble des entreprises des plateformes et des territoires, en encourageant les circuits courts, en soutenant la formation et en facilitant l'orientation grâce à l'organisation de forums de recrutement. Il souhaite aussi contribuer à la sécurisation des parcours professionnels et au maintien et au développement des compétences sur nos bassins d'emplois.

OBJECTIFS 2025

12 Ouvrir
100 routes
internationales

supplémentaires pour accroître la connectivité de nos territoires.

Tous les aéroports du groupe

13 Développer
la **Smartisation**
des aéroports du groupe,
avec **3 aéroports au niveau**
"full" et **100 % des autres**
aéroports au niveau
"friendly".

*Aéroports contrôlés au sein
du Groupe ADP*

14 Appuyer
la générali-
sation des **procédures**
de descentes continues
(pour les avions)
entre 2023 et 2025
à Paris-CDG et 2025
à Paris-Orly.

15 Faciliter la
réalisation de
80 % d'achats locaux
franciliens, dont 20 %
auprès de PME, sous
réserve de la législation
en matière de commande
publique.

ADP SA

"Digital Beginner" : l'aéroport commence à se doter d'équipements digitaux (wifi à certains points, lecteurs de cartes d'embarquement, etc.)

"Digital Friendly" : la plupart des points du parcours passager présentent des équipements digitaux.

"Full Digital" : tous les points du parcours sont monitorés en temps réel et un processus digital et automatisé accompagne le passager.

"Digital Pioneer" : la reconnaissance faciale s'intègre tout au long du parcours du passager, qui bénéficie de contrôles dématérialisés et d'une expérience personnalisée.

03

SHARED DYNAMICS

INNOVER, ACCOMPAGNER
ET RESPONSABILISER



DEUX QUESTIONS À LAURENT GASSE

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

La crise a obligé à mettre en œuvre une série de mesures fortes qui se sont traduites par une vague massive de départs volontaires et une refonte de la structure des rémunérations : où en est le groupe à présent ?

L'exécution des différentes mesures s'est déroulée comme annoncé avec le départ de 1150 collaborateurs dans le cadre de la rupture conventionnelle collective, et avec la mise en œuvre du plan d'adaptation des contrats de travail. Durant cette période, les collaborateurs ont su faire preuve d'une grande responsabilité et maintenir leur mobilisation malgré un environnement instable et de profondes transformations.

" NOUS NOUS DEVONS DE GARANTIR LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ AVEC UNE GESTION DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS "

A présent, l'effort porte sur l'accompagnement des managers dans ce contexte pour les accompagner dans les nouveaux rôles qui sont attendus au travers des nouvelles organisations et des nouveaux modes de travail. Il est aussi d'autre part de stabiliser ces nouvelles organisations et d'accompagner la reprise des activités au travers d'un plan de recrutement ambitieux de plusieurs centaines d'emplois. Il est enfin de préserver la santé et les conditions de travail de nos salariés dans un environnement changeant où les repères ont été déstabilisés et doivent trouver de nouveaux ancrages communs.

ÊTRE PIONNIER EN MATIÈRE D'INNOVATION

Accélérer l'innovation, en recourant à l'intelligence collective.

L'innovation et l'intelligence collective apparaissent comme des outils incontournables pour relever les nouveaux défis du Groupe ADP. La démarche *Innovation Hub* (lancée en mars 2017) est devenue un véritable levier au service de la transformation et de la compétitivité du groupe.

Elle a permis d'offrir un terrain d'expérimentation unique au service d'un écosystème de partenaires, dans une logique d'open innovation désormais mature, et un outil de veille technologique au service de l'excellence de nos métiers.

Il s'agit désormais d'internationaliser la démarche *Innovation Hub*, aux côtés notamment de TAV Airports et GMR Airports, en constituant un réseau de correspondants et en créant des synergies en termes d'expérimentations. En s'appuyant sur la maturité de la démarche, les aéroports doivent par ailleurs devenir un animateur incontournable de l'écosystème d'innovation autour de chaque plateforme.

Rester agile, en simplifiant nos process et en travaillant en mode projet.

Notre démarche d'innovation est au service des enjeux d'agilité de nos organisations, d'allègements et de digitalisation de nos processus les plus chronophages, et de mise en place de nouveaux modes de travail.

Il s'agira notamment de développer les modes collaboratifs et d'intelligence collective devront être renforcés, en sollicitant plus régulièrement les salariés pour qu'ils portent l'innovation et apportent leurs expertises et savoir-faire sur des sujets importants comme l'évolution de nos modes de travail et des métiers par exemple.

Dans ce contexte de sortie de crise, quelles sont vos priorités stratégiques ?

Les priorités stratégiques RH sont multiples. D'une part, nous nous devons de garantir la continuité d'activité avec une gestion dynamique des organisations et des parcours professionnels en nous appuyant sur un plan de recrutement ambitieux et le développement des collaborateurs au travers de formations. D'autre part, nous mettons en œuvre des outils et rendez-vous favorisant les échanges entre pairs, et nous mettons à disposition des collaborateurs des ressources notamment digitales pour se former et renforcer les collectifs de travail. Nous allons également retravailler notre politique salariale pour attirer et fidéliser les talents. Enfin, nous menons de concert avec la direction de la communication un projet visant à développer notre marque employeur pour renforcer notre visibilité sur le marché et mieux faire connaître la richesse des métiers exercés au sein de notre groupe. Il y a de nombreuses opportunités à saisir et de beaux parcours possibles.

OBJECTIFS 2025

16 Déployer **120 expérimentations** en matière d'innovations sociétales, environnementales et opérationnelles d'ici 2025, **dont 30 conduisant à une industrialisation.**

ADP SA, TAV, Hub One

ÊTRE PIONNIER EN TANT QUE MARQUE EMPLOYEUR

Mettre en place des rémunérations attractives corrélées à la performance économique et sociétale de l'entreprise.

Le Groupe ADP souhaite mettre en place des rémunérations attractives, en s'assurant de leur bon alignement au marché et de leur lisibilité tout en offrant plus de marges de manœuvre pour améliorer la reconnaissance des succès internes. L'intégration d'un critère RSE dans la structure de rémunération permettra par ailleurs d'associer l'ensemble des collaborateurs aux objectifs de création de valeur à plus long terme, au-delà des objectifs de performance économique et opérationnelle de l'entreprise à court terme.

Enrichir les parcours professionnels par des mobilités et des formations.

Le Groupe ADP se doit d'assurer le maintien et le développement régulier des compétences de ses collaborateurs tout au long de leur carrière. Au-delà de la mise en œuvre des formations réglementaires inhérentes à certains métiers, un dispositif de formation doit permettre aux salariés de s'adapter aux évolutions des métiers, de se préparer à des mobilités internes, notamment à l'international, et à la suite de leur parcours professionnel.

Le groupe se doit également d'attirer de nouveaux talents dans un contexte où l'image du secteur aérien est à reconstruire.

OBJECTIFS 2025

17 Réaliser au moins
1 opération
d'actionnariat salarié
d'ici 2025.

ADP SA

19 Multiplier par
cinq le nombre
de journées d'engagement
citoyen des salariés,

en le portant à 5 000
sur la période 2022-2025.

ADP SA

18 Prendre en compte
un critère RSE dans
la rémunération de 100 %
des collaborateurs.

ADP SA, TAV, AIG

20 Former **100 %**
des collaborateurs
aux bonnes pratiques
éthiques et compliance.

ADP SA, TAV, AIG

ÊTRE PIONNIER EN PORTANT UNE NOUVELLE CULTURE DE LA RESPONSABILITÉ

Favoriser l'engagement des salariés en s'appuyant sur un management de proximité.

Le Groupe ADP souhaite favoriser l'engagement citoyen individuel des salariés en développant les actions de mécénat de compétences et toutes les autres formes d'actions solidaires au niveau groupe.

Afin de favoriser l'épanouissement professionnel des collaborateurs, et servir ainsi la performance du collectif, le rôle des managers est central. Ils doivent être accompagnés dans le renforcement et l'adaptation de leurs compétences managériales. Ils pourront ainsi accélérer une démarche d'innovation, d'agilité et de mobilité, favoriser la transmission des savoirs développés dans nos activités, et encourager le développement de tous les salariés.

Promouvoir la simplicité des moyens, l'exemplarité et l'éthique.

Le Groupe ADP est convaincu que l'exemplarité des comportements individuels sert le collectif de travail et souhaite ainsi inscrire sa stratégie dans une évolution forte de la culture de la responsabilité.

Le groupe veillera à un comportement éthique et à une compliance exemplaire de ses collaborateurs, en s'appuyant notamment sur la diffusion des procédures et bonnes pratiques pouvant être faites par les référents dans chacune des entités à travers le monde.

Les collaborateurs doivent être sensibilisés à la sobriété numérique et énergétique, au développement des gestes responsables et aux efforts à réaliser pour veiller à la bonne utilisation des deniers de l'entreprise.



ÊTRE PIONNIER EN MATIÈRE D'INNOVATION

La politique d'innovation du Groupe ADP repose sur une démarche d'ouverture et d'expérimentations au service de la transformation environnementale. Imaginer l'aéroport de demain relève à la fois d'une ambition industrielle et d'une aventure humaine collective.

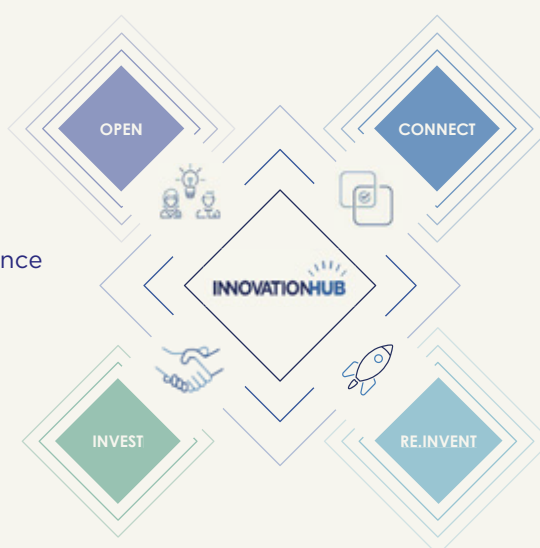
UNE DÉMARCHE GLOBALE QUI REPOSE SUR 4 PILIERS

Développer des écosystèmes de partenaires

- ◆ Promouvoir une culture d'open innovation en France et à l'international.
- ◆ Recentrer le portefeuille de partenaires autour de la transformation opérationnelle et environnementale du groupe.

Maintenir un modèle d'investissement hybride

- ◆ Financer et accompagner le portefeuille de start-ups en lien avec les métiers du groupe.
- ◆ Investir en priorité dans des projets liés à la transformation environnementale via des fonds investissements dans plusieurs zones géographiques.



Expérimenter et déployer des solutions innovantes

- ◆ Déployer des expérimentations dans une logique de pré-industrialisation.

Explorer de nouveaux territoires

- ◆ Explorer de façon massive et concentrée les nouveaux territoires, les nouvelles mobilités comme la mobilité aérienne avancée (Advanced Air Mobility).

100 M€

INVESTISSEMENTS INDIRECTS (FONDS D'INVESTISSEMENTS) : WHITE STAR CAPITAL, ELAIA PARTNERS, XANGE, CATHAY, HY24

COLLABORATEURS

Renforcer l'attractivité du groupe

- ◆ Recrutement ciblé et diversifié
- ◆ Formation digitale enrichie
- ◆ Nouveaux modes de travail

Développer l'engagement des équipes

- ◆ Modes collaboratifs et intelligence collective
- ◆ Mesure de la satisfaction collaborateurs
- ◆ Enquêtes spontanées

UNE APPROCHE TRANSVERSE DÉCLINÉE DANS LES MÉTIERS ET LES PROCESSUS

Ce programme ambitieux vise à renouveler l'expérience utilisateur avec de nouveaux produits et services, décarboner les activités du groupe et mobiliser les équipes autour de la diffusion d'une culture de l'innovation.



EXPÉRIENCE PASSAGERS

- ◆ Fluidifier les parcours client grâce aux technologies biométriques. Décarboner les trajets passagers en combinant les modes de transport. Automatiser les parcours bagage avec une prise en charge à domicile.
- ◆ Proposer des services personnalisés et localisés aux passagers.

Un portefeuille et un réseau de start-ups au service de la « smartisation » des parcours passagers et de la mobilité durable

MOBILITÉ ET ACCÈS

Bestmile⁽¹⁾ : gestion de flottes de véhicules autonome.
Onepark : solution d'agrégation et de distribution de places de parking.
Flying whales : solution pionnière pour le transport de fret aérien (par dirigeable).

SERVICES PASSAGERS

Mindsay⁽¹⁾ : chatbot pour les passagers.

¹ Participation cédée ou en cours de cession.



OPÉRATIONS

- ◆ Automatiser les opérations côté piste et dans les terminaux.
- ◆ Décarboner : préparer l'arrivée de nouvelles énergies.

Un portefeuille et un réseau de start-ups au service de la sécurité aérienne et de la sobriété environnementale

SÉCURITÉ, SÛRETÉ ET SANITAIRE

Pacifa decision : gestion des flux passagers en temps réel.

Egidium : sécurité des sites sensibles.

Rubix : mesure et identification de nuisances environnementales.

EXPLOITATION

Safety Line⁽¹⁾ : optimisation des mouvements avions sur piste.

InnoVATM : gestion du trafic aérien de vols de drones.



INFRASTRUCTURES

- ◆ Mettre en œuvre de nouvelles façons de construire : nouveaux matériaux, diminution de l'empreinte carbone des ouvrages.
- ◆ Préserver les infrastructures : maintenance prédictive.

INGÉNIERIE & AMÉNAGEMENT

Investir dans les nouvelles mobilités avec Skyports : solution d'infrastructures pour la mobilité aérienne urbaine et de livraison par drones.

**20M€/5 ANS
INVESTISSEMENTS DIRECTS
(START-UPS)**



LA TECHNOLOGIE EVTOL PRÉFIGURE L'ÉMERGENCE DE L'AVIATION DÉCARBONÉE

Adapter les infrastructures aux nouvelles mobilité aériennes urbaines est une nécessité pour décongestionner et fluidifier le trafic urbain. Demain, les engins volants feront sans doute partie de l'activité aéroportuaire du Groupe ADP. Les premières expérimentations ont été lancées aux côtés de partenaires. Retour sur les ambitions du groupe en trois dates.

2021 : ouverture du vertiport sur l'aérodrome de Pontoise pour tester les premiers prototypes de véhicules électriques à décollage et atterrissage verticaux (eVTOL).

2024 : premiers vols pré-commerciaux pour les Jeux Olympiques.

2026 : industrialisation prévue du service (logistique, services d'urgence et passagers) avec la conception d'une infrastructure modulaire, durable et agnostique (Vertiport).



LA GOUVERNANCE

PROMOUVOIR L'EXEMPLARITÉ DANS L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Le Groupe ADP déploie une démarche éthique structurée de longue date. Un socle de règles et de procédures guide au quotidien le comportement des collaborateurs à travers 3 principes clés : responsabilité, intégrité et respect d'autrui. Ces principes font partie intégrante de la feuille de route du groupe qui prône une culture de la responsabilité dans toute l'organisation.

GOVERNANCE SPÉCIFIQUE

La direction de l'Éthique et de la Compliance est directement rattachée au président-directeur général. Elle est en charge du copilotage de l'Éthique et de la Compliance avec la direction Juridique et des Assurances. Elle s'appuie sur un réseau de Référents Éthique et Compliance chargés de diffuser les bonnes pratiques dans les filiales.

PROGRAMME ÉTHIQUE ET COMPLIANCE

Reposant en priorité sur l'exemplarité du management, la formation et l'information, le programme « Éthique et Compliance » est suivi et validé chaque année par les différentes instances du groupe : Comité exécutif, Comité social et économique, conseil d'administration ainsi que le Comité d'audit et des risques et Comité RSE.

Le groupe s'appuie sur des procédures, des outils et plans d'actions pour responsabiliser les collaborateurs parmi lesquels :

- ◆ Un code de conduite multilingue.
- ◆ Des procédures pour gérer les cadeaux, invitations, conflits d'intérêt ainsi qu'une charte de lobbying responsable.
- ◆ Un système d'alerte accessible à tous les collaborateurs.
- ◆ Des formations en présentiel ou e-learning.

DISPOSITIF D'ÉCOUTE DES COLLABORATEURS

Le Groupe ADP met en place depuis 3 ans un baromètre du climat éthique pour mesurer la perception des équipes en matière d'appropriation de ces enjeux, de formation et d'évolution des comportements. Les plans d'actions sont déclinés à partir de ces résultats.

En 2021, plus de 3 000 collaborateurs ont répondu à cette enquête.

- ◆ Pour 79 % des collaborateurs, le manager est le principal interlocuteur vers lequel se tourner pour discuter d'un sujet éthique, suivi du référent « Éthique et Compliance » (75 %) ou de « La direction de l'Éthique » (76 %).
- ◆ 71 % des salariés soulignent le comportement éthique du groupe.



PRÈS DE 700
MANAGERS SENSIBILISÉS
À L'ÉTHIQUE ET LA COMPLIANCE
LORS DE FORMATIONS
EN PRÉSENTIEL EN 2021

10 700
COLLABORATEURS DU GROUPE
FORMÉS EN E-LEARNING
AUX ENJEUX « ÉTHIQUE
ET COMPLIANCE » DEPUIS 2019

UNE GOUVERNANCE STABLE ET MOBILISÉE

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité du Groupe ADP et veille à leur mise en œuvre. Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant la raison d'être de la société et les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Le Président du conseil d'administration assure également la direction générale de la société.

Augustin de Romanet est Président-directeur général d'Aéroports de Paris depuis le 29 novembre 2012.

18

ADMINISTRATEURS

ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS

33,3 %

PARITÉ HOMMES/FEMMES

50/50

ÂGE MOYEN

58 ans

RÉUNIONS
EN 2021

9

TAUX DE
PRÉSENCE

87 %

CENSEURS AVEC VOIX
CONSULTATIVE NOMMÉS
PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Mme ANNE HIDALGO
Maire de Paris

Mme CHRISTINE JANODET
Maire d'Orly

Mme VALÉRIE PÉCRESSE
Présidente du Conseil régional
d'Île-de-France

M. PATRICK RENAUD
Président du Club des Acteurs
du Grand Roissy

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 30 MARS 2022

6

ADMINISTRATEURS NOMMÉS
PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
DES ACTIONNAIRES

M. AUGUSTIN DE ROMANET
Président-girecteur général
d'Aéroports De Paris

M. SÉVERIN CABANNES
Administrateur de sociétés
Administrateur référent

M. JACQUES GOUNON
Président de GETLINK

Mme FRANÇOISE DEBRUS
Représentante permanente
de la société Predica prévoyance
dialogue du crédit agricole
Administrateur indépendant

M. OLIVIER GRUNBERG
Administrateur indépendant
Coopté par le conseil
d'administration du 30 mars 2022

Mme SYLVIA METAYER
Cooptée par le conseil
d'administration du 30 mars 2022

5

ADMINISTRATEURS PROPOSÉS
PAR L'ÉTAT ET NOMMÉS
PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
DES ACTIONNAIRES

M. JEAN-BENOÎT ALBERTINI
Secrétaire général du ministère
de l'Intérieur

Mme GENEVIÈVE CHAUX DEBRY
Présidente du Conseil de surveillance
de la société anonyme Aéroport
de Bordeaux-Mérignac

Mme FANNY LETIER
Co-fondatrice de GENE0
capital entrepreneur

M. MICHEL MASSONI
Membre associé du conseil
général de l'Environnement et
du Développement durable ministère
de la Transition écologique et solidaire

Mme PERRINE VIDALENCHE
Administratrice de sociétés

6

ADMINISTRATEURS
REPRÉSENTANT
LES SALARIÉS

Mme ISABELLE BIGAND-VIVIANI
CGT

M. FAYÇAL DEKKICHE
CFE-CGC

Mme NANCY DUNANT
CFE-CGC

M. FRÉDÉRIC GILLET
CFDT

M. JEAN-PAUL JOUVENT
UNSA-SAPAP

Mme VALÉRIE SCHORGERÉ
CGT

1

ADMINISTRATEUR
REPRÉSENTANT L'ÉTAT

Mme CLAIRE VERNET-GARNIER
Directrice de participations Transports
- Agence des participations de l'État
- Ministère de l'Économie,
des Finances et de la Relance

Administrateur référent

En 2020, Françoise Debrus, représentante permanente de Predica, a été désignée administratrice choisie parmi les administrateurs indépendants. 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. Séverin Cabannes a été désigné administrateur référent le 30 mars 2022, en remplacement de Françoise Debrus.

COMITÉS SPÉCIALISÉS

Comité d'audit et des risques



SÉVERIN CABANNES
Président
Administrateur indépendant

FRÉDÉRIC GILLET
JACQUES GOUNON
CLAIRE VERNET-GARNIER
FRANÇOISE DEBRUS,
représentante permanente
de la société Predica.
Administratrice indépendante



Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance



FRANÇOISE DEBRUS
Présidente
Représentante permanente de la société Predica

SÉVERIN CABANNES,
Administrateur indépendant
JACQUES GOUNON
JEAN-PAUL JOUVENT
CLAIRE VERNET-GARNIER



Comité de la stratégie et des investissements



AUGUSTIN DE ROMANET
Président-directeur général
de Aéroports de Paris depuis le 29/11/2012

ISABELLE BIGAND-VIVIANI
GENEVIÈVE CHAUX DEBRY
FAYÇAL DEKKICHE
CLAIRE VERNET-GARNIER



Comité de la responsabilité sociétale de l'entreprise



FANNY LETIER
Présidente

NANCY DUNANT
FRÉDÉRIC GILLET
VALÉRIE SCHORGERÉ
PERRINE VIDALENCHÉ



UN COMITÉ EXÉCUTIF EN LIGNE AVEC LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Le Comité exécutif assure le pilotage opérationnel et stratégique du Groupe ADP, il débat de tout sujet relatif à sa bonne marche et veille à la bonne exécution des décisions. En 2021, 2 nouveaux membres ont rejoint l'équipe dirigeante : Laurent Gasse en charge des ressources humaines et Marine Ulivieri en tant que directrice de l'immobilier.

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF AU 30 MARS 2022

15

MEMBRES

5

FEMMES



AUGUSTIN DE ROMANET
Président-directeur général,
seul mandataire social



EDWARD ARKWRIGHT
Directeur général exécutif



PHILIPPE PASCAL
Directeur général adjoint,
finances, stratégie
et administration



FERNANDO ECHEGARAY
Directeur général adjoint
chargé de la Direction
générale des opérations



XAVIER HÜRSTEL
Directeur général adjoint
chargé de coordonner les
opérations de développement



MARC HOULLA
Directeur général adjoint,
Directeur de l'aéroport
Paris-Charles de Gaulle



JUSTINE COUTARD
Directrice de l'aéroport
Paris-Orly



AMÉLIE LUMMAUX
Directrice du développement
durable et des affaires
publiques



ALEXANDRA LOCQUET
Directrice de l'audit,
de la sécurité et de la maîtrise
des risques



LAURENT GASSE
Directeur des ressources
humaines



ÉLISE HERMANT
Directrice de
la communication



THIERRY DE SÉVERAC
Directeur ingénierie
et aménagement



MATHIEU DAUBERT
Directeur clients



DAVID KRIEFF
Directeur des systèmes
d'information



MARINE ULIVIERI
Directrice de l'immobilier

LA RÉMUNÉRATION DU MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

La rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques dont le Groupe ADP fait partie est plafonnée à 450 000 euros conformément à la réglementation. Elle est composée d'une part fixe et d'une part variable. La part variable est fondée sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs liés à la stratégie du groupe.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE 2021 DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

RÉMUNÉRATION VARIABLE BRUTE :

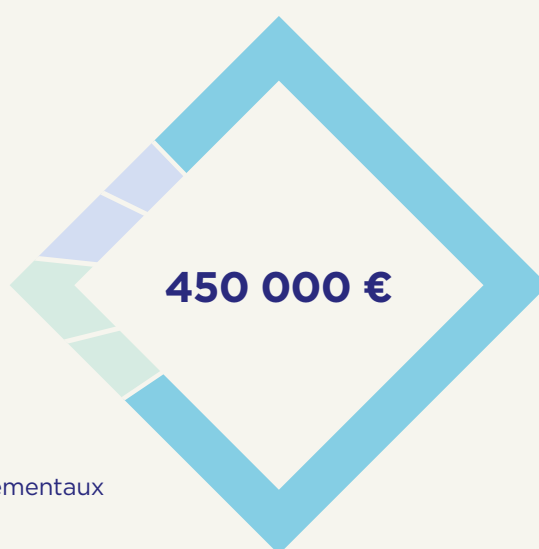
100 000 €

Deux objectifs quantitatifs :

- ◆ Ratio EBITDA /chiffre d'affaires Groupe : **25 %**
- ◆ Taux de satisfaction au départ des passagers : **25 %**

Deux objectifs qualitatifs :

- ◆ Adaptation du modèle économique et social de l'entreprise : **25 %**
- ◆ Adéquation avec la raison d'être de l'entreprise : engagements environnementaux et sociaux, attractivité et accueil des compagnies et des passagers : **25 %**



RÉMUNÉRATION FIXE BRUTE :

350 000 €

// RATIO D'ÉQUITÉ⁽¹⁾

Rémunération perçue en €	2021	2020	2019	2018
Président Directeur général				
Rémunération annuelle (fixe/variable)	450 000	420 000	450 000	450 000
Salariés				
Rémunération annuelle moyenne (fixe/variable)	57 936	56 757	59 689	58 417
Rémunération annuelle médiane (fixe/variable)	50 390	50 172	54 054	52 779
Ratio PDG/salariés				
Rémunération annuelle moyenne	7,77	7,40	7,54	7,70
Rémunération annuelle médiane	8,93	8,37	8,32	8,53
EBITDA Groupe	751	168	1 772	1961

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 s'élève au total à 4,807 millions d'euros en 2020 pour 15 membres présents au 31 décembre 2021.



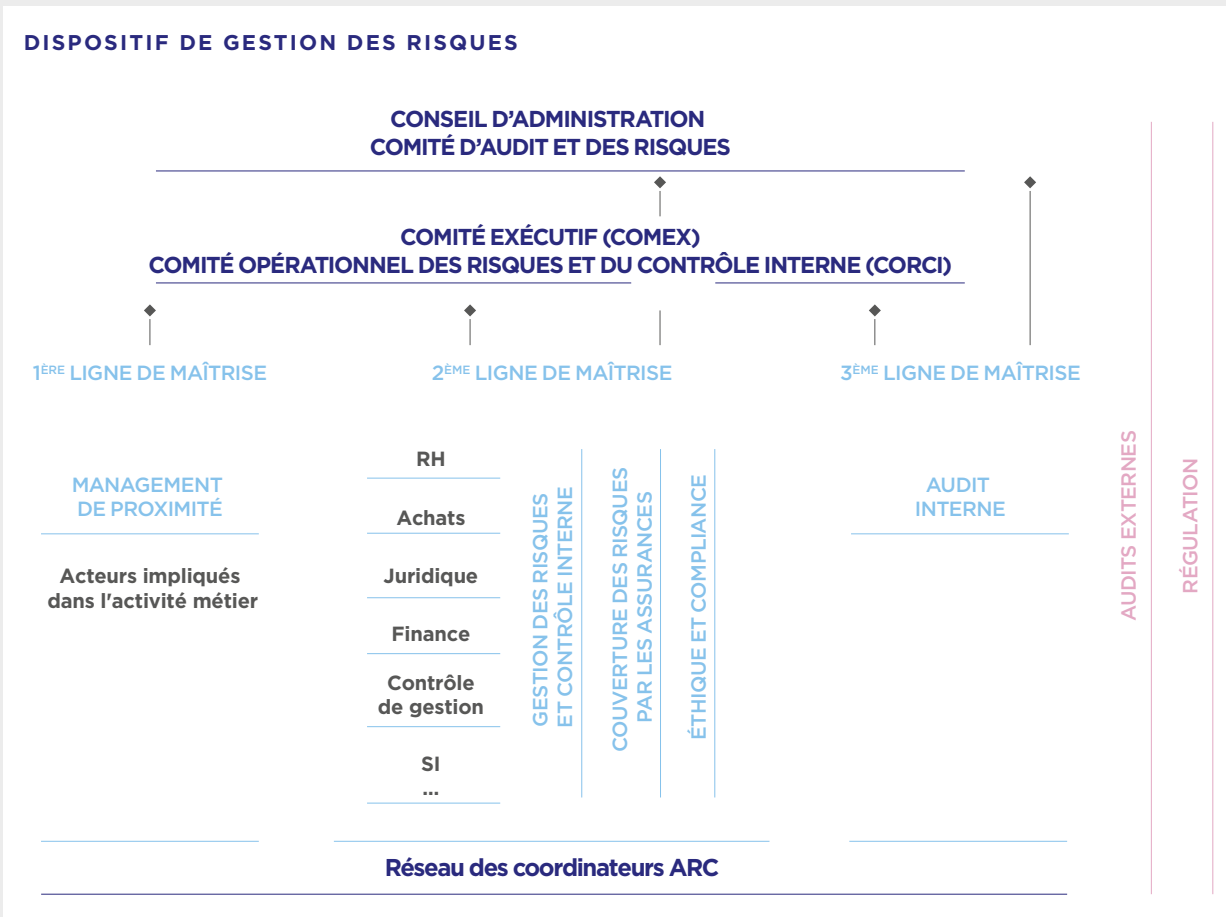
DES SALARIÉS ADP SA SONT ACTIONNAIRES D'AÉROPORTS DE PARIS

¹ Voir section 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2021.

UNE POLITIQUE DE MANAGEMENT GLOBAL DES RISQUES

Le dispositif de gestion des risques contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels du Groupe ADP et à la maîtrise de ses activités. La gouvernance et les processus sont structurés autour de 3 lignes de défense : management opérationnel, fonctions centrales et audit interne.

La démarche est pilotée par la Direction sécurité et maîtrise des risques et par la Direction de l'audit rattachées à la Direction audit, sécurité et maîtrise des risques.



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

UNE GESTION DES RISQUES CRITIQUES REVUE CHAQUE ANNÉE

La cartographie des principaux risques du Groupe ADP est revue chaque année par le comité opérationnel des risques et du contrôle interne avant d'être soumise au comité exécutif puis présentée au comité d'audit et des risques et au conseil d'administration.

Cette cartographie permet d'identifier les risques majeurs, de les hiérarchiser, de les traiter et d'assurer le suivi des plans d'actions. Les risques sont évalués en fonction de leur impact et de leur fréquence, compte tenu des éléments de maîtrise existants. Ils sont ensuite hiérarchisés selon leur criticité. Les risques majeurs et les risques dits inacceptables font l'objet d'un suivi spécifique.

PRINCIPAUX RISQUES GROUPE⁽¹⁾

Catégories	Description	Criticité nette	Risque extra-financier
Risques pour le modèle économique	Dans un contexte sanitaire instable, l'inscription dans la durée de la dégradation du trafic aérien et les incertitudes pesant sur son rétablissement au niveau de celui de 2019 affectent les activités et les équilibres économiques, financiers et sociaux du Groupe ADP.	+++	✓
	Dans un contexte de pandémie de Covid-19, la réduction significative des activités aéroportuaires affecte les équilibres économiques et financiers de certains des actifs internationaux du Groupe ADP	+++	✓
	Les incertitudes sur le cadre juridique de la régulation et la pratique décisionnelle de l'ART sont susceptibles d'affecter le modèle économique du Groupe ADP.	+++	
	Aéroports de Paris conserve un niveau de trésorerie satisfaisant pour faire face à ses engagements dans le contexte économique et sanitaire en cours.	++	
Risques de menaces externes	Dans un contexte géopolitique mondial marqué par une menace terroriste, en perpétuelle évolution, ou d'attaques par un pays tiers, le Groupe ADP peut être exposé à des actes de malveillance sur ses installations ou sur les actifs qu'il exploite.	+++	
Risque lié aux projets de développement des plates-formes du groupe	Une prise en compte insuffisante des enjeux environnementaux pourrait affecter négativement l'activité et les perspectives de croissance du Groupe ADP, voire conduire à une décroissance du trafic aérien.	+++	✓
Risques liés à la conformité	Des pratiques contraires à l'éthique et la compliance dans la conduite des affaires par des collaborateurs ou des partenaires pourraient porter atteinte à la réputation et donc à la valeur actionnariale du Groupe ADP.	++	✓
	Le Groupe ADP est soumis à des normes de sécurité de l'aviation civile particulièrement contraignantes et dont le non-respect pourrait avoir des conséquences néfastes sur son activité d'exploitant d'aéroports.	+	
Légende	+ faible criticité		
Criticité nette	++ criticité moyenne		
	+++ forte criticité		

¹ Les principaux risques extra financiers sont traités dans le chapitre 4 de ce document.

PARTAGER AVEC NOS PARTIES PRENANTES

Le dialogue, la concertation et la mobilisation des parties prenantes sont des leviers clés pour relever les défis économiques et sociétaux du Groupe ADP. Engagé dans le développement local et l'attractivité des territoires, le groupe maintient un échange continu avec son éco système.

Objectif : faire de chaque aéroport une opportunité de création de valeur partagée, pour toutes ses parties prenantes, collaborateurs, voyageurs, compagnies aériennes, riverains, élus, prestataires.

UN COMITÉ DE PARTIES PRENANTES POUR SERVIR DES OBJECTIFS PLURIELS

En synergie avec sa raison d'être, le groupe a franchi un cap supplémentaire dans le dialogue avec ses parties prenantes en créant en 2021 un comité dédié. Constitué de 16 personnalités externes et indépendantes, ce comité apporte un éclairage holistique précieux et exigeant sur les grandes orientations stratégiques et projets du groupe. Les membres sont dotés d'expertises complémentaires : climat, aviation, biodiversité, emploi ou aménagement des places aéroportuaires. Totalement indépendants, ils construisent des points de vue argumentés sur les sujets qui leur sont présentés. Un tableau de leurs recommandations est présenté au début de chaque séance, permettant ainsi de suivre la suite donnée à leurs travaux. La direction du développement durable et des affaires publiques a la charge de l'organisation et de l'animation de ce comité.

Le comité s'est réuni 4 fois. Au cours de ces réunions les sujets suivants ont été traités : la vision de l'avenir de Groupe ADP, la neutralité de l'empreinte environnementale, le renforcement de la multimodalité, l'amélioration de l'expérience client, la gouvernance partenariale sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle, la politique de biodiversité, les enjeux et perspectives de l'emploi sur les territoires franciliens, la stratégie RSE 2022-2025 et la feuille de route stratégique du groupe.

MEMBRES DU COMITÉ

- ◆ **Anne-Romaine ALLARD DE GRANDMAISON**,
Membre de "Collectif pour un Réveil Écologique" ;
- ◆ **Sergio ALEGRE CALERO**,
Directeur Général de l'association Airport Régions Council (ARC) ;
- ◆ **Alain BATTISTI**,
Président de la Fédération Nationale de l'Aviation Marchande (FNAM) ;
- ◆ **Olivier BOUCHER**,
Responsable du centre de modélisation climat et directeur adjoint à l'Institut Pierre-Simon Laplace ;
- ◆ **Pierre-Guy COSIMI**,
Secrétaire général du Syndicat National du Transport Aérien et des Aéroports (SNTA) CFDT ;
- ◆ **Stéphane CUEILLE**,
Président de Safran Electrical & Power ;
- ◆ **Myriam EL KHOMRI**,
Ancienne ministre. Directrice du conseil chez SIACI SAINT HONORE ;
- ◆ **Max HIRSH**,
Directeur général de l'Airport City Academy ;
- ◆ **Olivier JANKOVEC**,
Directeur général de l'Airport Council International (ACI) Europe ;
- ◆ **Christian MANTEI**,
Président honoraire d'Atout France ;
- ◆ **Chloé MORIN**,
Experte associée Fondation Jean Jaurès ;
- ◆ **Khanh NHAM**,
Membre de la Communauté des passagers du Groupe Aéroports de Paris ;
- ◆ **Simone PICHOT**,
Étudiante de l'École Nationale de l'Aviation Civile (ENAC) ;
- ◆ **Amandine ROGEMAN**,
Membre de "Les 150" ;
- ◆ **Hélène SOUBELET**,
Directrice de la Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité ;
- ◆ **Philippe ZAOUATI**,
Directeur général de Mirova.

UN DIALOGUE STRUCTURÉ À DESTINATION DES RIVERAINS

En tant qu'entreprise responsable, le Groupe ADP mène un dialogue continu avec les riverains autour de ses projets d'aménagement ou de son actualité. L'emploi, la maîtrise des impacts environnementaux, les nuisances sonores font partie des sujets abordés.

En France, deux dispositifs de dialogue institutionnels sont mis en place dans le cadre de projets d'aménagement des aéroports :

- ◆ Les commissions consultatives de l'environnement (CCE) : convoquées et présidées par le préfet, composées de 3 collèges égaux : des représentants des professions aéronautiques, des représentants des collectivités intéressées et des représentants des associations de riverains ou de protection de l'environnement, elles traitent toute question importante relative aux incidences de l'exploitation de l'aéroport sur les zones impactées par les nuisances sonores.
- ◆ Les commissions consultatives d'aides aux riverains (CCAR) : composées des membres du comité permanent de la CCE et des représentants des services de l'État, elles interviennent notamment sur les nuisances sonores et sur l'affectation des aides à l'insonorisation à destination des riverains.

Ce dialogue s'effectue également de façon continue grâce à des outils spécifiques :

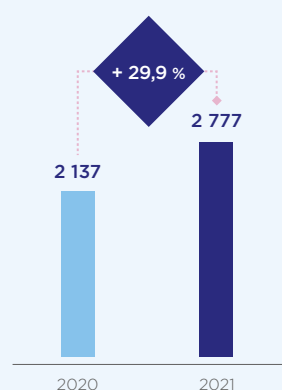
- ◆ Les Maisons de l'environnement (MDE) : situées sur les plateformes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, elles sont au cœur de la relation avec les riverains et les élus locaux. Elles sont dédiées à l'information et aux relations de l'aéroport avec les communes riveraines et les citoyens, la promotion des meilleures pratiques en faveur de l'environnement et l'aide à l'emploi local.
- ◆ Le site « Entre voisins, le site du Groupe ADP » relaie auprès du grand public toute l'information relative à l'activité des aéroports, à la surveillance de l'environnement (niveau de bruit, la qualité de l'air et de l'eau) et aux dispositifs de coopération économique.
- ◆ Le laboratoire du groupe assure la surveillance des impacts environnementaux de la plateforme (acoustique, qualité de l'air et de l'eau). Les résultats sont rendus publics sur le site du Laboratoire (ev-labo.aeroportsdeparis.fr/)



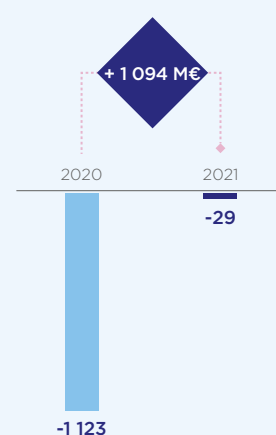
PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA FINANCIÈRE EN 2021

INDICATEURS FINANCIERS

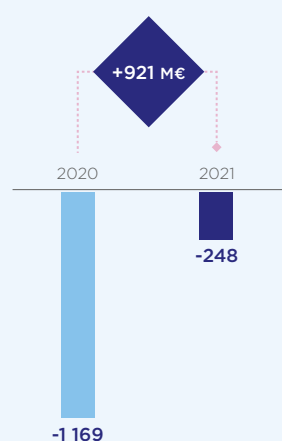
CHIFFRE D'AFFAIRES
(en M€)



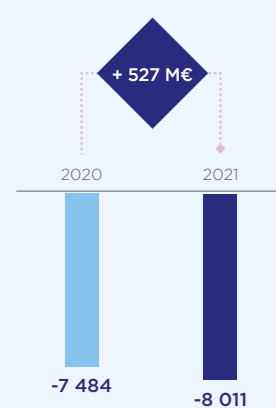
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
(en M€)



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
(en M€)



ENDETTEMENT NET
(en M€)



**RATIO DETTE FINANCIÈRE
NETTE SUR EBITDA
(DFN/EBITDA)**

10,7x

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX POUR 2021



ÉMISSIONS DE CO₂ SCOPES 1 & 2

114 498

(en tonne de CO₂)

ÉMISSIONS DE CO₂ SCOPE 3

2 626 821 en 2019

(en tonne de CO₂)

1 058 609 en 2020

(en tonne de CO₂)

ÉMISSIONS DE CO₂ ÉVITÉES

11 308

(en tonne de CO₂)



CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE

995 845

(en MWh d'énergie finale)



ACHAT D'ÉNERGIE RENOUVELABLE

459 730

(en MWh d'énergie finale)

PRODUCTION D'ÉNERGIE À PARTIR DE SOURCES RENOUVELABLES

45 966

(en MWh d'énergie finale)



QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS NON DANGEREUX COLLECTÉS

18 379

(en tonne)

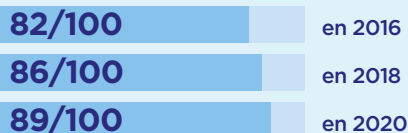
QUANTITÉ DE DÉCHETS DANGEREUX INTERNES

337

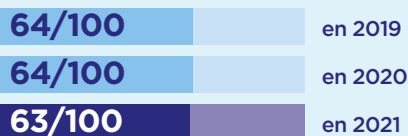
(en tonne)

ÉVOLUTION DES NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES 2020-2021

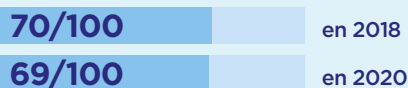
ETHIFINANCE NOTATION GROUPE : EXCELLENTE



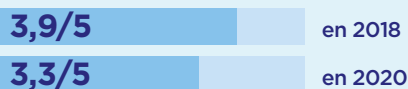
VIGÉO EIRIS



DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX



FTSE4GOOD



MSCI

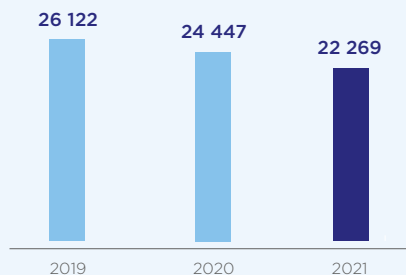
AA en 2018
A en 2019/2020
A⁽¹⁾ en 2021

¹ Perspective négative par l'agence Standard and Poor's depuis le 25 mars 2020, confirmée le 17 décembre 2021.

INDICATEURS SOCIAUX

GROUPE ADP

EFFECTIFS



PART DE CDI/CDD

94,1 % de CDI

AÉROPORTS DE PARIS SA

PART DE CDI/CDD

99,8 % de CDI

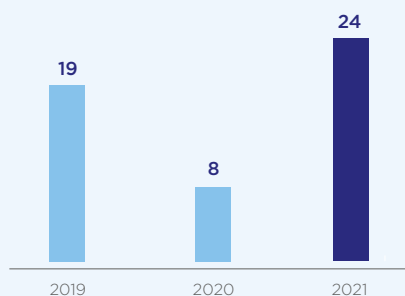
TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS

8,54

TAUX DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS

0,41

NOMBRE D'HEURES DE FORMATION PAR SALARIÉ

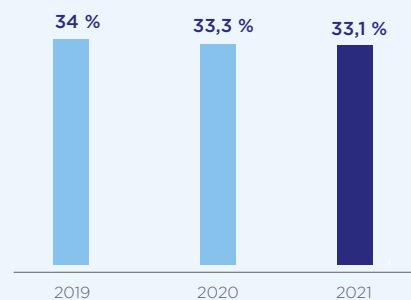


TAUX D'ABSENTÉISME

7,0 %



TAUX DE FÉMINISATION DES EFFECTIFS



PART DE FEMMES AU COMEX

33 %

TAUX D'EMPLOI D'ALTERNANTS

2,54 %

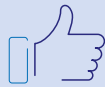
TAUX DE HANDICAP

7,02 %*

* En 2020.

QUALITÉ DE SERVICE, LABELS SANITAIRES ET INDICATEURS SOCIÉTAUX EN 2021

PASSAGERS



5 AÉROPORTS DU GROUPE ADP
PRÉSENTS DANS LE TOP 100
DU CLASSEMENT SKYTRAX 2021

15 ^{ème}	PARIS-CDG (EX 20 ^{ème})
45 ^{ème}	DELHI (EX 50 ^{ème})
64 ^{ème}	HYDERABAD (EX 71 ^{ème})
68 ^{ème}	MÉDINE (EX 84 ^{ème})
73 ^{ème}	PARIS-ORLY (EX 76 ^{ème})



SÉCURITÉ SANITAIRE :
5 ÉTOILES LORS DE L'AUDIT
SKYTRAX COVIDFREE DÉCERNÉ
À 3 DE NOS AÉROPORTS PARTICIPANTS



PARIS-CHARLES DE GAULLE



PARIS-ORLY



TBILISSI

CERTIFICATION SANITAIRE :
27 AÉROPORTS DU GROUPE
SUR 28 CERTIFIÉS ACI/AHA
(AIRPORT HEALTH ACCREDITATION)

FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

PART DES ACHATS TPE/PME

17 % d'achats réalisés
auprès de Micro TPE PME

NOTE ACI / ASQ SATISFACTION DÉPART

3,91 points

PART DES MARCHÉS AVEC CRITÈRES RSE

86 % des marchés contractualisés
d'Aéroports de Paris SA représentant
plus de 96 % des dépenses
de la direction des Achats intègrent
un critère de notation RSE

(% marchés renouvelés)

LABEL RELATIONS FOURNISSEURS
& ACHATS RESPONSABLES (RFAR)
(NOMBRE DE SITES INTÉGRÉS)

**Aéroports de Paris SA
labélisé depuis 2014**

MONTANT DES ACHATS
VERS SECTEUR DU HANDICAP

+ 635 k€/an

SOCIÉTÉ CIVILE



BUDGET DE LA DIRECTION
DE L'ENGAGEMENT CITOYEN

3,7 M€

(DONT 1,5 M€ DOTATION
DE LA FONDATION GROUPE ADP)



NOMBRE DE PROJETS SOUTENUS PAR
LA FONDATION GROUPE ADP

49 projets

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

The background of the page is a photograph of a modern glass building under a blue sky with wispy clouds. The building's facade features the logo of Groupe ADP, which consists of a stylized sunburst or fan shape made of vertical lines of varying heights. Below the logo, the text "GROUPE ADP" is written in a bold, blue, sans-serif font. Underneath that, the slogan "DES HORIZONS À PARTAGER" is written in a smaller, blue, sans-serif font. The building's glass reflects the sky and clouds.

GROUPE ADP
DES HORIZONS À PARTAGER

1.1 LES ACTIVITÉS DU GROUPE	50	1.3 POSITION CONCURRENTIELLE	117
1.1.1 Présentation générale	50	Activités aéronautiques	117
1.1.2 Activités aéronautiques – plateformes franciliennes	54	Activités cargo	117
1.1.3 Commerces et services – plateformes franciliennes	59	Les activités commerciales et de services des aéroports franciliens	117
1.1.4 Immobilier – plateformes franciliennes	68	Les activités immobilières en île-de-France	118
1.1.5 International et développement aéroportuaire	74	Les activités d’Hub One	118
1.1.6 Autres activités	87	Activités internationales	118
1.2 LES PRINCIPALES PLATEFORMES	88	1.4 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	119
1.2.1 Vue d’ensemble	88	La convention de Chicago	119
1.2.2 Paris Charles de Gaulle	90	Réglementation communautaire	119
1.2.3 Paris-Orly	95	Législation nationale	119
1.2.4 Paris -Le Bourget	99	Réglementation relative aux redevances aéroportuaires	119
1.2.5 Ankara	102	Ouverture des aéroports à la circulation aérienne publique	120
1.2.6 Izmir	104	Travaux sur les aéroports	120
1.2.7 Antalya	106	Propriété des actifs d’Aéroports de Paris	120
1.2.8 Delhi	108	Législation en matière de sécurité aéroportuaire	121
1.2.9 Hyderabad	110	Attribution des créneaux horaires	121
1.2.10 Santiago du Chili	112	Le cahier des charges d’Aéroports de Paris	122
1.2.11 Amman	114	Autres réglementations particulièrement applicables aux activités aéroportuaires	123

1.1 LES ACTIVITÉS DU GROUPE

1.1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

1.1.1.1 Les missions

Présentation

Le Groupe ADP est un gestionnaire d'aéroports dont le savoir-faire s'étend sur un réseau de 28 aéroports au 31 décembre 2021 avec :

- ◆ les 3 principaux 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 ; le groupe détient et exploite 10 aérodromes d'aviation générale situés en Ile-de-France et exploite l'héliport d'Issy-les-Moulineaux, propriété de la Ville de Paris ;
- ◆ les 14¹ aéroports exploités directement par TAV Airports, groupe détenu à 46,38 % par Aéroports de Paris ;
- ◆ les 3² aéroports exploités directement par GMR Airports, groupe détenu à 49 % par Aéroports de Paris ;
- ◆ les 8³ 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.

Présentation des missions

Présent sur l'ensemble des étapes du parcours des passagers et des marchandises, le gestionnaire a pour mission d'optimiser les différents flux qui interviennent au sein de l'aéroport, à savoir les flux des avions sur les aires aéronautiques, des passagers dans les aérogares et à travers les différents filtres de contrôle, des bagages, du fret et enfin les flux relatifs au 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 exploite à travers des coentreprises un certain nombre de ces espaces ;

- ◆ 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 des autorités, des mesures de sûreté du transport aérien.

Les missions du Groupe ADP à Paris et dans ses lieux d'implantation à l'étranger se déroulent dans un cadre d'exploitation défini par les autorités locales ou les autorités concédantes (cahier des charges, contrat de concession).

1.1.1.2 Les acteurs de l'écosystème

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 une compagnie partenaire. Si les alliances (SkyTeam, Star Alliance et Oneworld) 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 plates-formes de correspondance ou *hubs*) ou ceux des autres compagnies. Si toutes attendent du gestionnaire d'aéroport un service au sol de qualité, dans le cas particulier où 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.

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

² Inde : New Delhi-Indira Gandhi, Hyderabad-Rajiv Gandhi, Philippines : Mactan-Cebu.

³ Dont l'aéroport de Maurice, opéré par ATOL dans lequel ADP International a cédé sa participation le 28 janvier 2022 à la suite de l'arrivée à terme du contrat d'assistance technique au 31 décembre 2021, et l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol, opéré par Royal Schiphol Group avec lequel le processus de cession ordonnée des participations croisées de 8 % entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group a débuté à la suite de la fin de l'alliance HubLink le 30 novembre 2021 (pour plus de détails voir section 5.1 "Faits marquants").

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

Les acteurs du fret et du courrier

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

- ◆ les chargeurs, à l'origine de l'opération de transport, qui 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, à la fois agents de voyages 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 plateforme de Paris-Charles de Gaulle, mais aussi DHL ou UPS. Le développement continu du commerce en ligne a particulièrement soutenu la croissance du fret aérien express reliant un système de Hubs continentaux dont celui de Paris-Charles de Gaulle pour l'Europe ;

- ◆ les acteurs traditionnels du courrier comme La Poste qui, dans le cas du Groupe ADP, 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.

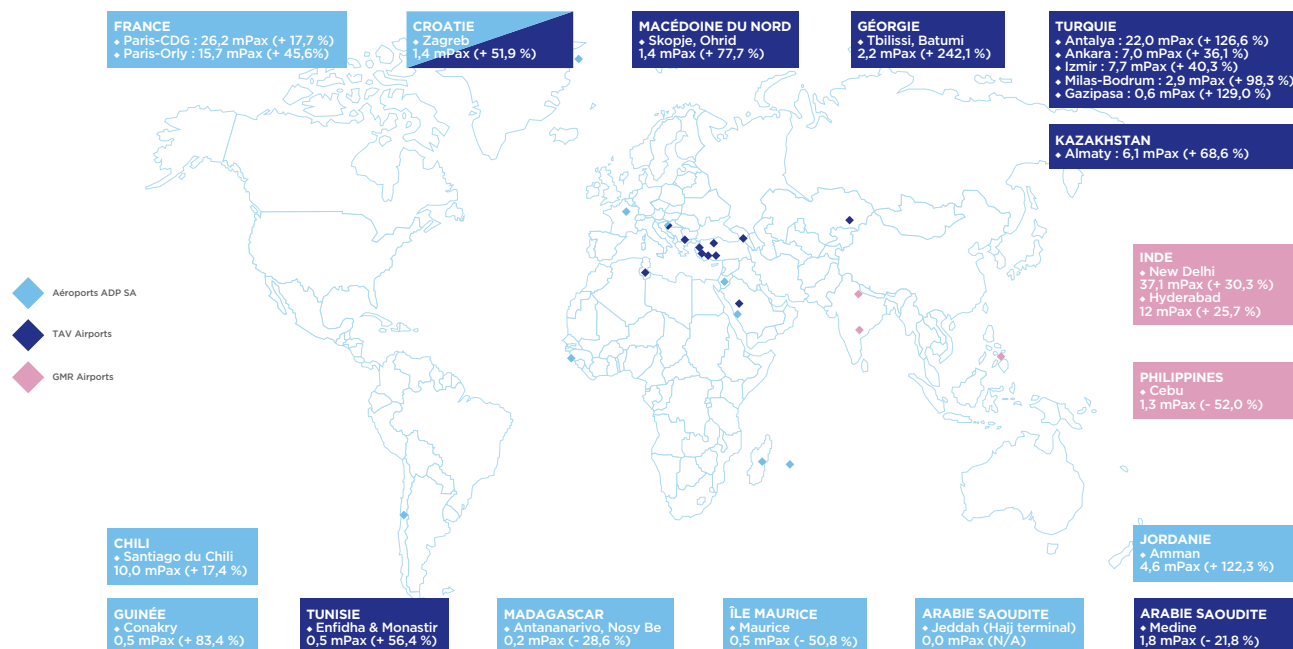
Les autorités publiques

Les autorités publiques des pays où opère le Groupe ADP ont en charge un certain nombre de services nécessaires à l'exploitation des aéroports :

- ◆ le contrôle du trafic aérien ;
- ◆ 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. Certaines autres missions peuvent être confiées au Groupe ADP et à ses entités en tant qu'exploitant : contrôles de sûreté des passagers et des bagages, des personnels et des marchandises ;
- ◆ les services publics de sécurité ;
- ◆ le contrôle aux frontières ;
- ◆ le contrôle sanitaire est assuré par les services compétents des autorités publiques, auxquels le Groupe ADP peut être amené à apporter son concours.

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

1.1.1.3 Principaux marchés géographiques



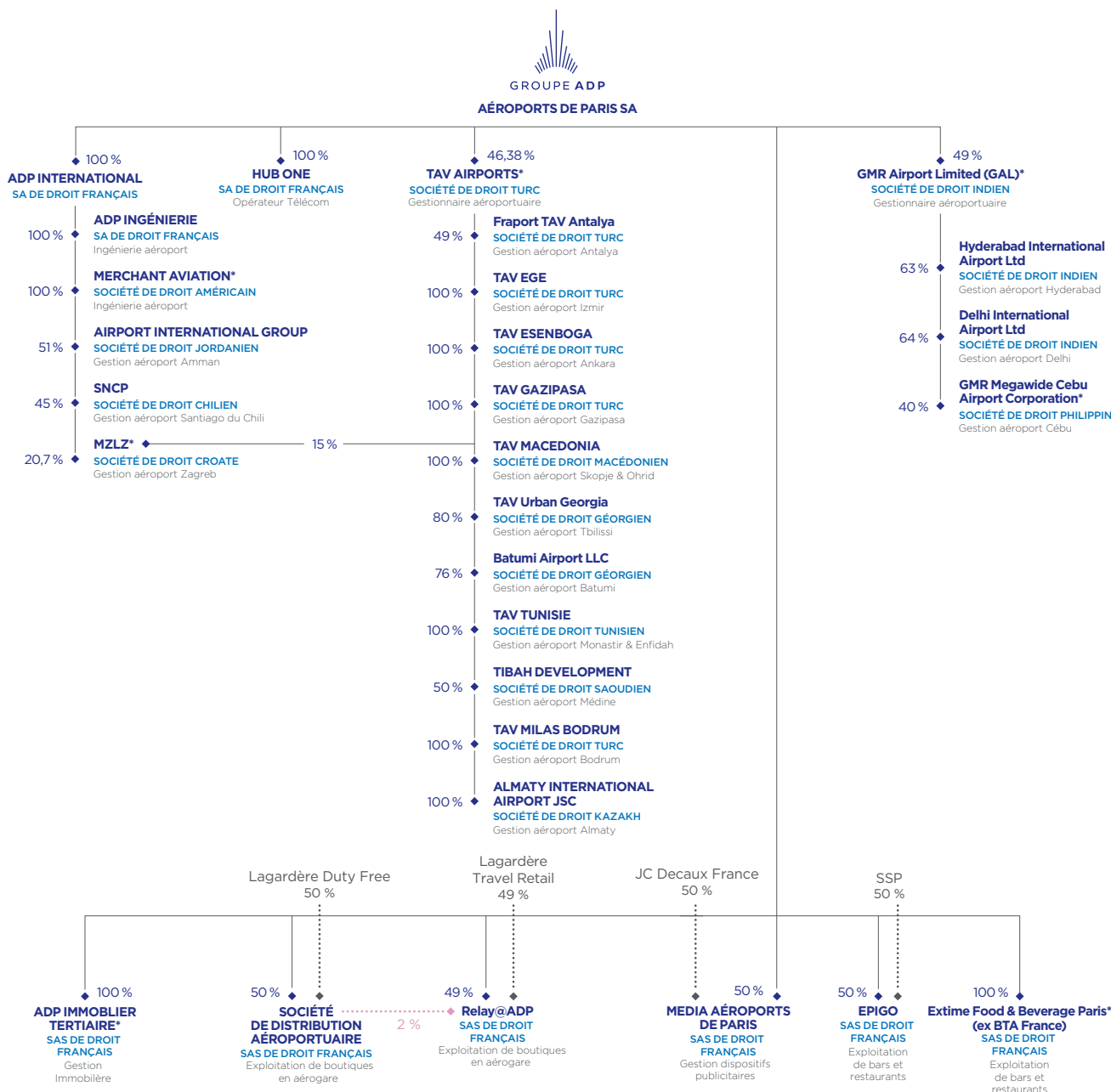
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PAYS

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires 2021	Part dans le chiffre d'affaires 2021	Chiffres d'affaires 2020	Part dans le chiffre d'affaires 2020
France	2 083,6	75,0 %	1 721,0	80,5 %
Turquie	264,3	9,5 %	212,4	9,9 %
Jordanie	158,3	5,7 %	75,2	3,5 %
Kazakhstan	104,5	3,8 %	1,2	0,1 %
Géorgie	53,2	1,9 %	19,6	0,9 %
Macédoine du Nord	24,1	0,9 %	12,4	0,6 %
Lettonie	13,4	0,5 %	6,6	0,3 %
Croatie	12,5	0,4 %	8,4	0,4 %
Tunisie	10,7	0,4 %	6,6	0,3 %
États-Unis	10,6	0,4 %	6,1	0,3 %
Autres	41,7	1,5 %	68,0	3,2 %
TOTAL	2 777,1	100,0 %	2 137,5	100,0 %

1.1.1.4 Organigramme

Aéroports de Paris SA est la société de tête du Groupe ADP, et détient directement ou indirectement la totalité des actifs. La liste complète des filiales et participations françaises et étrangères faisant partie du périmètre de consolidation est présentée en note 19 de l'annexe aux comptes consolidés de l'année 2021 (voir section 6.1 du présent document).

Sont présentées dans l'organigramme ci-après les sociétés ayant une activité significative au sein du Groupe ADP (les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt détenu par Aéroports de Paris SA, directement ou indirectement, dans le capital de la société concernée et les droits de vote).



* Détention indirecte.
Les pourcentages indiqués représentent les pourcentages de détention et de droits de vote au 31 décembre 2020.
SA : société anonyme / SAS : société par actions simplifiée.

1.1.2 ACTIVITÉS AÉRONAUTIQUES - PLATEFORMES 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 section 1.2.1 « Vue d'ensemble des plateformes franciliennes »).

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

1.1.2.1 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 aérodrome, 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 aérodromes.

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 2020, le ROCE du périmètre régulé s'est établi à - 8,08 %. Le résultat opérationnel de régulation pour l'exercice 2020 s'est établi à - 457 millions d'euros, et la base d'actifs régulés au 31 décembre 2020 à 5 650 millions d'euros.

Le périmètre régulé comprend, depuis le 1^{er} janvier 2011, l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris sur les plateformes franciliennes, à l'exception :

- ◆ des activités financées par la taxe d'aéroport, c'est-à-dire principalement les activités de sûreté, de prévention du péril animalier et des services de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA) ¹ ;
- ◆ des activités commerciales et de services ;
- ◆ des activités foncières et immobilières non directement liées aux activités aéronautiques ou activités de « diversification immobilière » ;

- ◆ de la gestion par Aéroports de Paris des dossiers d'aide à l'insonorisation des riverains ² ;
- ◆ des activités d'assistance en escale entrant dans le champ concurrentiel ;
- ◆ des autres activités sans rapport avec l'activité des aérodromes franciliens.

Périmètre régulé au 31 décembre 2020

(en millions d'euros)	2020	2019
Résultat opérationnel de régulation	- 457	458
Base d'actifs régulés ¹	5 650	5 693
ROCE RÉGULÉ	- 8,08 %	5,27 %

¹ Y compris subventions.

1.1.2.2 Les redevances

Le cahier des charges d'Aéroports de Paris, approuvé par le décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005, fixe les obligations de service public de la société et les modalités de contrôle de ces obligations par l'État. Cette activité de service public aéroportuaire 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 :

- ◆ 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

¹ Voir également la section 1.1.2.3 « Sûreté ».

² Voir également le chapitre 4 « Informations sociales environnementales et sociétales ».

les passagers en correspondance. Le produit de la redevance par passager s'est élevé à 273 millions d'euros en 2021 contre 218 millions d'euros en 2020 ;

- ◆ la redevance d'atterrissage est perçue en contrepartie de l'usage par un aéronef 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 147 millions d'euros en 2021 contre 119 millions d'euros en 2020 ;
- ◆ 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. Le produit de la redevance de stationnement s'est élevé à 107 millions d'euros en 2021 contre 84 millions d'euros en 2020.

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 »¹. Le produit de ces redevances aéronautiques s'est élevé en 2021 à 527 millions d'euros (421 millions d'euros en 2020).

Redevances accessoires

Les redevances accessoires 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 37 millions d'euros en 2021 ;
- ◆ 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 19 millions d'euros en 2021 ;
- ◆ 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 le système de dégivrage constitue une infrastructure centralisée, 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 12 millions d'euros en 2021 ;
- ◆ 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). Son produit s'est élevé à 7 millions d'euros en 2021.

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 est plafonnée par le coût du service, en application du 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.

¹ voir section 5.2.2 « Activités aéronautiques ».

² Contrat de régulation économique.

³ Indice des prix à la consommation.

Le produit de cette redevance s'est élevé à 25 millions d'euros en 2021.

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 2021 à 106 millions d'euros (83 millions d'euros en 2020).

Fixation des tarifs des redevances aéroportuaires

PROCÉDURE DE FIXATION ANNUELLE DES TARIFS

Aéroports de Paris réunit les usagers des infrastructures aéroportuaires au sein des 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 de représentants d'Aéroports de Paris, les deux commissions consultatives économiques ont notamment pour mission de rendre un avis simple sur les propositions de modification tarifaire de l'exploitant d'aérodrome et sur son programme d'investissements pour la période tarifaire concernée. Aéroports de Paris notifie, ensuite, les tarifs de redevances proposés et, le cas échéant, les modulations de celles-ci, à l'Autorité de régulation des transports pour homologation et pour information 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 des transports dispose alors de vingt-et-un jours pour homologuer la nouvelle proposition de l'exploitant ou refuser à nouveau son homologation. Dans cette dernière hypothèse, les tarifs des redevances et leurs modulations précédemment en vigueur demeurent applicables. Si la dernière homologation date de plus de vingt-quatre mois, l'Autorité de régulation des transports est compétente pour fixer les tarifs des redevances et leurs modulations.

Cadre de régulation applicable en l'absence d'un Contrat de Régulation Économique

La régulation économique des redevances aéroportuaires est régie par le Code des transports et le Code de l'aviation civile. Les dispositions applicables prévoient la possibilité pour l'État et l'exploitant d'aérodrome de conclure un Contrat de Régulation Économique. Toutefois, il ne s'agit pas d'une obligation.

Dans le cadre d'un Contrat de Régulation Économique, les tarifs sont soumis au respect de trois plafonds :

- ◆ le plafond tarifaire défini par l'équation tarifaire du CRE² : $IPC^3 + x\% + \text{facteurs d'ajustements négociés}$;
- ◆ un deuxième plafond défini par l'adéquation des produits aux coûts des services rendus (« taux de couverture ») ;
- ◆ un troisième plafond défini par la rentabilité du périmètre régulé.

En l'absence de Contrat de Régulation Économique, seuls les deuxième et troisième plafonds s'appliquent.

Ces deux plafonds sont prévus à l'article L. 6325-1 du Code des transports, qui prévoit à la fois que :

- ◆ « 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. » ; et que
- ◆ « le produit global de ces redevances ne peut excéder le coût des services rendus sur l'aéroport ou sur le système d'aéroports desservant la même ville ou agglomération urbaine concernée, système défini au sens du présent chapitre comme un groupe d'aéroports desservant la même ville ou agglomération urbaine, géré par un même exploitant et désigné comme tel par l'autorité compétente de l'État. »

En outre, l'article L. 6327-2 du Code des transports prévoit que l'évolution des tarifs par rapport aux tarifs en vigueur doit être modérée. Cette évolution modérée s'apprécie globalement sur le système d'aéroports composé par les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

Évolution des tarifs des redevances

POUR LA PÉRIODE TARIFAIRE 2021

La période tarifaire 2021 s'est inscrite dans le cadre d'une régulation annuelle, hors contrat de régulation économique. Malgré une prévision de revenus encore inférieure au niveau constaté pour la période tarifaire 2019, la proposition d'évolution tarifaire d'Aéroports de Paris s'est voulue ajustée à la situation des acteurs du secteur.

Sur cette base, Aéroports de Paris a considéré qu'une évolution de + 2,5 % correspondait à un équilibre satisfaisant entre la nécessité pour l'entreprise d'améliorer la couverture de ses coûts et le fait de ne pas obérer la possibilité de reprise du trafic par les compagnies aériennes pour la période tarifaire 2021. En outre, ce niveau permettait également à Aéroports de Paris de rester compétitif par rapport à ses comparables.

Aéroports de Paris avait soumis à l'avis de la commission consultative économique unique pour les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly la proposition tarifaire suivante :

- ◆ hausse homogène de + 2,5 % des tarifs unitaires des redevances ;
- ◆ modification des faisceaux de facturation de la redevance par passager et de la part variable de la redevance « banque d'enregistrement » pour assurer une stabilité tarifaire pour les passagers à destination du Royaume-Uni malgré le retrait de celui-ci de l'Union européenne ;
- ◆ intégration de la redevance CREWS¹ à la redevance par passager sans impact tarifaire ;
- ◆ modifications des structures suivantes :
 - ◆ introduction d'une modulation additionnelle de la redevance d'atterrissage basée sur le niveau de bruit des aéronefs ;
 - ◆ modification de la modulation tarifaire de la redevance d'assistance aux passagers handicapés et à mobilité réduite.
- ◆ maintien de la modulation tarifaire de la redevance de stationnement permettant l'exonération du stationnement pour les avions stationnant de nuit (entre 23 h 00 et 07 h 00, heure locale).

Lors de la réunion de ladite commission, les usagers ont demandé à Aéroports de Paris d'envisager une hausse non homogène qui favoriserait la reprise du trafic en allégeant la charge sur les redevances de stationnement et d'atterrissage, qui serait compensée sur les redevances portées par le passager. Ainsi, le risque trafic serait porté de manière plus importante par l'exploitant et moins par les compagnies aériennes. Les usagers ont également demandé le retrait de la proposition de modulation additionnelle de la redevance d'atterrissage basée sur le niveau de bruit des aéronefs. Aéroports de Paris a décidé d'accéder à ces demandes et a donc soumis à l'homologation de l'Autorité de régulation des transports une proposition amendée, équivalente en moyenne, avec les hausses effectives suivantes :

- ◆ + 3,0 % pour les tarifs unitaires de la redevance par passager et de la redevance pour mise à disposition de banques d'enregistrement et d'embarquement et traitement des bagages locaux ;
- ◆ + 1,5 % pour ceux de la redevance de stationnement ;
- ◆ + 1,6 % pour ceux de la redevance d'atterrissage ;
- ◆ + 2,5 % pour ceux des autres redevances aéroportuaires, à l'exception de la redevance CREWS⁶ qui est intégrée à la redevance par passager sans aucun effet tarifaire.

Sur l'aéroport de Paris-Le Bourget, Aéroports de Paris avait soumis à l'avis de la commission consultative économique une hausse de + 2,5 % de la redevance d'atterrissage et de + 50 % de la redevance de stationnement. Cette même proposition avait ensuite été soumise à l'homologation de l'Autorité de régulation des transports.

Par décision n° 2020-083 du 17 décembre 2020, l'Autorité de régulation des transports a homologué les tarifs des redevances aéroportuaires applicables aux aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget à compter du 1^{er} avril 2021.

POUR LA PÉRIODE TARIFAIRE 2022

La période tarifaire 2022 s'inscrit elle aussi dans le cadre d'une fixation annuelle des tarifs de redevances, hors Contrat de Régulation Économique.

Aéroports de Paris a soumis à l'avis de la commission consultative économique unique pour les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly la proposition tarifaire suivante :

- ◆ évolution de la modulation de la redevance d'atterrissage basée sur le niveau de bruit des aéronefs pour se conformer à la dernière version de l'arrêté du 24 janvier 1956 relatif aux conditions d'établissement et de perception des redevances d'atterrissage et d'usage des dispositifs d'éclairage sur les aéroports publics, modifié par l'arrêté du 8 septembre 2021 ;
- ◆ évolution non homogène des tarifs de l'ensemble des redevances principales pour les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly : + 1,54 % sur la redevance par passager, + 0 % sur la redevance de stationnement et + 0 % sur la redevance d'atterrissage ;
- ◆ évolution des redevances accessoires d'environ + 0,95 %, à l'exception de la redevance d'assistance aux passagers handicapés et à mobilité réduite, en hausse de + 10,0 % à Paris-Charles de Gaulle et de + 0,94 % à Paris-Orly ;
- ◆ maintien de la modulation tarifaire de la redevance de stationnement permettant l'exonération du stationnement pour les avions stationnant de nuit (entre 23 h 00 et 07 h 00, heure locale).

¹ Redevance informatique d'enregistrement et d'embarquement.

Cette proposition correspondait à une évolution moyenne, hors redevance d'assistance aux passagers handicapés et à mobilité réduite, de + 0,94 % environ.

Sur l'aéroport de Paris-Le Bourget, Aéroports de Paris a soumis à l'avis de la commission consultative économique une hausse de + 0,91 % de la redevance d'atterrissage et de + 19,9 % de la redevance de stationnement.

Ces propositions ont ensuite été soumises à l'homologation de l'Autorité de régulation des transports.

Par décision n° 2021-068 du 16 décembre 2021, publiée le 17 janvier 2021, l'Autorité de Régulation des Transports 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^{er} avril 2022.

1.1.2.3 Sûreté

Description de l'activité de sûreté

L'organisation de la sûreté sur les aéroports français relève l'État qui en délègue 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 plateformes aéroportuaires et sous le contrôle des services de l'État, Aéroports de Paris est ainsi tenue 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^{er} 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 aériens 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 plateformes, 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 plateforme 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.

Les effets de la pandémie Covid-19 s'étant poursuivis sur l'année 2021, lorsque des aérogares ont été fermées, les contrôles de voyageurs par les entreprises prestataires dans les installations concernées ont été suspendues. Les missions de surveillance ont néanmoins été assurées sur l'ensemble des installations et le contrôle des voyageurs, de leurs bagages et des marchandises maintenues dans les installations restées en fonctionnement.

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 quaterdecies¹ 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 déterminé par arrêté pris par les ministres chargés du budget et de l'aviation civile entre des limites inférieures et supérieures qui sont, quant à elles, fixées par la loi.

Depuis le 1^{er} avril 2019 le montant de la taxe d'aéroport est plafonné à 10,80 euros par passager au départ.

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 à 65 % depuis le 1^{er} avril 2019, soit un tarif de 3,78 euros par passager.

¹ Article encore en vigueur pour l'année considérée dans le présent document.

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 quatervicies qui dispose que : « À compter du 1^{er} 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^{er} 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 quatervicies 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 quatervicies du Code général des impôts, qui régit la taxe d'aéroport, en prévoyant que pour chaque aérodrome et groupement d'aérodromes des classes 1 et 2 dont les coûts annuels par passager embarqué éligibles au financement par la taxe sont supérieurs ou égaux à 9 euros en moyenne sur les trois dernières années civiles connues, le tarif de la taxe aéroport est fixé de manière à couvrir 94 % des coûts éligibles supportés par son exploitant, à compter du 1^{er} 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^{er} 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 millions d'euros et 600 millions d'euros par an dans les années qui viennent, l'impact de ce ticket modérateur sur le résultat opérationnel de l'entreprise s'élève dans une fourchette comprise entre 30 et 35 millions d'euros par an environ.

Le groupe continue d'investir en matière de sûreté/sécurité sur les plateformes parisiennes. Les investissements les plus importants des années à venir concernent le déploiement des équipements de détection EDS¹ au standard 3 à Paris-Charles de Gaulle, ainsi que les mesures de protection périmétriques à Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

AVANCES AUX EXPLOITANTS D'AÉROPORTS TOUCHÉS PAR LA CRISE DE COVID-19 AU TITRE DES DÉPENSES DE SÛRETÉ-SÉCURITÉ

Face à la baisse du trafic aérien impactant les revenus de la taxe aéroport, Aéroports de Paris a pu bénéficier en 2020 de 121,8 millions d'euros sur l'enveloppe globale de 300 millions d'euros du programme d'« avances aux exploitants d'aéroports

touchés par la crise de Covid-19 au titre des dépenses de sûreté-sécurité » afin de financer des dépenses de fonctionnement et d'investissement relatives aux missions de sûreté et de sécurité relevant du dispositif de l'article 1609 quatervicies du Code général des impôts.

Le programme se poursuit en 2021, conformément à l'article 96 de la loi n° 2020-1721 du 29 décembre 2020 de finances pour 2021. La part attribuée à Aéroports de Paris s'élève à 118,9 millions d'euros sur le crédit total de 250 millions d'euros.

Les modalités de versement et de remboursement de cette avance sont fixées par convention avec l'agence France Trésors et la DGAC.

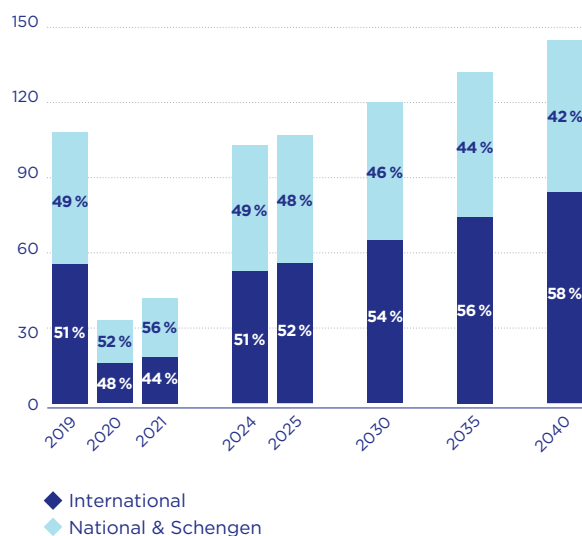
Les produits de la taxe d'aéroport contribueront au remboursement du principal et au paiement des intérêts des avances ainsi consenties par l'État conformément aux modifications apportées en ce sens à l'arrêté du 30 décembre 2009 sur les modalités de déclaration de la taxe d'aéroport.

1.1.2.4 Perspectives

Le Groupe ADP prévoit un retour progressif du trafic au niveau d'avant crise sur les prochaines années. Ainsi, le niveau de trafic atteint en 2019 à Paris Aéroport devait être retrouvé entre 2024 et 2026 et dépassé à partir de 2026.

La croissance du trafic aérien se poursuivra sur le long terme du fait de la poursuite du développement économique des territoires, de la croissance de la classe moyenne mondiale et notamment sa propension à voyager et du positionnement de Paris comme place touristique et d'affaires de premier plan.

Le groupe s'attend à ce que cette croissance en volume du trafic s'accompagne d'une déformation progressive du mix trafic au profit du faisceau international, davantage créateur de valeur pour le groupe. L'usage plus raisonné de l'avion et le recours croissant à d'autres modes de transports sur des trajets de courte ou moyenne distance devraient en effet contribuer à faire décroître naturellement la part du faisceau domestique et Schengen au profit de celle du faisceau international (hors Europe), plus contributeur, dans le trafic total à Paris Aéroport. Ces perspectives ne tiennent pas compte de la stratégie du Groupe ADP de faire de ses plateformes des hubs multimodaux, qui devrait venir renforcer encore davantage cette évolution.



¹ Explosive Detection System : Systèmes de détection d'explosifs.

1.1.3 COMMERCES ET SERVICES - PLATEFORMES 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 aéroports notamment) ainsi que les activités de publicité (Media Aéroports de Paris) et les activités des filiales de distribution commerciale en aéroports (Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP) et de restauration ((EPIGO et Extime Food & Beverage Paris).

Depuis le deuxième trimestre 2019, Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP 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.

1.1.3.1 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 plateformes. 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 filiales commerciales Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP, EPIGO et Extime Food & Beverage Paris.

(en millions d'euros)	2021	2020	2021/2020
Chiffre d'affaires	825	645	+ 27,8 %
EBITDA	245	90	+ 155 M€
Quote-part de résultat des MEE	0	(5)	+ 5 M€
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	98	(177)	+ 275 M€

1.1.3.2 Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2021	2020	2021/2020
Chiffre d'affaires	825	645	+ 27,8 %
Activités commerciales	428	313	+ 36,5 %
<i>Société de Distribution Aéroportuaire</i>	311	225	+ 38,6 %
<i>Relay@ADP</i>	36	16	+ 119,1 %
<i>Autres Boutiques et Bars et Restaurants</i>	36	26	+ 36,0 %
<i>Publicité</i>	18	26	- 31,1 %
<i>Autres produits</i>	27	20	+ 33,8 %
Parcs et accès	90	77	+ 17,0 %
Prestations industrielles	146	100	+ 46,4 %
Recettes locatives	122	115	+ 5,9 %
Autres produits	39	40	- 2,7 %

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 » et d'autre part « zone internationale », dans laquelle les passagers des vols internationaux à destination de tous les pays hors Union européenne, ou à destination des territoires de l'outre-mer (DROM-COM), peuvent acheter des produits en *duty free* (hors taxes).

Boutiques côté pistes et boutiques côté ville

L'offre de boutiques proposée dans les 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 Aéroportuaire¹ qui est codétenue par Lagardère Duty Free (une société du groupe Lagardère), et qui opère notamment les activités de Beauté, Alcool, Tabac ainsi qu'une partie de la Gastronomie et de la Mode et Accessoires ;

- ◆ les activités de loisirs et de commodité : Presse, Librairie, Photo-Vidéo-Son, Souvenirs, *Convenience* et Cadeaux, Jouets et Pharmacies. Sur une partie de ce périmètre existe depuis le 4 août 2011 une filiale commerciale, Relay@ADP², 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 (20,8 millions de passagers pour l'année 2021). Il s'élève en 2021 à 21,6 euros⁴.

(en euros)	2021	2020	2021/2020
Duty Free	39,1	34,4	+ 13,7 %
Duty Paid	9,1	8,0	+ 13,6 %
TOTAL	21,6	19,1	+ 13,0 %

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^{er} février 2016, une filiale commerciale, EPIGO³, 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.

En mars 2021, ADP a racheté indirectement 100 % des parts de la société BTA France à la société BTA. BTA France opérait les points de vente de restauration en zone publique et en zone réservée du terminal 3 d'Orly. La société BTA France a été renommée EXTIME Food & Beverage Paris.

Le modèle de co-entreprise étant un modèle qui a fait ses preuves et a permis aux différentes activités de retail et de restauration de se développer fortement en s'appuyant sur l'expertise d'un partenaire industriel, une consultation a été lancée en avril 2021 pour chercher un coactionnaire dans Extime Food & Beverage Paris. La société Select Service Partner (SSP) a été choisie au terme de cette procédure et entrera, sous réserve de l'autorisation de l'autorité de la concurrence, au capital d'Extime Food & Beverage Paris à parts égales avec Aéroports de Paris.

Cette co-entreprise est destinée à l'aménagement et à l'exploitation d'une majorité des points de vente de restauration sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, et permettra de bâtir un portefeuille de marques fort tout en continuant à investir et à moderniser le parc existant.

Il est prévu que cette entité regroupe à terme, pour une durée d'environ 11 ans et pour un chiffre d'affaires estimé à 1,8 milliard d'euros sur la période, plus d'une centaine de points de vente.

Publicité

Les activités publicitaires réalisées sur les plateformes 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 Ile-de-France.

Les modalités de gouvernance et d'exclusion du coassocié sont similaires à celles applicables à Société de Distribution Aéroportuaire⁵.

Banques et changes 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 plateformes. Les recettes locatives correspondent aux loyers de location d'espaces hors commerces, au sein des terminaux.

Stationnements et mobilités

Cette activité recouvre les stationnements en parking (passagers et employés), le dépôt et emport de passagers (dépose-minute, parking VTC) ainsi que les concessionnaires (loueurs et stations-service).

L'infrastructure relative à ce périmètre d'activité représente environ 47 000 places réparties sur 31 parkings (28 000 places sur 14 parcs à Paris-Charles de Gaulle, 19 000 places sur 17 parcs à Paris-Orly), 11 dépose-minutes, 10 parkings pros et 4 parkings loueurs.

Cette activité génère au total 105 millions d'euros de recettes en 2021 dont 90 millions d'euros sur les parcs et accès et 15 millions d'euros de loyers sur les baux au bénéfice des loueurs et des stations-service calculée comme un pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé sur nos plateformes par les enseignes.

¹ Pour plus de détails, voir la description de Société de Distribution Aéroportuaire en section 1.1.3.7 du présent document.

² Pour plus de détails, voir la description de Relay@ADP en section 1.1.3.7 du présent document.

³ Pour plus de détails, voir la description d'EPIGO en section 1.1.3.7 du présent document.

⁴ À partir de 2022, la définition du CA/Pax évolue. Pour plus de détails, voir la section 1.1.3.3 du présent document.

⁵ Pour plus de détails, voir la description de Société de Distribution Aéroportuaire en section 1.1.3.7 du présent document.

Au-delà des enjeux financiers, cette activité représente un enjeu fort en termes de qualité de service, en étant le premier et dernier point de contact avec les aéroports parisiens pour 70 % de ses usagers. C'est donc un élément clé du parcours client, qui doit s'intégrer dans la démarche globale d'hospitalité du groupe ADP.

1.1.3.3 Stratégie en matière d'activité commerciale

La stratégie commerciale d'Aéroports de Paris s'appuie en 2021 sur 4 piliers :

- ◆ deux piliers portant 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 composantes : des filiales commerciales, détenues à 50 % par Aéroports de Paris et à 50 % par un spécialiste du métier considéré, ainsi que des marques à forte identité exploitant des boutiques en direct. Ce double modèle assure à Aéroports de Paris un 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 du CA/Pax de 2006 à 2019, passant de 9,8 euros à 19,7 euros fin 2019. Malgré le contexte sanitaire le CA/Pax a seulement atteint son plus haut niveau en 2021, à 21,6 euros. Le modèle robuste de *travel retail* construit par le Groupe ADP sur les aéroports parisiens est suffisamment performant pour, d'une part, répondre à la concurrence croissante de l'offre en centre-ville, et d'autre part, s'adapter à un environnement incertain, tant d'un point de vue législatif qu'économique. La stratégie de concentration du trafic dans un nombre limité de terminaux à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly en 2020 et en 2021 a permis de maintenir un environnement commercial qualitatif et d'atteindre en 2021 un CA/Pax de 21,6 €, meilleure performance jamais atteinte.

Aéroports de Paris a consolidé et poursuivi 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 2022. Les jalons majeurs ont été tenus, avec notamment à Paris-Charles de Gaulle, la refonte de l'offre commerciale des halls K et L du terminal 2E, l'ouverture de la liaison BD et à Paris Orly l'ouverture du

Terminal 3. En 2021, le terminal D s'est transformé grâce à l'ouverture d'un bâtiment de jonction permettant la liaison entre les terminaux 2D et 2B. 23 nouveaux commerces ont ainsi pu être déployés. Au total en 2021, 38 commerces ont été ouverts permettant la continuité de la stratégie d'homogénéisation des terminaux. Les projets de refonte des zones internationales du Terminal 1 (fin 2022) et d'Orly 4 (première phase courant 2023) sont en cours,

- ◆ 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 des deux dernières années, plusieurs marques nouvelles ont enrichi notre portefeuille aussi bien dans le *retail* (Louis Vuitton, Céline, Rimowa) que dans la restauration avec l'entrée de deux nouveaux restaurants de chef La table de Michel Roth et André par Anne Sophie Pic,
- ◆ une différenciation durable 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 de contrat *joint-venture*, en déployant celui-ci sur l'univers de la restauration (*via* la création de la filiale commerciale de restauration rapide avec SSP, EPIGO et le rachat de BTA France avant sélection d'un futur associé par processus de consultation), et en élargissant de manière raisonnée le champ d'action des filiales commerciales en dehors de nos plateformes.

La mise en place de cette stratégie, associée à la création de surfaces commerciales supplémentaires et l'amélioration continue du mix trafic passagers, va permettre au groupe de développer le chiffre d'affaires des boutiques côté pistes par passager après livraison des projets d'infrastructure, la jonction du terminal BD en avril 2021, et fin 2022 l'ouverture du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle.

À horizon 2023, le Groupe ADP lance un nouveau concept et une nouvelle marque de commerce (*retail*) et d'hospitalité, dénommée Extime¹. Extime capitalise sur tous les savoir-faire déployés depuis plusieurs années sur les plateformes parisiennes et dans le Groupe ADP, et les regroupe dans une marque unique, afin d'en faire un instrument de conquête à l'international, au sein et en dehors des aéroports du Groupe ADP.

Le modèle de déploiement privilégié est celui de la franchise, autour d'un franchiseur Aéroports de Paris qui apporte la franchise Extime et son savoir-faire à des franchisés.

La stratégie de création de valeur s'appuie sur 4 leviers :

- ◆ la stimulation du trafic contributeur via une politique ambitieuse d'Aviation Marketing focalisée sur les destinations les plus contributives, dont la Chine ;
- ◆ la stimulation de la demande en amont de l'arrivée à l'aéroport via un écosystème digital performant composé notamment d'un programme de fidélité Extime Reward et Extime Pass, ainsi que d'une *marketplace* www.extime.com ;
- ◆ un modèle économique intégré, la majorité des opérations étant assurées par des sociétés détenues à au moins 50 % par le Groupe ADP, qui portent le nom d'Extime, et véritables championnes de leur domaine d'activité aux modèles économiques optimisés ;

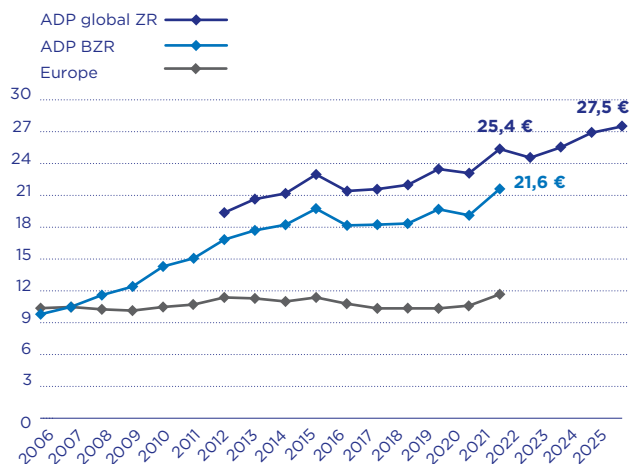
¹ Annoncé lors de la journée investisseurs du 17 février 2022 (voir la section 5.1 "Faits marquants" du présent document).

- ◆ un terrain d'expression principalement dans les zones réservées des aéroports dans des lieux baptisés « Boutique Terminaux », qui visent l'excellence dans le design et l'architecture, dans le service et l'accueil, et dans l'offre de marques et de concepts.

Cette nouvelle stratégie plus englobante du retail et de l'hospitalité en zone réservée conduit à une évolution de la définition du chiffre d'affaires par passager qui inclura désormais l'intégralité des activités commerciales en zone réservée : boutiques, bars & restaurants, bureaux de change & détaxe, salons commerciaux, accueils VIP, publicité et autres services payants.

L'objectif est de passer, en retenant ce nouveau périmètre, de 25,3 € par passager en 2021 à 27,5 € par passager en 2025.

Pour rappel, la définition du CA/Pax jusqu'en 2021 était la suivante : chiffre d'affaires des boutiques côté pistes divisé par le nombre de passagers au départ. Il s'est établi à 21,6 € en 2021.



CA/pax ADP Zone réservée, toutes activités commerciales confondues

CA/pax ADP Boutiques Zone Réservee

CA/pax Moyenne des aéroports européens Boutiques Zone Réservee

1.1.3.4 Évolution de la surface totale dédiée aux commerces

(en milliers de m²)

	2021	2020
Boutiques en zone côté piste	26	15
Dont en zone internationale	18	10
Dont en zone Schengen	3	3
Dont en zone mixte	5	3
Boutiques en zone côté ville	5	3
Bars et restaurants	15	6

Avec l'adaptation des infrastructures aux volumétries de trafic en 2021, les surfaces commerciales effectivement opérantes ont été réduites par rapport au périmètre 2019 du fait de l'exploitation sur un nombre restreint de terminaux.

1.1.3.5 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 plateformes 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.

1.1.3.6 La démarche d'hospitalité au cœur de la stratégie du Groupe ADP

Dans le souci permanent d'améliorer et de rendre unique l'expérience vécue par les voyageurs lors de leur passage dans

nos aéroports, tout en augmentant leur niveau de satisfaction, le Groupe ADP met l'hospitalité au centre de sa démarche d'accueil des passagers. Chaque année, l'éventail de services et de prestations offertes aux voyageurs s'enrichit, et ce en s'adaptant au plus près à leurs besoins mais aussi depuis deux ans particulièrement au contexte sanitaire lié au Covid-19.

La garantie d'un voyage en toute sécurité face à la crise sanitaire du Covid-19

La santé des voyageurs et des collaborateurs fait partie des priorités de Paris Aéroport. Afin de protéger les uns et les autres, le groupe s'est mobilisé pour définir une charte sanitaire et une doctrine sanitaire au niveau des plus hauts standards internationaux (certification Airport Council International), couvrant toutes les étapes et process aéroportuaires, sur tous les parcours des passagers et des personnels de la communauté aéroportuaire. Le groupe a également développé une approche centrée sur la vision client, « Paris Aéroport Safe Travel », qui permet une meilleure émergence des dispositifs sanitaires tout au long des parcours grâce à la création d'une communication sanitaire, véritable fil rouge qui accompagne le passager, la scénarisation des messages à chaque étape, et des bornes de solution désinfectante présentes aux moments clés avec un format plus visible pour tous. Par ailleurs, la propreté et la désinfection de nos terminaux a été particulièrement renforcées.

L'exigence dans la mise en place de nos mesures sanitaires dans l'ensemble de nos terminaux, est un engagement pris envers les pays desservis, mais aussi envers nos passagers et nos collaborateurs. En amont du voyage, le groupe s'est efforcé à maintenir à l'écoute des passagers, en recueillant la perception des clients sur les mesures sanitaires prises dans les terminaux, en communiquant les nouvelles réglementations sanitaires sur nos sites web et réseaux sociaux, et en répondant en permanence aux interrogations de nos clients sur la possibilité de voyager (par téléphone 3950, réseaux sociaux, courriers).

Paris Aéroport, en partenariat avec le laboratoire Cerballiance, a mis en place des centres de tests de dépistage Covid-19 (virologiques et antigéniques) au départ de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly avant les contrôles, ainsi qu'un centre de dépistage spécifique en zone côté piste du terminal 2E depuis 2020 (tests virologiques et sérologiques) pour les passagers en correspondance à Roissy et notamment à destination de la Chine. Ces derniers tests sont réservables en ligne via la boutique du site Internet officiel de Paris Aéroport. Ainsi, sur les 2 plateformes, 424 000 tests ont été réalisés en Zone Publique et 36 000 tests en zone Réservée sur l'année 2021.

Au-delà de l'enjeu de la santé, une politique offensive est menée sur deux niveaux complémentaires qui répondent aux attentes de nos clients :

- ◆ la production de qualité de service dans nos terminaux, autour de deux axes principaux :
 - ◆ la maîtrise du temps,
 - ◆ l'expérience et la découverte en zone réservée ;
- ◆ le travail sur l'amélioration de la réputation. L'évolution de la satisfaction des passagers depuis plusieurs années confirme le choix de notre stratégie clients. Depuis deux ans, le progrès se fait également dans les classements référents SKYTRAX. Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly font partie des 100 meilleurs aéroports au monde.

Le premier axe : la maîtrise du temps

Un socle de 7 promesses ou objectifs a été défini sur les sept principales attentes des passagers :

- ◆ l'objectif d'un avion qui part à l'heure ;
- ◆ la promesse d'un trajet en voiture de moins de 7 minutes à Orly et moins de 18 minutes à Charles de Gaulle, entre l'entrée de l'aéroport et du terminal ;
- ◆ la promesse d'un aéroport où l'on ne se perd pas ;
- ◆ la promesse d'un vol en toute sécurité, contre maximum 10 minutes du temps des passagers, avec le meilleur confort possible ;
- ◆ l'objectif d'un passage à la frontière en moins de 20 minutes ;
- ◆ la promesse d'une correspondance réussie, en toute simplicité ;
- ◆ l'objectif d'une livraison bagages en moins de 30 minutes pour un vol depuis l'Europe et de 45 minutes pour un vol depuis l'international.

L'assurance d'une meilleure fluidité des parcours

La réduction des temps d'attente reste au cœur des engagements majeurs poursuivis au quotidien par Paris Aéroport. Comme les années précédentes, la durée d'attente avant les contrôles de sûreté à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly n'excède pas 10 minutes dans 90 % des cas.

L'information des voyageurs en temps réel de leur temps d'attente estimé reste un besoin critique : c'est ce que permet un dispositif d'affichage, en place dans la majorité des postes d'inspection filtrage sur les deux plateformes, pour que chaque voyageur puisse visualiser à tout moment son temps de passage sur des écrans en amont de ces zones.

L'étape des contrôles de Police demeure anxiogène pour les passagers avec la complexité des obligations sanitaires qui a pu rallonger les temps d'attente. Au quotidien, nous renforçons notre coopération avec la DPAF¹ pour mieux anticiper les flux et nous équipons nos frontières de plus d'une centaine de sas PARAFE (Passage Automatisé Rapide des Frontières Extérieures) à reconnaissance faciale. Le système PARAFE, mis en place en collaboration avec le ministère de l'Intérieur, permet de passer la frontière plus rapidement, de façon autonome, totalement 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. Ils sont supervisés par la Police aux Frontières et ouverts en concertation avec celle-ci. Le recours à cette technologie vise à assurer une meilleure fluidité des passages aux contrôles frontières tout en garantissant un niveau élevé de fiabilité.

Enfin, le déploiement du dispositif « Follow the yellow » s'est poursuivi à Paris-Charles de Gaulle avec la mise en place d'arches et autres supports signalétiques de couleur jaune pour faciliter l'orientation des passagers en correspondance sur leur parcours entre deux vols. En 2021, la refonte des circuits de correspondance est réalisée au 2F avec un redesign du puits de correspondance et de la signalétique directionnelle, et un renforcement de l'information pour permettre au passager de maîtriser son parcours.

La bonne information des passagers sur l'ensemble du parcours

Le 3950 (numéro de téléphone unique) est disponible en français et en anglais, 24h/24 et 7 jours sur 7, pour l'ensemble des voyageurs au départ et/ou à l'arrivée des plateformes de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Les passagers ont le choix de se laisser guider par le serveur vocal interactif afin d'obtenir rapidement des réponses à leurs interrogations, ou échanger directement avec un conseiller entre 08 h 00 et 20 h 00.

Afin d'assurer une connexion Internet à l'ensemble des voyageurs ou accompagnants 7 jours/7 24h/24, le Groupe ADP, en s'appuyant sur sa filiale Hub One, a mis en place un large réseau Wifi de qualité et gratuit. Par ailleurs, plus de 100 bornes d'information tactiles sont également disponibles sur les deux plateformes parisiennes, au départ comme à l'arrivée, pour donner accès à de nombreuses informations pratiques (localisation de boutiques, services, hôtels, transports...) de manière interactive et dans 11 langues. Les voyageurs pourront également sur ces mêmes bornes interactives scanner leur carte d'embarquement pour connaître le statut de leur vol en temps réel ou encore le parcours vers la porte d'embarquement.

Dans un monde où le voyageur est de plus en plus connecté et utilisateur des smartphones, le Groupe ADP a déployé différents outils digitaux en mobilité et à distance pour assurer à tout moment un accès rapide et efficace à l'information. Le site Internet officiel www.parisaeroport.fr est ainsi accessible au format mobile et dans 11 langues. L'application mobile Paris Aéroport, téléchargeable via Apple Store (iPhone) et Google Play Store (Android), compte aujourd'hui plus de 2,2 millions de téléchargements. Elle est mise à jour en permanence pour

¹ Direction de la Police Aux Frontières.

toujours mieux accompagner les passagers de façon efficace et personnalisée, avant, pendant et après leur voyage :

- ◆ dans l'organisation de leur voyage et de leur séjour, pour gagner du temps : la fonctionnalité « Mon Assistant de voyage » assure la personnalisation de l'expérience en un clic, et donne accès aux détails de son vol avec toutes les informations essentielles jusqu'à la porte d'embarquement : statut du vol, terminal de départ, zone d'enregistrement, porte d'embarquement... Il permet par ailleurs de visualiser sur un plan interactif son cheminement dans le terminal, de comparer les différents modes de transport vers l'aéroport (estimation du temps de trajet, tarifs...), et d'accéder ainsi à différentes offres commerciales et de services accessibles depuis son terminal de départ. On peut également réserver en ligne son parking à l'aéroport et de nombreux services. L'application offre également la possibilité d'échanger, en direct et en vidéo, avec les conseillers des boutiques à l'aéroport ;
- ◆ avec une information en temps réel : le voyageur (et leurs accompagnants) a ainsi accès aux dernières données relatives à son vol *via* un système de notifications sur son smartphone (porte d'embarquement, statut du vol...). Chacun peut directement visualiser sur l'écran, le code d'accès de sa réservation parking associée à l'Assistant de voyage. Par ailleurs, le voyageur peut retrouver sur son Apple Watch l'essentiel des informations nécessaires à son voyage. À leur arrivée sur nos plateformes, les voyageurs internationaux peuvent 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).

Un large éventail de services accessibles en ligne

Depuis son application mobile et son site web, Paris Aéroport offre un vaste choix de services réservables *via* sa boutique en ligne.

Pour tout accès en voiture les clients peuvent réserver en ligne une place dans 16 parkings officiels à Orly et à Roissy. Ils peuvent également 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, et ce grâce au partenariat avec la plateforme MisterFly. Des prestations de services additionnelles, telles que la réservation de tests PCR pour les passagers en correspondance sont également disponibles via la boutique en ligne.

Le deuxième axe : la découverte et l'expérience

Paris Aéroport construit pour la zone réservée une stratégie en lien avec les valeurs de l'hospitalité, en développant «Paris Aéroport, la Collection de Boutique Terminaux parisiens». Elle permet de répondre à trois questions :

- ◆ comment faire des zones réservées de Paris Aéroport des hôtels dans lesquels on ne dort pas ;
- ◆ comment imprimer une touche locale forte dans nos terminaux ;
- ◆ comment faire de la grande spécificité d'Orly et Paris Charles de Gaulle (la présence de nombreux terminaux de taille limitée) un avantage concurrentiel déterminant face à la concurrence des grands hubs, qui ont pour leur grande majorité des terminaux peu nombreux et de très grande taille.

De nouveaux « boutiques terminaux » et espaces d'hospitalité

Fort de l'ouverture du premier espace dédié à l'hospitalité, en décembre 2020 au niveau de l'aile sud du terminal 2E Hall L avec trois espaces de service dessinés par le cabinet Malherbe, le groupe ADP a continué à déployer de nouveaux espaces de confort avec la réouverture du terminal 2B. Ces espaces s'inscrivent dans la stratégie d'hospitalité du groupe, avec une diversification des offres et un accent particulier sur la restauration. L'objectif, continuer à améliorer la qualité de service et proposer un moment mémorable associé à la destination « Paris ».

En amont du voyage, nous nous sommes efforcés de nous maintenir à l'écoute des passagers, en recueillant la perception des clients sur les mesures sanitaires prises dans les terminaux, en communiquant les nouvelles réglementations sanitaires sur nos sites web et réseaux sociaux, et en répondant en permanence aux interrogations de nos clients sur la possibilité de voyager (par téléphone 3950, réseaux sociaux, courriers).

Dans le cadre de la feuille de route stratégique "2025 Pioneers"¹, le groupe s'appuiera sur la collection de "boutiques terminaux", dans l'esprit d'une chaîne de boutiques hôtels présentant l'ensemble des codes d'hospitalités, autour de 3 piliers d'excellence :

- ◆ L'excellence du design du lieu : par des espaces intimes, avec des zones réservées à taille humaine garantissant un parcours des passagers d'un maximum 6 minutes, singuliers, par leur architecture, design intérieur et styling, et fortement intégrés entre zone commerciale et salle d'embarquement ;
- ◆ L'excellence du service : par la présence d'un Maître de Maison, fédérant l'ensemble de la communauté aéroportuaire, d'une large gamme de services personnalisés et d'évènements et d'un cérémonial d'accueil singulier facilitant le parcours passagers ;
- ◆ L'excellence de l'offre : et l'excellence du portefeuille de marques, incluant notamment un portefeuille de marques propres cohérentes et travaillant en synergies.

Les "boutiques terminaux" seront déclinées en trois gammes : une gamme Premium, cœur du projet présentant l'intégralité de la proposition de valeur, associée à une gamme Exclusive, destinée aux passagers à très forte contribution, et à une gamme Lifestyle, destinée à une clientèle de loisirs et présentant un portefeuille de marques adapté aux usages.

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, des 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 personnalisés aux personnes handicapées ou à mobilité réduite (PHMR), jusqu'à/à partir de, 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.

Pour améliorer le confort des voyageurs (et des collaborateurs) au sein des aéroports, la démarche « Aéroport plus silencieux » initiée en 2018 par le Groupe ADP s'est poursuivie, en collaboration avec l'ensemble des compagnies aériennes et assistants, sur l'ensemble

¹ Annoncé lors de la journée investisseurs du 17 février 2022 (voir la section 5.1 "Faits marquants" du présent document).

des terminaux de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Nous veillons au quotidien à limiter les annonces dites « générales » à celles réservées en priorité aux informations en lien avec la sécurité et la sûreté ou pour toute situation d'urgence. Ainsi, 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 restent visibles sur le parcours pour encourager les voyageurs 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 aller plus loin dans la démarche d'hospitalité, une ambiance musicale a pu être proposée cette année dans les zones commerciales du Hall K au terminal 2E à Roissy ainsi qu'à Orly 3.

Par ailleurs, les passagers qui souhaitent bénéficier d'un accompagnement personnalisé « à la carte » et premium, peuvent solliciter le service *My Conciergerie*, au départ, à l'arrivée ou en correspondance, et sur le site Internet de Paris Aéroport. Ce service leur offre la possibilité d'être escorté sur leur parcours (assistance pour les bagages, la détaxe, le passage des contrôles...), et ce dans la langue de leur choix.

Quant aux familles voyageant avec de jeunes enfants, ils peuvent continuer à profiter de files préférentielles identifiables grâce à de petits personnages amusants qui donnent le sourire aux petits et grands, aux couleurs de la marque Paris Aéroport. Ce dispositif est aujourd'hui en place sur la plupart des Postes Inspection Filtrage de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly pendant les vacances scolaires.

Une expérience optimale pour l'ensemble de nos passagers

À leur arrivée sur les plateformes, les voyageurs peuvent bénéficier d'un large éventail de services pratiques :

- ◆ Bagages du Monde propose un service de consigne sécurisée, au-dessus de la gare TGV de Paris-Charles de Gaulle. Ils peuvent prendre en garde les bagages et effets personnels des passagers, et conseillent également sur l'achat d'un bagage ou d'une cage homologuée pour animal de compagnie. La location de poussettes et de sièges auto est également possible pour les familles pour faciliter leur séjour en France ;
- ◆ *Excess bagages* : les passagers qui souhaitent protéger leur bagage pourront se rendre dans ces espaces proches des portes d'entrée et comptoirs d'enregistrement ;
- ◆ La Poste, avec des bureaux dans chaque plateforme, offre de nombreux produits et services adaptés aux besoins des voyageurs : automates d'affranchissement disponibles 7 jours sur 7 et 24h/24 pour lettres et colis, cadeaux-souvenirs et même la location de petites salles de réunion privatives ;
- ◆ Photomaton propose des cabines photo et autres services (copie, impression, scan...) dans la plupart des zones publiques de nos plateformes, offrant la possibilité aux voyageurs d'imprimer des documents depuis leur smartphone ;
- ◆ Adequat : des distributeurs de produits d'hygiène et de première nécessité, disponibles dans la grande majorité des blocs sanitaires de nos terminaux.

Dans l'attente de leur vol en salle d'embarquement, les voyageurs ont toujours accès à une grande diversité de services de divertissement, en libre accès et gratuits :

- ◆ des espaces PlayStation5, dans le cadre d'un partenariat renouvelé avec SONY, où tous les amateurs de jeu vidéo

pourront découvrir les dernières nouveautés et les grands classiques PlayStation5 ;

- ◆ des bornes Arcade Gaming pour les plus nostalgiques, qui nous replongent dans le monde des héros des premiers jeux vidéo iconiques des années quatre-vingt ;
- ◆ des aires de jeux pensées pour les plus petits (4-8 ans), inspirés des squares parisiens ou du monde aéroportuaire ;
- ◆ de nombreux pianos, où les plus virtuoses pourront jouer quelques notes ;
- ◆ les premiers baby-foots déployés en 2020, produits et personnalisés par Bonzini aux couleurs de Paris Aéroport.

Pour les parents voyageant avec de très jeunes enfants (0 à 3 ans), un nouveau salon bébé (« baby room ») a été inauguré à Paris-Charles de Gaulle au Hall L du terminal 2E, venant s'ajouter aux deux autres salons bébé déjà accessibles librement en salle d'embarquement (départs d'Orly 3 et d'Orly 4) à Paris-Orly. Ces espaces dédiés propices à la détente permettent aux familles de faire dormir leurs enfants (berceaux) et de les nourrir (chauffe-biberon). Un déploiement plus large de ces salons reste à l'étude pour enrichir l'offre de services pour les familles.

Un hôtel « YOTELAIR » offre 80 chambres pour permettre à ces mêmes voyageurs en transit de dormir quelques heures, ou également de prendre une douche.

Pour les voyageurs avides de culture, l'Espace Musées, en libre accès au Hall M du terminal 2E à Paris-Charles de Gaulle, propose une sélection d'œuvres originales prêtées par les plus reconnus des musées français, avec des expositions exceptionnelles, en partenariat avec le Musée du Louvre, le Musée d'Orsay et le Château de Versailles, parmi d'autres. L'Espace Musées a ainsi accueilli début 2020 une exposition intitulée « La Traversée de Paris de Frank Horvat » mettant en avant des photographies dévoilant la ville de Paris. Compte tenu de la fermeture du Hall M en 2021, l'espace Musées n'était pas accessible en 2021.

À leur arrivée, les voyageurs à la recherche de conseils avisés quant à leur séjour dans la capitale pourront se tourner vers des comptoirs d'information touristique et culturelle, proposés en partenariat avec le Comité Régional du Tourisme d'Île-de-France.

La récompense de nos clients les plus fidèles

Le Groupe ADP a poursuivi le développement de son programme de fidélité « My Paris Aéroport ». Il compte aujourd'hui près de 1,3 millions de membres. Gratuit et 100 % digital, il nous aide à mieux connaître et comprendre nos clients les plus fréquents, à leur garantir une expérience personnalisée tout en récompensant leur fidélité. Le programme offre notamment différents avantages pour enrichir leur parcours dans nos aéroports : accès gratuit au Wifi très haut débit, réductions permanentes, opérations spéciales et points convertibles en bons d'achat utilisables dans les boutiques partenaires et pour la réservation de parkings en ligne, informations en avant-première mais aussi en miles Air France ou en points ACCOR.

La carte de fidélité est dématérialisée et accessible depuis l'application mobile Paris Aéroport et peut facilement être ajoutée par le voyageur à son wallet (Apple).

Dans le cadre de la feuille de route stratégique "2025 Pioneers"¹, le lancement d'Extime inclut le déploiement d'un programme de fidélité Extime Rewards et Extime Pass, qui s'inscrit dans un écosystème digital unique et global et dans un objectif de stimulation de la demande en amont de l'arrivée à l'aéroport.

¹ Annoncé lors de la journée investisseurs du 17 février 2022 (voir la section 5.1 "Faits marquants" du présent document).

La mobilisation de la communauté aéroportuaire

Au-delà, une démarche a été lancée autour de la symétrie des attentions au printemps 2019 : création d'un groupe de travail avec 25 DRH de nos partenaires des 20 plus grandes sociétés (*retail*, restauration, accueil et sûreté) opérant à Paris-Orly et Paris-CDG autour des enjeux d'employabilité et d'expérience collaborateurs. Les thèmes explorés sont les filières métiers, *sourcing* et recrutement, l'environnement et conditions de travail, la culture clients, les valeurs, éthique & émotionnel.

Tout au long de l'année 2020, la communauté RH a continué de se mobiliser autour des enjeux de l'emploi. Elle poursuit ses travaux en prenant en compte le nouveau contexte sanitaire qui vient reconsidérer les attitudes clients et enrichir de manière pérenne notre promesse « Paris vous Aime ».

La Communauté s'est également engagée face aux deux grands enjeux, accompagner socialement et redonner de la perspective au travers de la transformation de nos métiers de l'accueil. Un référentiel de compétences Accueil propre aux métiers aéroportuaire et traduisant l'ambition d'hospitalité a vu le jour en 2021. Ce travail collectif, a permis le partage d'une vision commune de « l'hospitalité », l'identification des compétences transverses aux métiers de la Relation Clients, utiles à l'incarnation de l'ambition, et l'analyse des compétences nécessaires aujourd'hui et demain en matière de relation clients. Le référentiel est un support « commun » aux outils RH de recrutement et de management opérationnel, ainsi 20 compétences clés et transverses ont émergé, réparties en 5 domaines thématiques

(connaissance de soi, image/ posture, élocution/ langage, environnement aéroportuaire/travail en équipe, création du lien avec le client) et hiérarchisées selon 4 niveaux : compétences fondamentales préalablement à l'embauche/dans la foulée/ compétences avancées/expert.

1.1.3.7 Activités des filiales commerciales

Le Groupe ADP perçoit des revenus de la part des filiales commerciales 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 filiales commerciales sont intégrés globalement dans les comptes du Groupe ADP depuis avril 2019. Les contrats de Société de Distribution Aéroportuaire et de Relay@ADP ont pour échéance le 31/12/2022.

Pour EPIGO, la quote-part de résultat des filiales commerciales est comptabilisée en mise en équivalence opérationnelle, entre l'EBITDA et le résultat opérationnel courant (ROC) dans les états consolidés du Groupe ADP.

En 2021, le groupe a retenu la société Select Service Partner (SSP) en vue de former une co-entreprise de restauration destinée à l'exploitation d'une majorité des points de ventes (pour plus de détails, voir la section 1.1.3.2 ci-dessus).

Par ailleurs, un appel d'offre concernant la sélection d'un co-associé dans un autre projet est en cours.

(en millions d'euros)	2021	2020	2021/2020
CHIFFRE D'AFFAIRES DES FILIALES COMMERCIALES (100 %)	383,7	261,2	+ 54 %
<i>Société de Distribution Aéroportuaire</i>	311,3	224,6	+ 39 %
<i>Relay@ADP</i>	35,8	16,3	+ 119 %
RÉSULTAT NET DES FILIALES COMMERCIALES (100 %)	(24,5)	(82,0)	N/A
<i>Société de Distribution Aéroportuaire</i>	(14,4)	(58,1)	N/A
<i>Relay@ADP</i>	(3,2)	(14,5)	N/A

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 filiale commerciale 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 ;
- ◆ une Direction générale, avec pour rôle d'assurer la gestion opérationnelle de la Société de Distribution Aéroportuaire.

À la suite d'une modification statutaire visant à octroyer au Groupe ADP la décision finale dans le cas de situation de blocages entre les deux coactionnaires et une option d'achat exerçable en cas de désaccord, le Groupe ADP considère exercer le contrôle de Société de Distribution Aéroportuaire depuis le mois d'avril 2019. Comptabilisés jusqu'à cette date selon la méthode de mise en équivalence, les comptes de Société de Distribution Aéroportuaire sont depuis consolidés par intégration globale.

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 m² sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Avec la baisse du trafic liée à la pandémie de Covid-19 et la concentration de ce trafic sur un nombre restreint de terminaux, la Société de Distribution Aéroportuaire opère à fin décembre 2021 sur 81 boutiques pour une surface de 19 720 m².

Depuis le deuxième trimestre 2019, à la suite du renforcement du pouvoir d'Aéroports de Paris dans la gouvernance de Société de Distribution Aéroportuaire, cette dernière 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 filiale commerciale 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 la suite d'une modification statutaire visant à octroyer au Groupe ADP la décision finale dans le cas de situation de blocages entre les deux coactionnaires et une option d'achat exerçable en cas de désaccord, le Groupe ADP considère exercer le contrôle de Relay@ADP depuis le mois d'avril 2019. Comptabilisés jusqu'à cette date selon la méthode de mise en équivalence, les comptes de Relay@ADP sont depuis consolidés par intégration globale.

À fin 2019, Relay@ADP gère 76 boutiques sur une surface totale de 9 200 m² sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Avec la baisse du trafic sur 2020/2021 et la concentration de ce trafic sur un nombre restreint de terminaux, Relay@ADP opère à fin décembre 2021 sur 52 boutiques pour une surface de 6 840 m².

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, à la suite du renforcement du pouvoir d'Aéroports de Paris dans la gouvernance de la société Relay@Paris, cette dernière 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, société par actions simplifiée de droit français commerciale destinée à aménager, exploiter et développer des points de vente de restauration rapide. Cette nouvelle entité a commencé à opérer le 1^{er} 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), 2F, 1 et 3 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Le partenaire Select Service Partner a été retenu au terme d'une consultation publique.

Chacun des partenaires détient 50 % du capital et a droit à 50 % dans les bénéfices et les réserves de la Société. Les actions de la société EPIGO sont inaliénables pendant 9 années, *i.e.* jusqu'en décembre 2024. Par ailleurs, les statuts de la Société offrent à chacun des associés la possibilité de provoquer l'exclusion de l'autre associé et la cession forcée de ses actions en cas de violation d'une clause statutaire, de mise en redressement judiciaire ou de réduction du capital de l'associé concerné en dessous du minimum légal. En outre, le Groupe ADP bénéficie de la possibilité de provoquer l'exclusion de Select Service Partner en cas de modification de son contrôle ou en cas de résiliation ou expiration de l'ensemble des contrats conclus avec Aéroports de Paris fixant les conditions d'occupation par la Société du domaine aéroportuaire sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Le Groupe ADP et Select Service Partner ont mis en place un pilotage bipartite et équilibré au travers de plusieurs organes de gouvernance :

- ◆ une Présidence assurée par une personne morale, la SARL EPIGO Présidence, dont les deux cogérants sont d'une part un représentant de Select Service Partner, et d'autre part un représentant du Groupe ADP ;
- ◆ un organe collégial dénommé « Conseil », qui est composé de quatre représentants de chacun des deux associés, ainsi que de la Présidence d'EPIGO ;
- ◆ une Direction générale, avec pour rôle d'assurer la gestion opérationnelle d'EPIGO.

STRATÉGIE

À travers cette Société commune, l'ambition d'Aéroports de Paris est d'améliorer encore l'accueil et les services proposés aux passagers, qui disposeront ainsi d'une offre diversifiée et renouvelée autour d'enseignes leaders internationales et de marques incarnant le meilleur de la gastronomie française.

À fin 2019, EPIGO gère 38 restaurants sur une surface totale de 4 700 m² sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle.

Malgré la baisse du trafic liée à la pandémie de Covid-19 et la concentration de ce trafic sur un nombre restreint de terminaux, EPIGO opère à fin décembre 2021 sur 35 restaurants pour une surface de 5 316 m².

1.1.4 IMMOBILIER - PLATEFORMES FRANCIENNES

(en millions d'euros)	2021	2020	2021/2020
CHIFFRE D'AFFAIRES	278	280	- 1,0 %
Chiffre d'affaires externe	227	231	- 1,7 %
Chiffre d'affaires interne	50	49	+ 2,3 %
EBITDA	294	173	+ 121 M€
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	235	117	+ 118 M€

1.1.4.1 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 (343 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 plateformes ;
- ◆ 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 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^{er} janvier 2011.

Le Groupe ADP fournit ces prestations immobilières à des clients de secteurs d'activités variés, comme Air France-KLM, FedEx, Unibail-Rodamco, Audi, Volkswagen, Accor, IHG, Marriott, Hilton, La Poste, Bolloré Logistics, Kuehne+Nagel, DHL, Panalpina, groupe Auchan, Casino, Dassault, Servair... Les dix premiers clients représentent près de 60 % du chiffre d'affaires externe en 2021. Les baux sont principalement de longue durée, limitant ainsi les risques locatifs. Ainsi, au 31 décembre 2021, 50 % des baux en valeur présentaient une date de maturité égale ou supérieure à 10 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 4 627 hectares réservés pour les activités aéronautiques, 820 hectares de surface non exploitables et 1 239 hectares dédiés aux activités immobilières.

Les surfaces disponibles pour l'immobilier en 2021 se décomposent comme suit :

(en hectares)	Aéronautique	Diversification	Total
SURFACES DÉDIÉES À L'IMMOBILIER	439	799	1 239
Réserves foncières ¹	49	292	340
Terrains d'emprise des bâtiments ADP	234	254	488
Terrains loués à des tiers	157	253	410

¹ Surfaces des réserves foncières constructibles (nettes de la biodiversité et des projets en cours).

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...) ¹ et doivent s'insérer dans le plan-masse aéroportuaire. Les réserves foncières constructibles sont de 340 hectares et sont immédiatement développables (11 %), disponibles à moyen terme (77 %), ou constituées de terrains soumis à un certain nombre de contraintes qui en limitent l'usage immédiat (12 %).

Les réserves foncières constructibles diminuent de 3 hectares à fin 2021 et s'établissent à 340 hectares comparés à 343 hectares en 2020 en raison essentiellement d'évolution du potentiel de mutation de certaines parcelles et d'ajustements divers des plans liés à une meilleure connaissance de notre foncier.

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. Près de 60 % des terrains loués aux tiers sont situés sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, 23 % sur l'aéroport de Paris-Orly et 17 % sur l'aéroport de Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale.

Au 31 décembre 2021, le patrimoine dédié à l'activité immobilière est valorisé à 3 638 millions d'euros, dont 3 101 millions d'euros en immeubles de placement comme détaillé au chapitre 18 dans la note 6.3.2 des comptes consolidés du groupe. Le patrimoine intègre par ailleurs pour plus de 525 millions d'euros les immeubles occupés par le 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 (340 hectares) s'élève à plus de 328 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Ces réserves foncières font l'objet de schémas Directeurs de développement par quartier qui fiabilisent le potentiel de développement sur la base d'orientations de développement réalistes, traduction de la connaissance du marché par le groupe, des règlements d'urbanisme, de l'évaluation réaliste du

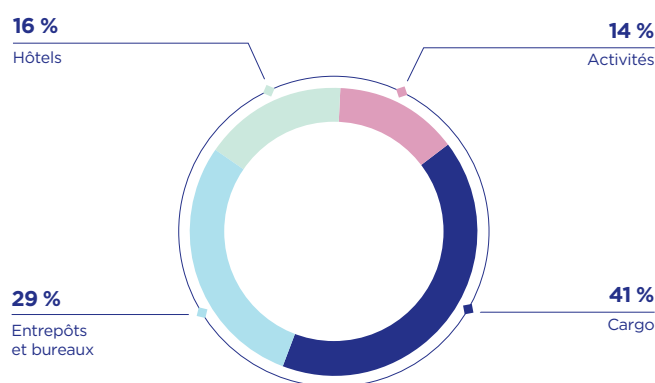
potentiel constructible par plateforme et nature d'activité et de la connaissance des coûts d'aménagement permettant ainsi d'assurer la viabilité économique des projets.

Ainsi, selon les estimations du groupe l'ensemble de ces réserves foncières représentent à fin 2021 un potentiel constructible d'environ 1,468 million de m² de bâtiments :

- ◆ d'ici 2023, les projets de développement pourraient porter sur environ 108 000 m² de surfaces constructibles ;
- ◆ environ 93 % du potentiel constructible à fin 2021 sera encore disponible d'ici 2023.

Ces estimations en matière de développement immobilier à l'horizon 2023 ne constituent en rien des objectifs. Il s'agit seulement d'éclairages sur la vision du groupe à très court terme, dans la continuité des projets déjà initiés avant la crise sanitaire et pour certains réorientés pour les projets ultérieurs.

La répartition par nature des projets de développement à horizon 2023 :



Les destinations estimées des projets à horizon 2023 se présentent de la façon suivante :

	Paris-Orly	Paris-Charles de Gaulle	Paris-Le Bourget et AAG	Total	%
Rappel des réserves foncières (en ha)	163	131	46	340	
Potentiel constructible ('000 m ²) ¹	832	491	145	1468	
Projets identifiés d'ici fin 2023 ('000 m ²) ¹	0	108	0	108	7 %
<i>Dont projets signés/en construction à fin 2021 ¹</i>	0	58	0	58	
Potentiel constructible restant ('000 m ²) ¹	832	383	145	1 360	93 %

¹ Surface bâtie.

Bâtiments loués

La surface utile commercialisée à fin 2021 s'élève à près de 990 000 m². Le taux d'occupation moyen du périmètre total s'élève à près de 87 % et le taux d'occupation financier à plus de 94,5 %.

Les surfaces se décomposent comme suit :

(en milliers de m ²)	Aéronautique	Diversification	Total
Surfaces louées	612	372	984
Bâtiments de fret	241	4	245
Hangars de maintenance	221	0	221
Locaux d'activité et logistique	133	73	206
Bureaux	5	94	98
Locations internes	9	188	197
Autres bâtiments	3	14	17

¹ Schéma directeur de la région Île-de-France, Contrats de développement territorial, Schéma de cohérence territoriale, Plan local d'urbanisme...

1.1.4.2 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 plateformes complémentaires, les actifs du Groupe ADP sont développés dans une optique durable (écoconception, écoconstruction) 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'Ile-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 2027 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 la plateforme d'Orly, Roissy-pôle et la zone cargo de Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ un potentiel de valorisation de son foncier par la politique de gestion d'actifs mise en place qui valorise le patrimoine foncier et immobilier existant (réhabilitation, rénovation, démolition, etc.) ;
- ◆ les reprises d'actifs en propriété à l'échéance des baux emphytéotiques de type baux à construction et Autorisations d'Occupation Temporaire. 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. Cette opportunité s'est concrétisée en 2021 par les reprises en propriété de cinq actifs sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle pour un montant de près de 109 millions d'euros enregistrés en produit courant, il s'agit :
 - ◆ d'un ensemble immobilier identifié sous le nom « Bâtiment KS » (18 599 m²), occupé par Air France sur la plateforme de Roissy,
 - ◆ d'un ensemble immobilier utilisé en tant que Centre de Tri par La Poste (22 414 m²),
 - ◆ d'une gare de fret utilisée en tant que Centre de Tri (18 206 m²) occupé par Chronopost,
 - ◆ d'un ensemble immobilier d'entrepôts d'activité (29 533 m²) occupé par le groupe WFS,
 - ◆ et d'un actif entrepôt (10 890 m²) libéré par DSV.

1.1.4.3 Stratégie de l'activité immobilière

Aéroports de Paris a pour ambition d'atteindre, pour son activité immobilière, le niveau de performance d'une société 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, 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 trois métiers (aménageur, développeur et gestionnaire) permettant à Aéroports de Paris d'être présent sur toute la chaîne de création de valeur.

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 de baux offrant une visibilité du chiffre d'affaires à long terme. 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 du fait des conséquences de la pandémie de Covid-19, a dû adapter sa stratégie d'investissement sur les classes d'actifs les plus résilients, en particulier dans les secteurs du Fret et de l'activité logistique (gare de fret, parc d'activité et entrepôt messagerie), se centrer sur la reprise en propriété des actifs à l'échéance des contrats tout en poursuivant une politique de modernisation du patrimoine existant et de régénération du foncier par la démolition de bâtiments obsolètes pour laisser place aux projets initiés. 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.

Malgré le contexte actuel, les développements immobiliers bénéficient de perspectives de développement 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 qui induiront un besoin de nouveaux programmes cargo, hôteliers, et de surfaces d'activités et de logistique.

L'année 2021 a été marquée par la livraison ou la poursuite de construction de trois projets en tant qu'investisseur sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Il s'agit :

- ◆ de la livraison début 2021 de l'hôtel Easyhotel de 209 chambres dans le quartier sud d'Aéroville ;
- ◆ de la réception d'une messagerie express de tri pour DHL Aviation d'environ 32 000 m² situé en zone cargo 6 de Paris-Charles de Gaulle dont ADP a acquis la propriété des murs à la fin du 3^{ème} trimestre 2021 participant de l'attractivité de la « Cargo City » de l'aéroport ;
- ◆ de la poursuite de la construction du complexe hôtelier Courtyard/Residence Inn by Marriott de 335 chambres à Roissy-pôle Ouest dont la livraison est prévue début 2022.

Dans le cadre de la feuille de route stratégique "2025 Pioneers"¹, le groupe compte poursuivre sa stratégie "investisseur" d'une part, et tirer profit de la reprise en pleine propriété de terrains et bâtiments dont les baux arrivent à échéance.

¹ Annoncé lors de la journée investisseurs du 17 février 2022 (voir la section 5.1 "Faits marquants" du présent document).

1.1.4.4 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 surcroît, le Groupe ADP dispose d'ici à 2030 d'un potentiel de croissance locative à rentabilité élevée à l'échéance des contrats historiques sur les terrains. Ce potentiel représente pour l'immobilier 15 contrats de type autorisations d'occupation temporaire ou baux à construction à l'échéance desquels sont étudiées au cas par cas les opportunités de reprise ou de démolition des actifs concernés. A fin 2021 aucune décision n'a été prise par le groupe ADP à horizon 2022 ou au-delà permettant d'identifier des actifs qui seront repris en propriété d'ici les prochaines années.

Détail des projets au 31 décembre 2021

Plateforme	Produit	Rôle ADP	Client	Projet	Mise en service	Surface (en m ²)
TOTAL PROJETS MIS EN SERVICE EN 2021						57 939
CDG	Diversification	Investisseur	easyHotel	Hôtels	2021	4 000
CDG	Aéroportuaire	Investisseur	Fedex	Aires GSE	2021	17 000
CDG	Aéroportuaire	Aménageur	Fedex	Bâtiment tri complémentaire	2021	4 939
CDG	Diversification	Investisseur	Dahlia	Entrepôts et bureaux	2021	32 000
PROJETS EN COURS - PERMIS DE CONSTRUIRE OBTENU OU EN COURS D'INSTRUCTION (LIVRAISON AVANT 2022)						0
PROJETS EN TRAVAUX LIVRAISON (2021/2023)						50 900
CDG	Aéroportuaire	Investisseur	Fedex	Aires GSE	2021	10 000
CDG	Diversification	Investisseur	RO5	Hôtels	2022	13 000
CDG	Diversification	Aménageur	Compans messagerie	Activités	2023	15 300
CDG	Aéroportuaire	Investisseur	Gare MIDI	Cargo	2023	12 600
PROJETS EN ÉTUDE (LIVRAISON POTENTIELLE 2022-2025)						16 000 À 125 000

1.1.4.5 Activités immobilières sur la plateforme Paris-Charles de Gaulle

L'immobilier de la plateforme 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 95 % des surfaces d'exploitation cargo au 31 décembre 2021.

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 plateforme Paris-Charles de Gaulle a été marquée en 2018 par la signature d'une promesse d'avenant pour la construction des aires de

stockage à matériels phase 1 pour 42 600 m² livrées en 2019 et la livraison du projet « extension 2 » pour 48 400 m² ;

- ◆ le renforcement du positionnement de la plateforme 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 la livraison en 2020 d'une nouvelle station cargo SC4 de 23 000 m² connectée à la piste et entièrement commercialisée en 2021. À celle-ci s'ajoute la livraison d'un centre de tri exploité par DHL Aviation de 32 000 m² dont ADP est devenu propriétaire et investisseur de la coque nue louée en intégralité à DHL Aviation à la fin du troisième trimestre 2021, le lancement des études pour une gare de fret de près de 13 000 m² (projet Midi) déjà entièrement précommercialisée et dont la livraison est prévue courant 2023 et la reprise en pleine propriété de cinq actifs à l'échéance des contrats de type autorisations d'occupation temporaire.

- ◆ la rénovation et la densification de la Cargo City et l'optimisation des process opérationnels, notamment un vaste programme, ayant pris fin 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 m² de bureaux, hôtels, commerces et services) qui comprend désormais 260 000 m² de bureaux et 3 949 chambres d'hôtels. Ce quartier, relié aux différents terminaux de Paris-Charles de Gaulle, comprend notamment des bureaux : l'ensemble Continental Square d'une surface de 50 000 m², l'immeuble Altaï de 13 250 m², la totalité de l'ensemble immobilier Le Dôme pour 39 000 m² et l'ensemble comprenant le siège du Groupe ADP et la maison de l'environnement pour 17 100 m², et l'immeuble Baïkal pour 12 900 m² ;
- ◆ l'ouverture en 2019 d'un hôtel Inside by Melia de 267 chambres, d'un hôtel 3 étoiles Moxy de 292 chambres dans le quartier de Roissypôle ouest et de l'hôtel easyHotel de 209 chambres à proximité du centre commercial Aéroville, ont permis de diversifier et d'améliorer la qualité de l'offre hôtelière sur la plateforme, en élargissant les gammes par l'implantation d'enseignes hôtelières innovantes.

En outre, conformément à sa nouvelle ambition immobilière, le Groupe ADP, en plus de son rôle d'aménageur, est investisseur sur un projet hôtelier en zone côté ville avec la construction d'un hôtel Courtyard Residence 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, la capacité d'hébergement de l'aéroport s'élève à plus de 3 900 chambres à fin 2021 ;

- ◆ Aéroville, développé par Unibail-Rodamco-Westfield est un centre commercial régional de 110 000 m², étendue sur 12 hectares et livré en 2013. Destiné en priorité aux salariés de la plateforme et aux riverains, ce centre de commerce, offre un hypermarché Auchan avec Drive, un multiplexe de 12 salles, 28 restaurants, 200 boutiques et 4 000 places de parking ;
- ◆ le développement d'un village automobile de marques premium par l'implantation en 2018 des concessions automobiles Audi/Audi Sport (4 600 m²) et Volkswagen/Volkswagen Véhicules Utilitaires (2 150 m²), à proximité immédiate du centre de shopping Aéroville. Ces implantations qualitatives prouvent la capacité du groupe à capter de nouveaux acteurs sur la plateforme Paris-Charles de Gaulle et confirment la diversification de l'offre de services proposée aux passagers de l'aéroport et aux salariés de la plateforme, dont le développement devrait se prolonger au cours des prochaines années pour continuer à accroître l'attractivité de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ le Groupe ADP développera en tant qu'aménageur un projet de messagerie (15 300 m²) pour un expressiste pour lequel un bail à construction a été signé fin 2020 pour une livraison en 2022.

1.1.4.6 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 plateforme 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* agroalimentaire autour du marché d'intérêt national de Rungis.

La plateforme 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 plateforme 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 plateforme ou sur ses franges.

Préfiguration de la ville aéroportuaire, les premières réalisations comprennent un pôle hôtelier de 35 000 m² dont la livraison est intervenue en 2016-2017, développé par AccorHotels comprenant un Novotel, un Ibis Budget et une extension de l'Ibis existant (410 chambres supplémentaires au global). La finalisation des travaux de réhabilitation de l'hôtel Mercure et la création d'un nouvel Ibis Styles dans le quartier Orlytech (200 chambres) 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. Conçu par l'architecte Jean-Michel Wilmotte, le premier immeuble de bureaux, Askia (19 500 m²), a été livré en 2015. Il répond aux normes NF-Bâtiments tertiaires HQE® « Excellent » et BREEAM® « Very Good ». Il est raccordé au réseau existant de géothermie utilisé par l'aéroport. À la suite de la commercialisation d'Askia, la construction d'un deuxième immeuble de bureaux a été lancée en 2018 et livré fin 2020 sur Cœur d'Orly, Belaïa (23 500 m²). Conçu par les architectes d'Atelier 115, il dispose des mêmes certifications que l'immeuble Askia et est lui aussi relié à la géothermie de l'aéroport. 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 m².

La livraison en 2018 du programme Roméo, investi à 100 % par le Groupe ADP, situé au cœur de la plateforme aéroportuaire de Paris-Orly au sein de la Zone Cargo offre 22 000 m² dont 17 500 m² d'entrepôt et magasin d'activité et 4 500 m² 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 2021.

Sur le parc Tivano, au Sud-Est de la plateforme Paris-Orly, la mise en service en 2017 d'un bâtiment de logistique froide (10 800 m²) pour le groupe Auchan et le lancement d'un bâtiment industriel et de stockage (12 500 m²) pour l'entreprise Bio c' Bon mis en service en 2019 confirment la forte demande du secteur agroalimentaire. 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 » (2 000 m²) a également été ouverte sur le parc Tivano, apportant un service supplémentaire aux riverains de l'aéroport sur la commune d'Athis-Mons.

Une demande d'autorisation environnementale a été déposée en 2020 en vue de la construction d'un parc d'activité artisanale et industrielle d'une surface de 32 000 m² à Athis-Mons au sud de la plateforme d'Orly. L'enquête publique relative au projet a eu lieu dans le courant de l'été 2021, le processus de délivrance de l'arrêté d'autorisation environnementale arrive à son terme et devrait aboutir dans les premières semaines de 2022. Dès obtention de cette autorisation, il est prévu que la Direction de l'Immobilier engage les études en vue de la construction de ce parc, dont ADP sera investisseur, à l'horizon 2023-2024. Ce parc permettra de mettre à disposition des entreprises du territoire une nouvelle offre locative pour des entreprises cherchant à se développer.

1.1.4.7 Activités immobilières sur la plateforme 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 plateforme, le Groupe ADP propriétaire du foncier de 46 hectares du parc des expositions Paris-Le Bourget, a trouvé

un accord en décembre 2016 avec le Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace (SIAE), actuel occupant, pour proroger l'accord de location du site pour une durée de 30 ans à compter de 2025. Cet accord a été permis par l'obtention des Jeux Olympiques et Paralympiques en 2024, et par l'accueil sur le site du centre des médias au Hall 3 qui sera démolé et reconstruit pour l'occasion.

Une étude de faisabilité technique de l'aménagement de la réserve foncière située au nord-ouest de la plateforme de Paris-Le Bourget sur la commune de Bonneuil-en-France (environ 15 hectares) a été réalisée en 2017 (création d'un parc d'activités). La moitié sera consacrée à des projets de diversification immobilière, l'autre moitié étant dédiée à l'activité aéronautique de l'aéroport.

Le Groupe ADP, 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 conclu en 2019 un bail à construction, un contrat de promotion immobilière avec la société GSE et une promesse de bail en l'état futur d'achèvement pour la réalisation d'un centre de conservation d'œuvres d'art d'une surface de 24 800 m² implanté sur la partie Est de la plateforme aéroportuaire de Paris-Le Bourget. L'immeuble a été livré en mars 2020. Promoteur de la ville aéroportuaire, le Groupe ADP valorise ainsi ses réserves foncières et confirme son implication majeure dans le développement du système aéroportuaire francilien, créateur de richesses et d'emplois pour la région Ile-de-France.

Par ailleurs, des études de faisabilité d'aménagement ont été réalisées entre 2015 et 2017 sur les aérodromes d'aviation générale de Saint-Cyr-l'École et de Lognes. Celles-ci ont permis de proposer une programmation sur ces sites. Pour Saint-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 25 hectares, après modification des servitudes aéronautiques. Une première phase de développement, consistant en l'aménagement et le développement d'un parc de petite activité de 16 365 m² sera destiné à accueillir des PME/PMI sur 3 hectares de terrains immédiatement disponibles. L'opération est de taille raisonnable et facilement phasable en fonction des conditions de commercialisation, soit au total 6 bâtiments d'activité des 2 700 m² environ chacun. La livraison d'une première tranche de quatre bâtiments est prévue en 2023 et la seconde tranche un an plus tard.

1.1.5 INTERNATIONAL ET DÉVELOPPEMENT AÉROPORTUAIRE

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

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

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

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. Ce segment regroupe ADP International ADP Ingénierie, la participation dans TAV Airports et la participation dans GMR Airports.

S'agissant de la participation dans Royal Schiphol Group, Aéroports de Paris n'exerçant plus d'influence notable sur la société depuis le 1^{er} décembre 2021¹, les titres de Royal Schiphol Group, précédemment consolidés selon la méthode de mise en équivalence au sein de ce segment, sont désormais comptabilisés en autres actifs financiers non courants.

1.1.5.1 Une stratégie internationale au modèle unique et créateur de valeur

Un développement international porté par trois entités complémentaires, sur l'ensemble de la chaîne de valeur aéroportuaire

Le début de reprise du trafic aérien à la suite de la crise du Covid-19 a permis de valider les orientations du Groupe en matière de développement international et la consolidation de notre présence dans diverses zones géographiques.

La reprise d'activité en phase post-crise est traditionnellement plus rapide dans les marchés émergents que sur les marchés matures, et telle est la situation observée au sein du Groupe ADP au cours de l'année 2021. Dans ce cadre, l'internationalisation pourrait permettre au groupe de profiter de marchés domestiques dynamiques au fur et à mesure de la fin des restrictions en place (Turquie, Inde). De même, certains marchés qui sont traditionnellement moins averses au risque que l'Europe occidentale seront capables de repartir rapidement (expérience du retour du trafic touristique international à Antalya dès la réouverture à l'été 2021).

Même si c'est à des niveaux plus faibles, la croissance continuera d'être plus rapide hors d'Europe que sur les marchés matures ; de même, le couple rendement/risque de l'international reste plus favorable à moyen terme que le marché parisien.

Le Groupe ADP reste ainsi convaincu qu'à moyen terme, l'internationalisation du groupe le place en meilleure posture pour profiter de la phase de reprise. Cette stratégie se caractérise par :

- ◆ une géographie et une exposition à la croissance complémentaires entre ADP en propre, TAV Airports et GMR Airports : présence de TAV Airports sur le Moyen-Orient, l'Asie Centrale, l'Europe de l'Est, le Maghreb et l'Afrique anglophone, présence de GMR Airports en Asie du Sud et du Sud-Est, et présence d'ADP sur des marchés matures (Europe, Amérique du Nord) et émergents (Amérique Latine, Afrique francophone).
- ◆ Des synergies recherchées du fait d'un positionnement unique du Groupe ADP sur l'ensemble de la chaîne de valeur aéroportuaire par rapport à ses concurrents opérateurs :
 - ◆ commerces et hospitalité avec notamment Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP, Media Aéroports de Paris ou Epigo (ADP²), ATU, spécialisée dans le duty free, BTA, spécialisée dans la restauration et TAV O&S, spécialisée dans la gestion de salons en aéroports (TAV Airports) et Delhi Duty Free (GMR Airports),
 - ◆ technologies avec notamment Hub One (ADP) et TAV Technologies (TAV Airports),
 - ◆ ingénierie et conseil avec notamment Merchant Aviation (ADP) et GEMS (GMR Airports),
 - ◆ sécurité avec TAV Security (TAV Airports),
 - ◆ assistance en escale avec Havas (TAV Airports) ;
- ◆ Un réseau local fort en termes de développement international, 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.

¹ Voir la section 5.1 "Faits marquants" du présent document d'enregistrement universel.

² L'activité de ces sociétés est comptabilisée dans le segment "Commerces et services", pour plus de détail, voir la section 1.1.3.

Le Groupe ADP peut par ailleurs capitaliser sur son réseau aéroportuaire actuel pour appuyer sa stratégie. La diversité du réseau Groupe ADP permet de bénéficier d'informations en temps réel et en direct sur l'état du trafic mondial, les évolutions dans les attentes de nos clients, compagnies et passagers, et ainsi d'adapter notre offre dans tous les domaines et peser plus fortement, de façon globale, sur la définition des futurs standards opérationnels internationaux. Le contexte de la pandémie a montré combien les échanges permanents entre les plateformes du réseau renforcent la résilience et la capacité d'adaptation du groupe au regard des conditions de l'activité, lui permettant ainsi de faciliter la reprise du trafic.

Un pilotage des activités internationales orienté vers la performance financière et opérationnelle

L'approche One Group, effective depuis le 1^{er} janvier 2020 au sein du Groupe ADP, vise 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.

En matière de pilotage des activités internationales, il s'agit en effet pour le Groupe ADP, dans un contexte où les conditions de son activité connaissent des évolutions, d'accélérer sa consolidation et son développement, en garantissant sa robustesse financière et sa performance opérationnelle. Cette stratégie repose sur une logique industrielle et, en particulier, sur l'intégration des activités conduites au sein des participations internationales, telles que TAV Airports et Airport International Group, ainsi que le partenariat opérationnel avec le groupe GMR. Elle doit permettre de favoriser les synergies et les coopérations, de renforcer la capacité d'innovation, d'optimiser les ressources et de dégager des marges de manœuvre pour poursuivre la conduite du développement de l'ensemble de l'entreprise.

Dans cette optique, la stratégie du Groupe ADP est structurée autour de trois volets :

- ◆ les projets de développement, y compris les développements non aéroportuaires et ceux des filiales de services, pris en charge par la Direction du développement ;
- ◆ l'animation du réseau des plateformes aéroportuaires en France et à l'international dont l'exploitation est opérée par le Groupe, le cas échéant à travers des contrats de service, et le pilotage du modèle de performance, de robustesse et d'innovation opérationnelles à l'échelle du Groupe, sous la responsabilité de la Direction générale des opérations ;
- ◆ la concrétisation de la démarche One Group à travers 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 fonctionnent sur un mode matriciel avec des rattachements hiérarchiques, mais aussi fonctionnels. Elles contribuent ainsi au développement du groupe ;

Dans le cadre de cette stratégie, ADP International est détentrice de titres de participation et titulaire de contrats de service, et assurant le portage de salariés expatriés.

Dans le cadre de la feuille de route stratégique "2025 Pioners"¹, le groupe va conforter son réseau d'aéroports en assurant durablement la solidité des différents actifs, avec pour objectif de stabiliser la maturité moyenne du portefeuille de concessions à 30 ans.

Le développement international se fait notamment à travers :

- ◆ TAV Airports, qui dispose d'importantes opportunités de développement avec la prolongation des périodes de concessions de certains actifs ainsi que de nouveaux projets (pour plus de détails sur la stratégie et les prévisions de TAV Airports, voir la section ci-dessous relative à TAV Airports) ;
- ◆ GMR Airports, qui dispose de plusieurs leviers de croissance en exploitant le potentiel de croissance en Inde, le dynamisme des compagnies aériennes indiennes et les opportunités de privatisation en Inde (pour plus de détails sur la stratégie de GMR Airports, voir la section ci-dessous relative à GMR Airports).

Ce développement international, qui repose sur une forte dynamique de la croissance organique de TAV Airports et GMR Airports, porte la création de valeur de long terme du groupe.

Ainsi, le groupe s'attend à ce que la contribution des activités internationales au résultat opérationnel courant du groupe passe de 15 % en 2019, à un niveau compris entre 25 % et 35 % en 2025, entre 35 % et 45 % en 2030 et entre 40 % et 50 % en 2035.

1.1.5.2 ADP International

Détenue à 100 % par Aéroports de Paris, ADP International, en complément de son rôle de portage de salariés expatriés, exerce une fonction de holding, détentrice des participations suivantes. Elle porte également les contrats de services aéroportuaires.

Actifs portés par ADP International

Belgique : participation depuis 1999 de 25,6 % dans la société belge Liège Airport qui gère l'aéroport de Liège-Bierset, 5^{ème} aéroport européen pour le trafic de fret avec plus de 1,4 million de tonnes de fret traité en 2021. 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, le contrat de concession prenant fin en 2040. En 2021, le trafic cargo a poursuivi sa croissance, avec une hausse de + 26 % par rapport à 2020 ;

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. En 2021, le Groupe ADP a obtenu une nouvelle extension temporaire du contrat de concession confié à la SOGEAC jusqu'en 2022. En 2021, l'aéroport a accueilli 0,5 million de passagers, soit 76,5 % du trafic de 2019.

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 ;

¹ Annoncé lors de la journée investisseurs du 17 février 2022 (voir la section 5.1 "Faits marquants" du présent document).

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. Fermé depuis le début de la crise liée à la pandémie de Covid-19, le terminal Hajj n'a pas accueilli de passagers en 2021 ;

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 et l'exploitation de l'ancien terminal et la construction et l'exploitation d'un nouveau terminal d'une capacité de 12 millions de passagers. La première phase des travaux (9 millions de passagers) a été achevée en février 2013. La seconde 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. En 2021, l'aéroport a accueilli 4,6 millions de passagers, soit 51,1 % du trafic de 2019 ;

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 décembre 2020 pour un an jusqu'au 31 décembre 2021 et n'est pas renouvelé en 2022. À la suite de ce non-renouvellement, ADP International a exercé, en date du 7 janvier 2022, l'option de vente (*put option*) des actions détenues par ADP International dans le capital d'ATOL telle que prévue dans les accords liant les actionnaires de cette société. La vente desdites actions a été finalisée le 28 janvier 2022. En 2021, l'aéroport a accueilli 0,5 million de passagers, soit 12,4 % du trafic de 2019 ;

Croatie : le consortium ZAIC-A Ltd, actionnaire à 100 % de la société concessionnaire MZLZ (Medunarodna Zracna Luka Zagreb d.d.), réunissant ADP International (à hauteur de 20,8 % du capital), TAV Airports (à hauteur de 15,0 %), Bouygues Bâtiments International, l'entreprise croate Viadukt, le Fonds Marguerite et IFC (membre du groupe de la Banque mondiale), a été désigné en avril 2012 par le gouvernement croate comme attributaire du contrat de concession de l'aéroport de Zagreb. Les accords de financement ont été signés le 4 décembre 2013. Ce projet porte sur la réalisation d'un nouveau terminal de 65 000 m² destiné à accueillir 5 millions de passagers en remplacement du terminal actuel. La livraison du nouveau terminal a eu lieu en décembre 2016 et son ouverture a eu lieu en mars 2017. ADP International exécute, en partenariat avec TAV Airports, un contrat d'assistance technique pour l'ensemble de l'aéroport pour une durée de 30 ans. En 2021, l'aéroport a accueilli 1,4 million de passagers, soit 40,9 % du trafic de 2019 ;

Chili : la société de droit chilien Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel (SCNP), dans laquelle ADP International, VINCI Airports et Astaldi Concessions détiennent respectivement 45 %, 40 % et 15 % s'est vu 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 LATAM. SCNP a repris la gestion de l'aéroport au terme de la précédente concession le 1^{er} octobre 2015 avec pour objectif le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal de 250 000 m², inauguré le 26 février 2022 et portant la capacité de l'aéroport à 38 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. En 2021, l'aéroport a accueilli 10,0 millions de passagers, soit 40,7 % du trafic de 2019 ;

Madagascar : ADP International est actionnaire depuis novembre 2016, à hauteur de 35 %, de la société de droit malgache Ravinala Airports, concessionnaire des aéroports d'Antananarivo et de Nosy Be. Après les travaux réalisés en 2016 (nouvelle aire de stationnement avions à Antananarivo), 2017 (renforcement de la piste de Nosy Be), 2018 (rénovation du terminal de Nosy Be, renforcement de la piste d'Antananarivo), 2019 (construction d'une station de traitement des eaux pluviales, d'un parking voiture, et mise à niveau de l'alimentation électrique de l'aéroport d'Antananarivo), la concession a finalisé la construction d'un nouveau terminal international de 17 500 m² au mois d'avril 2020 à Antananarivo. Cette nouvelle installation inclut 3 passerelles et devrait permettre de traiter jusqu'à 1,75 million de passagers internationaux/an dans des surfaces triplées en comparaison du précédent terminal. Ce nouveau terminal a été mis en service en décembre 2021 dans le contexte de la réouverture du trafic international à Madagascar. En 2021, ces deux aéroports ont accueilli 0,2 million de passagers, soit 15,4 % du trafic de 2019 ;

Contrats de services portés par ADP International hors groupe

Dans l'optique de renforcer les synergies entre les diverses expertises du Groupe à l'international, le Groupe ADP via sa filiale ADP International conduit une restructuration de ses activités de service en rapprochant l'ingénierie pour compte de tiers à l'international des activités de conseil en exploitation aéroportuaire, au sein d'ADP International, sous le vocable d'Airport Services, en étroite coordination avec TAV et GMR.

L'Airport services s'articule ainsi en deux ensembles :

- ◆ **appui à l'exploitation aéroportuaire** (activité réalisée actuellement au sein du Groupe et à déployer hors Groupe) : préparation à la mise en service d'infrastructures aéroportuaires (ORAT), exploitation aéroportuaire (O&M) et services d'expertises diverses (capacités, *retail*, infras, bagages, sûreté, etc., via des TSA), activités libellées ci-après « TSA/ORAT/O&M » ;
- ◆ **ingénierie aéroportuaire pour compte de tiers** : consulting/planning stratégique, design et assistance à la conduite de projets

L'APPUI À L'EXPLOITATION AÉROPORTUAIRE

L'appui à l'exploitation Aéroportuaire hors Groupe se caractérise en 2021 par trois contrats :

- ◆ **Bénin :** ADP International a signé en octobre 2018 un mandat de gestion pour l'aéroport de Cotonou. Ce contrat d'une durée de 4 ans permet à ADP d'exploiter l'ensemble de la plateforme aéroportuaire et d'assurer le suivi des investissements de l'aéroport pour que la capacité totale atteigne 1,5 millions de passagers. ADP International dispose des postes de directions principaux et participe à la préparation des conseils d'administration de la société aéroportuaire. En 2019, le trafic a augmenté de plus de 8 % par rapport à l'année précédente.

En 2021, dans le contexte de la crise du Covid-19, le trafic s'est maintenu à 67 % du niveau de l'année 2019 ;

- ◆ **États-Unis** : participation à hauteur de 50 % dans la société Future Stewart Partners qui est en charge des opérations aéroportuaires, de la maintenance et des commerces de l'aéroport New York Stewart International pour une durée initiale de 10 ans (jusqu'en 2029). SWF est situé à 90 km au nord de la ville de New York et dessert principalement la vallée de l'Hudson.
- ◆ **Arabie Saoudite** : 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'un an jusqu'au 31 décembre 2022. Le terminal Hajj n'a pas pu accueillir de passagers en 2021 du fait de la crise liée au Covid-19 ;

L'INGÉNIERIE AÉROPORTUAIRE POUR COMPTE DE TIERS

L'ingénierie aéroportuaire pour compte de tiers est portée par ADP Ingénierie. Filiale à 100 % d'ADP International, ADP Ingénierie a pour mission de conseiller et d'accompagner les acteurs de l'aéroportuaire tout au long du cycle de vie de l'aéroport à travers leurs compétences multiples de l'ingénierie à l'architecture, les études et la supervision des travaux.

- ◆ 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 ;
- ◆ dans la phase de conception détaillée et de préparation de dossiers de consultation des entreprises ;
- ◆ 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 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.

De par sa spécialisation dans le domaine aéroportuaire, la société a particulièrement souffert de l'impact de la crise Covid-19 sur le transport aérien. Le recul du trafic aérien – équivalent à plusieurs années de croissance – et la perte de revenus de ses clients, ont entraîné un report des grands projets et souvent une suspension ou un ralentissement des projets en cours. Alors que ses grands concurrents généralistes peuvent absorber cette situation grâce à leurs activités dans d'autres secteurs et ainsi se montrer plus compétitifs afin d'accroître leur part de marché, ADP Ingénierie n'a pu se maintenir dans une situation économique viable.

Les pistes de restructuration d'ADP Ingénierie étudiées par son actionnaire ADP SA ont conduit la direction du Groupe à présenter fin 2020 au Comité Social et Économique (CSE) d'ADP Ingénierie un projet de fermeture à l'amiable de la société dans le cadre d'une restructuration de l'ingénierie du groupe et un projet de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE).

Si les activités françaises d'ADP Ingénierie ont ainsi vocation à s'interrompre, le Groupe ADP souhaite néanmoins poursuivre, au sein d'ADP International, un partenariat de long terme avec ses clients étrangers, cherchant à anticiper leurs besoins, en poursuivant cette activité de service à l'étranger à travers ses implantations locales au Moyen-Orient, en Afrique, en Amérique

latine, en Chine et en Asie, ce afin de préserver l'image du groupe ainsi que ses compétences essentielles à l'international.

Enfin, la restructuration prévoit, tout en garantissant à nos clients l'achèvement des contrats en cours, la cessation d'activité du bureau d'études parisien et la reprise par ADP International, des entités basées à l'étranger après ajustement des effectifs. L'objectif est ainsi de regrouper et développer sous la marque « Airport Services » les synergies entre l'ensemble des activités de conseil à l'international en couvrant tout le domaine des activités aéroportuaires y inclus l'exploitation.

La négociation du Plan de Sauvegarde de l'Emploi, portant sur 192 emplois de droit français, s'est déroulée sans impact majeur sur l'activité. Il a été approuvé mi-juin par les autorités conformément à la législation. La réorganisation prévue est donc en cours de mise en œuvre.

Principaux projets portés en 2021 par ADP Ingénierie :

Asie-Océanie

- ◆ Thaïlande : supervision de la 3^{ème} piste de l'aéroport international Suvarnabhumi de Bangkok ;
- ◆ Hong Kong : assistance technique au déploiement d'équipements de radionavigation dans le cadre la 3^{ème} piste de l'aéroport international de Hong Kong ;
- ◆ Vietnam : études de conception des systèmes spéciaux aéroportuaires du terminal passagers du nouvel aéroport international Long Thanh de Ho Chi Minh Ville ;
- ◆ Chine : lauréat de la compétition architecturale et réalisation des études de conception du terminal 3 de l'aéroport international Baiyun de Canton ;
- ◆ Taïwan : études de planification des voies de circulations avions dans le cadre de la 3^{ème} piste de l'aéroport international Taoyuan de Taipei.

Afrique de l'Est - Moyen-Orient

- ◆ Émirats Arabes Unis – Sharjah Airport Authority (SAA) : Services de conception et de supervision des travaux de rénovation et d'extension de l'aéroport International de Sharjah ;
- ◆ Émirats Arabes Unis – Abu Dhabi Airports Company (ADAC) : services de gestion et de supervision de la construction pour le projet de rénovation des terminaux de fret et du village de fret situé sur la partie Sud de l'aéroport ;
- ◆ Arabie Saoudite – Riyadh Airports Company (RAC) : Services de conseil et de design pour la signalétique d'orientation des Terminaux 1, 2, 5 et du terminal Présidentiel ;
- ◆ Arabie Saoudite – NEOM : Services de conseil pour le développement du futur aéroport international ;
- ◆ Arabie Saoudite – Dammam Airport Company (DACO) : PMT ;
- ◆ Bahreïn – Ministry of Transportation Bahreïn (MTT) : Service de supervision pour les travaux de construction de l'aéroport international du Bahreïn ;
- ◆ Bahreïn – Nouveau Terminal Royal : Conception des systèmes aéroportuaires spéciaux ;
- ◆ Bahreïn – DHL : études de sécurité pour un hangar de DHL ;
- ◆ Éthiopie – Ethiopian Airlines : Développement du master plan du futur hub d'Addis Ababa ;
- ◆ Zanzibar Nouveau Terminal : DLP.

Europe – Maghreb – Afrique francophone – Amériques

- ◆ USA : ADP Ingénierie et MAV ont mis leurs expertises au service de l'aéroport de Dallas. Une première commande au Canada permet à MAV d'entrer sur le marché à l'aéroport de Toronto ;
- ◆ Beauvais : études et supervision de projet d'infrastructure ;
- ◆ Belgique :
 - ◆ Études portant sur les « apron » de l'aéroport de Liège,
 - ◆ Étude de programmation d'une tour de contrôle numérique
- ◆ Haïti : ADP Ingénierie débute la supervision du chantier de la tour de contrôle et du bloc technique, dans le cadre d'un financement la BID de Washington ;
- ◆ Panama : la supervision des travaux du nouveau terminal de l'aéroport international Tocumen à Panama City se poursuit jusqu'à fin juin ;
- ◆ 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 dans le cadre d'une union temporaire d'entreprises avec la société VIARIUM, ainsi qu'un projet de MOE d'œuvre en infrastructure Aéronautique à Madrid, en sous-traitance de la société VIARIUM ;
- ◆ Guadeloupe : ADP Ingénierie intervient sur trois projets dans les domaines de l'infrastructure aéroportuaire, de la rénovation du terminal et de la modernisation de la salle de livraison bagage ;
- ◆ Guyane : ADP Ingénierie apporte son support technique à des études d'infrastructure/bagage et sûreté ;
- ◆ ADP : ADP ingénierie apporte son savoir-faire sur différents contrats portant sur un appui aux études et supervision des travaux pour les projets Bagages de CDG en particulier, (TBS4, TCN, T2C...) ;
- ◆ Djibouti : étude de nouveau terminal (financement FASEP) ;
- ◆ Nouméa : fin de la supervision de la rénovation du projet bagage ;
- ◆ Tahiti : projet d'infrastructure sur les différents archipels en cours.

1.1.5.3 TAV Airports

Aéroports de Paris, maison-mère du Groupe ADP, a acquis le 7 juillet 2017, *via* sa filiale Tank ÖWA alpha GmbH, l'intégralité des titres détenus par Akfen Holding dans TAV Havalimanlari Holding A.S. (« TAV Havalimanlari Holding » ou « TAV Airports ») soit 8,12 % des titres de TAV Airports pour un montant de 160 millions de dollars américains. Désormais, le Groupe ADP détient 46,38 % du capital de TAV Airports (contre 38 % précédemment), qui est 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 14 aéroports dans le monde :

- ◆ 5 aéroports en Turquie : Ankara Esenboga, Izmir Adnan Menderes, Gazipasa, Milas-Bodrum et Antalya en co-contrôle avec Fraport ;
- ◆ Tbilissi et Batumi en Géorgie ;
- ◆ Monastir et Enfidha-Hamamet en Tunisie ;
- ◆ Skopje et Ohrid en Macédoine ;
- ◆ Médine en Arabie Saoudite ;
- ◆ Zagreb en Croatie, aux côtés d'ADP International ;
- ◆ Almaty au Kazakhstan depuis mai 2021¹.

Pour mémoire, les vols commerciaux d'Istanbul Atatürk ont été transférés vers le nouvel aéroport d'Istanbul depuis le 6 avril 2019.

Par l'intermédiaire de ses filiales, TAV Airports est également un opérateur dans d'autres domaines de services aéroportuares, comme le *duty free*, la restauration, l'assistance en escale, l'informatique, la sûreté et les services d'exploitation. TAV Airports gère également les zones commerciales et les services de l'aéroport international de Riga en Lettonie. Avec une présence tout au long de la chaîne de valeur des services aéroportuares, le modèle commercial intégré du groupe est essentiel à sa performance et à sa réussite économique. TAV Airports est présent au nouvel aéroport d'Istanbul (IGA) *via* ses sociétés de services TGS, HAVAS, ATU et BTA.

TAV Airports est composé de :

- ◆ 11 principales filiales dans les activités de gestion aéroportuaire : TAV Istanbul, TAV Ankara, TAV Izmir, TAV Gazipasa, TAV Bodrum et TAV Macedonia détenues à 100 %, TAV Georgia détenue à 80 %, TAV Medinah détenue à 50 %, TAV Tunisia à 100 %, MZLZ en Croatie détenue indirectement à 15 %, TAV Kazakhstan détenue à 85 %² ;
- ◆ 7 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 développe et commercialise des systèmes informatiques principalement aéroportuares (détenue à 100 %),
 - ◆ TAV Security qui assure des prestations de sûreté (détenue à 100 %),
 - ◆ TAV Academy qui assure des prestations de formations (détenue à 100 %).

Le chiffre d'affaires de TAV Airports dans les comptes du Groupe ADP s'est élevé à 518 millions d'euros en 2021, son EBITDA à 144 millions d'euros.

¹ Sur l'acquisition de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty, voir la note 2 des annexes aux comptes consolidés, figurant au chapitre 6 du présent document.

² Le groupe TAV détient 85 % d'intérêt d'Almaty International Airport JSC et dispose d'un contrat d'option d'achat et de vente sur les 15 % restant. L'analyse de ce contrat conduit à retenir 100 % d'intérêt.

Stratégie de TAV Airports

Le Groupe ADP partage avec TAV Airports sa feuille de route stratégique « 2025 Pioneers ».

La stratégie de croissance de TAV Airports repose sur trois orientations :

- ◆ disposer de solides références en tant qu'opérateur aéroportuaire : La gestion de la concession de l'aéroport d'Antalya jusqu'à fin 2051 représente un atout majeur en tant qu'aéroport ayant accueilli plus de 35 millions de passagers en 2019, de même que hisser les plateformes aéroports de TAV Airports à un niveau élevé de reconnaissance en matière de technologie, d'hospitalité et de croissance durable ;
- ◆ concentrer le développement du réseau dans certaines régions : Consolider et étendre le portefeuille de concessions de TAV Airports dans les régions d'Europe de l'Est, d'Asie centrale, du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. S'appuyer sur un réseau important de compagnies aériennes permettant de dynamiser le marché du transport aérien dans ces régions ;
- ◆ développer les sociétés de services : afin d'augmenter les revenus des aéroports existants et de favoriser la compétitivité du groupe pour gagner de nouvelles concessions. Notamment, la notoriété du réseau de salons de TAV OS est un vecteur majeur pour accélérer le déploiement de la stratégie d'hospitalité.

Dans ces conditions, TAV Airports s'appuie sur la filiale TAV Technologie pour développer des logiciels de nouvelle

génération pour les opérations aéroportuaires et l'assistance en escale, et pour déployer des installations numériques sur certains process passagers, garantissant ce faisant une présence internationale démultipliée.

TAV Airports est aussi bien placé pour contribuer aux objectifs du groupe ADP en matière de notation ACI-ASQ et Skytrax et de développement du réseau de salons.

En matière de développement durable, TAV Airports aura pour pilier d'accroître la performance énergétique de ses activités et de réduire l'impact carbone de tous les nouveaux bâtiments. À cette fin, un bilan carbone sur la durée de vie des nouveaux bâtiments sera établi et l'utilisation des énergies renouvelables sera intensifiée.

Objectifs 2022-2025 de TAV Airports

Les objectifs de TAV Airports sont les suivants :

- ◆ Le trafic de TAV Airports est estimé entre 71 et 76 millions de passagers en 2022. Le trafic devrait atteindre le niveau constaté en 2019 (soit 89 millions de passagers) en 2023. Il est attendu entre 102 et 107 millions de passagers en 2025 ;
- ◆ La marge d'EBITDA est attendue entre 32 % et 35 % en 2022, devrait retrouver son niveau de 2019 (soit 37 %) entre 2023 et 2024, et devrait s'établir entre 42 % et 45 % en 2025 ;
- ◆ Le ratio dette financière nette / EBITDA est attendu entre 6,0x et 7,0x en 2022 et entre 2,5x et 3,0x en 2025.

Gouvernance

Au 31 décembre 2021, l'actionariat de TAV Airports se décomposait ainsi :

Actionnaires	% du capital
Groupe Aéroports de Paris ¹	46,38 %
Tepe Insaat Sanayi A.Ş.	5,06 %
Sera Yapı Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.	1,16 %
Autre flottant	47,40 %

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

Le conseil d'administration de TAV Airports est composé de 11 membres, dont 5 nommés sur proposition du Groupe ADP, 1 membre pour lequel Tepe a le droit de proposer un candidat, 1 membre pour lequel Sera a le droit de proposer un candidat et 4 administrateurs indépendants proposés par le comité des nominations au vote de l'assemblée générale des actionnaires.

Modèles de concession

Aéroport	Type/Date de fin de concession	Participation de TAV Airports	Périmètre	Red./pax International	Red./pax Domestique	Garantie de volume	Redevances de concessions
Ankara Esenboga (Turquie)	BOT ¹ Mai 2025 ²	100 %	Terminal	15 € 2,5 € (Correspondance)	3 €	0,6 M dom, 0,75 M Int'l pour 2007 + 5 % par an	-
Izmir A. Menderes (Turquie)	Concession Décembre 2034 ²	100 %	Terminal	15 € 2,5 € (Correspondance)	3 €	-	29 M€ + TVA ³
Gazipasa Alanya (Turquie)	Concession Mai 2036 ²	100 %	Aéroport	12 €	10 TRY	-	50 000 US \$ + TVA + 65 % du résultat net
Milas-Bodrum (Turquie)	Concession Décembre 2037 ²	100 %	Terminal	15 €	3 €	-	Avance de 143,4 M€ + 28,7 M€ + TVA ⁴
Antalya (Turquie)	Concession Décembre 2026 ²	49 % ⁵	Terminal	15 € 2,5 € (Correspondance)	3 €	-	100,5 M€ + TVA
Antalya ⁶ à partir de 2027	Concession (Décembre 2051)	50 % ⁷	Terminal	17 € 5 € (Correspondance)	3 €	-	Paiement initial de 1 813 M€ en 2022 145 M€ de 2027 à 2031 et 236 M€ de 2032 à 2051 + VAT ⁸
Almaty ⁹ (Kazakhstan)	Pas de concession ¹⁰	85 %	Aéroport	7,7 \$ pour les compagnies non domestiques	Redevances variables	-	-
Tbilissi (Géorgie)	BOT ¹ Février 2027	80 %	Aéroport	24 \$	6 \$	-	-
Batumi (Géorgie)	BOT ¹ Août 2027	76 %	Aéroport	12 \$	7 \$	-	-
Monastir & Enfidha (Tunisie)	BOT ¹ + Concession Mai 2047	100 %	Aéroport	13 €	1 €	-	11-26 % du chiffre d'affaires de 2010 à 2047 ¹¹
Skopje & Ohrid (Macédoine du Nord)	BOT ¹ + Concession Juin 2030	100 %	Aéroport	17,5 € à Skopje 16,2 € à Ohrid	-	-	4 % du chiffre d'affaires annuel brut ¹²
Médine (Arabie Saoudite)	BOT ¹ + Concession 2037 ¹³	50 %	Aéroport	91 SAR ¹⁴	-	-	54,5 % ¹⁵
Zagreb (Croatie)	BOT ¹ + Concession Avril 2042	15 %	Aéroport	17,5 € 4 € (Correspondance)	7,5 €	-	Fixe : 2,0 M€ - 11,5 M€ Variable : 0,5 % (2016) - 61 % (2042)

¹ BOT : Build Operate Transfer - Construction, Exploitation, Transfert.

² Les autorités de l'aviation civile turque ont étendu les périodes de concession des aéroports d'Antalya, Ankara, Gazipasa-Alanya, Izmir and Milas-Bodrum de deux ans en février 2021.

³ Charge d'amortissement de 13,5 M€ en 2015 à 32,4 M€ en 2032, plus charges financières de 17,8 M€ en 2015 à 0 M€ en 2032.

⁴ Charge d'amortissement de 11,1 M€ en 2016 à 38,0 M€ en 2032, plus charges financières de 18,8 M€ en 2016 à 0 M€ en 2032.

⁵ Les 49 % de TAV Airports dans l'aéroport d'Antalya donnent droit aux mêmes droits de gouvernance que Fraport et à 50 % des dividendes.

⁶ Sur le renouvellement de la concession d'Antalya, voir la partie « Poursuite du développement de TAV Airports » ci-après.

⁷ Les 51 % de TAV Airports dans l'aéroport d'Antalya donnent droit aux mêmes droits de gouvernance que Fraport et à 50 % des dividendes.

⁸ La TVA sera versée selon une méthode de comptabilité d'exercice à partir de 2027 (52,2 M€ par an).

⁹ Sur l'acquisition de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty voir la partie « Poursuite du développement de TAV Airports » ci-après.

¹⁰ L'exploitation de l'aéroport ne fait pas l'objet d'une concession. Les installations aéroportuaires sont en parties détenues et louées.

¹¹ Les redevances de concession ont été restructurées en novembre 2019 avec ce multiplicateur : (*35 % si pax < 4 M, *75 % si 4 M < pax < 5 M, *125 % si 5 M < pax < 7,5 M, *150 % si pax > 7,5 M).

¹² Le pourcentage convergera vers 2 % en fonction de l'augmentation du nombre de passagers.

¹³ Site à un accord entre Tibah Airports Development CJSC, et les autorités saoudiennes, la période de concession est prolongée pour une durée maximale de 8 ans (dite « période de force majeure ») correspond à la période qui s'écoulera entre février 2020 et la fin de l'année civile au cours de laquelle l'aéroport de Médine atteint 8,1 millions de passagers et ne peut pas être supérieure à huit ans.

¹⁴ Au départ et à l'arrivée. La redevance par passager augmentera tous les 3 ans en fonction de l'inflation cumulée en Arabie Saoudite.

¹⁵ Les redevances de concession ont été réduites à hauteur de 27,25 % pour les 2 premières années après la construction du nouveau terminal au deuxième trimestre 2015.

Suite à l'extension des périodes de concession des 4 aéroports turcs de TAV Airports pour deux ans, le renouvellement de la concession d'Antalya jusqu'en 2051, et l'acquisition de l'aéroport d'Almaty, la maturité du portefeuille de TAV Airports s'établit à 30 ans.

Le trafic de TAV Airports en 2021 marqué par la reprise progressive du trafic

Le trafic de TAV Airports a subi l'impact de la résurgence de la pandémie de Covid-19 au cours du printemps 2021, puis a connu une reprise qui s'est amorcée au début de l'été et s'est poursuivie jusqu'à la fin de l'année.

En 2021, le trafic total de TAV Airports¹ s'est ainsi établi à 52,0 millions de passagers, soit 55,4 % du niveau de l'année 2019. Le trafic du 3^{ème} et 4^{ème} trimestre s'établit respectivement à 68,3 % et 76,9 % du trafic équivalent 2019. À l'échelle du réseau, le trafic international s'établit à 51,3 % du niveau de 2019, tandis que le trafic domestique s'est avéré plus résilient, en s'établissant à 70,0 % du niveau de 2019.

Par rapport à l'année 2019, les aéroports affichant la plus forte reprise sont :

- ◆ l'aéroport d'Almaty au Kazakhstan, dont le trafic en année pleine s'établit à 6,1 millions de passagers, soit 95,0 % du trafic de 2019, notamment porté par la reprise du trafic domestique, au-delà de son niveau de 2019 ;
- ◆ l'aéroport de Milas-Bodrum en Turquie, dont le trafic en 2021 s'établit à 2,9 millions de passagers, soit 67,7 % du trafic de 2019 ;
- ◆ l'aéroport d'Izmir en Turquie, dont le trafic en 2021 s'établit à 7,7 millions de passagers, soit 62,0 % du trafic de 2019 ;
- ◆ l'aéroport d'Antalya en Turquie, aéroport le plus fréquenté du réseau TAV Airports, dont le trafic en 2021 s'établit à 22,0 millions de passagers en 2021, soit 61,7 % du trafic 2019.

TAV Airports a finalisé plusieurs négociations des conséquences de la crise Covid

En Turquie, l'autorité de l'aviation civile turque (DHMI) a autorisé le 15 février 2021, l'extension de 2 ans des périodes d'exploitation des aéroports opérés par TAV Airports en Turquie en raison des conditions de force majeure créées par les restrictions de voyage liées à la pandémie de Covid. DHMI a également informé que les paiements des loyers de concession pour ces aéroports, qui auraient été dus en 2022, le seront en 2024.

En Tunisie, les négociations entre TAV Tunisie, société exploitant les aéroports de Monastir et d'Enfidha, et ses prêteurs et les autorités tunisiennes (autorités concédantes) ont abouti en février 2021 à une réduction de la dette de TAV Tunisie et la constatation d'un produit de 109 millions d'euros, ainsi qu'à l'émission de titres participatifs de TAV Tunisie au profit des prêteurs pour une valeur de marché de 24 millions d'euros².

En Arabie Saoudite, un accord fin 2021 a été obtenu entre Tibah Airports Development CJSC, société exploitant l'aéroport de Médine, et les autorités saoudiennes, prolongeant la période de concession pour une durée maximale de 8 ans. La période d'exploitation initiale de l'aéroport de Médine se terminait fin

2037. La durée d'extension (dite «période de force majeure») correspond à la période qui s'écoulera entre février 2020 et la fin de l'année civile au cours de laquelle l'aéroport de Médine atteint 8,1 millions de passagers et ne peut pas être supérieure à huit ans. Les paiements des loyers de concession dus aux autorités pendant la période de force majeure ont été différés et seront payés majoritairement après la fin de la période de force majeure. Dans le cadre de cet accord, le groupe a accordé un prêt d'actionnaire d'un montant de 193 millions d'euros à Tibah.

Poursuite du développement de TAV Airports

LE GROUPE ADP ANNONCE LA RÉALISATION PAR TAV AIRPORTS DE L'ACQUISITION DE LA SOCIÉTÉ DE GESTION DE L'AÉROPORT INTERNATIONAL D'ALMATY AU KAZAKHSTAN

Comme annoncé le 8 mai 2020³, un consortium dirigé par TAV Airports (dont le capital est détenu à 46,38 % par le Groupe ADP) a signé le 7 mai 2020 un accord portant sur le rachat d'une participation de 100 % de l'aéroport d'Almaty, et des activités connexes de carburant, qui devraient être déléguées à un opérateur spécialisé, et de services, pour une valeur de 417 millions de dollars.

Le transfert des parts a eu lieu le 29 avril 2021. L'aéroport d'Almaty appartient désormais, au consortium dont TAV Airports est actionnaire à 85 %. VPE Capital, gestionnaire de fonds spécialisé dans les marchés de capitaux en Russie et de la CEI⁴, détient les 15 % restants du consortium, assortis d'une option de vente. L'aéroport est consolidé en intégration globale dans les comptes de TAV Airports et dans les comptes du Groupe ADP.

Le prix d'achat à 100 %⁵ est de 417 millions de dollars. La crise mondiale que connaît actuellement le transport aérien a conduit à soumettre une partie de ce prix (45 millions de dollars) à un paiement différé selon un calendrier conditionné à l'atteinte d'un niveau de trafic à des dates préalablement fixées et en tous les cas payable au plus tard en 2030.

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

SUCCÈS DU GROUPE TAV AIRPORTS AU TITRE DU RENOUVELLEMENT DE LA CONCESSION DE L'AÉROPORT D'ANTALYA À LA SUITE D'UN APPEL D'OFFRES

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

Le loyer total de la concession dû à la DHMI est de 7,25 milliards d'euros (hors TVA), dont 25 % (1,8 milliard d'euros) ont été versés le 28 mars 2022.

¹ Trafic de TAV Airports incluant le trafic de l'aéroport d'Almaty à partir du 1^{er} mai 2019, 2020 et 2021, et excluant le trafic de l'aéroport Istanbul Atatürk en 2019.

² S'agissant de la restructuration de la dette de TAV Tunisie, voir la note 2.1 des annexes aux comptes consolidés 2021.

³ Voir le communiqué de presse du 8 mai 2020 : «Le Groupe ADP annonce la signature d'un accord par TAV Airports pour l'acquisition de l'aéroport international d'Almaty au Kazakhstan».

⁴ CEI : Communauté des États indépendants.

⁵ Voir note 2 des annexes aux comptes consolidés au 30 juin 2021.

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

Les résultats du groupement sont comptabilisés par mise en équivalence.

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

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

1.1.5.4 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 d'accroître sa participation au capital d'Airport International Group (AIG), concessionnaire de l'aéroport international Queen Alia (QAIA) à Amman, en Jordanie, pour détenir 51 % du capital de la société, lui en donnant le contrôle exclusif. Les nouveaux co-actionnaires avec lesquels le Groupe ADP a investi sont les fonds d'investissement en infrastructures Meridiam Eastern Europe Investments et MENA Airport Holding Ltd. Edgo Investment Holdings Ltd, 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 « Build Operate Transfer » signé en 2007, prévoit l'exploitation des anciens terminaux et la construction et l'exploitation d'un nouveau terminal. Les experts du Groupe ADP en assurent principalement les opérations depuis cette date.

La construction du nouveau terminal s'est déroulée en 2 phases. Une première phase de travaux - mise en service en mars 2013 - a permis la création de 112 956 m² offrant une capacité de 9 millions de passagers. Une vaste extension a été ajoutée à ce terminal en septembre 2016 (seconde phase), qui porte la capacité de l'aéroport à 12 millions de passagers par an.

Opérateur de QAIA depuis le début de la concession, le Groupe ADP a activement contribué à l'amélioration de la performance et à la croissance de l'aéroport dont le trafic a cru en moyenne de 7,2 % par an depuis 2007.

Avec la prise de contrôle d'AIG, le Groupe ADP déploie 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 d'assurer un

développement pérenne et socialement responsable pendant la durée restante de la concession (jusqu'en 2032).

Aéroport de référence au Moyen-Orient, QAIA traite 98 % du trafic aérien jordanien. L'aéroport est le *hub* de la compagnie aérienne Royal Jordanian Airlines (RJ) et la porte d'entrée vers les principaux sites touristiques du pays, notamment Petra, la Mer Morte et le désert du Wadi Rum.

En mars 2021, pour la troisième année consécutive et la quatrième fois de son histoire, QAIA 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) 2020, le plus important programme de référence mondial sur la satisfaction des passagers aéroportuaires.

Airport International Group, tient des discussions actives avec son concédant afin d'atteindre le rééquilibrage économique et financier de la concession, incluant la négociation d'une extension de sa durée. Une restructuration des obligations à l'égard des prêteurs est menée en parallèle.

1.1.5.5 GMR Airports

Aéroports de Paris SA a finalisé le 7 juillet 2020 l'acquisition de 49 % du groupe indien GMR Airports Limited (GAL). Le prix d'acquisition initial a été arrêté 107,8 milliards d'INR (soit environ 1 360 millions d'euros), incluant INR 1 060 Crores (126 millions d'euros) dont le paiement est notamment conditionné à l'atteinte de certaines cibles de performance des activités de GMR Airports d'ici à 2024, ainsi que de certains *ratchets* entraînant, en cas de matérialisation, une dilution potentielle et limitée d'ADP également d'ici à 2024.

Cette participation est consolidée par mise en équivalence dans les comptes du Groupe ADP.

L'opération financière s'accompagne de la conclusion d'un partenariat industriel avec GMR Airports sur le développement des activités aéronautiques, les commerces, les services informatiques, l'hospitalité, l'innovation et l'ingénierie.

Description de GMR Airports

GMR Airports est un groupe aéroportuaire indien de premier plan, dans une région en plein essor, et dispose d'un portefeuille d'actifs de classe mondiale qui comporte désormais sept aéroports dans quatre pays (Inde, Philippines, Indonésie et Grèce) ainsi qu'une filiale de management de projets, GMR Airport Developers Ltd (GADL).

Les trois aéroports opérés par GMR Airports en 2021 sont :

- ◆ Aéroport Indira Gandhi, New Delhi en Inde (détenion majoritaire de Delhi International Airport Ltd - DIAL, consolidé par intégration globale dans les comptes de GAL) ;
- ◆ Aéroport Rajiv Gandhi, Hyderabad en Inde (détenion majoritaire de GMR Hyderabad International Airport Ltd - GHIAL, consolidé par intégration globale dans les comptes de GAL) ;
- ◆ Aéroport Mactan-Cebu, aux Philippines (détenion minoritaire, consolidé par mise en équivalence dans les comptes de GAL) au côté du partenaire philippin Megawide.

Les quatre autres aéroports sont soit en cours de développement (Goa en Inde devant être livré en 2022, Visakhapatnam en Inde, Héraklion-Kasteli en Grèce) soit récemment gagné aux enchères (Medan en Indonésie, ce dernier déjà en opérations). GAL a également obtenu la concession de l'aéroport de Nagpur (environ 3,5 millions de passagers avant la crise), mais encore sujet à une décision finale de la Cour Suprême. Le contrat de concession pourrait devenir effectif en 2022.

Delhi, Hyderabad et Mactan-Cebu ont accueilli ensemble 103,5 millions de passagers sur l'année civile 2019, sous l'effet d'un trafic domestique et international très dynamique. En 2021, le trafic a atteint 50,4 millions de passagers.

Le groupe est également opérateur de services sur l'ensemble de la chaîne de valeur aéroportuaire, incluant la restauration, l'hospitalité, le *duty free*, le cargo, la gestion de parkings, la maintenance aéronautique, la publicité, les services en escale (distribution de carburant aéronautique) ou encore la gestion immobilière et la production d'énergie. Ces activités sont essentiellement réalisées par des filiales spécialisées, certaines en JV, de respectivement DIAL et GHIAL. GAL détient également une participation minoritaire directe dans Delhi Duty Free Services Private Ltd (DDFS) et dans Delhi Airport Parking Services Private Ltd.

Le groupe GMR Airports est notamment composé de :

- ◆ plusieurs filiales dans les activités de gestion de concessions aéroportuaires : Delhi International Airport Ltd (DIAL) détenu à 64 %, GMR Hyderabad International Airport Ltd (GHIAL) détenu à 63 %, GMR Goa International Airport Ltd (GGIAL) détenu à 99,9 %, GMR Visakhapatnam International Airport Ltd (GVIAL) ¹ détenu à 100 %, GMR Megawide Cebu Airport Corporation (GMCAC) détenu à 40 % ², International Airport Heraklion Crete Concession S.A. détenu à 21,64 % ;
- ◆ une filiale spécialisée dans le management de projets de développement aéroportuaire, GMR Airport Developers Ltd (GADL), détenu à 100 %. Cette filiale est en cours de fusion avec la maison-mère GAL, ce qui devrait être effectif courant 2022 ;
- ◆ plusieurs filiales de services : Delhi Duty Free Services Private Ltd (DDFS) détenu à 17 % et Delhi Airport Parking Services Private Ltd détenu à 40,1 % ;

Gouvernance

Au 31 décembre 2021, l'actionnariat de GMR Airports Ltd est le suivant :

Actionnaire	% du capital	
Aéroports de Paris SA	25,15 %	49,00 %
GMR Infra Services Ltd (détenu par Aéroports de Paris SA à 100 %) ¹	23,85 %	
GMR Infrastructure Ltd		48,69 %
Welfare Trust of GIL		2,06 %
Autres titres		0,25 %

¹ À terme, la détention des 49 % de GMR Airports par Aéroports de Paris SA sera intégralement directe.

À fin 2021, le conseil d'administration de GMR Airports est composé de 13 membres, dont 5 ont été nommés sur proposition d'ADP (Augustin de Romanet Philippe Pascal, Xavier Hürstel, Fernando Echegaray et Antoine Crombez), soit le même nombre d'administrateurs que GMR Infrastructure Limited. Le conseil d'administration comporte également 3 administrateurs indépendants.

¹ Aéroport de Bhogapuram.

² Via GMR Airports International BV détenue à 100 % par GAL.

- ◆ indirectement, le groupe détient également des participations dans plus d'une vingtaine de sociétés, la plupart filiales respectives de DIAL (dont notamment DDFS, Delhi Airport Parking Services, Times Innovative Media Delhi Airport Advertising, Delhi Aviation Fuel Facility, Travel Food Services, Celebi Cargo Delhi, Delhi Aviation Services, Delhi Aerotropolis) et de GHIAL (dont notamment GMR Hospitality and Retail, GMR Hyderabad Aerotropolis, GMR Hyderabad Security Services, GMR Hyderabad Airport Cargo & Logistics, GMR Aerospace Engineering, Laqshya Hyderabad Airport Media).

Lors de l'exercice fiscal 2021, conclu le 31 mars 2021, GMR Airports a enregistré un chiffre d'affaires global de 34,7 milliards INR et un EBITDA de 8,1 milliards INR.

Les aéroports de Delhi et Hyderabad sont neutres en carbone (ACA 3 et désormais ACA 4+ pour Delhi).

Stratégie de GMR Airports

Lors de la Journée Investisseurs du 17 février 2022, dans le cadre de la présentation de la Feuille de route stratégique « 2025 Pioneers » du Groupe, GMR Airports a présenté les grandes lignes de sa propre feuille de route établie sur cinq ans, en résonance avec la vision du Groupe ADP.

Celle-ci se concentrera notamment sur la captation du fort potentiel de croissance en Inde (trafic, revenus non-aéronautiques à Delhi et Hyderabad, monétisation et valorisation des réserves foncières des concessions) et de l'amélioration de la rentabilité des actifs afin de contribuer au désendettement de la société.

Cette stratégie verra également le déploiement du partenariat industriel signé entre le Groupe ADP et GMR Airports, par exemple pour accompagner le renouvellement de l'expérience passager dans les terminaux indiens, ou encore le déploiement des technologies Smart Airports.

La réduction de l'empreinte carbone par la mise en œuvre d'initiatives vertes est identifiée comme une priorité.

La feuille de route de GMR Airports permettra également de saisir les opportunités de croissance en Inde (nouvelles opportunités de privatisation, cession des participations minoritaires par l'*Airport Authority of India*) et plus largement en Asie du Sud-Est.

ADP dispose de la possibilité de nommer des positions clés prédéterminées au sein de GMR Airports, dont le Deputy CEO et le Global COO

Modèles de concession (situation à fin 2021)

Aéroport	Type/Date de fin de concession	Participation de GAL	Périmètre	Redevance de concession (en % des revenus)
Delhi	Concession 2036 (2066)	64 %	Aéroport	45,99 %
Hyderabad	BOT/Concession 2038 (2068)	63 %	Aéroport	4,0 %
Mactan-Cebu	Concession 2039	40 %	Aéroport	Aucune
Goa	BOT / Concession 2056 (2076)	99 %	Aéroport	36,99 %
Bhogapuram	BOT / Concession 2060 (2080)	100 %	Aéroport	Liées à l'inflation jusqu'en 2034 puis 180 INR/pax à partir de 2034
Héraklion	BOT / Concession (2054)	22 %	Aéroport	Aucune
Kannur	Sous-concession (2027)		Duty Free	-

La maturité du portefeuille de concessions de GMR Airports s'établit à fin 2021 à 46 ans.

Développements de l'année 2021

Comme pour l'ensemble des aéroports du Groupe ADP, les aéroports du réseau GMR Airports ont continué d'être affectés par la crise sanitaire mondiale et les différentes vagues qui ont frappé l'Inde (dont celle d'avril - mai 2021).

Les aéroports indiens ont cependant démontré une réelle résilience, portés par le trafic domestique. Fin 2021, le trafic domestique a atteint ses niveaux d'avant la crise alors que le segment international (toujours freiné par les contraintes sanitaires, avec les arrangements Air Bubble et la réouverture des visas touristiques intervenue seulement en novembre) atteignait environ 50 %. Cependant, le trafic s'est de nouveau fortement ralenti sur la fin décembre, dans le contexte de la diffusion du variant Omicron. Le trafic à Mactan-Cebu est resté très atone, comme en 2020, compte tenu des importantes contraintes qui continuent de peser sur les mouvements des passagers entre régions des Philippines ainsi que de l'absence de trafic touristique.

En 2021, le trafic sur les trois plateformes de GMR Airports a atteint 50,4 millions de passagers, soit 48,8 % du niveau de trafic observé en 2019.

GMR Airports et ses filiales aéroportuaires ont en permanence adapté leurs infrastructures, par exemple en fermant et ouvrant des terminaux (notamment le terminal 1 de Delhi) selon la situation du trafic et en déployant des mesures d'optimisation des coûts.

De même, les mesures sanitaires nécessaires pour assurer la protection des passagers et des employés sont maintenues et évoluent en fonction des demandes des autorités indiennes ainsi que des derniers standards et pratiques internationales. Ce haut niveau de mesures a été reconnu par le Skytrax « Covid 19 Excellence Award » décerné à l'aéroport de Delhi et tous les aéroports ont reçu l'ACI Airport Health Accreditation.

GMR Airports a poursuivi son développement et ses investissements en 2021, tout en adaptant si besoin certains investissements capacitifs des plateformes.

À Delhi, le programme d'investissements (phase 3A) s'est poursuivi, recouvrant d'importants développements des infrastructures aéronautiques ainsi que l'initialisation des travaux

du futur nouveau terminal 1. L'aéroport d'Hyderabad a poursuivi les travaux d'extension de son terminal actuel (extension des jetées d'embarquement et agrandissement du processeur), dont la livraison partielle est prévue pour 2022. À Goa, le nouvel aéroport en cours de construction à Mopa (nord de Goa) devrait être inauguré le 15 août 2022 et commencer ses opérations (domestiques) en septembre 2022.

À l'international, GMR Airports a obtenu la concession de l'aéroport de Medan en Indonésie au sein d'un consortium dont il détiendra 49 % aux côtés de l'opérateur public indonésien APII. Medan est le 5^{ème} aéroport du pays avec 10 millions de passagers en 2018. La concession d'une durée de 25 ans deviendra effective en 2022. Elle prévoit un plan d'investissements étalés sur plusieurs années afin de moderniser les infrastructures existantes (une piste et un terminal de 100 000 m²) et d'augmenter progressivement la capacité en ligne avec la croissance attendue du trafic.

En Inde, GMR Airports reste dans l'attente de la décision finale de la Cour Suprême sur l'obtention de la concession de l'aéroport de Nagpur qui a été contestée par les autorités locales. La Haute Cour de Bombay a rendu en 2021 un jugement favorable sur le fond à GMR Airports confirmant son rôle d'opérateur.

Lors de la Journée Investisseurs du 17 février 2022, dans le cadre de la présentation de la Feuille de route stratégique 2022-2025 du Groupe, GMR Airports a présenté les grandes lignes de sa propre feuille de route établie en résonance avec la vision du Groupe ADP. Celle-ci se concentrera notamment sur la captation du fort potentiel de croissance en Inde (trafic, revenus non-aéronautiques à Delhi et Hyderabad, monétisation et valorisation des réserves foncières des concessions) et de l'amélioration de la rentabilité des actifs afin de contribuer au désendettement de GAL. Il verra également le déploiement du partenariat industriel signé entre ADP et GMR, par exemple pour accompagner le renouvellement de l'expérience passager dans les terminaux indiens, ou encore le déploiement des technologies Smart Airports. La réduction de l'empreinte carbone par la mise en œuvre d'initiatives vertes est identifiée comme une priorité. La feuille de route de GMR Airports permettra également de saisir les opportunités de croissance en Inde (nouvelles vagues de privatisation, cession des participations minoritaires par l'*Airport Authority of India*) et plus largement en Asie du Sud-Ouest en opportunité.

1.1.5.6 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* – RSG), qui opère notamment l'aéroport d'Amsterdam Schiphol, ont conclu fin 2008, et pour une durée initiale de 12 ans, un accord-cadre de coopération industrielle à long terme dénommé HubLink 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.

L'accord de coopération initial HubLink et la détention croisée de 8 % du capital respectif des deux sociétés arrivaient à leur terme fin novembre 2020. Dans le contexte d'incertitude résultant de la crise liée à la pandémie de Covid-19, Aéroports de Paris, après autorisation de son conseil d'administration, et *Royal Schiphol Group* ont signé un avenant afin de prolonger l'alliance pour une durée d'un an, jusqu'au 30 novembre 2021.

L'accord de coopération industrielle HubLink a pris fin le 30 novembre 2021. L'arrivée à terme de cette coopération a marqué le début d'un processus de cession ordonnée des 8 % que chaque partie détient au capital de l'autre selon les termes d'un accord de sortie entre Aéroports de Paris et *Royal Schiphol Group* en date du 1^{er} décembre 2008 et dans le respect du pacte d'actionnaires, aussi daté du 1^{er} décembre 2008, entre *Royal Schiphol Group* et l'État français.

Motivations stratégiques

Pour les activités aéronautiques, l'objectif de l'alliance Hublink était :

- ◆ 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 était 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 était 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.

Réalisations

L'alliance entre Aéroports de Paris et *Royal Schiphol Group* a apporté plusieurs bénéfices aux deux groupes, dans des domaines très variés.

Leurs équipes respectives travaillaient 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, visait à favoriser les échanges et à renforcer les synergies entre les deux groupes.

À titre d'exemple, on peut citer :

- ◆ 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 ;
- ◆ dans le domaine des achats, des consultations communes ont été organisées ; de même, et de façon plus générale, les stratégies d'achat des deux groupes ont fait l'objet d'une coordination, en lien avec les opérationnels, en vue d'identifier de nouvelles opportunités d'achats communs et faisait l'objet d'échanges réguliers entre équipes ;
- ◆ dans le domaine des ressources humaines, 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).

Au printemps 2020, au plus fort de la crise initiale du Covid-19, les équipes opérationnelles d'ADP et RSG ont régulièrement échangé, dans le cadre d'HubLink, sur la façon d'adapter les processus passagers et les infrastructures aéroportuaires afin de répondre aux nouvelles exigences sanitaires (fermeture de terminaux, interactions entre impératifs de sûreté par exemple au PIF tout en limitant les contacts physiques avec les passagers, technologies de mesure de la température, etc.), assurer la meilleure protection des passagers et des employés (méthodes de désinfection, communication des mesures sanitaires aux passagers, etc.) ainsi que sur les solutions pour accompagner la reprise du trafic (déploiement de corridors sanitaires entre aéroports en coopération avec les compagnies aériennes, définition de nouveaux standards et normes au sein des instances internationales comme l'ACI ou l'EASA, mise en place de zones de test PCR, etc.). Ce partage d'expertises entre deux acteurs aéroportuaires européens très similaires s'est révélé particulièrement précieux.

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.

Organes propres à la coopération

L'accord de coopération industrielle s'appuyait sur une structure de gouvernance simplifiée et tournée vers l'efficacité : un certain nombre de domaines de coopération prioritaires définis annuellement par le comité de coopération industrielle (ICC – *Industrial Cooperation Committee*), instance de suivi des projets menés dans le cadre de l'alliance.

Représentation dans les organes sociaux des deux sociétés

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

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

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

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

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

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

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

Le Conseil d'administration d'Aéroports de Paris autorise la société à user de son droit de veto et à racheter ses actions propres afin de pouvoir exercer son droit de préemption, dans le cadre du processus de débouclage des participations croisées avec Royal Schiphol Group

Le Conseil d'administration du 16 février 2022 a autorisé la société à faire usage des droits que l'accord de sortie entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group en date du 1^{er} décembre 2008 confère à Aéroports de Paris. Il s'agit de :

- ◆ l'usage du droit de veto que la société détient dans le cas d'un projet de cession à personnes identifiées des actions ADP détenues par Royal Schiphol Group ;
- ◆ le rachat, y compris par utilisation de son droit de préemption avec faculté de substitution au profit d'investisseurs tiers, d'un nombre d'actions ADP représentant jusqu'à 8 % du capital social d'Aéroports de Paris afin de permettre, le cas échéant, le rachat de l'intégralité des actions ADP devant être cédées par Royal Schiphol Group.

Cette autorisation s'inscrit dans le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale du 11 mai 2021, y compris le cadre qu'il prévoit en termes d'objectifs que de limites financières. Elle pourra se poursuivre de la même manière au titre de tout programme de rachat qui lui succéderait à l'avenir.

L'autorisation ainsi donnée par le conseil d'administration permet, le cas échéant, à Aéroports de Paris de se porter acquéreur, dans le respect de la réglementation applicable, de ses propres actions dans le cadre d'une cession de gré à gré avec Royal Schiphol Group ou par le placement d'un ordre dans le cadre d'une procédure accélérée de constitution d'un livre d'ordre qui serait mise en œuvre par Royal Schiphol Group.

1.1.5.7 MZLZ-TRGOVINA D.o.o (Société de Distribution Aéroportuaire Croatie)

Le 1^{er} décembre 2014, Aéroports de Paris et Lagardère Duty Free, par l'intermédiaire de leur entreprise commune 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 effectuée en deux temps :

- ◆ depuis le 1^{er} décembre 2014, exploitation de deux magasins dans le terminal existant, un magasin *duty free* en zone côté piste de 600 m² et une boutique de souvenirs en zone côté ville de 47 m² ;
- ◆ puis depuis 2017, exploitation des espaces commerciaux dans le nouveau terminal dont la capacité totale est de 5 millions de passagers (vs. 2 millions de passagers actuellement) ;

- ◆ depuis avril 2017, MZLZ-TRGOVINA D.o.o opère dans le nouveau terminal une surface commerciale (Walkthrough) de 619 m² dédiée à la vente de parfums/cosmétiques, alcools, tabacs, gastronomie, confiserie et produits locaux.

En 2018, MZLZ-TRGOVINA D.o.o a ouvert une nouvelle surface de vente de 184 m² dédiée à la mode baptisée « The Fashion Place » et 2 *pop-up stores* implantés au plus proche des salles d'embarquement.

Enfin un service de *shop & collect* a été implanté depuis septembre 2018, permettant aux clients de réserver leurs produits *online* ou dans le magasin et de les récupérer à leur retour à Zagreb.

En 2021, le chiffre d'affaires de MZLZ-TRGOVINA D.o.o est en hausse de + 74,1 % par rapport à 2020, sous l'effet de la reprise trafic, qui s'est établi à 40,9 % du niveau de 2019, et par rapport à une année 2020 où les espaces commerciaux ont été fermés en avril et mai. On note par ailleurs un maintien du chiffre d'affaires par passager, qui est un élément positif témoignant de l'adéquation de l'offre produit au profil des passagers et permet d'envisager la reprise de la performance des commerces au fur et à mesure de la reprise du trafic.

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.

1.1.6 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)	2021	2020	2021/2020
Produits	170	146	+ 18,1 %
<i>Hub One</i>	<i>157</i>	<i>136</i>	<i>+ 15,0 %</i>
EBITDA	26	25	+ 1 M€
Résultat opérationnel courant	9	6	+ 3 M€

Hub One

Hub One, filiale d'Aéroports de Paris, est un opérateur de technologies digitales pour les entreprises et les 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 en offrant des 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 157 millions d'euros en 2021.

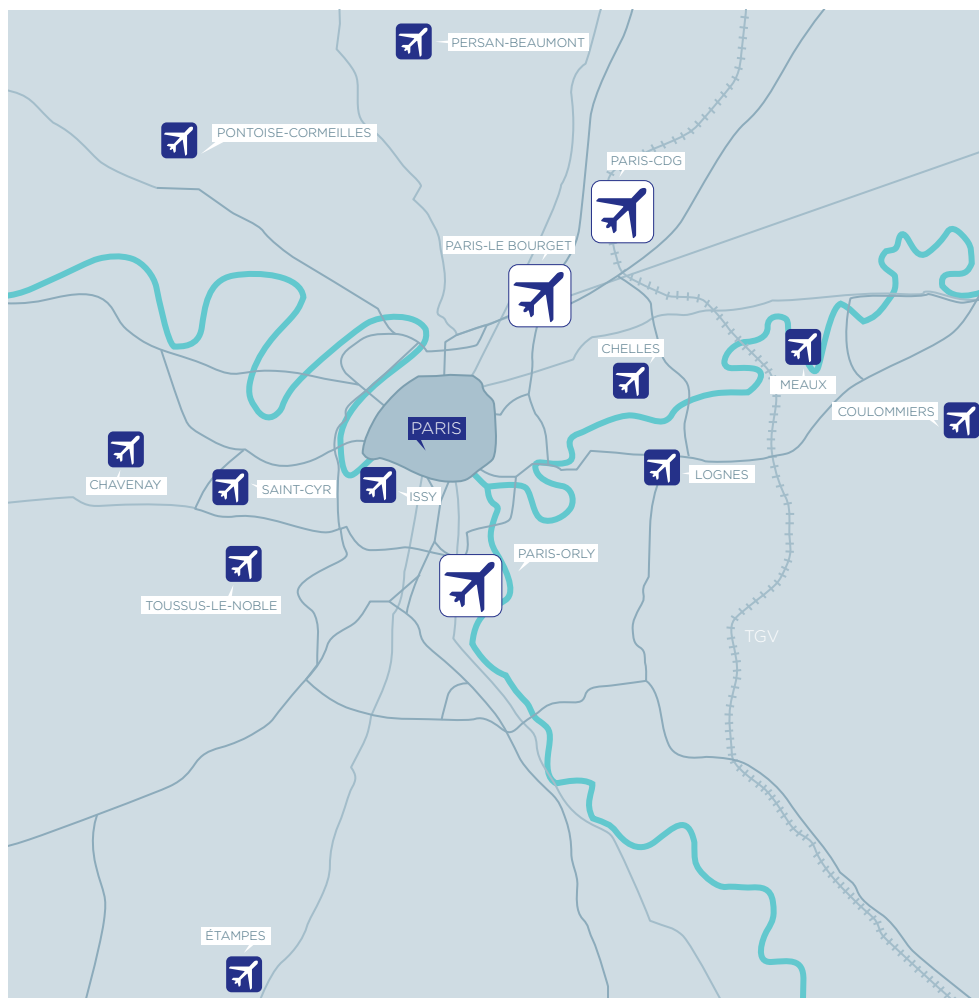
En janvier 2020, Hub One a réalisé l'acquisition de deux sociétés de cybersécurité Oikialog et Ovéliane, pour se renforcer dans la construction du SOC (Security Operation Center, tour de contrôle des événements de cybersécurité).

En 2021, le chiffre d'affaires d'Hub One est en hausse de + 18,1 %, du fait de nouveaux contrats notamment de téléphonie fixe et de connectivité SD WAN.

1.2 LES PRINCIPALES PLATEFORMES

1.2.1 VUE D'ENSEMBLE

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



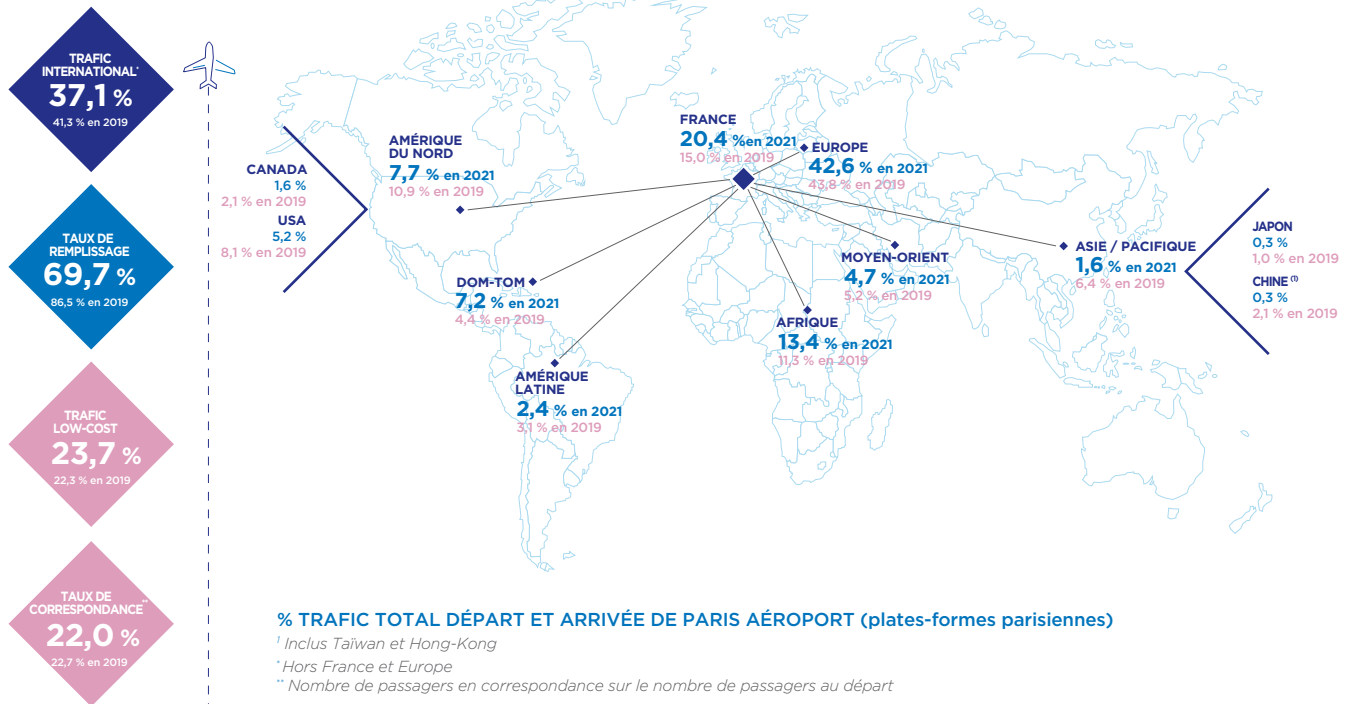
Avant la crise sanitaire, 122 040 ^{1 2} personnes travaillaient sur les plateformes aéroportuaires franciliennes, dont 90 190 pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, 28 360 à Paris-Orly et 3 490 à Paris-Le Bourget. Le nombre total d'emplois (emplois directs,

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

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

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

Ventilation du trafic passagers sur les plateformes parisiennes d'Aéroports de Paris par destination en 2021



1.2.2 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 et de 6 gares de fret. En progression de 17,7 % sur 2020, le trafic passagers à Paris-Charles de Gaulle reste en retrait de 65,6 % par rapport à 2019, suite aux conséquences de la pandémie, avec 26,2 millions de passagers accueillis en 2021. L'aéroport est ainsi 2^{ème} au classement européen et le 1^{er} aéroport français. Le trafic de fret et poste s'est élevé à 1 957 millions de tonnes. 278 villes dans le monde ont été desservies au départ de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle en 2021¹.

Une infrastructure de premier plan

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle bénéficie d'un système de pistes extrêmement efficace grâce à ses deux doublets parallèles pouvant être utilisés de manière 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 heure². L'ensemble de ce système de pistes est adapté à l'accueil de tous types d'avions.

En 2021, le nombre de mouvements d'avions s'est établi à 250 111, en hausse de 17,8 % sur 2020, mais encore en retrait de 49,8 % sur 2019, en raison de la crise sanitaire.

¹ Avec un minimum de 12 mouvements dans l'année, passagers et/ou Fret.

² Capacité de programmation mixte (arrivées + départs) horaire maximale définie au cours la saison été 2021.

En tenant compte des aménagements en cours, l'aéroport dispose de 303 postes de stationnement avions, incluant 93 postes en zone cargo. 137 postes avions sont situés au contact et faux-contact des aérogares ¹.

Avec la réouverture du terminal 2B et la mise en service de la jonction des terminaux 2B et 2D, les capacités nominales des aérogares s'élèvent à 79 millions de passagers ².

La capacité nominale de Paris-Charles de Gaulle est estimée à environ 81 millions de passagers annuels après l'achèvement des travaux de réhabilitation du terminal 1 (jonction des satellites 1 à 3 du terminal 1, liaison satellite 1 – satellite 7, refonte du satellite 5, refonte du corps central).

Un hub puissant

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est la plateforme de correspondance (hub) mondiale de la compagnie Air France et le principal hub européen de l'alliance SkyTeam, avec l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol.

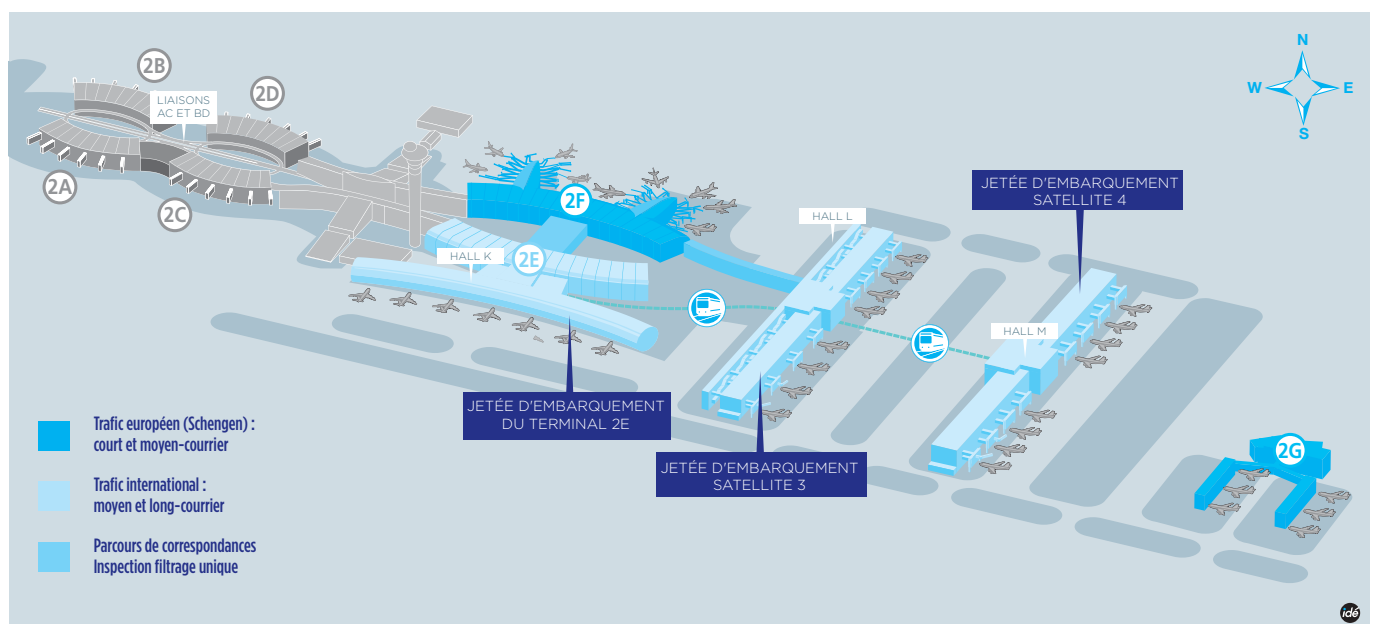
Dans le contexte de la crise sanitaire et des fermetures de frontières qu'elle a généré, le trafic aérien mondial a fortement chuté à partir de mars 2020, atteignant un niveau historiquement bas. Cette baisse a touché l'ensemble des plateformes

aéroportuaires dont Paris-Charles de Gaulle qui cependant maintenu une partie de son trafic grâce à la diversité des villes desservies dont celles du faisceau domestique et DROM-COM notamment, et des destinations estivales relativement mieux préservées.

Il est également le hub européen de La Poste, 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, Paris-Charles de Gaulle offre de nombreuses possibilités de développement aux entreprises du secteur.

Malgré la crise, Le Groupe ADP a poursuivi sur la plateforme la transformation de ses infrastructures grâce à plusieurs projets de construction et le déploiement de technologies et de services visant à faciliter les circuits de correspondance. Le bâtiment de liaison entre les terminaux 2B et 2D a pu être ouvert au public et les travaux permettant la liaison entre les satellites internationaux du terminal 1 se sont poursuivis sans interruption. Ces réalisations, associées à une gestion opérationnelle bien maîtrisée, permettent de reconfigurer la plateforme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle et d'améliorer durablement l'efficacité opérationnelle et commerciale de l'aéroport ainsi que l'accueil des passagers.

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



Trafic

Le trafic point à point représente plus des deux tiers du trafic de la plateforme de Paris-Charles de Gaulle. De surcroît, la plateforme 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 plateforme est de 33,1 % en 2021.

¹ Offre nette en postes avions commerciaux au 31 décembre 2021, retenue dans une configuration d'utilisation simultanée maximale usuelle à la pointe. Il existe de multiples configurations de stationnement possibles, faisant varier le décompte global.

² Capacité annuelle en vision brute, hors impacts travaux de maintenance/mise en conformité réglementaire et/ou adaptations aux nouvelles exigences sanitaires, considérant l'ensemble des aérogares.

Évolution du trafic passagers sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle

(en millions de passagers)



Les compagnies aériennes

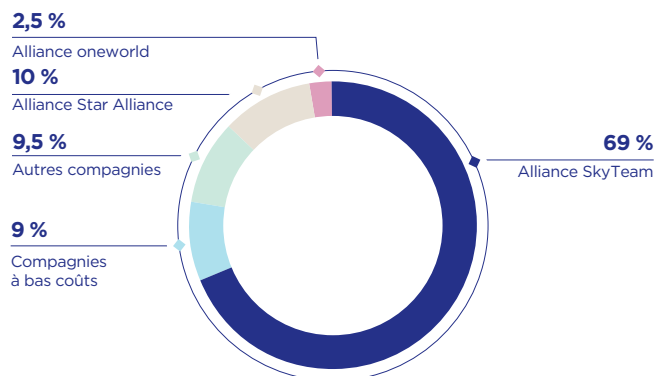
La plateforme de Paris-Charles de Gaulle a adapté ses infrastructures à partir du mois de mars 2020 en fermant ou ouvrant des terminaux en fonction des évolutions du trafic commercial de passagers.

Le terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est fermé depuis le 30 mars 2020. Il accueillait jusqu'alors le trafic international et Schengen et regroupait notamment les compagnies de Star Alliance.

Le terminal 2 accueillait avant la pandémie de Covid-19 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. Suite aux fermetures d'infrastructures liées à cette pandémie, le terminal 2 a accueilli à partir du mois de mars 2020 l'ensemble du trafic commercial de passagers de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Le terminal 3 qui accueille principalement le trafic charter et les compagnies à bas coût est fermé depuis le 23 mars 2020.

Trafic passager par type de compagnie aérienne à Paris-Charles de Gaulle en 2021



Les principales compagnies aériennes présentes sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle sont Air France¹ (64,6 % du trafic), easyJet² (6,9 %), Delta Airlines (2,0 %), Turkish Airlines (2,0 %) et Emirates (1,4 %).

Les accès à la plateforme

Multimodalité

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. Cela 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 Roissypôle via des bus depuis Paris et depuis les territoires environnants.

La gare Roissypôle-Aéroport Paris-Charles de Gaulle 1, porte d'entrée de l'aéroport pour les terminaux T1 et T3, a été rénovée 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.

Par ailleurs, 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 une gare au sein de la plate-forme au niveau de la gare intermodale et du terminal 2.

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

Dans le cadre de la feuille de route stratégique "2025 Pioneers"³, le groupe va porter un nouveau projet d'aménagement de la plateforme de Paris-Charles de Gaulle.

¹ Groupement Air France-KLM.

² Groupement easyJet Airlines Co, easyJet Europe.

³ Annoncé lors de la journée investisseurs du 17 février 2022 (voir la section 5.1 "Faits marquants" du présent document).

Cet aménagement, repensant l'aéroport par les flux et les réseaux, vise notamment à augmenter la part du train longue distance dans la provenance des passagers ainsi qu'à fluidifier les déplacements au sein de la plateforme et favoriser la correspondance avec les transports collectifs au service de l'accessibilité des salariés, des passagers et des commuters.

À l'horizon 2025, le groupe ambitionne ainsi d'augmenter de 50 % le nombre de passagers en correspondance train-avion à Paris-Charles de Gaulle.

CDG Express

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, créée le 28 mai 2014, a réalisé ou fait réaliser toutes les études nécessaires en vue de la création de la liaison ferroviaire directe entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Sur la base de ces études, le Gouvernement a pris des décisions structurantes.

Ainsi, conformément à la loi n° 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. 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 l'ordre de 2,2 milliards d'euros qui est financé par un prêt de l'État d'un montant maximal de 1,8 milliard d'euros approuvé en loi de finances pour 2020 et par des apports en fonds propres de l'ordre de 400 millions d'euros répartis à parts égales entre les trois actionnaires. Afin de rembourser le prêt, le Gestionnaire d'Infrastructure disposera de péages versés par l'exploitant ferroviaire. Il bénéficiera aussi, conformément à la loi de finances rectificative pour 2016, de la contribution spéciale « CDG Express » d'un montant maximal de 1,4 euro par passager aérien hors correspondance, acquittée par les compagnies aériennes utilisatrices de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle à compter de la mise en service de la liaison.

À fin 2021, plus d'un milliard d'euros 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).

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. Un avenant au contrat de concession de travaux est prévu pour intégrer ce décalage.

Cependant, le 9 novembre 2020, le Tribunal administratif de Montreuil a décidé d'annuler partiellement l'autorisation environnementale du projet CDG Express. En mars 2021, la Cour administrative d'appel de Paris a octroyé un sursis à exécution de cette décision, ce qui a permis la reprise de l'intégralité des chantiers. Une décision au fond est attendue début 2022. Néanmoins, l'arrêt pendant quelques mois des chantiers du CDG Express qui sont directement liés aux chantiers de l'ensemble des travaux de l'axe ferroviaire du Nord de l'Ile-de-France a entraîné un report de l'ensemble de ces travaux. Afin de limiter les nuisances pour les voyageurs du quotidien, le Gouvernement a décidé le 4 novembre dernier un nouveau report du projet, fixant sa mise en service début 2027 sous réserve d'une décision de justice favorable.

Programme d'investissements

Les principaux investissements 2021 sur la plateforme Paris-Charles de Gaulle sont décrits dans le chapitre 5¹.

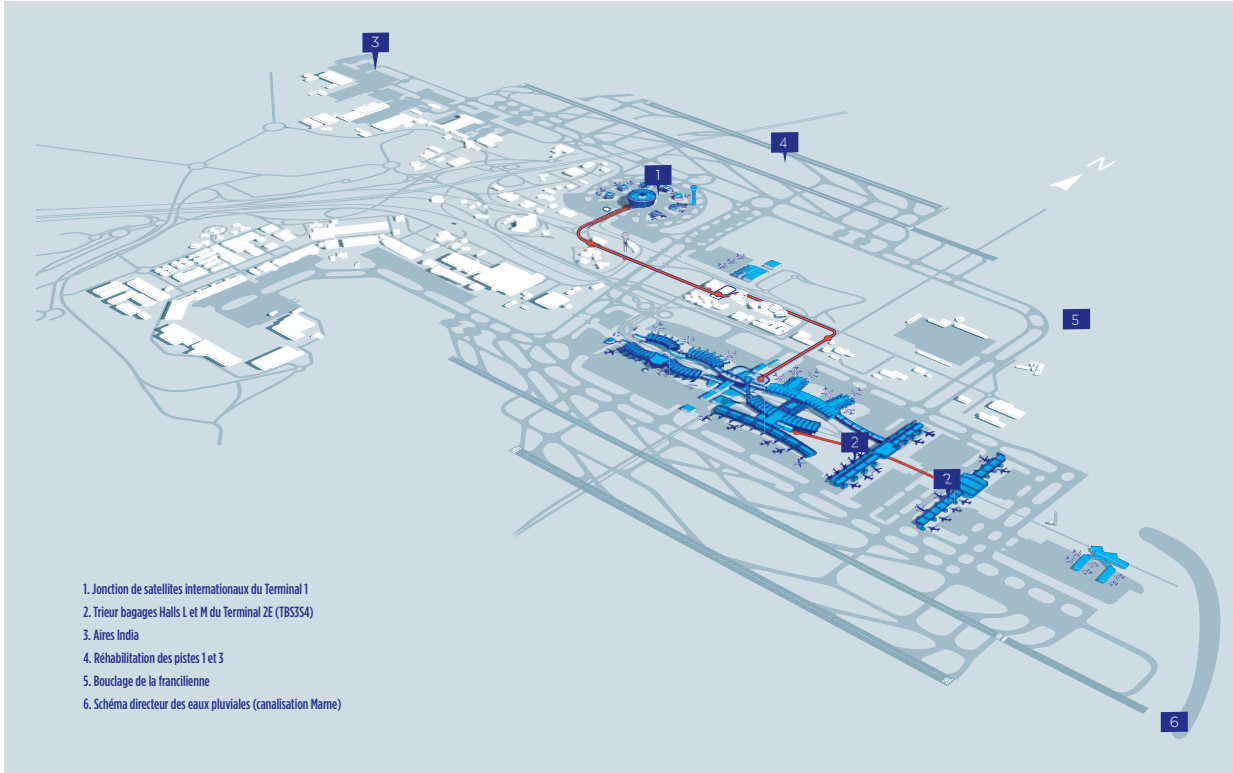
Le programme prévisionnel d'investissements 2022-2024 du périmètre régulé prévoit notamment :

- ◆ la réhabilitation de la piste 1 et des voies de circulation avion associées. Ces investissements visent à faire face au vieillissement des infrastructures et permettent de maintenir la sécurité et la conformité de la piste ;
- ◆ la poursuite du projet des eaux pluviales avec, d'une part, la prolongation de la canalisation de rejet des eaux pluviales jusqu'à la Marne et, d'autre part, la reprise du projet bassin versant Seine qui vise à répondre aux besoins de stockage et de traitement à l'ouest de la plateforme ;
- ◆ l'achèvement de la jonction des satellites 1, 2 et 3 du terminal 1, la reconfiguration du corps central du terminal, ainsi que la construction d'une liaison entre les satellites 1 et 7 et la reconfiguration du satellite 5, afin d'accueillir un trafic Schengen. Ces investissements permettront de rationaliser l'exploitation du terminal et de rendre plus simple et plus fluide le parcours des passagers. Ils apporteront des gains en flexibilité, en robustesse opérationnelle et en qualité de service. Ils diminueront également les coûts d'exploitation pour l'entreprise comme pour les compagnies aériennes ;
- ◆ l'étude et le début des travaux de mise en oeuvre d'une liaison de transport mécanisée des bagages entre le trieur du terminal 2E (TME) et celui des satellites S3 et S4 (TBS3S4).

En outre, afin de garantir la sécurité et la robustesse des installations de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, il est prévu de mettre un accent particulier sur les investissements de maintien du patrimoine. En plus des investissements dédiés aux pistes, il s'agit par exemple du remplacement de la couverture du corps central du terminal 2E ou encore de la mise en cohérence du terminal 2D avec la liaison BD.

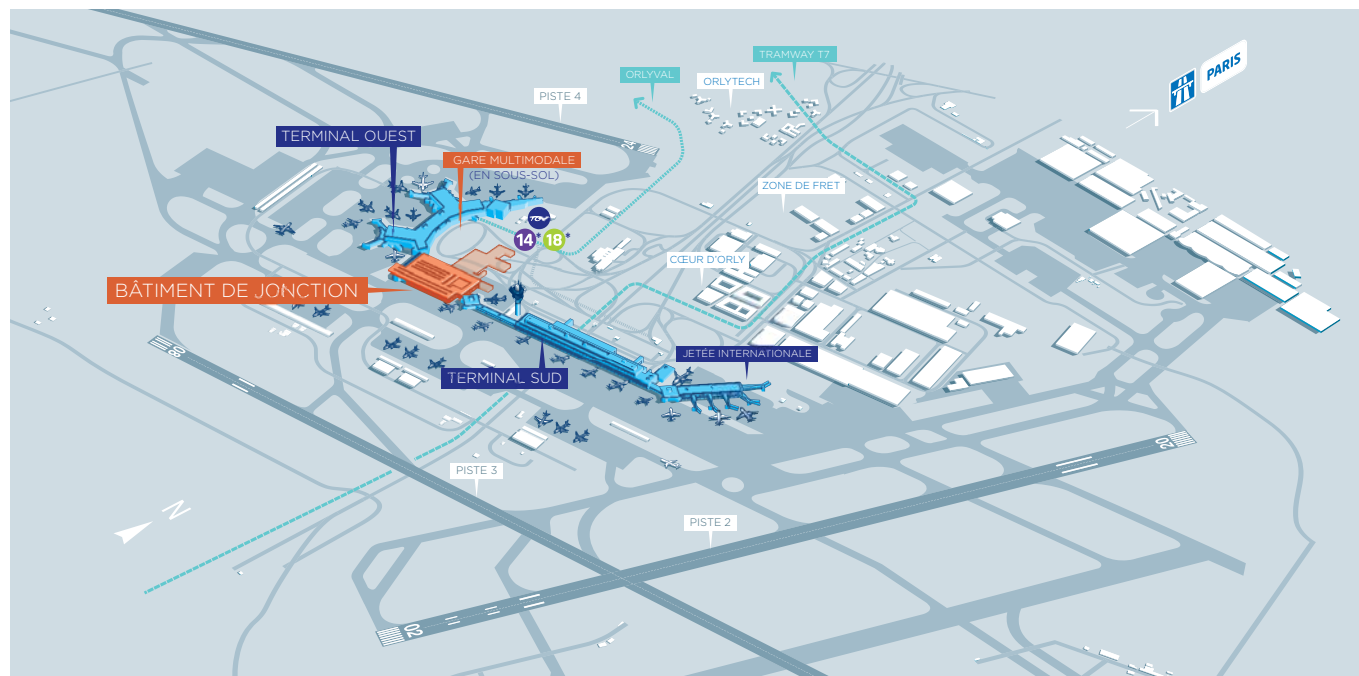
Par ailleurs, il est prévu de dédier des moyens à l'amélioration des accès routiers avec le bouclage de la Francilienne que l'État entend réaliser, à des opérations ciblées de satisfaction clients et au développement durable avec notamment la géothermie. Des investissements sont également prévus en vue d'améliorer les offres de stationnement et de mobilités.

Les principaux projets du programme prévisionnel d'investissements 2022-2024 du périmètre régulé sont présentés dans la cartographie ci-dessous :



1.2.3 PARIS-ORLY

1



Description générale

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

Siège de près de 28 360 emplois directs¹, l'aéroport est partie intégrante d'un pôle économique de plus de 157 400 salariés comprenant le marché d'intérêt national de Rungis, la Sogaris (société anonyme d'économie mixte de la gare routière de Rungis) et le centre commercial de Belle-Épine.

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

Avec 147 villes desservies² en 2021, l'aéroport de Paris-Orly dispose d'une importante offre aérienne moyen 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 de la nouvelle salle d'embarquement RPDI (Refonte du Process Départ International) à Orly 4, couplée à de nouvelles capacités de tri bagages a permis de porter la capacité annuelle de la plateforme Paris-Orly à 33 millions de passagers à fin 2021. Paris-Orly est le 2^{ème} aéroport français avec 15,7 millions de passagers accueillis en 2021, soit 49,4 % du niveau de trafic de l'année 2019.

Les chantiers d'amélioration des moyens d'accès à la plateforme se poursuivent avec la construction du nouveau parking à étage en face de la future gare du Grand Paris, prévu pour 2024, afin d'accueillir le prolongement de la ligne 14 et le terminus de la nouvelle ligne 18 en 2027.

¹ Données 2016. Source : Étude Utopies 2017.

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

Une infrastructure adaptée

L'aéroport de Paris-Orly dispose de trois pistes dont la capacité de programmation est de 72 mouvements par heure ¹.

En 2021, l'aéroport d'Orly a accueilli 118 557 mouvements, en progression de 43 % sur 2020, (marqué par 3 mois de fermeture au 2nd trimestre), mais encore en retrait de 46 % sur 2019, dernière année avant crise sanitaire.

En tenant compte de la mise en service des nouveaux postes avions au contact d'Orly 4 (projet de refonte du process départ international - RPD1) et des travaux actuels d'agrandissement de salle d'embarquement d'Orly 1B, nécessitant la fermeture temporaire de certains postes avion au contact, l'aéroport dispose de 90 postes de stationnement, dont 48 au contact et faux-contact ².

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.

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 2021, le nombre de mouvements d'avions s'établit à 118 557 mouvements, en baisse par rapport à 2019 (218 349 mouvements en 2019).

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 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.

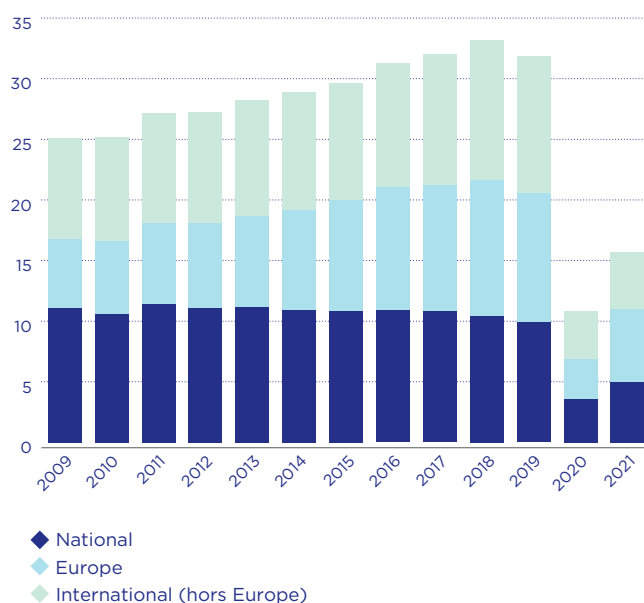
Trafic

Le trafic de la plateforme Paris-Orly est principalement du trafic origine/destination. Cependant, les passagers en correspondance représentent environ 3,6 % du trafic au départ soit près de 281 003 passagers en 2021. Avant l'impact de la pandémie, le trafic de l'aéroport de Paris-Orly a connu une croissance constante. La structure du trafic connaissait elle-même des évolutions notables avec une forte croissance du trafic européen compensant une baisse du trafic domestique impacté par la montée en puissance du TGV avec la mise en service de la liaison

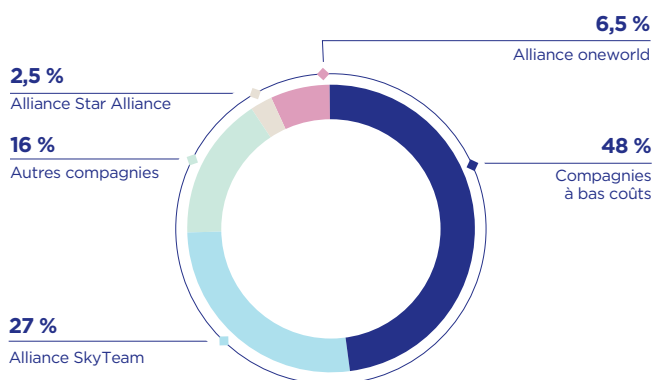
avec Bordeaux en juillet 2017. Cette évolution de la structure de trafic s'est accompagnée d'une augmentation de près de 11,8 % du nombre de passagers par avion depuis 2011 avec un emport moyen de 133 passagers en 2021 comparé à 130 passagers en 2020. Durant cette période, la taille des modules utilisés sur la plateforme n'a cessé de croître.

Évolution du trafic sur la plateforme de Paris-Orly

(en millions de passagers)



Trafic passager par type de compagnie aérienne à Paris-Orly en 2021



Les principales compagnies présentes sur l'aéroport de Paris-Orly sont Air France ³ (25,1 % du trafic), Transavia.com (22,5 %), Vueling (11,7 %), EasyJet ⁴ (10,0 %), et Air Caraïbes (4,8 %).

¹ Capacité de programmation mixte (arrivées + départs) horaire maximale définie au cours la saison été 2021.

² Offre à mi décembre 2021, dans une configuration de stationnement et de types avions de référence. Il existe de multiples configurations de stationnement possibles, faisant varier le décompte global.

³ Groupement Air France-KLM

⁴ Groupement easyJet Airlines Co et easyJet Europe.

Les accès à la plateforme

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

La ligne 7 du tramway a été mise en service le 16 novembre 2013 et permet de relier directement l'aéroport et le quartier « Cœur d'Orly » 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 en cours ou à l'étude afin d'améliorer la desserte de la plateforme. 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 en 40 minutes vers Saint-Denis Pleyel, via un métro automatique. La nouvelle ligne 18 quant à elle reliera Paris-Orly au plateau de Saclay en 2027, puis à Versailles en 2030 et sera prolongée jusqu'à Nanterre à plus long terme. La plateforme 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 œuvre de la gare est désormais avancé à plus de 80 % et les corps d'état techniques et de second œuvre ont débuté leurs travaux des locaux techniques. Les voies de la ligne 14 ont été déployés de bout en bout. Le tunnelier de la ligne 18 est attendu quant à lui, pour un passage sur radier, en octobre 2023. Le génie civil de l'ouvrage annexe côté piste (« OA1 »), commun aux lignes 14 et 18, est en cours de réception. Les autres ouvrages annexes de la ligne 14 (« OA Europe » et « Union RN7 ») sont en cours de travaux.

La SNCF conduit les études d'une gare TGV qui pourrait également être créée à l'horizon 2030 à Pont de Rungis, ouvrant l'accès de la plateforme au vaste réseau de desserte TGV français et européen.

Dans le cadre de la feuille de route stratégique "2025 Pioneers" ¹, le groupe prévoit l'ouverture du pôle multi-modal à Paris-Orly,

avec la mise en service en 2024 de ligne 14. A l'horizon 2025, le groupe ambitionne par ailleurs de doubler le nombre de passagers en correspondance train-avion à Paris-Orly.

L'aéroport de Paris-Orly compte environ 15 400 places de parking ², dont environ 7 500 situées en parcs proches, au contact direct des terminaux.

Programme d'investissements

Les investissements réalisés en 2021 sur la plateforme de Paris-Orly sont décrits au chapitre 5 ³.

Le programme prévisionnel d'investissements 2022-2024 du périmètre régulé prévoit notamment :

- ◆ la rénovation et la mise en conformité de la piste 2. Ces investissements permettront de maintenir la pérennité, la sécurité et la conformité de la piste ;
- ◆ les travaux de mise en conformité du parking P2 (ex-PO, actuel P3) ainsi que le réaménagement du côté ville des secteurs Orly 1, 2 et 3 en lien avec la mise en service de la nouvelle gare de métro créée sur la plateforme dans le cadre du plan de développement du Grand Paris et d'un nouveau parking à étages ;
- ◆ la réalisation d'aménagements connexes (dévoiements, certaines mesures conservatoires...) à la mise en service de la gare Grand Paris, pris en charge par Aéroports de Paris. La majorité des coûts sont pris en charge par la Société du Grand Paris (SGP).

En outre, la plateforme de Paris-Orly dédie des moyens au maintien de son patrimoine et à la robustesse de ses infrastructures avec notamment la rénovation des aires et des voies de circulation.

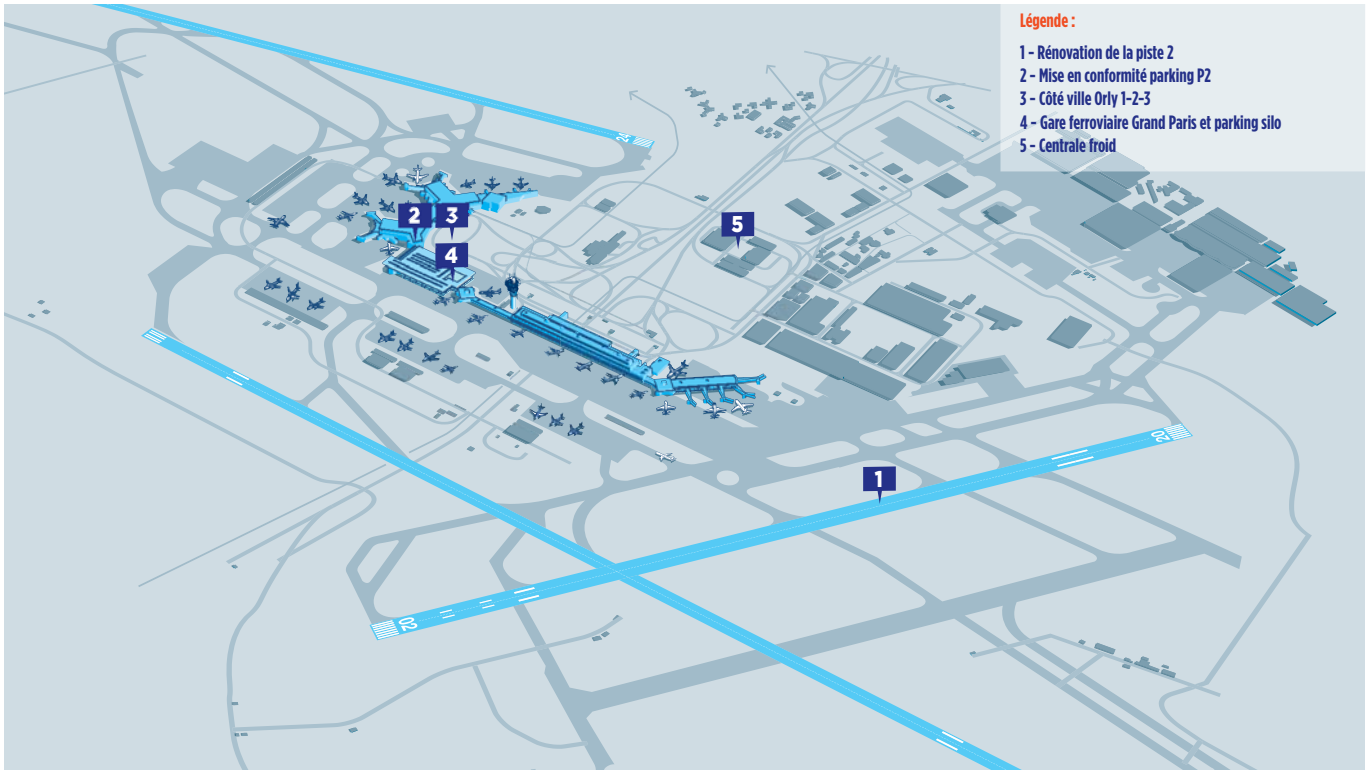
Enfin, le programme d'investissements couvre l'amélioration des accès routiers, l'offre de stationnement et de mobilités, des opérations ciblées de satisfaction clients et le développement durable de la plateforme avec notamment la mise en place d'une pompe à chaleur, de panneaux photovoltaïques et d'une nouvelle centrale froid.

¹ Annoncé lors de la journée investisseurs du 17 février 2022 (voir la section 5.1 "Faits marquants" du présent document).

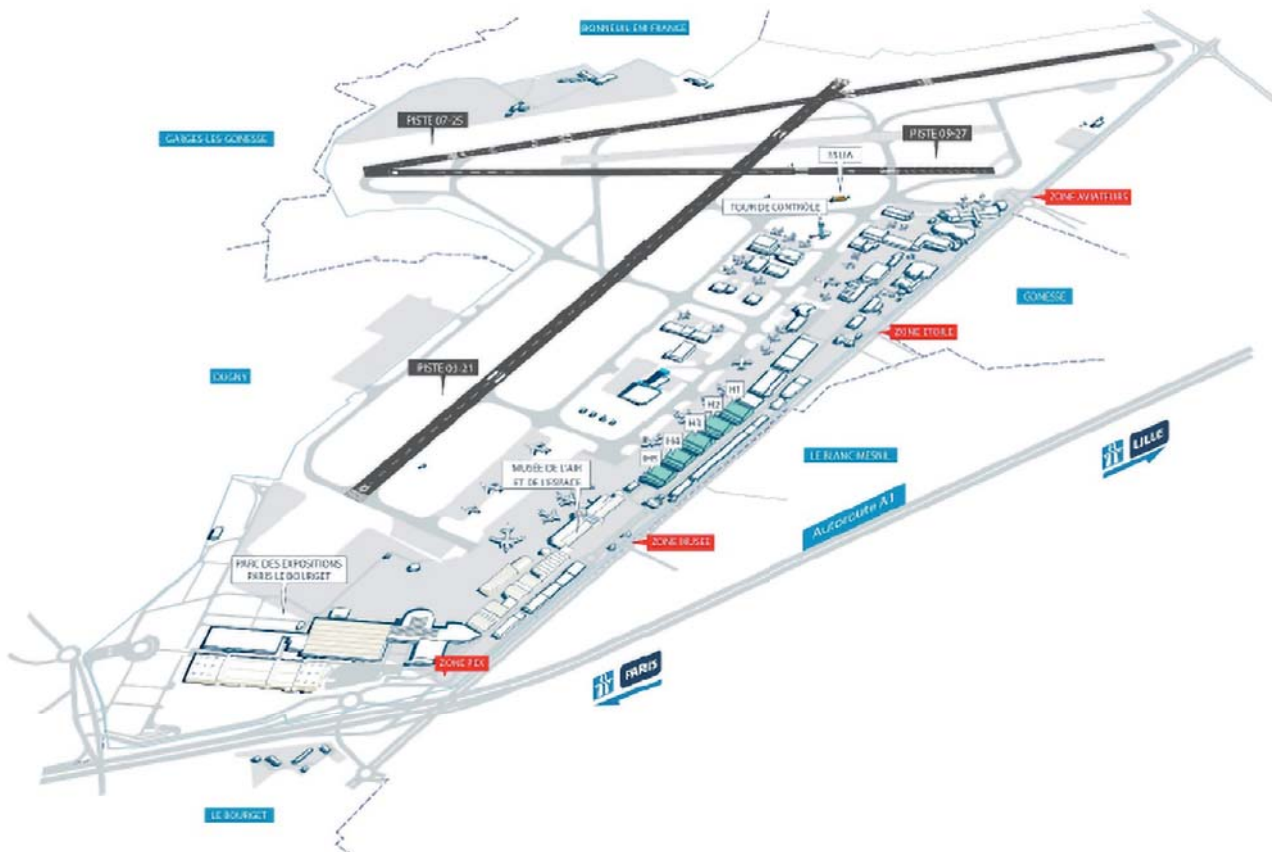
² Tout type de de stationnement confondus : véhicules légers, motos, personnes handicapées ou à mobilité réduite ou véhicules électriques.

³ Voir paragraphe du chapitre 5.3.1 intitulé « Investissements des périodes couvertes par l'information financière présentée ».

Les principaux projets du programme prévisionnel d'investissements 2022-2024 sont présentés dans la cartographie ci-dessous :



1.2.4 PARIS -LE BOURGET



Description de la plateforme

Implanté sur 553 hectares à 7 kilomètres au nord de Paris, l'aéroport de Paris-Le Bourget est le 1^{er} aéroport d'affaires en Europe en termes de mouvements. Paris-le Bourget est aussi une infrastructure de premier plan en matière de transport sanitaire et médical. 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 important cluster 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, ainsi que la construction d'un centre de conservation d'œuvres d'art ouvert en 2020. Après une année 2020 morose avec 33 926 mouvements, l'activité est repartie à la hausse avec 51 962 mouvements en 2021.

L'Aéroport de Paris-Le Bourget a joué un rôle important au plus fort de la crise sanitaire, permettant le transport de patients, d'organes ou de matériel médical grâce à la présence de sociétés spécialisées dans ce domaine.

Bien que les difficultés économiques engendrées par la crise sanitaire aient contraint le Groupe ADP à revoir à la baisse son programme d'investissement 2020, d'importants projets ont néanmoins été engagés permettant de conserver l'objectif de mise en conformité, de modernisation et de développement de la plateforme aéroportuaire pour les prochaines années :

- ◆ la poursuite des travaux de l'implantation de la gare « Le Bourget Aéroport » sur l'emprise de la plateforme, dans le cadre du projet de la ligne 17 du Grand Paris Express ;
- ◆ la réhabilitation de la piste 03/21 désormais apte à accueillir dans les meilleures conditions les appareils, notamment lors du Salon International de l'Air et de l'Espace ;
- ◆ l'inauguration début 2020 d'un centre de conservation d'œuvres d'art dans le cadre d'une *joint-venture* avec le groupe Chenu (60 % HORUS - 40 % ADP) ;
- ◆ l'ouverture de l'AFMAé, un campus de formation des apprentis aux métiers de l'aérien de 5 000 m² a ouvert ses portes en septembre 2019 ;
- ◆ le chantier de la nouvelle caserne des pompiers aéronautique a été lancé mi-2020 ;
- ◆ le chantier d'électrification des postes avions au travers de prises 50 Hz (aires india) a été lancé début 2020 ;

Compte tenu du contexte, plusieurs projets de rénovation ont été décalés (rénovation de bâtiments, des systèmes d'éclairage...).

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

Contraintes réglementaires

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

Le marché de l'aviation d'affaires

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

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

Pour les voyageurs d'affaires, la plateforme 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 qualité de service 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 plateforme 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 2021 sa place de leader de l'aviation d'affaires en Europe en termes de mouvements. La plateforme est ainsi encore loin devant ses principaux concurrents, Nice et Genève, qui ont également bénéficié d'un trafic dynamique au second semestre 2021. L'aéroport continue d'attirer les principaux acteurs de l'aviation d'affaires. La plateforme comptait en 2021 7 assistants (Signature Flight Support, Jetex Flight Support, Universal Aviation, Advanced Air Support International, Dassault Falcon Services, ExecuJet, et 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 plateforme 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 m² a ouvert ses portes en septembre 2019. A noter deux acteurs majeurs de l'industrie se sont implantés sur la plateforme fin 2021, la société Bombardier et la société NetJet, ces deux sociétés vont réaliser des opérations de maintenance.

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 existantes au sein de l'aéroport s'inscrit dans le cadre du 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 2026.

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 plateforme 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 plateforme. Le déploiement de certaines installations dans l'environnement de la plateforme est une opportunité qui s'inscrit dans les études de développement. En 2020, le Groupe ADP a participé activement à la réflexion sur la mise en place d'un réseau de géothermie sur l'intercommunalité, qui pourrait couvrir le périmètre aéronautique.

Le Groupe ADP travaille en même temps à la relance de l'aménagement de la plateforme aéroportuaire, au développement de l'entretien de maintenance aéronautique et participe à la création de hangars et d'aires de stationnement avions en zone centrale.

Propositions pour 2021-2022

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

Si les projets d'investissements prévisionnels pour la plateforme de Paris-Le Bourget porteront prioritairement sur le maintien du Patrimoine, un effort sera également porté sur les enjeux environnementaux et d'innovation.

Pour répondre à des objectifs environnementaux, la plateforme de Paris-Le Bourget met en place des éclairages LED sur les postes avions, tout en déployant progressivement des prises électriques sur les parkings avions afin de permettre de limiter l'usage des moteurs thermiques (APU). Une approche volontariste pour inciter les assistants en escale (FBO) à électrifier leurs engins de piste a été également engagée, elle vise aussi à proposer à ces acteurs de tester des nouveaux équipements décarbonnés en situation réelle (Par exemple l'usage des GPU électriques).

De plus, l'aéroport de Paris Le Bourget est le premier aéroport français à disposer d'une station dédiée aux biocarburants aéronautique (SAF).

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 2021, près de 2 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 des AAG dans le tissu urbain et à la diminution de l'impact des nuisances. L'année 2021 a vu l'activité de d'aviation légère reprendre une dynamique. Le changement de mode de vie des riverains (accroissement du télétravail), engendre parfois des tensions compte tenu des nuisances

sonores. Le dialogue avec les associations, collectivités locales est fondamental, un travail continu au travers de chartes de bonne conduite permet de mettre en place des bonnes pratiques à l'attention des pilotes notamment en matière de respect des trajectoires pour préserver les populations concernées. L'essor de l'aviation électrique et le développement de moteurs moins bruyants permet d'attester d'avancées technologiques prometteuses.

L'essor de l'aviation électrique et des nouvelles mobilités aériennes

Depuis que la plateforme de Toussus le Noble a accueilli le 1^{er} avion électrique porté par un projet de la Fédération Française de l'Aéronautique, les terrains de Chavenay-Villepreux et Lognes-Emerainville se sont dotés également de l'avion électrique. L'objectif du Groupe ADP est d'adapter les infrastructures des aérodromes pour permettre le chargement en énergie (bornes électriques) sur chacun des terrains qui accueille cet avion.

Sur l'aérodrome de Pontoise, le Groupe ADP a lancé en septembre 2020, en partenariat avec la RATP et la Région Île-de-France, un vaste projet d'innovation et de développement du VTOL (taxi-volant, drones de transport public). Cette infrastructure permettant de tester ces nouvelles technologies dans un environnement réel est unique en Europe. Des journées «portées ouvertes» seront proposées pour permettre au grand public de mieux comprendre et de mesurer l'intérêt de ces nouvelles technologies zéro émissions qui diminuent drastiquement le niveau sonore.

1.2.5 ANKARA



Description générale

L'aéroport international Esenboga d'Ankara (ESB) se présente comme la porte d'entrée du centre de la Turquie vers le monde. L'aérogare ultramoderne a accueilli 13,7 millions de passagers en 2019 et 7,0 millions de passagers en 2021, soit 51,1 % du niveau de trafic de 2019.

Ankara est la deuxième plus grande ville de Turquie avec une population de 5,5 millions d'habitants. C'est la capitale de la Turquie, qui accueille le gouvernement turc et toutes les ambassades étrangères. Située au centre des réseaux autoroutiers et ferroviaires du pays, Ankara et ses environs sont également une région importante pour les activités commerciales.

L'aéroport Esenboga d'Ankara (ESB) est bien relié à la ville. Le transport jusqu'à l'aéroport est possible par taxis, navettes ou bus réguliers. La rénovation de la route menant à l'aéroport a considérablement réduit le temps de transport vers l'ESB. Une nouvelle ligne de métro pour relier l'aéroport au centre ville est également en projet. La distance jusqu'au centre ville est de 28 km.

Centre de la bureaucratie et de la politique, Ankara a une économie en pleine expansion. Tant pour des raisons économiques que politiques, Ankara attire de plus en plus de personnes en ville. La propension à prendre l'avion augmente à mesure que le vol

devient une routine plutôt qu'un privilège. En outre, Ankara et ses environs abritent de nombreux Turcs de souche en Europe, qui ont tendance à rendre visite à leurs amis et parents au moins une fois par an. En bref, Ankara présente un grand potentiel pour l'avenir en raison de son statut de centre gouvernemental, de sa croissance économique et de ses nombreux émigrants en Europe. Le trafic d'ESB a des rendements élevés en raison de son potentiel de trafic non satisfait et de son profil de passagers haut de gamme.

La construction du tout nouvel aéroport d'Ankara Esenboga (ESB) a été achevée en 2006. L'aéroport regroupe les terminaux domestiques et internationaux dans un seul bâtiment, ce qui augmente l'efficacité opérationnelle et facilite le flux des passagers.

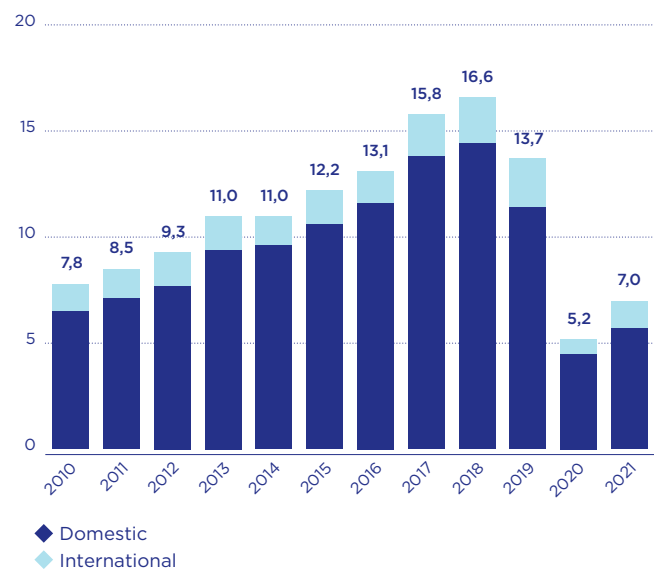
L'installation est équipée des dernières technologies, qui contribuent toutes à la sécurité et à l'efficacité des opérations. La fluidité des opérations garantit des délais d'exécution courts dans l'ESB.

Pour le Covid, Ankara a mis en œuvre des mesures conformes aux recommandations de l'AESA, de l'ECDC, de l'OACI et de l'ACI. Ankara a reçu l'accréditation sanitaire de l'ACI en 2020 et l'a renouvelée en 2021,

Trafic

CROISSANCE DU TRAFIC PASSAGERS À L'AÉROPORT D'ANKARA

(en millions de passagers)



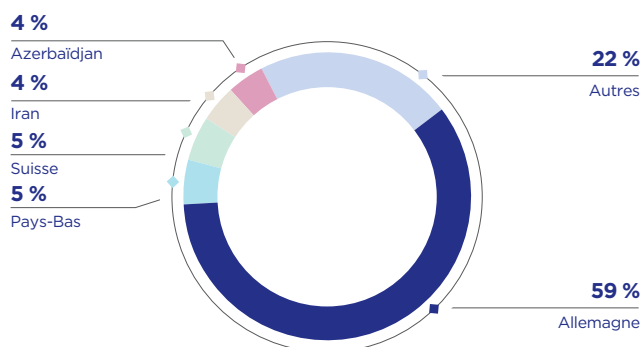
Trafic passager international par destination et par compagnie aérienne à Ankara

Le trafic de l'aéroport augmente à un rythme soutenu. Le trafic de passagers a augmenté de plus de 24 % sur la période 2014-2019 et a atteint 13,7 millions en 2019.

Les passagers internationaux traités ont atteint 2,3 millions en 2018. Kiev, Dusseldorf, Munich, Amsterdam, Paris, Amman, Bagdad, Téhéran, Médine, Francfort, Doha, Dubaï et Vienne sont quelques-unes des principales routes internationales du réseau d'ESB, tandis qu'il reste encore du potentiel pour des vols directs vers de nombreuses autres destinations non desservies.

ESB dessert actuellement 25 destinations internationales sans escale. Ukraine International Airlines, Qatar Airways, Iraqi Airways, Azerbaijan Airways, Flydubai Airways et Mahan Air sont quelques-uns des transporteurs internationaux opérant dans ESB. De même, des transporteurs turcs tels que Pegasus Airlines, Turkish Airlines et Sun Express assurent des services internationaux au départ et à destination d'ESB.

Trafic international à Ankara par pays en 2021



Infrastructure

La superficie totale de l'aéroport est de 11,8 millions de m², dont 182 000 m² dans la zone du terminal. Le parking a une superficie de 108 000 m².

Pistes

ESB a deux pistes parallèles. La plus longue mesure 3 752 m x 60 m et peut donc accueillir les plus grands avions de l'industrie. La capacité de la piste est de 23 ATM/heure.

Terminaux

La superficie du terminal de l'aéroport est de 182 158 m², avec un terminal supplémentaire pour l'aviation générale de 508 m². Il y a 138 comptoirs d'enregistrement et 18 passerelles d'embarquement (dont 13 pour les vols intérieurs).

Cadre réglementaire : période de concession et tarifs

La période de concession actuelle court jusqu'en mai 2025¹. Les tarifs officiels sont réglementés par DHMI et s'élèvent à 15 euros par passager départ international. Le tarif pour les passagers en transit est de 2,5 euros, et le tarif domestique est de 3 euros par passager au départ. Le régime de concession comprend une garantie de volume de trafic par DHMI pour les recettes aéronautiques domestiques et internationales.

Aéroport	Type/Date de fin de concession	Participation de TAV Airports	Périmètre	Red./pax International	Red./pax Domestique	Garantie de volume	Redevances de concession
Ankara Esenboga	Build Operate Transfer (BOT - Construction, Exploitation, Transfert) (Mai 2025 1)	100 %	Terminal	15 € 2,5 € (correspondance)	3 €	0,6 M dom, 0,75 M Int'l pour 2007 + 5 % par an	-

Accès

L'aéroport d'Ankara Esenboga (ESB) est bien relié à la ville. Le transport vers l'aéroport est possible par des taxis, des navettes ou des bus réguliers. La nouvelle route menant à l'aéroport a considérablement réduit le temps de transport. La distance jusqu'au centre-ville est de 28 km.

Programme d'investissement

Aucun investissement important n'est prévu pour 2022.

¹ Durée comprenant l'extension de durée de concession obtenue le 15 février 2021.

1.2.6 IZMIR



Description Générale

4,3 millions de personnes résident à Izmir, qui est la troisième ville la plus peuplée de Turquie. Également appelée «Perle de la mer Égée», Izmir est une destination touristique de premier plan située sur la côte égéenne de la Turquie et est réputée pour ses sites historiques, ses plages et ses centres de vacances. La ville attire chaque année plus d'un million de visiteurs étrangers grâce à ses nombreuses attractions touristiques. Accueillant l'un des plus grands ports de Turquie, Izmir a également un volume d'échanges commerciaux important.

TAV Airports a construit de tout nouveaux terminaux internationaux et domestiques pour l'aéroport d'Izmir (ADB) afin d'augmenter la capacité et de répondre à la demande croissante de transport aérien de/vers la ville.

L'aéroport d'Izmir (ADB) est le point d'entrée de la région égéenne pour les visiteurs. La ville est située à proximité des principaux districts touristiques tels que Çeşme, Selçuk et Kuşadası.

Les plans de développement touristique du gouvernement concernant Izmir et ses environs révèlent que la capacité hôtelière de la région passera de 75 000 à 100 000 lits d'ici 2023. Les investissements en cours dans les centres de vacances et les salles de conférence stimuleront le tourisme à Izmir et la région deviendra l'une des destinations touristiques les plus populaires de Turquie pour les visiteurs étrangers.

La ville d'Izmir et ses environs sont une destination de vacances prisée notamment par les allemands et les chypriotes turcs, ainsi que des britanniques, iraniens et néerlandais.

Le terminal international de l'aéroport d'Izmir (ADB) a été construit en 2006 et a la capacité de traiter 5 millions de passagers par an. Le terminal international est équipé des dernières technologies des systèmes d'aviation, qui contribuent tous à l'efficacité, à la sécurité et à la rapidité des opérations.

En reprenant les opérations du terminal domestique en 2012, TAV Airports a également construit un tout nouveau terminal domestique pour l'aéroport d'Izmir. La construction du nouveau terminal domestique a été achevée au premier trimestre de 2014. L'achèvement des travaux a permis une amélioration notable de la qualité de service.

Pour lutter contre la pandémie de Covid-19, l'aéroport d'Izmir a mis en œuvre des mesures conformes aux recommandations de l'AESA, de l'ECDC, de l'OACI et de l'ACI. Izmir a reçu pour la première fois l'accréditation sanitaire ACI au début de l'année 2020 et mise à jour pour 2021.

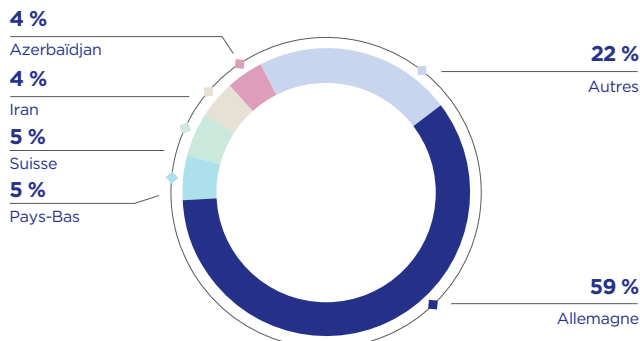
Trafic

CROISSANCE DU TRAFIC PASSAGERS À L'AÉROPORT D'IZMIR

(en millions de passagers)



Trafic international à Izmir par pays en 2021



Trafic passager international par destination et par compagnie aérienne à Izmir

L'aéroport d'Izmir est desservi par des vols internationaux directs pour un total de 97 destinations, opérés par 49 compagnies aériennes différentes, y compris les vols charters saisonniers d'été.

Si Sun Express et Pegasus Airlines sont les principaux transporteurs, Agaeen Airlines, Lot Polish Airline, Ukraine International Airlines, TUI Fly, Belavia, Aer Lingus et Iran Air font partie des compagnies aériennes internationales opérant à Izmir.

Infrastructure

Pistes

L'aéroport d'Izmir dispose de deux pistes parallèles. La plus longue mesurant 3 240 par 45 m, pouvant donc accueillir les plus grands avions de l'industrie.

La capacité de la piste est de 30 mouvements par heure.

Terminaux

La superficie du terminal de l'aéroport est de plus de 310 000 m², avec un terminal domestique de 203 000 m², un terminal international de 108 000 m² et un terminal supplémentaire d'aviation générale de 1527 m². Il y a 67 comptoirs d'enregistrement nationaux et 66 comptoirs d'enregistrement internationaux, ainsi que 17 portes d'embarquement.

Cadre réglementaire : période de concession et tarifs

La période de concession actuelle court jusqu'en décembre 2034¹. Les tarifs officiels sont réglementés par la DHMI et s'élèvent à 15 euros par passager international au départ. La redevance pour passager en transit est de 2,5 euros, et la redevance par passager domestique est de 3 euros. Le régime de concession comprend une redevance de concession à DHMI de 29 millions d'euros + TVA par an.

Aéroport	Type/Date de fin de concession	Participation de TAV Airports	Périmètre	Red./pax International	Red./pax Domestique	Garantie de volume	Redevances de concession
Izmir A. Menderes	BOT + Concession (Déc. 2034 1)	100 %	Terminal	15 €	3 €	-	29 M€ + TVA

Accès

L'aéroport d'Izmir est proche et bien relié au centre-ville. Le transport en bus vers le centre-ville ne prend que 20 minutes. L'accès est également possible par des navettes, des trains et des taxis.

Programme d'investissement

Aucun investissement important n'est prévu pour 2022.

¹ Durée comprenant l'extension de durée de concession obtenue le 15 février 2021.

1.2.7 ANTALYA



Description générale de l'actif

L'aéroport d'Antalya est un aéroport international situé à 13 km au nord-est du centre-ville d'Antalya, en Turquie. Il s'agit d'une destination majeure pendant la saison estivale des loisirs en Europe en raison de sa situation sur la côte méditerranéenne du pays. Antalya est l'un des principaux aéroports du sud-ouest de la Turquie.

Antalya est une des principales destinations touristiques de Turquie. Station balnéaire avec une forte attractivité internationale, sa population hivernale est de 2 millions de personnes, mais double en été. Les hôtels d'Antalya ont une capacité de 625 000 lits.

L'aéroport d'Antalya dispose de deux pistes parallèles indépendantes (plus une) offrant une capacité suffisante côté piste. Antalya possède deux terminaux internationaux (61 000 m² et 82 000 m²) et un terminal domestique (37 000 m²). L'aéroport a été construit pour accueillir les passagers qui viennent sur les plages méditerranéennes de Turquie en été. La construction du terminal international 1 a été lancée en 1996 et a été mis en service en 1998. Le terminal international 2 a été ouvert en 2005 et le terminal domestique en 2010.

Face à la propagation de la pandémie liée au Covid-19, Antalya a mis en œuvre des mesures conformes aux recommandations de l'EASA, de l'ECDC, de l'OACI et de l'ACI. Antalya a reçu l'accréditation sanitaire de l'ACI en 2020.

L'aéroport est exploité par la société Fraport TAV Airports Antalya A.S., une joint-venture entre Fraport AG et TAV Airports.

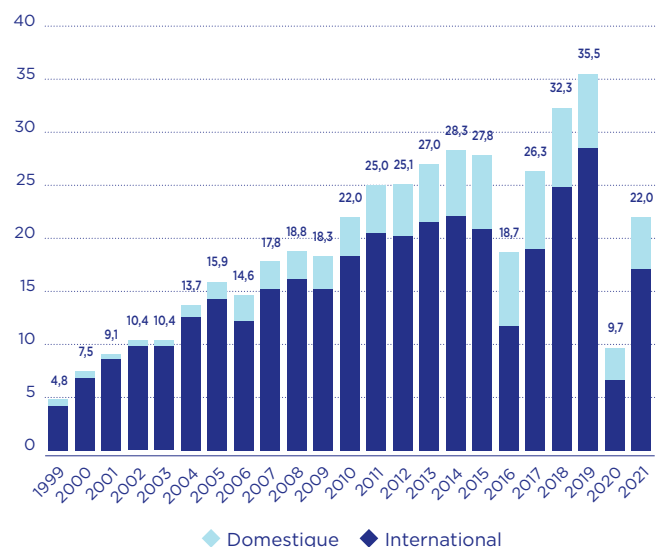
Un groupement formé par TAV Airports (51 %), membre du Groupe ADP, et Fraport (49 %) a remporté l'appel d'offres organisé par l'autorité aéroportuaire turque (DHMI) pour le droit d'exploitation de l'aéroport d'Almaty pendant 25 ans, entre le 1^{er} janvier 2027 et le 31 décembre 2051.

Trafic

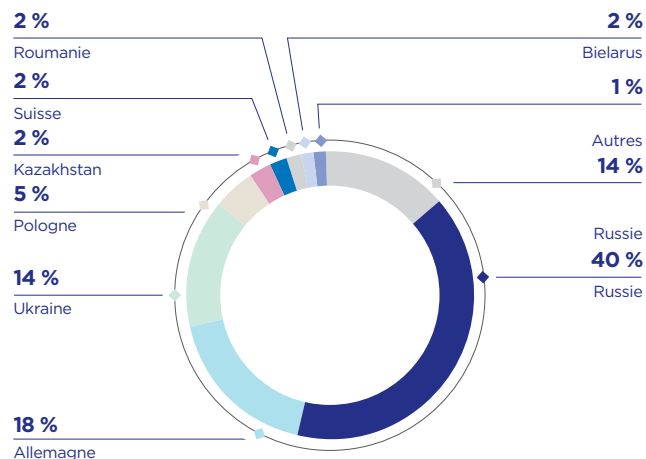
L'aéroport a traité 35,7 millions de passagers en 2019, ce qui en a fait le deuxième aéroport le plus fréquenté de Turquie et le premier en termes de trafic international O&D. En 2020, en raison de la crise Covid, AYT a traité 9,8 millions de passagers et était 3^{ème} aéroport le plus fréquenté de Turquie et le deuxième en termes de trafic international O&D. 22 millions de passagers ont été traités en 2021, ce qui fait de l'aéroport d'Antalya le 3^{ème} aéroport le plus fréquenté de Turquie.

CROISSANCE DU TRAFIC PASSAGERS À L'AÉROPORT D'ANTALYA

(en millions de passagers)



TRAFIC DE PASSAGERS PAR PAYS D'ORIGINE À ANTALYA EN 2021



Infrastructure

Pistes

L'aéroport d'Antalya dispose de deux pistes parallèles (plus une piste supplémentaire réservée aux usages militaires) et donc un potentiel de croissance du trafic avec des aires de stationnement et des terminaux supplémentaires. L'aéroport dispose actuellement de 28 passerelles d'embarquement, dont 24 pour le trafic international.

Terminaux

La surface du terminal de l'aéroport est de 181 000 m² :

- ◆ T1 International : 61 258 m² ;
- ◆ T2 International : 92 703 m² ;
- ◆ Domestique : 37 017 m² ;
- ◆ Aviation Générale : 1 510 m².

Il y a 212 comptoirs d'enregistrement. (75 comptoirs pour le T1, 105 comptoirs pour le T2, 32 comptoirs pour le terminal domestique).

Cadre réglementaire : période de concession et tarifs

La période de concession actuelle est valable jusqu'en décembre 2026. Le tarif officiel est réglementé par l'autorité aéroportuaire turque (DHMI) et est de 15 € par passager international au départ. Le tarif de transfert est de 2,5 €, et le tarif domestique est de 3 € par passager au départ. La redevance de location payée par la société Fraport-TAV Antalya est de 100,5 millions d'euros + TVA chaque année.

En tant que plus haut soumissionnaire, la *joint-venture* formée par TAV et Fraport (JV) a remporté l'appel d'offres lancé par l'autorité nationale des aéroports (DHMI) pour des investissements supplémentaires visant à augmenter la capacité de l'aéroport d'Antalya et la concession des droits d'exploitation du terminal international existant, du terminal CIP, du terminal d'aviation générale, du terminal domestique et de leurs auxiliaires. Selon les spécifications de l'appel d'offres, le groupement a le droit de concession pour exploiter l'aéroport d'Antalya pendant 25 ans entre le 1^{er} janvier 2027 et le 31 décembre 2051.

Les frais de service seront de 17 euros par passager international sortant et de 3 euros par passager domestique sortant pendant la nouvelle période de concession. Un montant de 7,25 milliards d'euros (hors TVA) sera versé à DHMI au titre du loyer total de la concession. La société qui sera formée par la JV signera un contrat de location avec DHMI après l'achèvement des approbations et des procédures juridiques nécessaires.

Aéroport	Type/Date de fin de concession	Participation de TAV Airports	Périmètre	2019 Pax	Red./pax International	Red./pax Domestique	Red de sureté/pax int'l	Garantie de volume	Redevances de concession
Antalya	Concession (déc. 2026)	50 % ¹	Terminal	35,7	15 € 2,5 € (Correspondance)	3 €	0,75 €	No	100,5 M€ + TVA
Nouvelle concession d'Antalya (à partir de 2027)	Concession (déc. 2051)	50 % ²	Terminal	35,7	17 € 5 € (Correspondance)	3 €	0,75 €	No	1 813 millions d'euros d'avance 145 M€ de 2027 à 2031 et 236 M€ de 2032 à 2051 + TVA ³

¹ La participation de 49 % de TAV Airports dans l'aéroport d'Antalya lui donne droit à une gouvernance égale et à 50 % des dividendes.

² La participation de 51 % de TAV Airports dans l'aéroport d'Antalya lui donne droit à une gouvernance égale et à 50 % des dividendes.

³ La TVA sera payée sur la base de la comptabilité d'exercice à partir de 2027 (52,2 millions d'euros par an).

Accès

L'aéroport est situé à 13 km du centre-ville d'Antalya. Le terminal 1 est relié à la ville par le système de tramway de l'aéroport de Fatih-Meydan. Divers services de navette sont proposés.

Programme d'investissement

En 2021, l'aéroport d'Antaya a ouvert une surface d'extension de 10 000 m² visant à augmenter le nombre de comptoirs d'enregistrement et la sécurité par rayons X à l'entrée du terminal 2.

Environ 765 millions d'euros dans le cadre d'un contrat de conception-réalisation à prix forfaitaire seront investis dans l'extension des terminaux (+ 105 000 m² pour les vols internationaux et + 38 000 m² pour les vols intérieurs), l'extension des zones réservées (+ 1 000 000 m²) et un nouveau terminal international de 70 000 m² (ouverture en 2040) pour l'aéroport d'Antalya, qui doublera la capacité à 80 millions de passagers par an.

L'investissement initial d'environ 600 millions d'euros est prévu sur 2 à 3 ans et l'investissement ultérieur d'environ 165 millions d'euros en 2038 dans le nouveau terminal international est prévu sur 2 ans.

1.2.8 DELHI



Description générale

L'aéroport international Indira-Gandhi (IGIA) qui s'étend sur plus de 2 000 ha est situé à seulement 15 km du centre de New Delhi. Il dessert la capitale indienne et sa métropole urbaine de plus de 26 millions d'habitants dont il est l'unique aéroport international actuellement en service.

Géré initialement par l'Autorité des Aéroports d'Inde (AAI), son opération, sa maintenance et son développement ont été transférés à la société privée Delhi International Airport Ltd (DIAL) en mai 2006 sous la forme d'une concession d'une durée de 30 ans avec la possibilité d'une nouvelle extension de 30 années supplémentaires. La société DIAL est détenue à 64 % par GMR Airports Ltd (GAL) – qui la consolide dans ses comptes, l'AAI avec 26 % et Fraport 10 %.

IGIA est le premier aéroport en Inde en termes de trafic passager et se classait au 17^{ème} rang mondial en 2019, avant la crise mondiale du Covid-19, avec 68,5 millions de passagers.

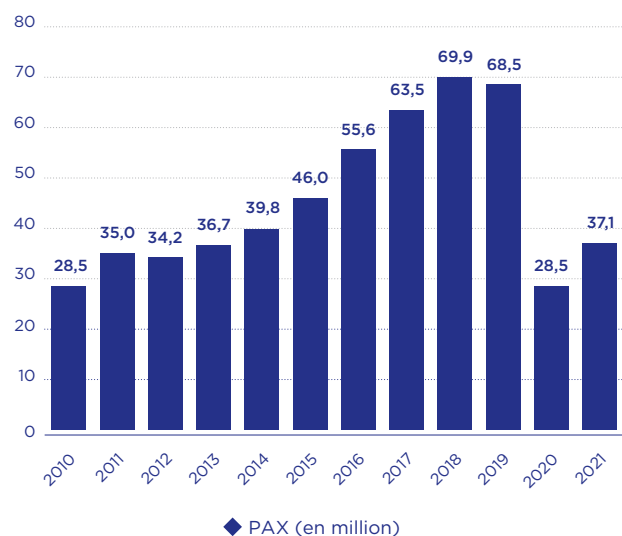
L'aéroport est neutre carbone depuis 2016. Il a été le premier de la région Asie-Pacifique à recevoir l'accréditation ACA 4+ (Transition), en 2020. Ce niveau démontre l'implication de l'aéroport à respecter les engagements de l'accord de Paris et notamment son objectif de contenir la hausse de la température moyenne mondiale à 1,5 degrés.

La reconnaissance de l'attention portée par DIAL et ses équipes à la qualité du service auprès des passagers et clients de l'aéroport se traduit par l'obtention du classement ACI-ASQ comme meilleur aéroport pour la catégorie plus de 40 millions de passagers dans la région Asie-Pacifique en 2020, un classement d'excellence reçu pour la quatrième année consécutive. L'aéroport a obtenu un classement 4 étoiles par Skytrax en 2021, ainsi que le Skytrax « Covid 19 Excellence Award » qui récompense les efforts d'adaptation et les investissements réalisés pour assurer la sécurité sanitaire des passagers, employés et partenaires.

Trafic

L'aéroport de Delhi est le *hub* des compagnies Air Indi et Vistara ainsi que la principale base des deux compagnies *low-cost* majeures IndiGo et SpiceJet qui constituent plus de la moitié de son trafic. Hors crise Covid-19, ce sont 66 compagnies qui desservent quotidiennement plus de 150 destinations à travers le monde au départ de Delhi.

Le trafic a connu une forte progression sur la dernière décennie, avec une croissance moyenne annuelle de plus de 9 % entre 2010 (28,5 millions de passagers) et 2019 (68,5 millions).



Sous l'effet de la crise liée à la pandémie de Covid-19, le trafic de l'aéroport de Delhi s'est établi en baisse en 2020, à 28,5 millions de passagers.

Toutefois, le trafic a fait preuve d'une très forte résilience à la crise en 2021, avec plus de 37,1 millions de passagers accueillis, soit un taux de reprise de 54,2 % du trafic de l'année 2019.

Cette reprise a été fortement soutenue par le segment domestique, cela malgré la seconde vague en Inde aux mois d'avril et de mai. Fin 2021, le trafic domestique a retrouvé son niveau d'avant la crise, avant de se contracter de nouveau du fait de la vague du variant Omicron.

Infrastructures

Construit à l'origine sur une base aérienne militaire, l'aéroport de Palam (sur le site de l'actuel terminal 1) a vu son trafic passager fortement augmenter à partir des années 1970, conduisant à la construction du second terminal ouvert en mai 1986 et à l'extension des infrastructures aéronautiques vers le sud de la plateforme. Par la suite, il fut rebaptisé aéroport international de Delhi. Après le transfert des opérations à l'opérateur privé DIAL, le troisième terminal a été construit par GMR Airports et inauguré en 2010. Ce nouveau terminal 3 accueille le trafic international.

L'aéroport opère avec deux pistes de part de d'autre des aérogares centrales (T2 et T3) et une troisième piste au nord quasi parallèle aux autres. Une quatrième piste est en cours de finalisation et devrait être ouverte aux opérations en 2022. Elle est implantée au sud des installations et formera un doublet parallèle avec la piste existante. L'aéroport de Delhi disposera alors d'un système composé d'un quasi-doublet de pistes au nord et d'un doublet au sud, similaire au système de Paris-Charles de Gaulle, qui a prouvé sa grande efficacité opérationnelle.

Au total, à fin 2021, IGIA dispose de 73 passerelles au T3 et 5 passerelles au T2, avec un total sur les trois terminaux de 78 postes de stationnement avion au contact et 114 postes de stationnement éloignés (incluant 12 postes pour les opérations cargo).

CAPACITÉS NOMINALES DES TERMINAUX

(en millions de passagers/an)	2021
Terminal 1 (C/D)	15
Terminal 2	17
Terminal 3	42
TOTAL	74

L'aéroport héberge une zone cargo de plus de 60 ha, l'une des plus importantes de la région d'Asie du Sud. Avec deux principaux terminaux dédiés, la plateforme connaît une croissance forte de son activité, dépassant le seuil du million de tonnes de fret transporté en 2019. Il dispose d'infrastructures cargo spécialisées, notamment dans les denrées périssables ou encore le fret à température contrôlée. Le *Transshipment Excellence Centre* situé coté piste assure sur plus de 7 500 m² des services rapides de transbordement multimodal avec un temps de traitement réduit à moins de 20 min en moyenne.

Régulation

L'aéroport de Delhi fonctionne selon le système de double caisse hybride. Les revenus aéronautiques sont régulés par la *Airports Economic Regulatory Authority* (AERA) sur des périodes de 5 années, après consultations des parties prenantes et au travers de décrets (« order »). Les activités non-aéronautiques sont libres, mais il est imposé une contribution de 30 % de ces revenus non régulés aux charges régulées.

En 2020, DIAL a obtenu une extension transitoire de l'application des conditions de la seconde période de régulation, en attendant la détermination des tarifs régulés au titre de la troisième période, normalement prévue entre avril 2019 et mars 2024.

La Haute Cour de Delhi a accordé, le 5 janvier 2021 par une ordonnance de redressement à titre provisoire, à l'aéroport de Delhi le droit de suspendre le paiement des redevances de concession jusqu'à ce qu'un tribunal d'arbitrage statue sur la question.

Accès

Les terminaux 2 et 3 de l'aéroport de Delhi sont connectés à la gare centrale de New Delhi par une ligne de métro dédiée (« Delhi Airport Metro Express Line ») ouverte en février 2011. Elle dessert l'aéroport en moins de 20 min de trajet depuis le centre-ville.

L'aéroport est également desservi par plusieurs voies expresses dont la Delhi Gurgaon Expressway.

Programme d'investissement

L'aéroport de Delhi a engagé un important programme de développement et d'investissement dans ses infrastructures afin d'assurer son adaptation à la croissance du trafic attendue dans les années qui viennent, pour un total de plus de 1,2 milliards d'euros et dont l'achèvement est prévu à l'automne 2023 (Phase 3A).

Le principal projet à court terme est la reconstruction du terminal 1, afin de porter sa capacité à 40 millions de passagers et dont la première tranche devrait être mise en opération dès 2022. Cela inclut également la reconstruction complète et l'extension du tarmac et des postes de stationnement avion, l'adjonction de nouveau taxiways parallèles desservant le doublet nord et l'adaptation des accès routiers.

Le programme d'investissement de la Phase 3A inclut la construction de la seconde piste du doublet sud (ouverture prévue en 2022) ainsi que d'un système de taxiways à l'est reliant les deux doublets afin d'augmenter l'efficacité des opérations aéronautiques et améliorer ainsi la ponctualité. Les travaux ont avancé régulièrement tout au long de l'année 2021, malgré les effets de la crise sanitaire.

1.2.9 HYDERABAD



Description générale

L'aéroport international Rajiv-Gandhi s'étend sur plus de 2 200 ha à environ 25 km au sud de la ville d'Hyderabad, capitale de l'État indien du Telangana dont il est l'unique aéroport international.

Il a été ouvert en 2008, après que GMR Airports Ltd (GAL) a obtenu la construction puis l'opération en concession de l'aéroport pour une période initiale de 30 ans. La société GMR Hyderabad International Airport Ltd (GHIAL), titulaire du contrat de concession, est détenue à 63 % par GAL – qui consolide la société dans ses comptes, 13 % par l'Autorité des Aéroports Indiens (AAI), 13 % par le gouvernement de l'État de Telangana et 11 % par MAHB¹. Il s'agit du premier aéroport construit et développé en Inde selon un modèle de PPP².

En 2019, avant la crise du Covid-19, Hyderabad était le 6^{ème} aéroport en Inde en termes de trafic, avec 22,3 millions de passagers.

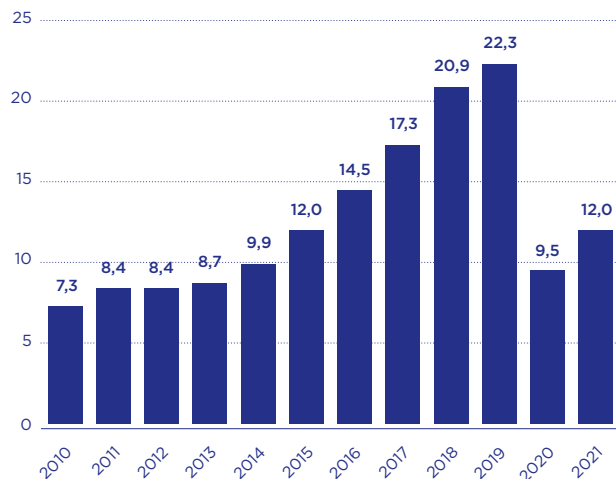
L'aéroport est neutre en carbone. Il a été le premier aéroport de la région Asie-Pacifique à atteindre le niveau 3+ de l'*Airport Carbon Accreditation (ACA)*. Le nouveau terminal a été conçu pour minimiser sa consommation d'énergie et réduire ses émissions de carbone. Il a ainsi obtenu la certification « Leadership in Energy and Environmental Design » (LEED).

Il a été reconnu par l'ACI dans son classement ASQ comme meilleur aéroport dans la catégorie 15-25 millions de passagers pour la région Asie-pacifique en 2020 et un classement 3 étoiles Skytrax.

Trafic

L'aéroport d'Hyderabad est desservi par 26 compagnies dont Air India, SpiceJet et Indigo et 4 compagnies cargo, avec au total plus 66 destinations directes en Inde et 18 à travers le monde.

Le trafic a connu une forte progression sur la dernière décennie, avec une croissance moyenne annuelle de plus de 12 % entre 2010 (7,3 millions de passagers) et 2019 (22,3 millions).



¹ Malaysia Airports Holding Berhad.

² Partenariat public-privé.

Sous l'effet de la crise liée à la pandémie de Covid-19, le trafic de l'aéroport d'Hyderabad s'est établi en baisse en 2020, à 9,5 millions de passagers.

Soutenu par le trafic domestique, et malgré les effets de la seconde vague du printemps, l'aéroport a accueilli 12,0 millions de passagers en 2021, soit 53,9 % de son niveau d'avant crise. Fin 2021, l'aéroport a même temporairement dépassé son niveau de trafic domestique de 2019.

Infrastructures

L'aéroport est constitué d'un terminal unique de 117 000 m², ouvert en 2008 d'une capacité de 12 millions de passagers, avec 10 passerelles d'embarquement, une vingtaine de postes de stationnement avion au contact et une quarantaine de postes de stationnement éloignés.

L'aéroport opère avec une piste principale (09R-27L) de 4 260 m et une piste secondaire parallèle (09L-27R) qui est en général utilisée comme taxiway de la piste principale.

Il dispose d'un terminal cargo de plus de 14 000 m² situé à l'ouest du terminal passager pour une capacité totale de 150 000 tonnes de fret par an. La région d'Hyderabad est un centre majeur de production de produits pharmaceutiques (y compris vaccins) au niveau mondial. De ce fait, l'aéroport est doté d'infrastructures cargo spécialisées dans ces produits sensibles (« Pharma Zone »).

L'aéroport héberge également des activités de maintenance aéronautique, notamment au travers de sa filiale GMR Airports Aero Technic Ltd.

Régulation

L'aéroport d'Hyderabad fonctionne selon le système de double caisse hybride. Les revenus aéronautiques sont régulés par la *Airports Economic Regulatory Authority* (AERA) sur des périodes de 5 années, après consultations des parties prenantes et au travers de décrets (*order*). Les activités non-aéronautiques sont libres, mais il est imposé une contribution de 30 % de ces revenus non régulés aux charges régulées. En 2021, GHIAL a signé son nouveau contrat de régulation (CP3) qui couvrira la période 2021-2026.

Accès

L'aéroport est relié à la ville d'Hyderabad par la voie expresse NH44. Une desserte par voie ferrée est prévue à terme.

Programme d'investissement

Le terminal est en cours d'extension, par l'adjonction de deux jetées aux extrémités ouest et est du bâtiment. Ce programme d'investissement d'environ 775 millions d'euros, débuté en 2018 et qui se poursuivra jusqu'à fin 2022, portera la capacité de l'aéroport à 40 millions de passagers par an.

1.2.10 SANTIAGO DU CHILI



Description générale

La société Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel (SCNP) a obtenue le 5 mai 2015 la concession de l'aéroport international de Santiago pour une durée de 20 ans.

SNCP est une société de droit chilien dont ADP International, VINCI Airports et Astaldi Concessions sont actionnaires à hauteur respectivement de 45 %, 40 % et 15 % du capital. SCNP a pris la gestion de la concession le 1er octobre 2015. SCNP exploite les installations aéroportuaires existantes et assure le financement, la conception, la construction et l'exploitation d'une nouvelle aérogare. Ce nouveau terminal international a été inauguré le 26 février 2022 et a accueilli ses premiers passagers le 28 février 2022. L'ensemble permet de plus que doubler la capacité d'accueil, de 16 à 38 millions de passagers par an, et avec un potentiel d'expansion au-delà, à 45 millions de passagers par an.

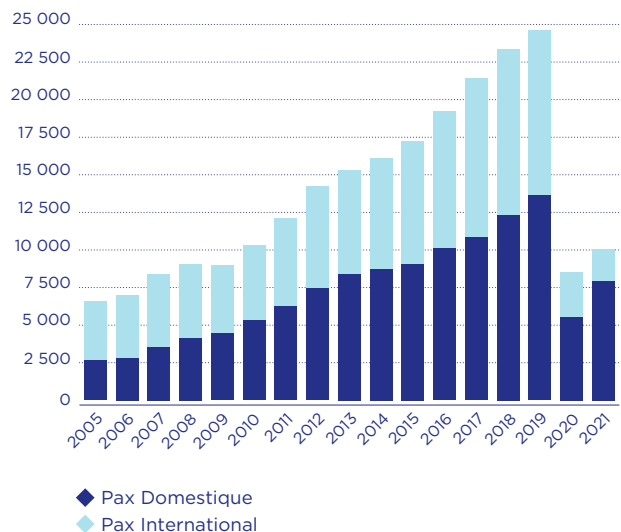
L'aéroport international de Santiago, situé au nord-ouest de la ville de Santiago sur la commune de Pudahuel, est le principal aéroport du Chili et le *hub* de la compagnie aérienne LATAM. L'aéroport est au centre d'un pôle économique qui inclut des acteurs de l'agro-alimentaire, du tourisme, des transports, de la finance, de l'aéronautique, avec environ 5 000 emplois directs.

Avec 28 compagnies aériennes et 66 destinations desservies en 2019, l'aéroport international de Santiago disposait d'une offre diversifiée de destinations moyen et long courrier. L'aéroport a été particulièrement impacté par la crise sanitaire : le nombre de destination offerte s'est réduit à 44 en 2020 et à 48 en 2021 et le nombre des compagnies desservant l'aéroport s'est réduit à 17 en 2020 et 18 en 2021.

L'aéroport international de Santiago comprend deux pistes d'atterrissage gérées par les autorités chiliennes de l'aviation civile.

Trafic

Au cours des 5 dernières années, l'évolution du trafic de l'aéroport international de Santiago a été marquée par une croissance régulière du trafic passager, l'aéroport atteignant son plus haut historique de 24,6 millions de passagers en 2019. En 2021, le trafic s'est établi à 10,0 millions de passagers en baisse de 59,5 % par rapport à 2019.



Vue d'ensemble du nouveau terminal

En novembre 2016, SCNP a démarré les travaux de construction du nouveau terminal international et la rénovation du terminal actuel. Inauguré le 26 février 2022, le nouveau terminal international de l'aéroport de Santiago a accueilli ses premiers passagers le 28 février 2022.

L'extension de l'aéroport international de Santiago a constitué l'un des plus grands projets de construction au Chili et l'un des 5 plus grands projets d'Amérique latine, employant plus de 3 800 personnes. De 110 000 m², 18 passerelles avions et 31 portes d'embarquement, l'aéroport passe à plus de 300 000 m², 67 passerelles d'embarquement et 76 portes d'embarquement. Sa capacité est ainsi portée à 38 millions de passagers par an.

Le nouveau terminal, exclusivement dédié au trafic international alors que le terminal déjà existant sera dédié au trafic domestique, se compose d'un processeur central et de quatre jetées d'embarquement. Les deux terminaux sont reliés par deux connecteurs pour faciliter le transfert des passagers en correspondance.

L'extension et la rénovation de l'aéroport offre aux passagers une qualité de service et un confort passager aux meilleurs standards internationaux. Les temps d'attente aux contrôles frontières seront aussi réduits grâce à la mise en place de nouveaux comptoirs passant de 36 à 56 à l'arrivée, de 34 à 64 au départ.

Les nouvelles infrastructures offriront aux compagnies de meilleures conditions opérationnelles. L'augmentation du nombre de portes d'embarquement et des passerelles avions augmentera considérablement le taux de contact, offrant ainsi une meilleure expérience passagers et des revenus plus élevés pour SCNP. Le système de tri des bagages sera centralisé et automatisé améliorant ainsi les opérations et la sûreté des bagages.

Les terminaux nationaux et internationaux sont équipés d'une connexion Wi-Fi haut débit gratuite et sans restriction pour les passagers. L'intégration d'autres technologies nouvelles sont intégrées au projet notamment :

- ◆ des scanners bagages de nouvelle génération ;
- ◆ les étiquettes RFID pour l'identification par radiofréquence des bagages à l'arrivée, permettant un contrôle automatisé du SAG¹ et des douanes ;
- ◆ des passerelles d'embarquement de nouvelle génération avec système de guidage visuel de nivellement automatique ;
- ◆ un nouveau système de gestion des ressources (RMS) : l'interconnexion de l'aéroport s'appuiera sur une nouvelle infrastructure de fibre optique, pour fournir une plus grande bande passante en adéquation avec la demande future ;
- ◆ CCTV : l'aéroport disposera d'un nouveau système de surveillance numérique ;
- ◆ un nouveau système centralisé de gestion (CMS) permettant de suivre en temps-réel les indicateurs opérationnels et les incidents.

¹ Service de l'agriculture et de l'élevage.

Plus de parkings et meilleure mobilité

L'accès à l'aéroport par voiture individuelle est également facilité après l'augmentation de la capacité d'accueil avec deux nouveaux parkings à étages et deux parkings en surface, pour passer à une capacité de 5 800 véhicules.

En outre, pour faciliter la circulation des passagers à mobilité réduite, SNCP mettra à disposition des véhicules électriques sur demande.

Améliorations commerciales

La nouvelle offre commerciale est considérablement améliorée avec une nouvelle zone commerciale s'appuyant sur :

- ◆ des boutiques de marques internationales et chiliennes reconnues ;
- ◆ de nouvelles catégories de produits (accessoires de voyage, librairies, mode, accessoires) ;
- ◆ une offre de restauration diversifiée qui pourra répondre aux attentes de tous les passagers.

Le nouveau terminal comprend aussi de nouveaux services tels qu'une crèche, de nouveaux espaces publics dont un amphithéâtre ouvert pouvant accueillir 250 personnes ainsi qu'un hall d'exposition.

Un projet respectueux de l'environnement

En 2017, Nuevo Pudahuel a atteint le niveau 1 du programme Airport Carbon Accreditation de l'ACI, faisant de l'aéroport international de Santiago l'un des premiers aéroports à ce niveau en Amérique latine.

L'aéroport de Santiago est déjà engagé dans un processus actif de transition environnementale piloté par le plan Environnement du Groupe ADP qui a permis à l'aéroport d'être l'un des premiers en Amérique du Sud à adhérer au programme de certification ACA (Airport Carbon Accreditation) délivré par l'ACI (Airports Council International) en 2017 et d'obtenir en 2021 le niveau 2. Ainsi, 10 336 lampes ont notamment été remplacées par des LEDs, réduisant la consommation d'énergie liée à l'éclairage de 70 %. L'aéroport a aussi diminué les émissions liées à son système de transport terrestre grâce à six nouveaux bus électriques mis en service depuis le mois de juillet 2021. Un projet de reboisement a été lancé avec plus de 600 arbres indigènes donnés à la municipalité de Pudahuel et 7,27 hectares reboisés sur le site de l'aéroport avec plus de 20 000 arbres replantés.

Cette dynamique environnementale sera encore renforcée dans les prochains mois avec le lancement d'une nouvelle centrale solaire photovoltaïque (réseau de 825 774 kWh) installée sur le toit du terminal existant. Celui permettra de réduire l'empreinte carbone de plus de 500 tonnes de CO₂ par an.

In fine, l'objectif global est de réduire l'empreinte carbone de l'aéroport de 40 % d'ici à 2030 et d'atteindre les zéro émissions nettes en 2050.

1.2.11 AMMAN



Description générale

Grâce à sa situation géographique stratégique, au fort potentiel touristique du Royaume hachémite de Jordanie ainsi qu'à son importante offre aérienne directe en constante expansion, l'aéroport international Queen Alia (QAIA) est devenu un centre régional de tourisme et d'affaires de premier plan.

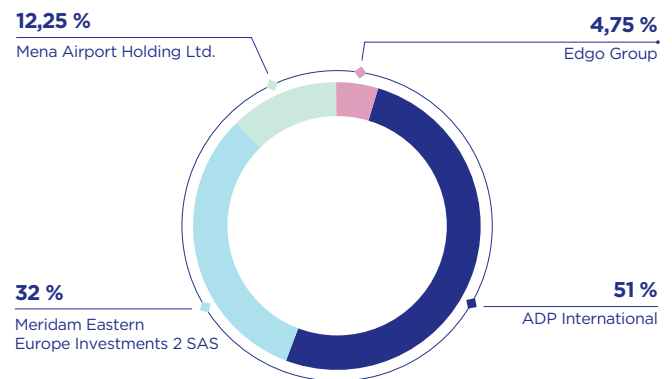
Créé en 1983 pour servir d'aéroport principal de Jordanie, QAIA – qui est certifié ISO – fournit aussi des services de fret aérien et d'autres services de support au transport aérien, tout en investissant dans la mise à niveau des technologies et des pratiques de travail, au service de l'amélioration de la qualité de service et de la performance opérationnelle.

Preuve de son engagement constant envers l'excellence, QAIA, plusieurs fois primé, s'est vu décerner pour la troisième année consécutive et la quatrième fois de son histoire le titre de meilleur aéroport de sa catégorie (entre 5 et 15 millions de passagers) au Moyen-Orient par l'Airports Council International (ACI), sur la base des résultats de l'enquête Airport Service Quality (ASQ) 2020. En parallèle, QAIA s'est attaché à préserver l'environnement, devenant le premier aéroport de la région à atteindre la neutralité carbone en obtenant le niveau Niveau 3+ « Neutralité » du programme d'accréditation carbone des aéroports (ACA) certification qui a été renouvelée jusqu'en 2022.

Au cours de l'année 2020, QAIA a également reçu l'Airport Health Accreditation, décernée par l'Airports Council International (ACI) qui atteste de l'efficacité des mesures sanitaires mises en place dans le cadre de la pandémie de Covid-19. Cette accréditation a été renouvelée en 2021. QAIA a également renouvelé le niveau 2 de l'Airport Customer Experience Accreditation décernée par l'ACI, initialement obtenu en 2020 et qui reconnaît son engagement dans l'amélioration des services offerts et de la satisfaction client.

Alors que QAIA emploie plus de 22 100 personnes, en emplois directs et indirects, Airport International Group (AIG), concessionnaire de QAIA, compte plus de 401 salariés, en grande majorité jordaniens, qui s'attachent à assurer une excellente qualité de service, une satisfaction optimale des passagers et une expérience voyageur unique à la hauteur des meilleurs standards mondiaux.

La structure actionnariale d'AIG, filiale du Groupe ADP et consortium jordanien d'investisseurs locaux et internationaux qui ont une expérience reconnue dans la réhabilitation, l'amélioration, l'exploitation et la gestion d'aéroports, est la suivante :



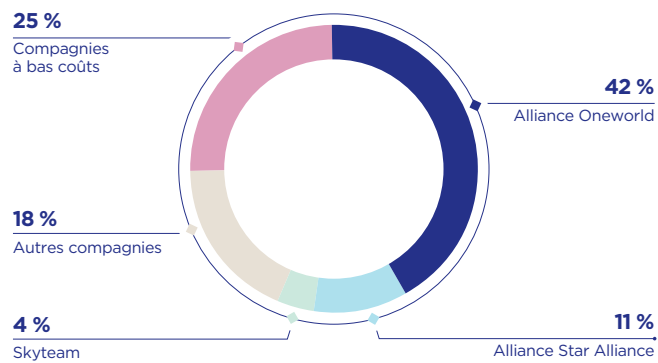
Trafic

La croissance du réseau de compagnies aériennes de QAIA aux côtés des acteurs de l'industrie du voyage et du tourisme est une priorité.

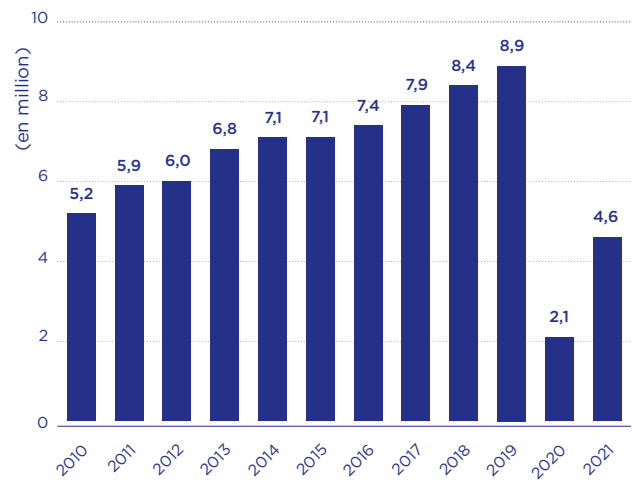
Le nombre de compagnies aériennes régulières desservant QAIA est passé de 33 en 2008 à 50 en 2019 et 41 en 2021, réparties entre les compagnies aériennes régulières de passagers et les compagnies charters locales et de fret. En 2021, QAIA a également desservi 71 destinations régulières sans escale, couvrant un vaste réseau qui s'étend au Moyen-Orient, en Europe, en Afrique, en Asie et en Amérique du Nord.

QAIA est le *hub* de la compagnie nationale Royal Jordanian qui a représenté 35,9 % du trafic en 2021, suivie par Jordan Aviation (7,6 %), Turkish Airlines (6,4 %), Emirates (6,2 %), Qatar Airways (5,6 %) et Ryanair (3,7 %).

RÉPARTITION DU TRAFIC PASSAGERS DE QAIA ENTRE LES ALLIANCES MONDIALES ET LES COMPAGNIES À BAS COÛT EN 2019



TRAFIC PASSAGERS (2010 - 2021)



En 2021, le trafic en correspondance à QAIA a représenté 0,5 millions de passagers, soit 11,2 % du trafic total.

La majorité des passagers (50,1 %) provenait du Moyen-Orient, pour rendre visite à leurs proches essentiellement. L'Europe est arrivée en deuxième position en ce qui concerne le nombre de passagers (29,9 %).

Infrastructures



- 1 Terminal
- 2 Portes et postes avions au contact
- 3 Parkings
- 4 Accès routier vers Amman
- 5 Installations réservées à la famille royale
- 6 Infrastructures cargo
- 7 Maintenance des aéronefs
- 8 Routes de service
- 9 Pistes et taxiways

L'enceinte de QAIA qui s'étend sur 1 900 hectares, comprend deux pistes parallèles de 3 660 mètres de long sur 61 mètres de large, avec une séparation de 1 446 m², 3 systèmes d'atterrissage aux instruments (ILS) de catégorie II et des systèmes de lutte contre l'incendie (Code 10).

Depuis l'achèvement de la deuxième phase de travaux, l'aéroport compte 25 portes d'embarquement actives, 17 postes avions au contact, 8 portes pour l'embarquement au large, 2 portes pour le débarquement au large, 33 postes avions au large, 64 comptoirs d'enregistrement et une surface dédiée aux commerces de 7 500 m².

Pour parcourir les 170 000 m² du terminal et conserver une courte distance de marche, 10 travelators, 24 escaliers mécaniques et 18 ascenseurs ont été installés pour permettre aux passagers de traverser le terminal rapidement.

En matière d'infrastructure informatique, AIG s'est associé à Amadeus pour moderniser les systèmes informatiques de QAIA afin d'atteindre une efficacité maximale en intégrant les opérations aéroportuaires et les services passagers et bagages dans une plateforme unique. Cela a abouti au lancement d'un modèle agile, connecté à Internet, modulable en fonction de la demande.

En outre, le système de contrôle de départs « Amadeus Altea Departure Control » a été mis en place et a été suivi par le déploiement de bornes d'enregistrement en libre-service et de portes électroniques. Grâce à ce partenariat, QAIA est devenu l'un des premiers aéroports de la région à exploiter des systèmes basés sur le cloud.

Contraintes réglementaires

QAIA peut opérer en 24h/24 7j/7 sans couvre-feu ou limitations sur le nombre de mouvements d'avions.

Conformément à la stratégie nationale de transport du gouvernement, le rôle d'AIG depuis 2007 a été de superviser les principaux facteurs contributifs, tels que la gestion efficace de QAIA dans le respect des normes internationales, l'ouverture du nouveau terminal, le déploiement d'importants efforts marketing

pour attirer les compagnies aériennes, l'introduction de mesures incitatives pour les nouvelles routes, l'offre aux passagers de services de qualité et l'élaboration d'une politique de ciel ouvert.

Accès à la plateforme

QAIA est situé à 35 kilomètres (30 à 50 minutes) du cœur de la capitale Amman et est principalement accessible par l'autoroute. Parmi les moyens de transport pour quitter ou rejoindre l'aéroport, les taxis de l'aéroport desservent l'ensemble des gouvernorats 24 heures sur 24. Le bus express de l'aéroport est le moyen de transport le plus économique. Il est également possible de se procurer un moyen de transport grâce aux applications mobiles.

Les passagers et les visiteurs optant pour un moyen de transport privé ont accès à des parkings spacieux, à des tarifs horaires et distances variables jusqu'au terminal.

Programme d'investissements

Le projet principal mis en œuvre à QAIA en 2021 est l'extension et la mise à niveau du système de tri-bagages du terminal existant. L'extension du système de tri-bagages est la partie centrale des travaux permettant de porter la capacité annuelle nominale du terminal de 9 millions à 12 millions de passagers, grâce à une extension de 10 300 m² autour d'un nouveau système de tri-bagages, avec des équipements de pointe (trieur à plateau basculant) et une mise à niveau du système existant. Cet investissement permet également à QAIA de répondre aux exigences de Standard 3 de la Conférence européenne de l'Aviation civile (CEAC) pour le contrôle des bagages de soute. De plus, il est prévu que la toiture de 5 150 m² de l'extension soit utilisée pour des activités commerciales, complétant ainsi la zone commerciale existante du niveau départs en offrant une expérience commerciale en extérieur unique.

Le projet a été achevé en juin 2021 et a représenté un investissement total d'environ 71 millions de dollars.

En 2022, AIG prévoit de mener des investissements limités en lien avec des travaux de maintenance côté piste ou contribuant à sécuriser l'approvisionnement en eau de l'aéroport.

1.3 POSITION CONCURRENTIELLE

Le Groupe ADP à Paris fait face à plusieurs types de concurrence pour l'ensemble des faisceaux du trafic passager comme pour l'activité du fret aérien.

ACTIVITÉS AÉRONAUTIQUES

Le trafic passager court courrier connaît une baisse régulière au fur et à mesure du développement du réseau ferroviaire des lignes à grande vitesse (LGV).

Depuis 1981 et le lancement du TGV Paris-Lyon, de l'Eurostar, du Thalys, et des LGV reliant Paris à Marseille (2001), Strasbourg (2007) et dernièrement Bordeaux (2017) offrent aux voyageurs des alternatives aux liaisons aériennes. Ces dernières ne représentent aujourd'hui qu'une part négligeable du marché du transport sur ces liaisons qui étaient pourtant parmi les plus fréquentées. L'essentiel de la baisse se concentre sur les liaisons depuis et vers Paris-Orly où le trafic est majoritairement point-à-point. A Paris-Charles de Gaulle, le fonctionnement du hub SkyTeam permet au trafic de ces lignes de mieux résister.

L'ouverture de lignes directes entre les villes de province françaises et les principaux hubs européens, tels que Amsterdam-Schiphol, Francfort, Londres-Heathrow ou encore Madrid-Barajas, permise par le marché unique européen de l'aviation, a également un effet négatif sur le trafic court courrier généré par les passagers des régions qui peuvent alors faire une correspondance en évitant le hub parisien.

Le trafic passager moyen-courrier du Groupe ADP à Paris est confronté à la concurrence directe d'autres aéroports desservant la même zone de chalandise. Il s'agit principalement de Paris-Beauvais qui est la base parisienne de la principale compagnie à bas coûts européenne Ryanair.

Le trafic passager long courrier à destination ou en provenance de Paris est en concurrence avec l'ensemble des aéroports qui proposent une offre de correspondance (les « hubs »).

L'ensemble des principaux aéroports européens (Francfort, Londres, Amsterdam, Madrid) proposent également une offre de correspondance. À cette concurrence ancienne s'est ajoutée celle d'aéroports européens de taille moyenne (Lisbonne, Dublin, Helsinki, Reykjavik, etc.) principalement vers les continents américains et asiatiques. Enfin, la concurrence des hubs du Golfe et d'Istanbul gagnent en intensité particulièrement pour les routes Europe-Asie.

Le trafic des passagers en correspondance à Paris est en concurrence avec l'ensemble des hubs cités précédemment puisque les passagers concernés passent par Paris pour effectuer une correspondance qu'ils pourraient faire dans un autre aéroport.

ACTIVITÉS CARGO

Le trafic du fret classique est une activité en concurrence. En effet, toute marchandise avionnée jusqu'à un aéroport européen peut atteindre sa destination finale par camionnage tout en respectant les délais de livraison contractuels. Les aéroports parisiens sont en concurrence, notamment avec l'aéroport de Francfort dont le tonnage annuel est très proche de celui d'Aéroports de Paris.

Le trafic du fret express est là encore en concurrence mais nécessite d'opérer une partie de son activité de nuit pour respecter les délais de livraison contractuels (24 heures pour une expédition intercontinentale). La plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, n'étant pas soumise à un couvre-feu nocturne est devenue le point d'entrée européen principal de Fedex, un des trois opérateurs principaux mondiaux de fret Express avec DHL et UPS. Paris - Charles de Gaulle est en concurrence avec les autres aéroports européens ayant une activité nocturne dont Liège

(seconde base de Fedex en Europe), Cologne (base principale d'UPS) et Leipzig (base principale de DHL).

Le trafic de la poste aérienne est quant à lui concurrencé par le développement des médias numériques qui diminue le volume du courrier classique. L'activité de la poste aérienne se réoriente vers le fret express et Paris qui est la base aérienne principale du groupe La Poste, fait face à la concurrence du fret express mentionné au paragraphe précédent.

Dans le cadre de la feuille de route stratégique "2025 Pioneers"¹, le Groupe ADP prévoit d'accompagner l'accélération du développement mondial de l'activité cargo et ainsi confirmer son positionnement d'acteur mondial incontournable de cette activité, notamment à Paris-Charles de Gaulle en consolidant sur le long terme la croissance de + 65 % des redevances aéronautiques constatée entre 2019 et 2021.

LES ACTIVITÉS COMMERCIALES ET DE SERVICES DES AÉROPORTS FRANCILIENS

Les activités des commerces et de publicité font face à un univers fortement concurrentiel. S'agissant de la publicité, les annonceurs arbitrent en permanence leurs budgets de communication entre différents media (communication extérieure, digitale, TV, presse,

etc.), et pour chaque media, entre différents lieux de communication (pour la communication extérieure, les aéroports, le mobilier urbain, les gares, etc...). Paris Aéroport est donc en concurrence avec un nombre important d'acteurs et différents medias.

¹ Annoncé lors de la journée investisseurs du 17 février 2022 (voir la section 5.1 « Faits marquants » du présent document).

Concernant les activités de retail, pour se procurer des produits, les clients regardent notamment leur disponibilité, le prix proposé ainsi que la qualité de service. Paris Aéroport est donc en concurrence avec de nombreux acteurs pour devenir le lieu d'achat choisi : commerces de centre-ville proposant des services de détaxe le cas échéant (parfumerie, etc.), aéroports d'arrivée (de très nombreux pays proposent désormais des duty free à l'arrivée), sites de vente en ligne, etc.

L'offre de parcs de stationnement est le principal service payant des aéroports parisiens. Cette offre est également directement concurrencée par les offres des parcs situés à proximité de l'emprise aéroportuaire. Les hôtels d'aéroport ou ceux situés à proximité proposent des places de stationnement afin de valoriser leurs places vacantes. Dans ces deux cas, les passagers peuvent ensuite rejoindre les terminaux au moyen de navettes. Enfin, des particuliers habitant à proximité des aéroports proposent également ce service.

LES ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES EN ÎLE-DE-FRANCE

L'offre immobilière de diversification du Groupe ADP est en concurrence avec l'offre des sociétés foncières exploitant des parcs immobiliers aux alentours des plates-formes aéroportuaires parisiennes. Cette concurrence concerne principalement l'offre de bureaux, d'hôtels, d'entrepôts logistiques et d'installations industrielles légères.

LES ACTIVITÉS D'HUB ONE

La société Hub One, opère sur trois segments d'activité, qui sont soumis à des pressions concurrentielles. Sur l'offre télécom, Hub One est en concurrence directe avec les opérateurs qui dominent le marché tels qu'Orange. Sur l'offre mobilité & traçabilité, Hub

One est leader d'un marché fragmenté soumis à de très fortes évolutions technologiques à venir. Enfin, récemment engagé dans la cybersécurité, Hub One détient aujourd'hui une part minime d'un marché en très fort développement à l'échelle mondiale.

ACTIVITÉS INTERNATIONALES

Le Groupe ADP fait face à une forte concurrence d'autres acteurs aéroportuaires et de fonds d'investissement pour l'attribution de concessions aéroportuaires hors du bassin francilien. Ces acteurs peuvent être généralistes ou spécialisés dans le secteur des infrastructures, et soumettre des offres seuls ou dans le cadre de consortiums. Les concessions aéroportuaires remportées par le Groupe ADP connaissent, pour leurs activités aéronautiques et commerciales, une pression concurrentielle similaire à celle connue par les aéroports parisiens et qui peut varier selon les

marchés et les zones de chalandise. À titre d'exemple, un grand nombre d'aéroports gérés par TAV Airports ont un trafic loisirs et touristique important, ce qui les place *de facto* en concurrence avec les aéroports d'autres destinations touristiques, notamment de stations balnéaires du pourtour méditerranéen. Les aéroports indiens de GMR Airports font face à la concurrence des *hubs* asiatiques pour attirer du trafic de correspondance, et sont à ce titre impactés par les difficultés financières récurrentes rencontrées par les compagnies aériennes indiennes.

1.4 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

1

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 soit pris en charge de façon identique et uniforme dans l'ensemble des États parties 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 ainsi que 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'OACI.

RÉGLEMENTATION COMMUNAUTAIRE

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

- ◆ 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 (CEE) n° 95/93 du 18 janvier 1993 modifié fixant les règles communes en ce qui concerne l'attribution des créneaux horaires ;
- ◆ 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 (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° 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 ;
- ◆ règlement (UE) n° 139/2014 de la commission du 12 février 2014 établissant des exigences et des procédures administratives relatives aux aérodromes conformément au règlement (CE) n° 216/2008 du Parlement européen et du Conseil ;
- ◆ 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.

LÉGISLATION NATIONALE

Aéroports de Paris dispose d'un droit exclusif pour l'aménagement, l'exploitation et le développement des aérodromes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et de ses onze aérodromes 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 aérodromes 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) et par le

contrat de régulation économique lorsqu'il existe (aucun contrat en vigueur actuellement).

Les services publics aéroportuaires rendus sur les aérodromes 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, articles R. 224-1 et suivants) et, lorsque l'Etat et l'exploitant d'aérodrome en ont conclu un, par les stipulations d'un contrat de régulation économique (aucun contrat en vigueur actuellement).

Les tarifs des redevances sont soumis à l'homologation annuelle d'un régulateur sectoriel. 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 (ART). Cette autorité publique indépendante a remplacé l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI) et exerce sa compétence de régulation du secteur aéroportuaire depuis la période tarifaire 2020.

Depuis l'intervention de l'arrêt du Conseil d'Etat du 28 janvier 2021 (n°436166) puis de la loi n° 2021-1308 du 8 octobre 2021 portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne dans le domaine des transports de l'environnement, de l'économie et des finances (DDADUE), l'Autorité de régulation des transports détermine, par une décision publiée au Journal officiel, les principes auxquels obéissent les règles d'allocation des actifs, produits et charges au périmètre régulé des exploitants d'aéroports relevant de son champ de compétence dont Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Cette compétence a été codifiée à l'article L. 6327-3-1 du code des transports. La décision précitée n'a pas encore été adoptée par l'ART.

Voir également la section 1.1.2.2 « Les redevances ».

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 qui correspond aux 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 (services à courte distance et à certains services à moyenne et même à longue distance qui ne comportent que des étapes courtes au départ de ces aérodromes, au grand tourisme), D (destinés à la formation aéronautique, au sports aériens, au tourisme et à certains services à courte distance) ou E (destinés aux giravions et aux aéronefs à décollage vertical ou oblique).

Aéroports de Paris devra alors établir que les projets concernés

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.

Toute création ou extension des pistes d'aérodromes relevant de la catégorie A et dont le coût est supérieur à 100 millions d'euros, donne lieu à un débat public.

Les travaux relatifs à réalisation d'un nouvel aérodrome donnent lieu à l'établissement préalable d'une étude d'impact et d'une enquête publique.

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'Aéroports de Paris).

En cas de transfert au secteur privé de la majorité du capital d'Aéroports de Paris, 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, Aéroports de Paris devra communiquer au ministre chargé de l'Aviation civile les opérations d'équipement, représentant une surface bâtie supérieure à 10 000 m², qu'elle compte entreprendre ou dont elle compte autoriser la réalisation par un tiers dans l'emprise ou à proximité immédiate des Aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et qui sont étrangères au service aéroportuaire. Aéroports de Paris devra alors établir que les projets concernés n'ont pas d'incidence sur l'exercice du service public et qu'ils sont compatibles avec ses développements prévisibles.

Enfin une autorisation de l'État sera requise pour les opérations qui dépasseraient un certain 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 transfert au secteur privé de la majorité du capital d'Aéroports de Paris, 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'Aéroports de Paris, 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 atterrir et décoller dans de bonnes conditions générales de sécurité et de régularité. Les servitudes aéronautiques de dégagement comportent l'interdiction de créer ou l'obligation d'éliminer les obstacles susceptibles de constituer un danger pour la circulation aérienne et peuvent déterminer une limitation de hauteur pour les constructions. Les servitudes aéronautiques de balisage imposent 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 plateformes, dans lequel sont établies des restrictions aux droits de construire, prévues notamment par les plans d'exposition au bruit destinés à limiter à terme le nombre de riverains soumis aux nuisances sonores par l'institution d'une maîtrise de l'urbanisation¹.

LÉGISLATION EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ AÉROPORTUAIRE

Aéroports de Paris est titulaire des certificats de sécurité aéroportuaires nécessaires pour l'exploitation des Aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. La société est tenue d'assurer un service de prévention du péril

animalier dont l'objet est d'adopter des mesures propres à éviter les collisions entre les aéronefs et les animaux, dont les oiseaux. Elle est également tenue d'assurer un service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs.

ATTRIBUTION DES CRÉNEAUX HORAIRES

Un créneau horaire est une autorisation d'utiliser toutes les infrastructures aéroportuaires à une date et à une heure précises, à des fins d'atterrissage et de 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 aérodromes qui est payée, pour chaque atterrissage, à parts égales par l'exploitant d'aérodrome

et par l'exploitant d'aéronefs concernés. La part incombant à l'exploitant d'aéronefs est perçue par l'exploitant d'aérodrome pour le compte de l'association.

Les tarifs de cette redevance ont été fixés à compter du 1^{er} avril 2018 comme suit :

- ◆ 2,10 euros par atterrissage pour l'exploitant de l'aéronef ;
- ◆ 2,10 euros par atterrissage pour l'exploitant d'aérodrome².

Sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, le nombre de créneaux horaires disponibles est fixé, pour chaque saison aéronautique, par un arrêté du ministre des transports, en fonction de la capacité du système de pistes et des aérogares. L'activité globale des avions est encadrée par un indicateur global mesuré pondéré (IGMP) puisque l'énergie sonore pondérée émise annuellement au niveau de la plateforme 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 plateforme est soumise la nuit à un couvre-feu quotidien entre 23 h 30 et 6 h.

¹ Voir également le chapitre 15 « Informations sociales environnementales et sociétales ».

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

En raison de la chute du trafic occasionnée par la pandémie de Covid-19 et l'annulation en conséquence de leurs vols par les transporteurs aériens, l'Union européenne a suspendu dès mars 2020 l'application de la règle d'utilisation des créneaux à hauteur de 80 %, seuil en-dessous duquel les transporteurs perdent leurs droits précédemment acquis. Cette mesure a été

prolongée au cours des périodes de planification 2021 et pour une partie de 2022. En effet, eu égard aux effets persistants de la crise du Covid-19 sur le trafic aérien, la Commission européenne a fixé, le 15 décembre 2021, à 64 % le seuil précité pour la période de planification horaire de l'été 2022.

LE CAHIER DES CHARGES D'AÉROPORTS 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 plateformes : 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 aéroports d'un même aéroport et peut procéder à l'affectation des transporteurs aériens entre les aéroports, après avis de ces transporteurs aériens et, en cas de changement d'aéroport, après avis conforme du ministre chargé de l'Aviation civile ;
- ◆ assure l'accès et la circulation sur les aéroports 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 signes d'exploitation des installations et les horaires d'ouverture des aéroports ;
- ◆ 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 1 ;
- ◆ est en charge des inspections sur les pistes et les voies de circulation avions, des mesures de contrôle d'adhérence et de taux de glissance sur les pistes, et, dans certaines conditions, de la régulation des mouvements d'aéronefs sur les aires de trafic ;
- ◆ désigne des agents habilités à veiller au respect des règles de police des aéroports et des règles de stationnement sur les aéroports et doit également procéder aux aménagements propres à renforcer la sécurité, qu'il s'agisse de l'éclairage ou des dispositifs de vidéosurveillance ;

- ◆ assure, à la demande du ministre chargé de la Santé, l'application de certaines réglementations sanitaires et fournit, dans les mêmes conditions, une information adaptée aux passagers à destination ou revenant de zones géographiques temporairement touchées par une épidémie ;
- ◆ assure l'application de la réglementation environnementale et est chargé à ce titre de la réalisation des mesures de bruit et des mesures relatives aux polluants atmosphériques, aux rejets d'eaux pluviales et d'assainissement ;
- ◆ délivre les autorisations d'activité sur les aéroports aux prestataires d'assistance en escale, aux transporteurs aériens qui s'auto-assistent, ainsi qu'aux autres entreprises qui exercent une activité industrielle, commerciale ou artisanale.

Le cahier des charges donne à l'État les moyens d'être informé sur la situation économique et financière de l'entreprise. Aéroports de Paris 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'Aéroports de Paris tel qu'il a été autorisé par la loi PACTE, 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. Le nouveau cahier des charges applicable devra notamment, prévoir des dispositions pour encadrer et/ou autoriser différentes opérations en particulier celles portant sur le foncier d'Aéroports de Paris devant revenir à l'État au terme des soixante-dix années d'exploitation par Aéroports de Paris.

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 taxes du dernier exercice clos, porté à 0,2 % en cas de nouvelle violation de la même obligation¹.

¹ 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.

AUTRES RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈREMENT APPLICABLES AUX ACTIVITÉS AÉROPORTUAIRES

1

Aéroports de Paris est soumise à de nombreuses autres réglementations parmi lesquelles figurent 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 ainsi que dans le cadre des exigences nationales relatives à la lutte contre la pandémie de Covid-19.

Aéroports de Paris exploite des gares routières au sens du Code des transports et est soumise à ce titre à des obligations déclaratives auprès de l'Autorité de régulation des transports.

Lorsqu'elle exerce une activité qui entre dans le champ d'application de la directive 2014/23/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur l'attribution de contrats de concession, 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 et doit suivre 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.

A photograph of an airport tarmac at sunset. The sky is a mix of orange, yellow, and light blue. In the foreground, a white diamond shape is superimposed over the image. Inside the diamond, the number '2' is written in a large, bold, yellow font. Below the number, the text 'FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE' is written in a bold, dark blue font. In the background, there is a modern airport terminal building with a glass facade and a jet bridge connected to a large white airplane. The overall scene is brightly lit by the setting sun.

2

FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

2.1 FACTEURS DE RISQUES	126	2.2 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	133
2.1.1 Synthèse des principaux risques et méthode	126	2.2.1 Présentation générale	133
2.1.2 Risques pour le modèle économique	127	2.2.2 Description du dispositif	134
2.1.3 Risques de menaces externes	129	2.2.3 Assurance et couverture des risques	137
2.1.4 Risques liés au maintien et à la robustesse des capacités aéroportuaires	130	2.3 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	138
2.1.5 Risques liés aux projets de développement des plates-formes du groupe	131	Ouverture par ADP International d'une procédure d'arbitrage à l'encontre de la République du Chili	138
2.1.6 Risques liés à la conformité	131	Siège social	138

2.1 FACTEURS DE RISQUES

2.1.1 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RISQUES ET MÉTHODE

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.

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

Les risques ont fait l'objet d'une hiérarchisation selon leur « criticité nette », c'est-à-dire en fonction de leur impact et de leur fréquence, compte tenu des éléments de maîtrise existants (voir la légende ci-après). Certains dispositifs mis en place pour

contrôler les activités et les risques du Groupe ADP sont intégrés dans les facteurs de risques. Par ailleurs, la section 4.3 Rapport de gestion 2021 décrit le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne mis en place au sein du groupe.

Enfin, le Groupe ADP a identifié, dans le tableau ci-après, certains risques extra-financiers figurant au sein de la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) 2021 d'Aéroports de Paris (cf. chapitre 5 du présent rapport), qu'il juge significatifs pour la présente description des risques importants et propres aux activités du Groupe ADP.

Les facteurs de risques du Groupe ADP sont regroupés en cinq catégories de risques (risques pour le modèle économique, risques de menaces externes, risques liés au maintien et à la robustesse des capacités aéroportuaires, risque lié aux projets de développement des plateformes du groupe, risques liés à la conformité). Chacune de ces cinq catégories inclut un ou plusieurs facteurs de risque, avec un total de 14 facteurs de risque.

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

À l'instar d'autres sociétés cotées, le Groupe ADP est confronté à des risques de change et de taux d'intérêt. Néanmoins, au regard notamment de sa situation financière et de sa notation (A, perspective négative depuis le 25 mars 2020, note long terme attribuée par l'agence Standard & Poor's), le Groupe ADP considère que les risques de taux d'intérêt ne sont pas matériels. Ils sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés du groupe. Pour les risques de change, le groupe est soumis aux

variations de la Roupie Indienne (INR). Néanmoins, le groupe considère que les risques de change sont peu matériels. Voir la note 9 des annexes aux comptes consolidés 2021 pour plus d'informations relatives à la gestion des risques financiers, et en particulier la note 9.5 pour plus d'informations sur l'usage d'instruments financiers et l'application de la comptabilité de couverture.

2.1.2 RISQUES POUR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

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

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

Cette crise sanitaire a eu plusieurs incidences sur le groupe :

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

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

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

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

Dans ce contexte, l'ensemble des plateformes du groupe ont adapté et adaptent leurs dispositifs de mesures sanitaires

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

À Paris, en plus de nombreuses mesures déjà déployées et des adaptations portées à ses processus tout au long du parcours à l'aéroport, le groupe a procédé à la signature d'un partenariat avec le réseau de laboratoires Cerballiance pour faciliter la réalisation des tests de dépistage nécessaires au départ des passagers, au lancement d'un projet d'innovation « Safe Travel Challenge ¹ » au-delà même des mesures sanitaires standard. Les compagnies aériennes ont elles-mêmes déployé des modalités de contrôles au départ. Enfin, le Groupe ADP soutient activement les services de l'État dans le déploiement des mesures de contrôle sanitaire aux arrivées, permettant ainsi de protéger le territoire national contre l'extension de la maladie tout en ne restreignant pas l'activité aérienne.

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

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

À cet égard, le Groupe ADP a :

- ◆ pour Aéroports de Paris SA, signé un accord de rupture conventionnelle collective, sans départs contraints, avec les organisations syndicales représentatives le 9 décembre 2020. Cet accord fixe à 1150 le nombre maximum de départs volontaires dont un objectif de 700 non remplacés. Dans ce cadre, la direction s'est engagée à ce qu'aucun départ contraint pour motif économique n'ait lieu jusqu'au 1^{er} janvier 2022. Le nombre maximum de départs prévu a été atteint. Par ailleurs, l'entreprise met en œuvre un plan d'adaptation des contrats de travail et des normes applicables aux salariés d'ADP SA, pour réformer la structure de rémunération.
- ◆ conduit les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) pour les sociétés Société de Distribution Aéroportuaire et ADP Ingénierie.

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

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

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

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

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

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

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

À la suite du non-renouvellement au 31 décembre 2021 du contrat d'assistance technique (TSA) entre ADP International et Airport Terminal Operations LTD (ATOL), société exploitant **l'aéroport de Maurice**, le groupe a exercé, en date du 7 janvier 2022, l'option de vente (put option) des actions détenues par ADP International dans le capital d'ATOL telle que prévue dans les accords liant les actionnaires de cette société. La vente desdites actions a été finalisée le 28 janvier 2022.

En raison de la dégradation des hypothèses de trafic à **l'aéroport de Santiago du Chili**, les actionnaires ont engagé à l'égard des autorités chiliennes des initiatives dans le but de rétablir l'équilibre économique du projet. En parallèle, l'aéroport de Santiago tient des discussions avec ses prêteurs en vue de restructurer ses engagements de paiement de la dette. Dans l'hypothèse où aucune solution ne serait trouvée avec les banques, le groupe pourrait s'interroger sur un éventuel désengagement. En outre, le groupe a décidé de déposer une réclamation auprès du Centre International pour le Règlement des Différends relatifs

aux Investissements (CIRDI) contre l'État chilien dans le cadre de l'application du traité bilatéral entre la France et le Chili sur la protection des investissements étrangers (CIRDI n° ARB/21/40 en date du 13 août 2021).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

consultation sur le projet de décision en lui-même a été initiée par l'ART le 20 janvier 2022. Les effets de la décision à intervenir ne pourront être évalués qu'une fois le texte publié.

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

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

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

Dans ce contexte, les enjeux du groupe sont de :

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

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

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

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

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

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

Au regard de cette trésorerie disponible et de ses prévisions sur les 12 prochains mois, le groupe n'anticipe pas de difficultés de trésorerie. Cette trésorerie lui permet d'une part, de disposer de liquidités satisfaisantes dans le contexte sanitaire et économique exceptionnel en cours et d'autre part, de faire face à ses besoins courants et à ses engagements financiers, dont notamment le remboursement d'une dette obligataire d'ADP SA et l'apport de fonds ¹ dans le cadre de l'opération Antalya.

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

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

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

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

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

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

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

2.1.3 RISQUES DE MENACES EXTERNES

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

Les attaques malveillantes se multiplient dans l'espace numérique à un rythme quasi exponentiel, partout dans le monde. Cette tendance lourde a été renforcée dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et de la mise en œuvre massive du travail à distance augmentant la surface d'exposition des entreprises au risque *cyber*, notamment au travers de campagnes de courriels malveillants ou de rançongiciels (*ransomwares*). Comme toutes

les entreprises, le Groupe ADP a connu une hausse significative de tentatives d'hameçonnages (*phishing*), qu'il a fallu contrer par une adaptation quasi quotidienne des défenses en place.

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

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

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

2 - B : Dans un contexte géopolitique mondial marqué par une menace terroriste, en perpétuelle évolution, ou d'attaques par un pays tiers, le Groupe ADP peut être exposé à des actes de malveillance sur ses installations ou sur les actifs qu'il exploite.

Les installations ou les actifs exploités par le Groupe ADP ou par les opérateurs qui utilisent ses infrastructures pourraient constituer des objectifs pour des agressions ou mobilisations externes ou des actes de malveillance de toute nature, voire de destructions. 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 plateformes qu'il gère, mais aussi sur ses activités commerciales, et de manière générale sur sa situation financière et ses perspectives.

De même, des attaques terroristes menées dans des pays d'implantation du groupe pourraient affecter défavorablement leur attractivité et se répercuter sur leur niveau de trafic aérien, altérant ainsi la situation financière du groupe.

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

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

2.1.4 RISQUES LIÉS AU MAINTIEN ET À LA ROBUSTESSE DES CAPACITÉS AÉROPORTUAIRES

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

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

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

- ◆ garantir la conformité réglementaire des infrastructures et équipements ;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- ◆ maintenir ses infrastructures en condition opérationnelle ;
- ◆ préserver la continuité de ses services.

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

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

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

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

Compte tenu de la complexité et de la densité de son patrimoine physique sur les plateformes franciliennes (avec des capacités d'accueil en forte augmentation ces dix dernières années), le Groupe ADP est exposé à un risque de dégradation et de perte de valeur de ses infrastructures.

Sur l'ensemble des plateformes gérées par le groupe, la maintenance du patrimoine présente des enjeux en matière de sécurité, d'image, de satisfaction clients (compagnies aériennes, passagers), d'efficacité opérationnelle et de relation avec l'autorité de tutelle (Direction générale de l'aviation civile) ou l'autorité concédante au niveau international.

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

En France, cela a donné lieu à la réfection de la piste 3 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle en 2021. L'état des plateformes franciliennes et les ressources nécessaires à leur maintien en condition opérationnelle sont suivis en comité stratégique des investissements (CSI).

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

2.1.5 RISQUES LIÉS AUX PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DES PLATES-FORMES DU GROUPE

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

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

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

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

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

Une prise en compte insuffisante, ou perçue comme insuffisante, des enjeux environnementaux, territoriaux et sociaux des activités du Groupe ADP, est susceptible d'entraver l'activité et

les perspectives de croissance du groupe (risque de restriction de trafic), conduire à une hausse des coûts de financement et des coûts liés aux assurances, conduire à une multiplication des contentieux et procédures juridiques, dévaloriser à terme les actifs du groupe, avoir un impact négatif sur son image et sa réputation et entraîner des difficultés de recrutement. Elle peut aussi donner lieu à des mouvements de défiance ou de revendication notamment de ses parties prenantes.

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

En France et à l'international, la Fondation Groupe ADP accompagne des projets d'intérêt général sur les territoires d'implantation du groupe comme à Maurice ou à Madagascar avec l'éducation pour thématique prioritaire. Cet accompagnement a permis la création de la fondation AIG.

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

2.1.6 RISQUES LIÉS À LA CONFORMITÉ

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

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

En France, la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (Sapin 2) mais également l'ensemble des lois anti-corruption (en particulier le *Foreign Corrupt Practices Act*) auxquelles le Groupe ADP est soumis du fait de son implantation à travers le monde, imposent aux entreprises de mettre en place un programme destiné à prévenir et détecter la commission de faits de corruption ou de trafic d'influence. En cas de défaut de prévention, le groupe est passible de sanctions administratives ou pénales.

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

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

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

Bien que le Groupe ADP ait mis en œuvre un programme éthique et compliance pour assurer la conformité de ses pratiques aux textes réglementaires, le non-respect, de quelque manière que ce soit, de ces réglementations et des principes du groupe pourraient entraîner des poursuites contre le Groupe ADP et avoir des répercussions négatives sur son développement, son résultat et sa réputation.

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

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

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

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

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

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

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

2.2 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

2.2.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Présentation générale

Une démarche globale

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

Gouvernance et périmètre

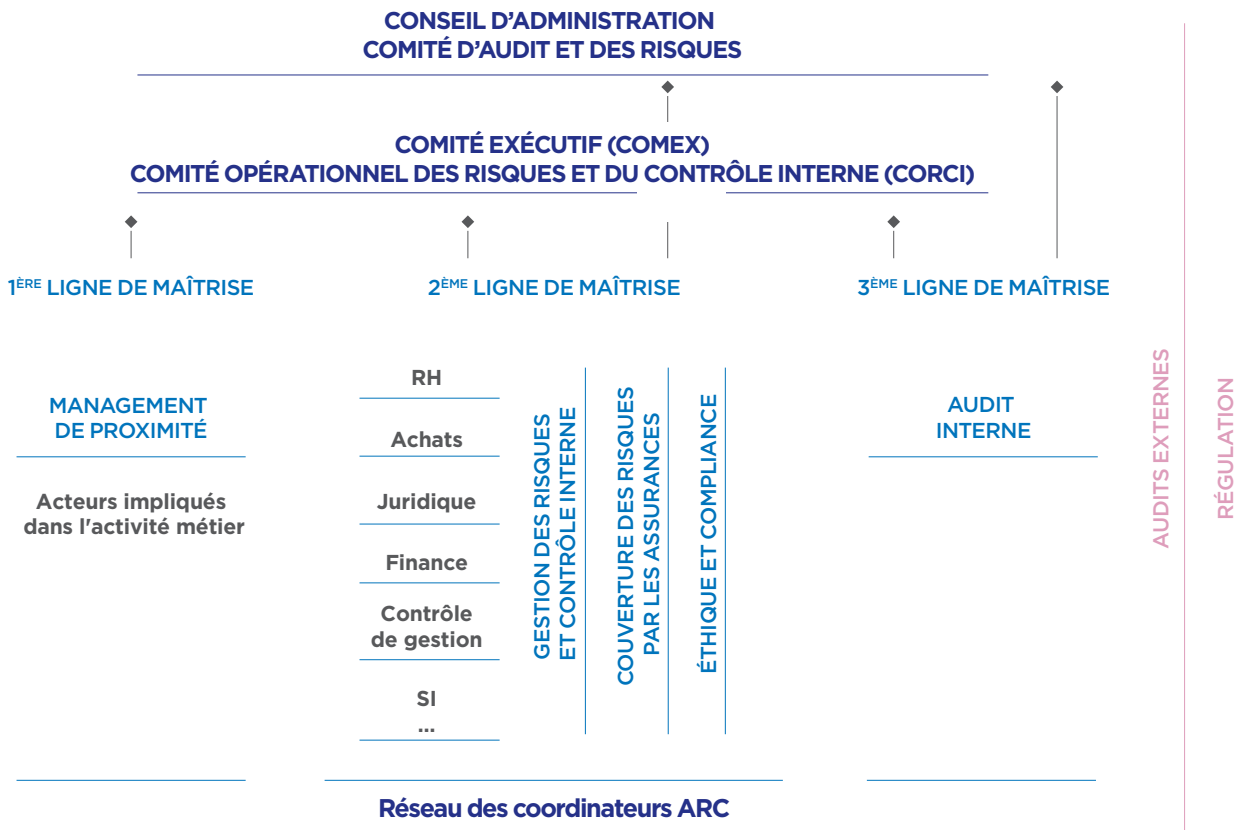
La démarche est pilotée par le département audit contrôle interne et gestion des risques rattaché à la Direction audit, sécurité et maîtrise des risques. Cette dernière anime au sein du groupe la filière audit et contrôle internes.

Elle s'appuie sur :

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

- ◆ le comité d'audit et des risques issu du conseil d'administration dont les attributions sont précisées dans le règlement intérieur du conseil d'administration ;
- ◆ le comité exécutif (Comex), présidé par le Président-directeur général, qui participe au pilotage opérationnel et stratégique du Groupe ADP et débat de tout sujet relatif à sa bonne marche ;
- ◆ le comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI) qui réunit les Directeurs des entités 1 ;
- ◆ les filières métiers du groupe ;
- ◆ le réseau des coordinateurs « Audit gestion des Risques Contrôle interne » (ARC) nommés dans chaque entité¹ du groupe.

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



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

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

2.2.2 DESCRIPTION DU DISPOSITIF

Description du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Les fondements

Ce dispositif groupe s'appuie sur :

- ◆ deux chartes groupe qui portent sur :
 - ◆ la gestion des risques et du contrôle interne : la charte indique que le groupe applique les dispositions du cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Elle a été complétée en 2019 d'une note décrivant les nouvelles orientations du Groupe ADP en matière de contrôle interne, afin d'appliquer les meilleurs standards dans ces domaines,
 - ◆ l'audit interne : la charte est fondée sur les normes internationales et le code de déontologie de l'audit interne qui sont diffusés en France par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) et qui constituent le cadre de référence international de l'audit interne ;
- ◆ trois guides méthodologiques relatifs à la gestion des risques, au contrôle interne et à l'audit interne.

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

La gestion des risques

Ce dispositif a pour objectif de donner à l'ensemble des parties prenantes une vision globale des risques majeurs du groupe et de leur niveau de maîtrise (section « Facteurs de risques » du présent document).

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

La cartographie des risques groupe prend en compte les enjeux RSE identifiés par l'étude de matérialité réalisée en 2017.

Le contrôle interne

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

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

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

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

campagnes d'auto-évaluation annuelles et de tests terrains. Ces contrôles prennent en compte les enjeux éthiques qui ont été spécifiquement identifiés dans les manuels de contrôle interne. La démarche sera progressivement étendue aux autres processus du groupe.

La continuité d'activité et la gestion de crise

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

Elle s'appuie pour cela sur une Politique Groupe de Continuité d'Activité (PGCA). Son objectif est de garantir des prestations de services qui sont essentielles au fonctionnement du groupe. Elle prévoit pour cela différents types de solutions (redondance, sites de repli, mode dégradé...). Elle se décline à date :

- ◆ en France en plans de continuité d'activité (PCA) pour chacune des plateformes (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget) et pour chacune des activités supports essentielles au bon fonctionnement des activités aéroportuaires (systèmes d'information et ressources humaines) ;
- ◆ à l'étranger, par la formalisation de plans de continuité d'activité (PCA) au sein de plateformes du groupe.

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

Les assurances et le transfert des risques

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

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

La surveillance périodique du dispositif

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

- ◆ le suivi des incidents majeurs et des incidents liés aux risques inacceptables ;
- ◆ l'audit interne ;
- ◆ des structures externes (voir *infra*).

Les incidents majeurs

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

L'audit interne

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

Certifiée par l'IFACI depuis 2008, le département audit contrôle interne et gestion des risques procède, à l'appui d'équipes dédiées et indépendantes, à l'évaluation du fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Par ses recommandations, il contribue à en améliorer la sécurité et à optimiser la performance globale des entités¹ du groupe.

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

Les structures externes de contrôle

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

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

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

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

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

Limites

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

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

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

stratégie et la Direction des comptabilités, qui relèvent de la Direction finances, stratégie et administration.

Responsabilité des acteurs

La **Direction finances, gestion et stratégie** assure le pilotage financier de l'ensemble du Groupe à Paris et à l'international, notamment dans les domaines de la stratégie, des investissements, de la régulation économique et de la trajectoire financière. En outre, elle est responsable de la gestion de la trésorerie, de la dette et de la communication financière, y compris leur pilotage au niveau du Groupe. Elle fournit à la Direction générale et aux différentes directions et filiales des informations et des analyses financières et stratégiques leur permettant de piloter leurs performances. Elle contribue à la fixation et au suivi d'objectifs financiers et à la détermination d'éventuelles actions correctrices.

La Direction finances, gestion et stratégie s'appuie sur une 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 instruit les arbitrages.

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

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

Processus de validation de la stratégie et des investissements

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

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

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

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

Leurs attributions sont précisées dans le règlement intérieur du conseil d'administration d'Aéroports de Paris.

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

- ◆ le comité stratégique des investissements (CSI), qui examine et approuve les différentes stratégies d'investissement par secteur d'activité. Il examine, selon un programme annuel défini, les principales politiques sectorielles à moyen et long terme par une revue régulière des besoins, risques et opportunités. Il réalise une revue régulière des priorités et valide le programme pluriannuel d'investissements de chaque secteur. Cet exercice est de nature à assurer la cohérence entre les orientations stratégiques par activité, les schémas et plans associés et le programme pluriannuel d'investissements ;
- ◆ le *Group Investment Committee* ou comité des engagements groupe, qui valide à partir de certains seuils ou selon certains critères (les *golden rules*), les projets d'investissements et de désinvestissement corporels, incorporels et financiers réalisés par la société Aéroports de Paris et les filiales qu'elle contrôle. Au sein de ces mêmes entités, des comités locaux d'investissement valident les investissements ne relevant pas du *Group Investment Committee*.

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

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

La Trésorerie

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

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

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

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

ÉTABLISSEMENT DES COMPTES ET CONSOLIDATION

Référentiels

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

Clôture des comptes, consolidation et informations de gestion

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

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

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

BUDGET ET REPORTING

Budget (OPEX/CAPEX) et rolling forecast (OPEX)

La Direction finances, gestion et stratégie établit et transmet chaque année à l'ensemble des Directeurs et des responsables financiers de la filière finances, gestion et stratégie :

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

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

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

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

périodiques du groupe en matière de communication comptable, financière et vis-à-vis des actionnaires, est établi par la Direction juridique et des assurances et diffusé en interne. En complément, un calendrier annuel des publications financières réglementées périodiques est établi par la Direction finances, gestion et stratégie ; il est publié auprès de l'AMF et disponible sur le site du Groupe ADP.

Le Groupe ADP communique son information réglementée *via* un diffuseur agréé par l'AMF. Son principal canal de diffusion de la communication financière est son site Internet (www.groupeadp.fr), complété par un ou plusieurs médias sociaux (Twitter, Facebook...) dans le respect de la recommandation AMF publiée dans le guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée¹.

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.

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.



2.2.3 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

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

Responsabilité civile

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

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

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

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 les dommages à la gare intermodale TGV et RER situées sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle.

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

Un certain nombre de biens du groupe ne sont pas, en raison de leur nature, couverts en assurance de dommages aux biens. Il s'agit en particulier des pistes, des zones de circulation des avions, de certains ouvrages de génie civil et des ouvrages d'art. Ces derniers sont couverts, mais pour un montant maximal annuel de 50 millions d'euros.

Principales polices bénéficiant directement aux filiales de la société

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

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

2.3 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 annexes aux comptes consolidés figurant au chapitre 6.

Les litiges les plus significatifs sont les suivants :

OUVERTURE PAR ADP INTERNATIONAL D'UNE PROCÉDURE D'ARBITRAGE À L'ENCONTRE DE LA RÉPUBLIQUE DU CHILI

ADP International et Vinci Airport ont déposé une réclamation auprès du Centre International pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements (CIRDI) contre l'État chilien dans le cadre de l'application du traité bilatéral entre la France et le Chili sur la protection des investissements étrangers, qui a été enregistrée le 13 août 2021. Le tribunal arbitral est en cours de constitution. Le litige porte sur le refus, par l'État chilien, de prendre des mesures destinées à atténuer les conséquences économiques drastiques subies par la société concessionnaire de

l'aéroport Nuevo Pudahuel du fait, d'une part, de la pandémie de Covid-19 et, d'autre part, des mesures gouvernementales prises en conséquence, alors que l'État chilien continuait, dans le même temps, à imposer à cette dernière un certain nombre d'exigences financières et opérationnelles. Cet ensemble de circonstances caractérise, du point de vue des demandeurs, une violation du traité bilatéral précité entre la France et le Chili, ainsi que du droit international.

SIÈGE SOCIAL

Dans le cadre de la construction de l'ensemble de bâtiments accueillant notamment le nouveau siège social du Groupe ADP, un litige oppose les membres du Groupement d'entreprises TAV Construction et Hervé SA (qui fait l'objet d'une liquidation judiciaire prononcée le 1^{er} septembre 2020) et Groupe ADP sur le solde de leur marché. Les membres du Groupement ont assigné

devant le Tribunal de Grande Instance de Paris Groupe ADP le 25 mars 2019 aux fins de solliciter du juge la condamnation de celui-ci au paiement de la somme de 95 millions d'euros. Groupe ADP conteste cette demande. Les Parties se sont rapprochées afin de conclure un accord transactionnel, en cours de finalisation.





3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 PRÉSENTATION DE LA GOUVERNANCE	142	3.4 LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	172
3.1.1 Système de gouvernance	142	3.4.1 Fonctionnement des comités du conseil d'administration	172
3.1.2 Code de gouvernement d'entreprise	143	3.4.2 Le comité d'audit et des risques	172
3.2 LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE	144	3.4.3 Le comité de la stratégie et des investissements	173
3.2.1 Le conseil d'administration	144	3.4.4 Le comité des rémunérations, nominations, et de la gouvernance	174
3.2.2 La Direction générale	161	3.4.5 Le comité de la responsabilité sociétale de l'entreprise	175
3.2.3 Le comité exécutif	162	3.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	176
3.2.4 Le comité du développement et de la performance	165	3.5.1 Politique de rémunération 2022 du mandataire social exécutif visée à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce	176
3.3 PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	166	3.5.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs visée à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce	178
3.3.1 Fonctionnement	166	3.5.3 Montant des rémunérations attribuées et versées aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2021 : informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce	178
3.3.2 Mission et activité	168	3.5.4 Actions de la Société détenues par les administrateurs et censeurs	182
		3.5.5 Rémunération des membres du comité exécutif	182

3.1 PRÉSENTATION DE LA GOUVERNANCE

3.1.1 SYSTÈME DE GOUVERNANCE

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.

3.1.1.1 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.

3.1.1.2 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.

Lors du conseil d'administration du 24 juin 2020, Françoise Debrus, représentant Predica, a été désignée administratrice référente en remplacement de Jacques Gounon, à compter du 3 juillet 2020.

Bilan d'activité de l'administrateur référent

L'administratrice référente, Françoise Debrus, est présidente du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et également membre du comité d'audit et des risques.

Au cours de l'exercice 2021, Françoise Debrus a notamment organisé la première session exécutive du Conseil. Elle a également rendu compte, lors du conseil d'administration du 15 décembre 2021 de ses travaux avec :

- ◆ l'identification des différents conflits d'intérêts constatés avec certains membres du conseil ;
- ◆ sa conduite de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil et de ses comités, en présentant les résultats, et après discussion avec les membres en proposant des recommandations d'améliorations.

Session exécutive, hors la présence du Président-directeur général

L'administratrice référente a organisé le 13 octobre 2021 une réunion en présence de tous les membres du conseil d'administration, à l'exception de celle du Président-directeur général. Les participants se sont librement exprimés sur les sujets prévus à l'ordre du jour.

3.1.2 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1.2.1 Le Code de gouvernement d'entreprise de référence

Le conseil d'administration, lors de sa séance du 29 avril 2009, a décidé de se référer au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Association Française des Entreprises Privées et du Mouvement des Entrepreneurs de France (Code AFEP-MEDEF) publié en décembre 2008 et dont la dernière révision date de janvier 2020. Il peut être consulté sur le site www.medef.fr ou www.afep.com.

Les dispositions du Code AFEP-MEDEF¹ écartées et les raisons pour lesquelles elles le sont ainsi que l'article 271 du Code en reconnaît la faculté, figurent au paragraphe « Dérogations au Code AFEP-MEDEF » du rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant en annexe du présent document d'enregistrement universel.

3.1.2.2 Dérogations au code AFEP-MEDEF

Aéroports de Paris est soumise à l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en raison de sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire.

Les dispositions du code AFEP-MEDEF (disponible depuis le lien https://afep.com/wp-content/uploads/2020/01/Code-Afep_Medef-r%C3%A9vision-janvier-2020_-002.pdf) écartées, et les raisons pour lesquelles elles le sont, figurent ci-dessous.

Nombre d'administrateurs indépendants (chapitre 9 du Code AFEP-MEDEF)

A compter du 30 mars 2022, le Conseil d'administration a coopté deux administrateurs indépendants ce qui permet de respecter la recommandation du Code AFEP-MEDEF selon laquelle 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.

Durée des fonctions des administrateurs (chapitre 14 du Code AFEP-MEDEF)

Le mandat des administrateurs d'Aéroports de Paris excède la durée de quatre ans fixés par le code AFEP-MEDEF.

La durée du mandat des administrateurs est fixée à 5 ans, une durée cohérente avec la durée du contrat de régulation économique.

Parallèlement, l'échelonnement des mandats a été organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.

Détention d'actions par l'administrateur (chapitre 20 du Code AFEP-MEDEF)

La charte des membres du conseil d'administration, figurant en annexe du règlement intérieur du conseil d'administration, prévoit, conformément au code AFEP-MEDEF, que les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires doivent détenir, à titre personnel, un nombre d'actions de la société significatif au regard de la rémunération perçue. À défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit utiliser cette rémunération à leur acquisition.

Cette recommandation ne peut pas s'appliquer au sein de la société pour les membres suivants dispensés d'être propriétaires d'actions de la société :

- ◆ l'administrateur désigné par l'État et les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État, en application de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 ;
- ◆ les administrateurs élus par les salariés en application de l'article 22 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public. Leur mandat est gratuit.

Obligation de détention d'actions des dirigeants mandataires sociaux (chapitre 23 du Code AFEP-MEDEF)

Le conseil d'administration, dans sa séance du 15 juillet 2014, confirmé dans sa séance du 20 mai 2019, a décidé de ne fixer aucun seuil de conservation d'actions dans la mesure où :

- ◆ le Président-directeur général ne bénéficie d'aucune option d'action ou action de performance ;
- ◆ le Président-directeur général a renoncé au versement de sa rémunération en tant que membre du conseil d'administration d'Aéroports de Paris et de ses sociétés ;
- ◆ la rémunération est encadrée par le décret n° 2012-915 du 16 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques.

L'engagement du Président-directeur général d'Aéroports de Paris n'est pas lié aux intérêts qu'il peut détenir dans l'entreprise. Il agit dans l'intérêt social, quel que soit le nombre d'actions détenues à titre personnel.

¹ Disponible depuis le lien https://afep.com/wp-content/uploads/2020/01/Code-Afep_Medef-r%C3%A9vision-janvier-2020_-002.pdf

3.2 LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE

3.2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 Composition du conseil d'administration

Depuis le 22 juillet 2005, Aéroports de Paris est une société anonyme à conseil d'administration dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, Euronext Paris, depuis le 16 juin 2006.

Composition du conseil d'administration

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 la date du dépôt du présent document, il comprend quatre administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, deux administrateurs indépendants cooptés par le conseil d'administration, un administrateur représentant l'État, cinq administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires et six administrateurs représentant des salariés. Les membres du comité d'audit et des risques satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur, comme le montre l'exposé des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices.

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 20 mai 2019, ont renouvelé les mandats d'administrateurs d'Augustin de Romanet, de Jacques Gounon et de la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole représentée par Françoise Debrus. L'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2021 a ratifié la cooptation de Séverin Cabannes en remplacement de la Société Vinci. Au 30 novembre 2021, Dirk Benschop, nommé par l'assemblée générale du 20 mai 2019, et Robert Carsouw, dont la cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale du 11 mai 2021, ont démissionné de leur mandat d'administrateur de la société, en raison de la fin de l'accord de coopération industrielle entre Royal Schiphol Group et Aéroports de Paris. Le conseil d'administration du 30 mars 2022 a coopté, en remplacement, deux administrateurs indépendants, Olivier Grunberg et Sylvia Metayer, dont la ratification sera soumise à l'assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2022.¹

En application de l'ordonnance précitée, l'administrateur représentant l'État est Claire Vernet-Garnier nommée par arrêté du 8 octobre 2021, en remplacement d'Isabelle Bui, qui a démissionné le 30 juillet 2021. Sur proposition de l'État, l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017 et du 20 mai 2019 a désigné : Michel Massoni, Geneviève Chauv Debry, Perrine Vidalenche, Fanny Letier. L'assemblée générale

des actionnaires du 11 mai 2021 a ratifié la cooptation de Jean-Benoît Albertini, en remplacement de Christophe Mirmand, démissionnaire à compter du 20 août 2020.

Les mandats de Geneviève Chauv-Debry, Perrine Vidalenche, Michel Massoni, et Jean-Benoît Albertini, administrateurs proposés par l'Etat, prennent fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2022. Dans le cadre de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014, l'Etat a proposé au Conseil d'administration de soumettre à l'assemblée générale la nomination de deux administrateurs et le renouvellement de deux administrateurs en remplacement des quatre administrateurs dont le mandat vient à expiration.

Il est proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2022 de nommer Pierre Cunéo et Cécile de Guillebon et de renouveler Perrine Vidalenche et Jean-Benoît Albertini pour une durée de cinq ans.

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 d'Isabelle Bigand-Viviani (CGT) en remplacement de Joël Vidy, Fayçal Dekkiche (CFE/CGC), Nancy Dunant (CFE/CGC), Frédéric Gillet (CFDT), Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP), Valérie Schorgeré (CGT) en remplacement de Brigitte Blanc.

En application de l'article 13 des statuts, les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative. Anne Hidalgo, Christine Janodet, Valérie Péresse et Patrick Renaud ont été nommés ou renouvelés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019.

Aux termes de l'article 13 des statuts de la Société, le mandat des administrateurs et des censeurs est d'une durée de cinq ans.

L'article R. 251-1 du Code de l'aviation civile prévoit que le ministre chargé de l'Aviation civile désigne par arrêté un commissaire du Gouvernement et un commissaire du Gouvernement adjoint habilités à siéger, avec voix consultative, au conseil d'administration d'Aéroports de Paris. Damien Cazé, Directeur général de l'aviation civile, et Marc Borel, Directeur du transport aérien, ont été nommés respectivement commissaire du Gouvernement et commissaire du Gouvernement adjoint auprès d'Aéroports de Paris par arrêtés du ministre chargé de l'Aviation civile du 26 octobre 2020 et du 15 juin 2015.

Jean-Marc Delion, Contrôleur général Économique et Financier, et Thierry Bouchet, nommé Secrétaire du comité social et économique, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

¹ Fin de l'accord de coopération industrielle Hublink, voir section 5.1.7 du présent document.

Cette page est restée volontairement blanche.

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LA DATE DU DÉPÔT DU PRÉSENT DOCUMENT

	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions au 31/12/2021	Nombre total de mandats dans des sociétés cotées yc. étrangères extérieures au Groupe ADP	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF	
						Non indépendant	Indépendant
Président-directeur général							
• Prise d'effet de l'actuel mandat le 20 mai 2019 pour une durée de cinq ans							
Augustin de Romanet	60	Masculin	Française	50	1	Président-directeur général	
Administrateurs désignés par l'assemblée générale							
• Prise d'effet du mandat le 20 mai 2019 pour une durée de cinq ans							
Jacques Gounon	68	Masculin	Française	400	1	Ancienneté supérieure à 12 ans	
Sylvia Metayer Cooptation soumise à l'AG du 17 mai 2022, en remplacement de Robert Carsouw, démissionnaire à compter du 30 novembre 2021	62	Féminin	Française Canadienne Britannique	0	2	Administrateur indépendant	
Olivier Grunberg Cooptation soumise à l'AG du 17 mai 2022, en remplacement de Dirk Benschop, démissionnaire à compter du 30 novembre 2021	64	Masculin	Française	0	0	Administrateur indépendant	
Séverin Cabannes Cooptation ratifiée par l'AG du 11 mai 2021, en remplacement de Vinci, démissionnaire à compter du 15 décembre 2020	63	Masculin	Française	63	0	Administrateur indépendant	
Société Predica - Administrateur référent - représentée par Françoise Debrus	61	Féminin	Française	5 160 591	3	Administrateur indépendant	
Administrateur représentant l'État, nommé par arrêté du 8 octobre 2021							
• Prise d'effet du mandat le 11 mai 2017 pour une durée de cinq ans							
Claire Vernet-Garnier en remplacement d'Isabelle Bui, démissionnaire à compter du 30 juillet 2021	37	Féminin	Française	0 ¹	0	Actionnaire majoritaire	
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 Debray	63	Féminin	Française	0 ¹	0	Nommée sur proposition de l'État	
Michel Massoni	71	Masculin	Française	0 ¹	0	Nommé sur proposition de l'État	
Jean-Benoît Albertini, coopté par le conseil d'administration du 13 novembre 2020, ratifié par l'AG du 11 mai 2021, en remplacement de Christophe Mirmand, démissionnaire	58	Masculin	Française	0 ¹	0	Nommé sur proposition de l'État	
Perrine Vidalenche	65	Féminin	Française	0 ¹	0	Nommée sur proposition de l'État	
Fanny Letier	42	Féminin	Française	0 ¹	1	Nommée sur proposition de l'État	

Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance	Comité RSE
29/11/2012	AG 2024	9 ans		Président X		
02/07/2008	AG 2024	13 ans	X		X	
30/03/2022	AG 2024	Moins d'1 an				
30/03/2022	AG 2024	Moins d'1 an				
24/03/2021	AG 2024	Moins d'1 an		Président X		X
15/07/2014	AG 2024	7 ans	X		Présidente X	
08/10/2021	mai 2022	Moins d'un 1 an	X	X	X	
15/07/2014	AG 2022	7 ans		X		
26/04/2013	AG 2022	8 ans				
13/11/2020	AG 2022	1 an				
11/05/2017	AG 2022	4 ans				X
20/05/2019	AG 2024	2 ans				Présidente X

3

	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions au 31/12/2021	Nombre total de mandats dans des sociétés cotées yc. étrangères extérieures au Groupe ADP	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF	
						Non indépendant	Indépendant
Administrateurs représentant des salariés							
• Prise d'effet du mandat le 15 juillet 2019 pour une durée de cinq ans							
Valérie Schorgeré (CGT), à compter du 1 ^{er} juin 2021 En remplacement de Brigitte Blanc, démissionnaire à compter du 1 ^{er} juin 2021	56	Féminin	Française	N/A ²	0	Non comptabilisé dans le calcul	
Nancy Dunant (CFE/CGC)	59	Féminin	Française	N/A ²	0	Non comptabilisé dans le calcul	
Fayçal Dekkiche (CFE)	55	Masculin	Algérienne	N/A ²	0	Non comptabilisé dans le calcul	
Frédéric Gillet (CFDT)	49	Masculin	Française	N/A ²	0	Non comptabilisé dans le calcul	
Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP)	60	Masculin	Française	N/A ²	0	Non comptabilisé dans le calcul	
Isabelle Bigand-Viviani (CGT), à compter du 15 juillet 2021 En remplacement de Joël Vidy, démissionnaire à compter du 5 juillet 2021	57	Féminin	Française	N/A ²	0	Non comptabilisé dans le calcul	

¹ Les administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État sont dispensés d'être propriétaire du nombre minimal d'actions de la société déterminé par les statuts (articles 5 et 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014).

² Les administrateurs représentant les salariés sont dispensés d'être propriétaire du nombre minimal d'actions de la société déterminé par les statuts (article 21 de la loi 83-675 du 26 juillet 1983).

Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et gouvernance	Comité RSE
01/06/2021	2024	Moins d'un 1 an				X
15/07/2019	2024	2 ans				X
15/07/2019	2024	2 ans		X		
15/07/2014	2024	7 ans	X			X
18/12/2008	2024	13 ans			X	
15/07/2021	2024	Moins d'un 1 an		X		

3

3.2.1.2 Description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration, de ses objectifs, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice 2021

La politique d'équilibre et de diversité appliquée à la composition du conseil d'administration prend en compte la complexité et les nombreux métiers du Groupe ADP. L'organisation du conseil comme sa composition sont appropriées à l'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 plateformes franciliennes.

La composition avec des profils diversifiés et complémentaires permet de nourrir le débat avec des perspectives pertinentes et variées. Tous les administrateurs ont le souci commun de recherche de fonctionnement collégial, condition jugée indispensable pour la qualité de la gouvernance. Il s'agit de garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement des missions avec compétence, indépendance et objectivité. La composition des comités repose sur les mêmes objectifs de composition équilibrée.

Au sein du conseil d'administration, sa représentation est équilibrée en âge ; l'amplitude se situe entre 37 ans et 71 ans, et la moyenne s'élève à 58 ans. S'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes, sur les 12 administrateurs concernés (les administrateurs élus par les salariés étant exclus du calcul), six sont des femmes, soit un taux de 50 %, et six sont des hommes, soit un taux de 50 %, à la date du dépôt du présent document.

Par ailleurs, Aéroports de Paris met en œuvre une politique générale de non-discrimination et de diversité. L'entreprise et ses filiales ont adhéré à la charte de la diversité en 2013. L'accord-cadre sur la diversité sera revu en 2022 pour Aéroports de Paris SA. Ces dispositions s'inscrivent dans la continuité des accords par lesquels l'entreprise s'est engagée sur les différents champs de l'égalité des chances, depuis de nombreuses années. Deux nouveaux accords triennaux ont été signés en 2019, pour la période 2020-2022, relatifs à l'égalité professionnelle femmes-hommes d'une part, et à l'emploi des personnes en situation de handicap d'autre part. Les dispositions concernant les jeunes et les seniors sont intégrées dans l'accord 2019-2021 relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette politique a notamment fait l'objet d'une délibération du conseil d'administration le 13 octobre 2021, comme les années précédentes.

Concernant plus particulièrement l'égalité professionnelle femmes-hommes, l'accord 2020-2022 fixe des objectifs pour mobiliser les acteurs et faire évoluer les mentalités en faveur d'une parité plus grande dans les équipes, améliorer la parité pour tous les métiers et à tous les niveaux de responsabilité, en portant notamment l'ambition sur le recrutement et la promotion des femmes à des postes de responsabilité. Il vise à garantir l'égalité salariale, à l'embauche et lors des augmentations individuelles, ainsi que par un rattrapage, le cas échéant, des écarts non justifiés. Les mesures en faveur de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle sont poursuivies.

Les objectifs chiffrés et les résultats des actions relatives à la diversité figurent dans la déclaration de performance extra-financière incluse dans le rapport de gestion.

La féminisation des instances dirigeantes fait l'objet d'une politique spécifique.

3.2.1.3 Politique de mixité des instances dirigeantes, description des objectifs et modalités de mise en œuvre

Conformément au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-MEDEF, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a déterminé des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes, par délibération du 18 décembre 2020. Ils ont fait l'objet d'une présentation des niveaux atteints au conseil d'administration du 13 octobre 2021 et la politique a été confirmée. Ils concernent, outre le conseil d'administration et ses comités, le comité exécutif (Comex) et les comités de direction (CODIR) présidés par les membres du COMEX.

Actuellement la parité est respectée au sein du conseil d'administration, à 50 % en 2019, à 55 % de femmes/ 45 % d'hommes en 2020 et à 50 % en 2021. Le taux de féminisation (hors administrateurs salariés) dans les comités atteint au moins 50 %.

La proportion de femmes membres du Comex avait progressé très nettement en 2020, passant de 8 % en décembre 2019 à 26,7 % fin 2020 : le Président-directeur général a nommé trois femmes au COMEX en 2020, portant leur nombre à 4 femmes sur 15. Au sein des CODIR, cette part atteignait 40 % en moyenne en 2020. Ces dernières instances participent au vivier potentiel pour l'accès des femmes aux instances dirigeantes de l'entreprise.

Le conseil d'administration du 18 décembre 2020 a fixé des objectifs à horizon de 3 ans pour consolider ces évolutions. Ils s'inscrivent dans la politique générale en matière d'égalité professionnelle approuvée par le conseil d'administration, en dernier lieu lors de sa séance du 13 octobre 2021.

Ces objectifs concernent donc :

- ◆ le conseil d'administration : maintenir une vigilance sur les nominations par l'assemblée générale des actionnaires et veiller à la composition des comités ;
- ◆ le comité exécutif : porter la part des femmes à 33 % ;
- ◆ les comités de direction rattachés aux membres du Comex : porter le taux de féminisation à 40 % pour chaque direction.

Les modalités de mise en œuvre reposent sur deux axes :

- ◆ imposer des candidatures féminines par : l'anticipation et la constitution d'un vivier de candidatures ; la proposition d'un homme et d'une femme dans les plans de succession pour les nominations en interne ; la présentation d'au moins deux candidats, dont une femme, pour la liste finale de sélection lors des recrutements ; l'inclusion de cette exigence dans les appels d'offres des chasseurs de tête ;
- ◆ repérer et soutenir les talents féminins, de façon précoce, pour prévoir des parcours en : accompagnant les femmes en place ou sur le point d'être nommées, mettant en valeur les femmes en place pour être attractif en interne et externe sur les carrières des femmes, rechercher les recrutements auprès des écoles plus féminisées ; en proposant du mentorat sur la durée et en accompagnant l'inclusion dans des réseaux internes et externes

À la date du dépôt du présent document, le Comex comprend 5 femmes sur 15 membres, soit un taux de 33 %, atteignant déjà l'objectif fixé. Pour les 14 comités de direction, 6 dépassent 40 % et 5 atteignent au moins 30 %.

3.2.1.4 Présentation détaillée : mandats et fonctions exercés dans toute société par les mandataires sociaux durant l'exercice 2021

Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires

/AUGUSTIN DE ROMANET

Président-directeur général d'Aéroports de Paris, depuis le 29 novembre 2012, renouvelé par décrets du 24 juillet 2014 et du 29 mai 2019

DATE DE NAISSANCE :

2 avril 1961

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Coopté par le conseil d'administration du 12 novembre 2012, en remplacement de M. Pierre Graff, ratifié par l'assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2013, renouvelé par celle du 15 mai 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019 (renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019)
29 mai 2019 renouvelé, par décret, en qualité de PDG

3

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

MANDATS AU SEIN DU GROUPE ADP

Segment commerces et services :

- ◆ Média Aéroports de Paris, société par actions simplifiée française, co-entreprise avec JC Decaux : Président et administrateur
- ◆ Société de Distribution Aéroportuaire (SDA), société par actions simplifiée française, co-entreprise avec Lagardère : membre du conseil
- ◆ Relay@ADP, société par actions simplifiée française, co-entreprise avec Lagardère : membre du conseil de direction
- ◆ GMR Airports Limited (GAL), société par actions de droit indien : membre du conseil d'administration

Fondation d'Entreprise :

- ◆ Fondation d'Entreprise Groupe ADP : Président

Autres mandats :

- ◆ Régie Autonome des Transports parisiens (RATP), établissement public à caractère industriel et commercial : administrateur
- ◆ SCOR, société cotée européenne : Administrateur et vice-président du conseil d'administration, Membre du comité d'audit, du comité des risques, du comité stratégique, du comité de gestion de crise et Président du comité du développement durable,
- ◆ Le cercle des économistes SAS, société française : membre du conseil de surveillance
- ◆ Président du conseil d'administration de l'Établissement public local à caractère industriel ou commercial du domaine national de Chambord (France)
- ◆ Atout France, Agence de développement touristique de la France, Groupement d'intérêt économique : membre du conseil d'administration
- ◆ Paris EUROPLACE, association : Président du conseil d'administration
- ◆ Fonds de dotation dénommé Institut pour l'Innovation Économique et Sociale : Fondateur et administrateur
- ◆ FONDACT, association pour la gestion participative, l'épargne salariale et l'actionnariat de responsabilité : 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

Autres mandats :

- ◆ SCOR, société cotée européenne : administrateur référent, d'avril 2017 à juillet 2021, Président du comité des rémunérations et des nominations, d'avril 2017 à juillet 2021, Membre du comité de responsabilité sociale, sociétale et de développement durable, d'avril 2017 à juillet 2021
- ◆ Président du conseil d'administration d'ACI Europe, de juin 2015 à juin 2017
- ◆ Airport Council International (ACI) Europe, Association internationale à but non lucratif soumise au droit belge : membre du conseil d'administration de juin 2015 à juin 2019 et membre du Comex, de janvier 2020 à octobre 2021
- ◆ Fondation Long-Thibaud-Crespin, Fondation : administrateur, de septembre 2015 à septembre 2021

/JACQUES GOUNON

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) :

- ◆ Président du groupe GETLINK (GET SE) société européenne cotée
- ◆ Président de :
 - ◆ Eleclink Limited, société anonyme britannique
 - ◆ Getlink Régions, société par actions simplifiée, française
- ◆ Administrateur de :
 - ◆ France-Manche, société anonyme française
 - ◆ The Channel Tunnel Group Limited, société anonyme britannique
 - ◆ Eurotunnel Management Services Limited, société anonyme britannique
 - ◆ Get Elec Limited, société anonyme britannique
 - ◆ London Carex Limited, société anonyme britannique
 - ◆ Le Shuttle Limited, société anonyme britannique
 - ◆ Eurotunnel financial Services Limited, société anonyme britannique
 - ◆ Eurotunnel Finance Limited, société anonyme britannique
 - ◆ Eurotunnel Trustees Limited, société anonyme britannique

Autre mandat :

- ◆ Président et administrateur du Groupe Hospitalier Paris Saint-Joseph, fondation

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Mandats au sein du Groupe GETLINK (GET SE) – ex-Eurotunnel

- ◆ Président-directeur général du groupe GETLINK (GET SE) société européenne cotée de février 2005 à juin 2020
- ◆ Président-directeur général de France-Manche, société anonyme française, de juin 2005 à juin 2020
- ◆ Président de Eurotunnel Holdings, société par actions simplifiée française, de juillet 2017 à juin 2020
- ◆ Administrateur de :
 - ◆ Eurotunnel SE, société belge, de mars 2006 à juin 2020
 - ◆ Eurotunnel Services Limited, société anonyme, de mars 2006 à juin 2020

/OLIVIER GRUNBERG

Administrateur indépendant

DATE DE NAISSANCE :

15 août 1958

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Coopté, lors du Conseil d'administration du 30 mars 2022, en remplacement de Dirk Benschop

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ VEOLIA EAU France, Directeur Général Délégué et Secrétaire Général, depuis 2014
- ◆ Président de l'UNSPIC (Union Nationale des Services Publics Industriels et Commerciaux) depuis 2016
- ◆ Vice-Président de l'IGD (Institut de la Gestion Déléguée)
- ◆ Vice-Président de la FPPEE (Fédération Professionnelle des Entreprises de l'Eau)

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

/SÉVERIN CABANNES

Administrateur indépendant

DATE DE NAISSANCE :

21 juillet 1958

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Coopté par le conseil d'administration du 24 mars 2021 et nomination ratifiée par l'assemblée générale du 11 mai 2021, en remplacement de Vinci

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Président de TOLMA conseil, société par actions simplifiée

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Fonction au sein de Société Générale

- ◆ Conseil du Directeur général, de janvier 2021 à septembre 2021
- ◆ Directeur général délégué en charge de la Banque de Grandes Clientèles et Services Investisseurs, de mai 2018 à décembre 2020
- ◆ Directeur général délégué en charge de la Banque de Financement et d'investissement et des Ressources (Système d'information, Immobilier, Achats) ainsi que des Finances, des Risques et de la Conformité, de mai 2008 à mai 2018

3

/SYLVIA METAYER,

Administratrice indépendante

DATE DE NAISSANCE :

17 janvier 1960

NATIONALITÉ :

Française, Britannique, Canadienne

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Cooptée par le Conseil d'administration du 30 mars 2022, en remplacement de Robert Carsouw

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ SODEXO SA, société cotée, Directrice de la stratégie de croissance, depuis 2019, et membre du comité exécutif depuis 2014
- ◆ GROUPE KEOLIS S.A.S., membre du conseil de surveillance depuis 2021, Présidente du comité d'audit, membre du comité des ressources humaines
- ◆ PAGE GROUP Plc, société cotée au London Stock Exchange, membre du Conseil d'administration depuis 2017, membres des comités d'audit, des nominations et de la rémunération

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ SODEXO SA, société cotée, de 2014 à 2019, directrice générale Monde, services aux entreprises, de 2010 à 2014, Présidente des grands comptes internationaux

FRANÇOISE DEBRUS

Représentante permanente de la société PREDICA, administrateur référent, indépendant

DATE DE NAISSANCE :

19 avril 1960

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Société PREDICA nommée administrateur par l'assemblée générale du 15 mai 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019 (renouvelée par l'assemblée générale du 20 mai 2019)

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Directrice des investissements, Crédit Agricole Assurances Solutions

Mandats au sein des participations PREDICA :

- ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur et membre du comité d'audit et du comité des investissements de KORIAN, SA cotée, France
- ◆ Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de ALTAREA, SCA cotée, France
- ◆ Membre du conseil d'administration et membre du comité d'audit de SEMMARIS, société d'économie mixte, France
- ◆ Membre du conseil d'administration et membre du comité d'audit de COMEXPOSIUM, société anonyme, France
- ◆ Membre du Conseil de surveillance et du comité d'audit de la Française des Jeux (FDJ), société anonyme, cotée, France

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Administrateur et membre du comité d'audit :
 - ◆ COVIVO Hôtels, SCA de mars 2009 à avril 2020
- ◆ Représentant permanent de PREDICA, administrateur et membre du comité d'audit :
 - ◆ EUROSIC, SA, de juin 2011 à août 2017,
- ◆ Administrateur de :
 - ◆ Foncière Développement Logements, SA, de mars 2009 à février 2016
 - ◆ Beni Stabili, Société italienne cotée (SIIC), d'avril 2013 à novembre 2016

Administrateur représentant de l'État

CLAIRE VERNET-GARNIER

DATE DE NAISSANCE :

10 février 1984

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Arrêté du 8 octobre 2021 en remplacement de M^{me} Isabelle Bui

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

11 mai 2017

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Directrice de participations Transports -Agence des participations de l'État - ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance
- ◆ Administratrice en qualité de représentant de l'État et membre du comité d'audit et des risques, du comité de la stratégie et des investissements et du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance :
 - ◆ SNCF, société anonyme française
 - ◆ Radio France, société anonyme française
- ◆ Administratrice en qualité de représentant de l'État et membre du comité des nominations :
 - ◆ DEXIA, société anonyme belge
 - ◆ DEXIA CREDIT LOCAL, société anonyme française

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Administratrice en qualité de représentant de l'État et membre du comité d'audit et des risques :
 - ◆ Orange, société anonyme française cotée, d'octobre 2020 à mai 2021
 - ◆ Aéroport Montpellier Méditerranée, société anonyme française, d'avril 2019 à octobre 2021
- ◆ Administratrice en qualité de représentant de l'État :
 - ◆ Orano Mining, société anonyme française, de juin 2019 à septembre 2021
 - ◆ Orano Cycle, société anonyme française, de juin 2019 à juillet 2021

Administrateurs nommés, sur proposition de l'État, par l'assemblée générale des actionnaires

/JEAN-BENOÎT ALBERTINI

DATE DE NAISSANCE :

9 mai 1963

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Coopté, sur proposition de l'État, lors du conseil d'administration du 13 novembre 2020, et nomination ratifiée par l'assemblée générale du 11 mai 2021, en remplacement de Christophe Mirmand

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

11 mai 2017

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Secrétaire général au ministère de l'Intérieur - Haut fonctionnaire de défense et haut fonctionnaire chargé du développement durable dans ce même ministère

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Préfet de l'Essonne, de mai 2018 à août 2020
- ◆ Affecté auprès du secrétaire général du ministère de l'Intérieur, d'avril 2018 à mai 2018
- ◆ Commissaire général à l'égalité des territoires de septembre 2017 à avril 2018
- ◆ Directeur de cabinet du ministre de la cohésion des territoires de juillet 2017 à septembre 2017
- ◆ Préfet de Vendée, d'août 2013 à juillet 2017

3

/GENEVIÈVE CHAUX DEBRY

DATE DE NAISSANCE :

18 juin 1958

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Décret du 11 juillet 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

11 mai 2017, renouvelée par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017, sur proposition de l'État

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Présidente du conseil de surveillance de la société anonyme française non cotée Aéroport de Bordeaux-Mérignac
- ◆ Administrateur civil honoraire

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Néant

/FANNY LETIER

DATE DE NAISSANCE :

15 mars 1979

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019, nommée par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019, sur proposition de l'État

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Co-fondatrice et directrice générale de GENE0 capital entrepreneur, fonds de gestion pour accompagner la croissance des PME et ETI, France, société par actions simplifiée
- ◆ Présidente de GENE0 Partenaires, société de gestion de GENE0 capital entrepreneur, France, société par actions simplifiée
- ◆ Administratrice de bioMérieux, SA Française cotée
- ◆ Administratrice civile hors classe

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Administratrice de l'Institut français des administrateurs (IFA), de 2018 à juin 2021
- ◆ Administratrice de Nexans, société Française cotée, de mai 2014 à juin 2020
- ◆ Directrice exécutive chargée de la division fonds propres PME et coordination accompagnement et membre du comité exécutif de BPIFrance, de 2015 à 2018
- ◆ Directrice générale de BPIFrance Investissement Régions, de septembre 2013 à mars 2015

/MICHEL MASSONI

DATE DE NAISSANCE :

20 septembre 1950

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Décret du 26 avril 2013, en remplacement de Mme Régine BREHIER

RENOUVELLEMENT DU MANDAT :

Décret du 11 juillet 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

11 mai 2017, renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition de l'État

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Membre associé du conseil général de l'environnement et du développement durable - ministère de la Transition écologique et solidaire

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- ◆ Coordonnateur du collège Économie et Régulation au ministère de la Transition écologique et solidaire, d'octobre 2007 à octobre 2017
- ◆ Président du conseil d'administration de l'établissement public de sécurité ferroviaire, d'août 2015 à décembre 2017

/PERRINE VIDALENCHE

DATE DE NAISSANCE :

26 décembre 1956

NATIONALITÉ :

Française

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

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 et des risques de CDC Habitat, société anonyme d'économie mixte, filiale immobilière de la Caisse des Dépôts, France
- ◆ Administratrice indépendante et Présidente du comité d'audit, des risques et de la conformité de New IMMO Holding (ex CEETRUS), société anonyme à conseil d'administration, France
- ◆ Présidente du comité d'audit et membre du Conseil de surveillance de SEMOP - Gare du Nord 2024, société d'économie mixte à opération unique, France

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

/ISABELLE BIGAND-VIVIANI

DATE DE NAISSANCE :

27 janvier 1964

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Élection du 22 mai 2019

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

15 juillet 2019, en remplacement de Joël Vidy, à compter du 5 juillet 2021

PARRAINÉE PAR LE SYNDICAT :

CGT

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Contrôleur de gestion au sein de la Direction de Paris-Orly d'Aéroports de Paris

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

PARRAINÉ 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

3

/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

/FRÉDÉRIC GILLET

DATE DE NAISSANCE :

19 février 1972

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

15 juillet 2014, élu le 20 mai 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

15 juillet 2019 (réélu le 22 mai 2019)

PARRAINÉ PAR LE SYNDICAT :

CFDT

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

◆ Chargé du secret de la protection de la Défense nationale au sein de la Direction de l'audit, de la sécurité et de la maîtrise des risques d'Aéroports de Paris

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 SALARIÉ
 - ◆ FCPE ADP OBLIGATIONS

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Néant

/VALÉRIE SCHORGERE

DATE DE NAISSANCE :

28 mars 1965

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Élection du 22 mai 2019

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

15 juillet 2019, en remplacement de Brigitte Blanc, à compter du 1^{er} juin 2021

PARRAINÉE PAR LE SYNDICAT :

CGT

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Assistante Économie et finances au sein de la Direction des comptabilités d'Aéroports de Paris
- ◆ Administratrice représentant des salariés à la Fondation d'Entreprise Groupe ADP

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 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), d'août 2016 à décembre 2019
- ◆ Présidente au Conseil départemental – Collectivité publique, d'avril 2014 à janvier 2019

/CHRISTINE JANODET

DATE DE NAISSANCE :

29 septembre 1956

NATIONALITÉ :

Française

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION :

Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2009, renouvelée par l'assemblée générale du 15 mai 2014

DATE DE DÉBUT DU MANDAT ACTUEL :

20 mai 2019, renouvelée par l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Maire d'Orly
- ◆ Conseiller Départemental du Val-de-Marne
- ◆ Conseillère territoriale de l'établissement public territorial Grand Orly Seine Bièvres (GOSB)
- ◆ Administratrice de Valophis, office HLM
- ◆ Conseillère métropolitaine de Métropole du Grand Paris (MGP), établissement public de coopération intercommunale

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Néant

/ VALÉRIE PÉCRESSE

DATE DE NAISSANCE :

14 juillet 1967

NATIONALITÉ :

Française

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Présidente du Conseil régional d'Ile-de-France
- ◆ Présidente du conseil d'administration de l'Établissement public d'aménagement Paris-Saclay (EPAPS)
- ◆ Membre du conseil d'administration de Grand Paris aménagement (EPIC)
- ◆ Première vice-présidente de l'Association des régions de France (ARF)
- ◆ Présidente (ès qualités) du conseil d'administration d'IDF Mobilités
- ◆ Présidente (ès qualité) du conseil d'administration de l'Institut Paris Région (ex IAU)
- ◆ Membre (ès qualité) du Conseil de surveillance de la Société du Grand Paris
- ◆ Membre du conseil d'administration de la Fondation Université de Paris, fondation
- ◆ Conseillère communautaire du Conseil communautaire de Versailles Grand Parc, communauté d'agglomération
- ◆ Conseillère municipale du Conseil municipal de Vélizy-Villacoublay, collectivité territoriale de commune
- ◆ Membre du conseil d'administration de SNCF Réseau, société anonyme
- ◆ Membre titulaire du conseil d'administration de l'Établissement public Foncier d'Ile-de-France, établissement public à caractère industriel et commercial
- ◆ Membre du conseil d'administration du comité d'organisation des jeux olympiques et paralympiques (COJO), association déclarée
- ◆ Membre titulaire du conseil d'administration de la Société de livraison des ouvrages olympiques (SOLIDEO), établissement public

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

- ◆ Présidente du conseil d'administration de l'Établissement Public Foncier d'Ile-de-France, EPFIF, de mars 2016 à juillet 2021
- ◆ Membre, en qualité de représentante du STIF, du Conseil de surveillance de la SNCF, de décembre 2015 à décembre 2019
- ◆ Ancienne députée des Yvelines (2^{ème} circonscription : Vélizy-Chevreuse), de juin 2012 à janvier 2016

3

/ PATRICK RENAUD

DATE DE NAISSANCE :

6 août 1947

NATIONALITÉ :

Française

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- ◆ Président du Club des Acteurs du Grand Roissy, association
- ◆ Président d'Euro Carex et Roissy Carex, association
- ◆ Membre du Bureau du Club des Acteurs du Grand Roissy, CAGR
- ◆ Administrateur de l'ONG Acting for Life

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 la Communauté d'Agglomération Roissy Pays de France, de mars 2016 à juillet 2020
- ◆ Président de la Communauté d'Agglomération Roissy Porte de France, de 2001 à juillet 2020
- ◆ Président de l'agence de développement économique Roissy Développement Aerotropolis, de 2014 à juillet 2020
- ◆ Président de l'Association des Collectivités du Grand Roissy, de 2011 à juillet 2020
- ◆ Administrateur de Grand Paris Aménagement, de 2018 à juillet 2020
- ◆ Premier Adjoint au Maire de Roissy-en-France, Val d'Oise, de 1983 à 2020

3.2.1.5 Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration

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. 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. 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.

Liens familiaux, condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, de contrat de service liant les membres du conseil d'administration à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat. À la connaissance de la Société, les membres du conseil d'administration n'ont aucun lien familial entre eux.

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du conseil d'administration, (ii) aucun des membres du conseil d'administration n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation à l'exception de D. Benschop qui était membre du conseil de surveillance de The Institute for Global Justice de La Haye, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du conseil d'administration par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés), toutefois, dans un arrêt en date du 9 mars 2021, la Cour de discipline budgétaire et financière a condamné Monsieur Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris, à une amende de 5 000 € pour des manquements à des règles relatives à l'exécution des recettes et des dépenses commis en sa qualité de directeur général du

groupe Caisse des dépôts en juin 2010 et mars 2011. L'arrêt précise que Monsieur de Romanet n'a tiré aucun avantage personnel des faits litigieux et (iv) aucun des membres du conseil d'administration n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, il n'existe pas à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de la Société, des membres du conseil d'administration et des censeurs et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs, à l'exception, le cas échéant, des devoirs de Jabine Van der Meijs (jusqu'au 1^{er} avril 2021), Dick Benschop, et Robert Carsouw (jusqu'au 30 novembre 2021), en raison de leurs fonctions actuelles ou passées au sein de Royal Schiphol Group, et de ceux de Geneviève Chauv Debry en raison de ses fonctions de Présidente du conseil de surveillance de la société anonyme Aéroport de Bordeaux-Mérignac. En outre, les administrateurs représentants de l'État peuvent avoir des conflits d'intérêts potentiels dans la relation de la Société avec l'État ou les entreprises ou entités publiques auxquels ils participent. Outre les dispositions du Code de commerce applicables en matière de conventions réglementées, le règlement intérieur du conseil d'administration précise les règles de prévention des risques de conflits des intérêts des membres du conseil d'administration avec Aéroports de Paris ou toute société de son groupe et les règles de transmission des données sensibles aux membres du conseil.

Arrangements ou accords sur la désignation des membres du conseil d'administration

La société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole a été nommée administrateur lors de l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019 conformément au cahier des charges de la cession de gré à gré par l'État et le Fonds Stratégique d'Investissements (FSI) d'actions d'Aéroports de Paris, en application duquel cette société s'est engagée, dans certaines conditions, à démissionner de son poste d'administrateur dans le cas où elle viendrait à détenir moins de 4,5 % du capital de la Société.

Outre cet accord et sous réserve des dispositions légales et réglementaires particulières applicables à la composition du conseil d'administration de la Société, il n'existe à la connaissance de la Société aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un membre du conseil d'administration a été nommé en cette qualité.

Restrictions concernant la cession des actions

À la connaissance de la Société, il n'existe à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel aucune restriction acceptée par un membre du conseil d'administration concernant la cession de leur éventuelle participation dans le capital social d'Aéroports de Paris, à l'exception des obligations d'abstention du code d'éthique annexé au règlement intérieur et relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française sur le délit d'initié, le manquement d'initié et les manipulations de marché.

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.

3.2.2 LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.2.2.1 Le Président-directeur général – Unicité des fonctions

L'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoit que le Président du conseil d'administration assure également la Direction générale de la société. Il porte le titre de Président-directeur général. Il est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil d'administration.

Sur proposition du conseil d'administration du 20 mai 2019, Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris depuis le 29 novembre 2012, a été renouvelé dans ses fonctions par décret en date du 29 mai 2019.

Le conseil d'administration estime que cette unicité des fonctions permet dans un contexte international, environnemental et sociétal en profonde mutation du transport aérien de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle et de garantir une véritable efficacité dans la prise des décisions au sein du Groupe ADP. Dans le cadre de l'évaluation externe du conseil, établie en 2019, confirmée par les évaluations internes réalisées en 2020 et 2021, les membres du conseil d'administration ont considéré que l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général est adaptée au contexte de la société car il existe un véritable équilibre des pouvoirs.

Le Président-directeur général organise et dirige les travaux du conseil et représente celui-ci dans ses rapports avec les actionnaires et les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le Président-directeur général n'exerce pas plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. L'avis préalable du conseil a en outre été recueilli pour accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. Les mandats exercés par le Président-directeur général sont décrits ci-après.

3.2.2.2 Équilibre des pouvoirs au sein du conseil d'administration

Soucieux d'assurer et de maintenir un réel équilibre des pouvoirs, le conseil d'administration a décidé de :

- ◆ limiter les pouvoirs du directeur général afin d'assurer un équilibre entre le dirigeant mandataire social exécutif et le conseil d'administration, tout en préservant la flexibilité et la

réactivité nécessaires dans l'administration et la gestion de la société dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance ;

- ◆ créer la fonction d'administrateur référent pour notamment assurer un équilibre des pouvoirs et prévenir et gérer les éventuels conflits d'intérêts au sein du conseil ;
- ◆ organiser, au moins une fois par an, une session exécutive, hors la présence du mandataire social exécutif pour améliorer la gouvernance de la société.

3.2.2.3 Limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du directeur général

Le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Les limitations des pouvoirs du Président-directeur général d'Aéroports de Paris ont été fixées par délibération du conseil d'administration du 9 septembre 2005, modifiée le 24 janvier 2019.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé que le Président-directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du conseil pour les actes suivants :

- ◆ stratégie et grands projets : adoption du plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe ADP ; approbation des projets d'investissement, d'acquisition ou de cession d'actifs corporels, incorporels ou financiers, réalisés par Aéroports de Paris ou toute société qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce d'un montant supérieur à :
 - ◆ en France à 60 millions d'euros,
 - ◆ à l'étranger à 50 millions d'euros ;
- ◆ principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ou entre aéroports ;
- ◆ approbation des contrats prévus aux articles 2 et 3 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports ;
- ◆ tarification : approbation du contrat pluriannuel de régulation économique ; fixation du taux des redevances visées au 1° de l'article R.224-2 du Code de l'aviation civile ;
- ◆ en matière financière : approbation des transactions et renonciations de créances d'un montant supérieur ou égal à 15 millions d'euros hors taxes.

Ces limitations de pouvoir ont été intégrées dans le règlement intérieur du conseil d'administration qui énonce ses attributions en tenant compte des limitations de pouvoir du Président-directeur général.

3.2.3 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 :

- ◆ Président-directeur général : Augustin de Romanet ;
- ◆ Directeur général exécutif : Edward Arkwright ;
- ◆ Directeur général adjoint chargé de la Direction générale des opérations : 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 : Xavier Hürstel ;
- ◆ Directeur général adjoint, Finances, Stratégie et Administration : Philippe Pascal ;
- ◆ Directrice de l'aéroport Paris-Orly : Justine Coutard ;
- ◆ Directeur clients : Mathieu Daubert ;
- ◆ Directeur des ressources humaines : Laurent Gasse ;
- ◆ Directrice de la Communication : Elise Hermant ;
- ◆ Directeur des Systèmes d'Information : David Krieff ;
- ◆ Directrice de l'audit, de la sécurité et de la maîtrise des risques : Alexandra Locquet ;
- ◆ Directrice du développement durable et des affaires publiques : Amélie Lummaux ;
- ◆ Directeur de l'Ingénierie et Projets : Thierry de Séverac ;
- ◆ Directrice de l'Immobilier : Marine Ulivieri.

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. Augustin de ROMANET a été nommé par décret du 29 novembre 2012 Président-directeur général d'Aéroports de Paris et renouvelé dans ses fonctions par décrets en date du 24 juillet 2014 et du 29 mai 2019. 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 avait 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 avait 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. En ce qui concerne ses

mandats actuels 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). Depuis février 2021, il est membre du conseil d'administration de GMR Airports Limited (société par actions de droit indien). Il est également Président de la Fondation d'Entreprise Groupe ADP. Concernant ses autres mandats, Augustin de ROMANET est 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, membre fondateur et administrateur du Fonds de dotation dénommé « Institut pour l'Innovation Économique et Sociale » (2IES), Président du conseil d'administration de Paris EUROPLACE et administrateur de l'association FONDACT pour la gestion participative, l'épargne salariale et l'actionariat de responsabilité. Enfin, il est administrateur et vice-Président du conseil d'administration de la société européenne cotée SCOR et également Président du comité de développement durable et membre des comités stratégique, d'audit, des risques et de gestion de crise. 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, diplômé 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^{er} septembre 2013. Depuis le 26 mai 2016, Edward ARKWRIGHT est Directeur général exécutif. Au sein du Groupe ADP, il est Président du conseil d'administration d'ADP International SA, Président du conseil d'administration de Hub One SA et membre du comité de direction d'Hologarde. Il est également Président d'ADP Invest, membre du conseil d'administration du gestionnaire d'infrastructures de CDG Express et Président du conseil d'administration de TAV Airports Holding. Depuis le 26 octobre 2021, Edward ARKWRIGHT est membre du conseil d'administration et du comité exécutif de Airport Council International (ACI) Europe (Association internationale sans but lucratif à statut belge). Edward ARKWRIGHT est membre du conseil d'administration de Paris & Co et de Paris Choose Region et, parallèlement à ses activités au sein du Groupe ADP, membre du directoire de l'ESSEC, Président du Cercle de l'Harmonie Jérémie Rohrer. Edward ARKWRIGHT est Chevalier de l'ordre national du Mérite.

Fernando ECHEGARAY, né le 25 novembre 1959, est ingénieur industriel de l'Université Polytechnique de Barcelone et titulaire d'un diplôme d'ingénieur en informatique de l'Université des îles Baléares. Il est également diplômé en gestion et administration des entreprises de l'IESE Business School. De 1985 à mai 2017, Fernando ECHEGARAY a occupé différents postes à responsabilité au sein du gestionnaire aéroportuaire espagnol AENA. Après avoir occupé le poste de Directeur adjoint de l'aéroport de Palma de Majorque, il devient, en 2000, Directeur des opérations du Grupo Aeroportuario del Pacífico au Mexique. De 2003 à 2004, il est Directeur général de l'aéroport de Tenerife-Sud puis, de 2004 à 2006, Directeur général des aéroports des îles Canaries. Entre 2006 et mars 2012, il occupe le poste de Directeur général de l'aéroport international de Barcelone - El Prat, puis, d'avril 2012 à juin 2017, celui de Directeur de l'ensemble du réseau espagnol du groupe AENA. Fernando ECHEGARAY rejoint Groupe ADP en juillet 2017. Depuis le 1^{er} mai 2018, il est Directeur général d'ADP International SA et Directeur en charge de l'international du Groupe ADP. En janvier 2020, il est nommé Directeur général adjoint chargé de la Direction générale des opérations du Groupe ADP, membre du comité exécutif et conserve sa fonction de Directeur général d'ADP international. Il est également Président d'Airport Management Company SAS (filiale d'ADP International). Au sein du Groupe ADP, il est membre du conseil d'administration d'ADP International et membre du conseil d'administration d'ADP Ingénierie SA (filiale d'ADP International), dont il était Président de mai 2018 à janvier 2020. En ce qui concerne les actifs internationaux du Groupe, il est Président du conseil d'administration d'Airport International Group PSC (AIG) et Président du Conseil de surveillance de MZLZ (société concessionnaire de l'aéroport de Zagreb). Depuis juillet 2017, Fernando ECHEGARAY est membre du conseil d'administration de TAV Airports Holding dont il devient Vice-Président en avril 2018. Il est membre du conseil d'administration de GMR Airport Limited, depuis avril 2021, et membre du conseil d'administration de SCNP - Nuevo Pudahuel (société concessionnaire de l'aéroport de Santiago du Chili). 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 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 France) et membre du Conseil de la Société de Distribution Aéroportuaire (SAS, co-entreprise avec Lagardère). Il est également membre du comité de direction d'Hologarde et membre du comité de direction de Cargo Community System France (CCS France). Depuis décembre 2021, Marc HOUALLA est vice-président du conseil d'administration de l'UAF (Union des Aéroports Français). 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, il 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. Au sein du Groupe ADP, il est aussi Président du conseil d'administration d'ADP Ingénierie SA (filiale d'ADP International) depuis le 30 janvier 2020. Il a été Directeur général d'ADP Ingénierie SA du 11 novembre 2020 au 30 juin 2021. Xavier HÜRSTEL est également Directeur général délégué d'ADP International depuis février 2020 et Président d'Aéroports de Paris Management 3 (filiales d'ADP International). Il est membre du conseil d'administration de TAV Airports Holding et, depuis février 2020, Directeur général de GMR Infra Services Limited (GISL) dont Aéroports de Paris détient plus de 99,99 % du capital social. Depuis février 2021, il est membre du conseil d'administration de GMR Airports Limited (société de droit indien dont ADP détient 49 % du capital social) et, depuis septembre 2021, membre du conseil d'administration de Merchant Aviation. 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 commence 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 France) et membre des conseils de Relay@ADP et Société de Distribution Aéroportuaire (SAS, co-entreprises avec le Groupe Lagardère). Philippe PASCAL est membre du conseil d'administration de GMR Airports Limited (société de droit indien dont ADP détient 49 % du capital social) et, depuis le 24 mai 2021, membre du conseil d'administration de Delhi International Airport Limited (DIAL).

Justine COUTARD, née le 16 décembre 1985, est diplômée de l'École Normale Supérieure de Cachan, de l'Institut d'Études Politiques de Paris, et ancienne élève de l'École nationale d'administration (promotion Robert Badinter). Inspectrice des finances, elle a exercé, de 2011 à 2015, au sein du service de l'Inspection générale des finances. Justine COUTARD a rejoint le Groupe ADP, une première fois, en avril 2015 comme Secrétaire générale de la Direction générale des opérations aéroportuaires et Directrice Qualité Clients de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. De 2016 à 2017, elle est Directrice des finances, de la gestion et de la stratégie. De 2018 à 2020, elle exerce les fonctions de Directrice adjointe puis Directrice de Cabinet du ministre de l'Action et des Comptes publics. Justine COUTARD réintègre le Groupe ADP le 5 octobre 2020 ; elle est nommée Directrice de l'aéroport Paris-Orly à compter du 26 octobre 2020.

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). Depuis 2021, il est également président d'Extime Food & Beverage (SAS) et Extime Food & Beverage Paris (SAS). Il est membre du conseil d'administration d'Epigo (SAS, co-entreprise avec Select Service Partner), de Média Aéroports de Paris (SAS, co-entreprise avec JC Decaux France) et du Fonds de Dotation de l'Espace Musées. Mathieu DAUBERT est membre du conseil d'administration d'ADP International SA, filiale d'ADP SA, depuis le 1^{er} juillet 2021, et de TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. (TAV İşletme), depuis le 26 mai 2021.

Laurent GASSE, né le 11 mars 1970, est docteur en droit social et diplômé d'un *executive MBA* de l'ESSEC en 2008. Il a commencé sa carrière à la SEITA en tant que chargé d'études juridiques et sociales, puis il a occupé différentes fonctions RH, juridiques et financières dans plusieurs entreprises. Il a rejoint, en 2015, le groupe Soufflet, groupe agroalimentaire de dimension internationale, premier collecteur privé de céréales en Europe, en tant que directeur des ressources humaines de la division la plus importante du groupe en termes d'effectifs : la division « boulangerie, viennoiserie et pâtisserie », puis il a été nommé directeur des ressources humaines groupe et membre du comité exécutif du groupe Soufflet en 2018. Laurent GASSE rejoint le Groupe ADP le 1^{er} septembre 2021, en qualité de Directeur des Ressources humaines.

Elise 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, Elise 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^{er} décembre 2017, Elise HERMANT est nommée Directrice de la Communication du Groupe ADP.

David KRIEFF, né le 3 septembre 1976, est ancien élève de l'École Centrale Paris et de l'École Nationale d'Administration (promotion Marie Curie). Entre 1999 et 2005, il occupe le poste d'ingénieur, directeur de projets SI, pour différents groupes dont IDM, LVMH, IBM et la RATP. De 2006 et 2009, il est responsable process et SI pour France Active et consultant senior pour Beijaflore Finance. Admis à l'ENA en 2011, il rejoint le secteur public en 2013 en tant qu'inspecteur des finances. Il réalise différentes missions de conseil et d'audit auprès des ministres de Bercy ou du Premier ministre entre 2013 et 2017. En 2017, il rejoint le groupe Econocom en tant que Directeur exécutif, directeur général finances. David KRIEFF rejoint le Groupe ADP en 2019 en tant que Directeur des systèmes d'information adjoint. Il est nommé Directeur des Systèmes d'Information du Groupe ADP à partir du 21 mars 2022.

Alexandra LOCQUET, née le 24 décembre 1978, est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, ancienne élève de l'École Nationale de Santé Publique et de l'École Nationale d'Administration (promotion Simone Veil). Entre 2006 et 2009, elle a occupé différents postes au sein du ministère du Budget, des Comptes publics et de la réforme de l'État. En 2009, Alexandra LOCQUET a intégré la Régie Autonome des Transports Parisiens au sein de la Délégation générale à l'Audit interne et au plan d'entreprise. En 2011, elle rejoint le cabinet de la Ministre chargée de l'écologie et du Ministre chargé des transports en tant que conseillère technique transports terrestres et sécurité routière. En 2012, elle a occupé la fonction de Directrice adjointe de Cabinet du Président et du directeur général de Réseau Ferré de France. Alexandra LOCQUET rejoint Groupe ADP en 2014 en tant que Directrice de projets, en charge notamment du CDG Express. Elle a été nommée Directrice générale de Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express SAS en octobre 2018, puis Présidente de cette SAS en octobre 2021. Elle est également membre du conseil d'administration de cette société depuis février 2019. Le 1^{er} juin 2020, Alexandra LOCQUET est nommée Directrice de l'audit, de la sécurité et de la maîtrise des risques.

Amélie LUMMAUX, née le 9 juillet 1985, est diplômée d'HEC Paris. En 2010, elle a intégré le ministère des Finances, où elle a occupé différents postes au sein de la Direction du budget pendant six ans. En 2015, elle entre au cabinet du ministre de l'Économie et des Finances et du Secrétaire d'État au budget. Amélie LUMMAUX rejoint le Groupe ADP en 2017, en qualité de Directrice de projets transformation, chargée notamment du projet du futur Terminal 4 de Paris-Charles de Gaulle. En mars 2018, elle est nommée Directrice du développement durable et, depuis le 1^{er} juin 2020, Directrice du développement durable et des affaires publiques. Elle est membre du conseil d'administration d'ADP International depuis mai 2020, membre du conseil d'administration de l'Union des Aéroports Français (UAF) depuis juin 2020, et membre du bureau de l'Alliance France Tourisme depuis décembre 2020.

Thierry de SÉVERAC, né le 16 août 1965, est diplômé de l'École Centrale de Paris. Il a commencé 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 de l'Ingénierie et Aménagements (à présent, Ingénierie et Projets). Il est membre du conseil d'administration d'ADP ingénierie SA (filiale d'ADP International), depuis janvier 2020, et membre du conseil d'administration du gestionnaire d'infrastructures de CDG Express, depuis avril 2020. Il est également membre du conseil d'administration de la société Nuevopudahuel de l'aéroport de Santiago du Chili, depuis juillet 2020, membre du conseil d'administration d'Embassair US Group depuis le 4 mars 2021, et président du conseil d'administration de Merchant Aviation depuis le 14 septembre 2021.

Marine ULIVIERI, née le 27 septembre 1961, est diplômée de l'École spéciale des travaux publics (ESTP) et de l'IAE de Paris. Elle a commencé sa carrière comme responsable dans des structures de promotion immobilière, d'abord chez Bouygues Immobilier, de 1985 à 1988, puis chez Suez de 1988 à 1991. Entre

1991 et 1998, elle a travaillé au sein du groupe GAN où elle a notamment assuré la Direction commerciale du patrimoine. Directrice adjointe de l'immobilier du groupe Malakoff Médéric, de 1998 à 2005, elle a ensuite exercé les fonctions de directrice de la gestion des actifs immobiliers, puis, de directrice de la région Ile-de-France au sein chez Poste Immo filiale du Groupe La Poste entre 2005 et 2014. Elle a été, ensuite, successivement directrice de la maîtrise d'ouvrage déléguée chez Carrefour Property puis directrice immobilière de la Fondation Apprentis d'Auteuil. Marine ULIVIERI rejoint le Groupe ADP en mars 2017 pour y exercer les fonctions de directrice de la gestion des actifs immobiliers au sein de la Direction de l'immobilier. Elle a été nommée Directrice de l'immobilier le 19 avril 2021. Marine ULIVIERI est administratrice de la société ADP Ingénierie SA, filiale indirecte d'ADP SA, depuis le 12 avril 2018, Présidente de la société ADP Immobilier SAS, filiale directe d'ADP SA, depuis le 16 avril 2021 et membre du comité de surveillance de la société Chenue Le Bourget SAS, participation d'ADP SA, depuis le 28 avril 2021.

3

3.2.4 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 SENNER ;
- ◆ 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.

3.3 PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.3.1 FONCTIONNEMENT

3.3.1.1 Règles de fonctionnement

Le conseil d'administration est l'organe collégial de la Société qui détermine les orientations stratégiques de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre, comme précisé à l'article 16 de ses statuts. Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant la raison d'être de la société et les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il propose, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune. Il a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et répond de l'exercice de cette mission devant l'assemblée générale des actionnaires.

Le fonctionnement du conseil d'administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par un règlement intérieur adopté par le conseil d'administration dans sa séance du 9 septembre 2005 et dont les dernières modifications datent du 25 juillet 2019 (le « règlement intérieur »).

Le règlement intérieur est consultable sur le site <https://www.parisaeroport.fr/groupe/groupe-et-strategie/notre-groupe/organisation/gouvernement-entreprise>. Il précise les attributions du conseil d'administration et de ses membres, son mode de fonctionnement ainsi que celui de ses comités spécialisés : le comité d'audit et des risques, le comité de la stratégie et des investissements, le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et le comité de la responsabilité sociétale de l'Entreprise.

Il comporte une charte des membres du conseil d'administration (administrateurs et censeurs) qui édicte les règles à respecter, ainsi qu'un code d'éthique relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française et européenne sur l'abus de marché, le délit d'initié et le manquement d'initié. Chaque membre du conseil d'administration doit être soucieux de l'intérêt social. Il doit avoir une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur son expérience. Il doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques. Chaque membre du conseil d'administration s'engage, au travers de la charte, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine, et ce en toutes circonstances (art. 6 de la charte).

À cet égard, le règlement intérieur du conseil d'administration comporte des dispositions visant à prévenir tout conflit d'intérêts, toute interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés, en application de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, ainsi que tout risque d'atteinte à la concurrence. En conformité avec l'article 2 de la charte, chaque membre du conseil d'administration a l'obligation de faire part au conseil de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêts, dès lors qu'il en a connaissance, entre lui (ou toute personne physique ou morale avec laquelle il est en relation d'affaires et/ou au sein de laquelle il occupe des fonctions) et la société Aéroports de Paris ou toute société du groupe ou une société avec laquelle Aéroports de Paris envisage de conclure un accord de quelque nature que ce soit. En outre, chaque membre du conseil d'administration doit déclarer au Président-directeur général s'il existe des conflits d'intérêts potentiels entre ses

devoirs à l'égard d'Aéroports de Paris et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs ou obligations à l'égard d'autres personnes physiques ou morales et, le cas échéant, en donner le détail en réponse à un questionnaire qui leur sera soumis chaque année, en précisant notamment les fonctions et mandats en cours et les fonctions et mandats révolus.

Le conseil d'administration a défini une procédure de traitement des difficultés liées au conflit d'intérêts et a confié à l'administrateur référent sa mise en œuvre, dans le respect des principes d'objectivité et de transparence. En cas de situation de conflit constatée, le membre du conseil d'administration doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération concernée.

Les administrateurs et les censeurs sont tenus à la même obligation générale de confidentialité ainsi qu'aux limitations relatives à leurs interventions sur les titres de la société.

3.3.1.2 Évaluation du conseil d'administration

Le règlement intérieur prévoit que le conseil débat, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son règlement intérieur. L'évaluation ainsi établie répond aux trois objectifs et aux modalités énoncées par le Code AFEP-MEDEF en la matière. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la direction de l'administrateur référent et du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

En 2019, une évaluation, menée par un prestataire externe, a eu lieu, se fondant sur des entretiens individuels avec chaque membre. Ses conclusions ont été restituées lors de la séance du conseil d'administration du 11 décembre 2019. L'appréciation générale de la gouvernance par les membres du conseil d'administration est positive : la forme de gouvernance actuelle est adaptée au regard de l'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 externe de 2019, le conseil d'administration a, en 2020, consacré du temps aux sujets stratégiques de l'entreprise. Le conseil d'administration a été informé en amont des dossiers stratégiques dès connaissance des événements. Des séances régulières se sont tenues sur les conséquences de la pandémie de la Covid-19 sur le transport aérien. L'ordre du jour du séminaire stratégique du 5 novembre 2020 répond également à la recommandation d'ouvrir l'horizon sur les tendances de marché et les éléments disruptifs de celui-ci.

Sous le pilotage de l'administrateur référent, une évaluation interne a été menée, en 2020 et en 2021, sur la base d'un questionnaire interne renseigné par chaque membre du conseil d'administration. Un chapitre est consacré à l'évaluation de la contribution effective de chaque membre aux travaux du conseil. La synthèse et les recommandations ont été examinées par le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, avant d'être présentées au conseil d'administration, lors de ses séances du 18 décembre 2020 et du 15 décembre 2021. Dans le contexte de la crise sanitaire qui a modifié le plan de travail des organes de gouvernance, la satisfaction des administrateurs et des censeurs se maintient à un niveau élevé sur la structure actuelle de la gouvernance, l'efficacité, la liberté de parole et la collégialité du Conseil et la relation avec la Direction générale et le management. Depuis la dernière évaluation, le 18 décembre 2020, les propositions d'amélioration des membres du conseil d'administration ont été suivies d'application. En particulier, le suivi des filiales et des participations, en France et à l'international a été renforcé. En outre, la réflexion prospective a été adaptée dans le nouveau contexte du transport aérien lors du séminaire stratégique du 17 novembre 2021. Bien que le conseil ait constaté une progression dans la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux, ses membres souhaitent consacrer davantage de temps sur ses sujets.

3.3.1.3 Procédure de sélection des administrateurs

Aéroports de Paris est soumise à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance en raison de sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire. En conséquence, la composition du conseil d'administration s'appuie sur cinq catégories d'administrateurs :

- ◆ le dirigeant mandataire social exécutif,
- ◆ l'administrateur nommé par l'État, par arrêté,
- ◆ les administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires,
- ◆ les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, dont ceux indépendants,
- ◆ les administrateurs élus par les salariés.

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance organise la procédure de sélection des administrateurs. Pour chacune des catégories, le processus de nomination est spécifique :

- ◆ l'administrateur représentant l'État

L'article 4.I de l'ordonnance indique que l'État désigne, par arrêté, un représentant dans les conseils d'administration des sociétés dont il détient directement plus de la moitié du capital.

- ◆ les administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires,

En vertu de l'article 6.II de l'ordonnance, l'État peut proposer aux organes compétents la nomination d'un ou plusieurs membres du conseil d'administration. Ces derniers représentent les intérêts de l'État en sa qualité d'actionnaire (cf. article 6.III de l'ordonnance).

Les candidats proposés par l'État sont soumis au comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. Sur sa recommandation, le conseil d'administration proposera les candidats à l'assemblée générale des actionnaires.

- ◆ les administrateurs représentant les salariés

Le processus de sélection des administrateurs représentant des salariés s'appuie sur la loi relative à la démocratisation du secteur public n° 83-675 du 26 juillet 1983 et sur le décret n° 83-1160 du 26 décembre 1983 modifié portant application de cette loi. Ces textes fixent leur mode d'élection.

Conformément aux textes en vigueur, un tiers des sièges du conseil est réservé aux représentants des salariés élus par les salariés d'Aéroports de Paris et de certaines filiales.

- ◆ les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, dont les indépendants

Indépendamment de l'application des pactes d'actionnaires, à compter de l'exercice 2021, les candidats seront sélectionnés, avec l'aide d'un cabinet de recrutement, par le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. Sur sa recommandation, le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale des actionnaires le candidat retenu.

En 2021, le conseil d'administration a procédé à deux cooptations d'administrateurs qui ont été ratifiées par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2021. En remplacement de la société Vinci, Séverin Cabannes, administrateur indépendant, a été sélectionné avec l'aide d'un cabinet de recrutement. En application du pacte d'actionnaires, Robert Carsouw a remplacé Jabine van der Meijs. Les procédures décrites ci-dessus ont été respectées.

3.3.1.4 Procédure de nomination du Président-directeur général et établissement d'un plan de succession

Le Président-directeur général est nommé parmi les membres du conseil d'administration. Sur la recommandation du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance le conseil d'administration propose le candidat administrateur à l'assemblée générale des actionnaires.

À l'issue de cette assemblée, le conseil d'administration propose au Président de la République de nommer l'administrateur Président-directeur général d'Aéroports de Paris. Après l'avis des commissions permanentes de l'Assemblée nationale et du Sénat, conformément à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relatif à la gouvernance, le Président de la République nomme, par décret, le Président-directeur général d'Aéroports de Paris.

Conformément à la recommandation de l'article 17.2.2 du Code AFEP-MEDEF, le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance établit un plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et s'assure de la mise en place de mesures de continuité de gestion de la société. Ces mesures s'appuient notamment sur les dispositions de l'article 21 de l'ordonnance précitée en cas de vacance du mandat du Président-directeur général et sur les délégations du Président-directeur général accordées aux membres du Comex.

Le plan de succession du mandataire social exécutif résulte d'un processus au sein duquel le comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance est pilote. Il est établi en étroite collaboration avec la Direction générale. Le comité s'assure que le plan est conforme aux pratiques de la Société et que le candidat qu'il présentera au conseil d'administration répond aux critères définis pour le profil recherché. Ce plan a été revu par ledit comité du 9 décembre 2021, sans apporter de modifications.

3.3.2 MISSION ET ACTIVITÉ

3.3.2.1 Réunions

Il appartient au Président-directeur général de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent. La convocation est adressée, par tous moyens appropriés, aux membres du conseil d'administration au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, et fixe le lieu de la réunion. Les membres du conseil se réunissent hors la présence du Président-directeur général lors de l'examen de sa rémunération.

3.3.2.2 Attributions du conseil d'administration

Le conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il s'attache à promouvoir la création de valeur, par l'entreprise, à long terme en considérant la raison d'être et les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Le conseil d'administration contrôle la gestion de l'entreprise et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes, notamment sur les titres de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par délibérations les affaires qui la concernent ainsi que les matières dont il s'est réservé la compétence. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En raison du régime particulier auquel est soumise la société Aéroports de Paris, le conseil d'administration dispose également de pouvoirs propres en vertu du Code des transports et du Code de l'aviation civile. Enfin, le conseil d'administration a décidé, par délibération du 9 septembre 2005 modifiée le 24 janvier 2019, de limiter les pouvoirs du Président-directeur général.

Ainsi, aux termes du règlement intérieur, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris :

- ◆ examine au moins une fois par an, dans son ensemble, les orientations stratégiques du Groupe ADP, notamment au regard des évolutions de l'industrie du transport aérien, ainsi que le contexte concurrentiel dans lequel évolue le Groupe ADP ;
- ◆ arrête les comptes sociaux annuels et les comptes consolidés annuels, établit le rapport de gestion (en ce compris notamment la déclaration de performance extra-financière) ainsi que le rapport sur le gouvernement d'entreprise et convoque l'assemblée générale des actionnaires chargée d'approuver ces derniers ;
- ◆ approuve les comptes consolidés semestriels ;
- ◆ définit la politique de communication financière d'Aéroports de Paris ;
- ◆ veille à ce que les investisseurs et les actionnaires reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur les perspectives à long terme ;
- ◆ examine le plan stratégique pluriannuel du groupe ;
- ◆ est informé, une fois par an, des relations de la société avec l'État au titre de ses missions de service public ;
- ◆ approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
- ◆ fixe les taux de redevances visées au 1° de l'article R. 224-2 du Code de l'aviation civile ;
- ◆ adopte le plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe ADP et examine chaque année son exécution ; les axes stratégiques des métiers et des principales filiales sont soumis au conseil d'administration pour approbation ;
- ◆ examine chaque année, le budget annuel du Groupe ADP ainsi que l'enveloppe annuelle d'emprunts que la société et ses filiales sont autorisées à souscrire ;
- ◆ approuve les projets d'investissement, d'acquisition ou de cession d'actifs corporels, incorporels ou financiers, réalisés en France par Aéroports de Paris ou toute société qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, d'un montant supérieur à soixante (60) millions d'euros ;
- ◆ approuve les projets d'investissement, d'acquisition ou de cession d'actifs corporels, incorporels ou financiers, réalisés à l'étranger par Aéroports de Paris ou toute société qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, d'un montant supérieur à cinquante (50) millions d'euros ;
- ◆ approuve les transactions et renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros hors taxes ;
- ◆ fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports et entre aéroports ;
- ◆ est informé à chacune de ses réunions, de l'évolution de son activité et de ses résultats, et examine notamment les écarts éventuels constatés par rapport au budget. Au moins deux fois par an, le Président-directeur général inscrit à l'ordre du jour une revue de la situation financière, de la trésorerie et des engagements hors bilan du Groupe ADP ;
- ◆ examine une fois par an, et en tant que de besoin, la situation des principales filiales et participations de la société ;
- ◆ fixe annuellement le montant total des cautions, avals ou garanties que le Président-directeur général est autorisé à consentir au nom d'Aéroports de Paris. En outre, le Président-directeur général rend compte au conseil des cautions, avals ou garanties dont le montant unitaire est supérieur à 30 millions d'euros ;
- ◆ fixe annuellement le montant des emprunts obligataires que le Président-directeur général est autorisé à émettre ;
- ◆ arrête les statuts du personnel et les échelles de traitement des salaires et indemnités ;
- ◆ doit saisir pour avis consultatif l'assemblée générale ordinaire des actionnaires si une cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la société sur les deux derniers exercices est envisagée ;
- ◆ examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires (étant précisé que les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État et les salariés ne sont pas, par définition, éligibles à cette qualification), débat de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société

ou son groupe et des critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation et confère à certains d'entre eux, la qualité d'administrateur indépendant au regard des critères posés par le Code AFEP-MEDEF ;

- ◆ s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités qu'il constitue en son sein, tel qu'il est recommandé par le Code AFEP-MEDEF ;
- ◆ délibère sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, hors leur présence ;
- ◆ soumet, dans le cadre du dispositif du « *say on pay* », au vote ex-ante et au vote ex post de l'assemblée générale ordinaire annuelle une résolution relative aux rémunérations des mandataires sociaux concernés, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
- ◆ procède à la répartition des rémunérations allouées aux administrateurs et dans ce cadre, peut décider d'en réserver une partie aux censeurs ;
- ◆ apporte aux statuts de la société les modifications nécessaires pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine assemblée générale extraordinaire ;
- ◆ examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, le conseil d'administration reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.
- ◆ s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Il reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet.
- ◆ s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

De manière générale et à l'exclusion de la gestion courante, toutes décisions susceptibles d'affecter la stratégie du Groupe ADP, de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration. Le conseil examine également les questions soumises à son information à l'initiative du Président-directeur général. Il débat également des questions qu'un administrateur souhaite voir débattues au conseil dans le cadre des sujets divers.

3.3.2.3 Prise en compte de la raison d'être et de la responsabilité sociale et environnementale (dont enjeux climatiques) de l'entreprise

La raison d'être d'Aéroports de Paris a été adoptée en 2020 à la suite d'une réflexion à laquelle ont notamment participé une cinquantaine de salariés d'Aéroports de Paris, de TAV Airports et d'AIG Group, ainsi que les membres des comités exécutifs des trois sociétés. Il a été souhaité mettre en évidence la dimension internationale de l'activité et valoriser le cœur de métier aéroportuaire. Par ailleurs il importait également de valoriser l'attachement historique d'Aéroports de Paris à son insertion sociétale et de favoriser l'appropriation de la raison d'être par l'ensemble des entités. Après échange préalable avec les membres du conseil d'administration, un examen approfondi

par le comité RSE et l'information-consultation du comité social et économique (CSE), la raison d'être suivante a été adoptée par le conseil d'administration : « **Accueillir les passagers, exploiter et imaginer des aéroports, de manière responsable et à travers le monde** ».

Cette raison d'être s'appuie sur les thématiques suivantes :

- ◆ l'hospitalité et l'humain au premier plan ;
- ◆ l'imagination : conception, innovation, anticipation, développement ;
- ◆ l'excellence opérationnelle par les opérations et la durabilité ;
- ◆ la responsabilité entendue comme la création de valeur pour toutes les parties prenantes.

Elle est accompagnée d'un manifeste.

La raison d'être a été inscrite dans les statuts d'Aéroports de Paris SA par l'assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2020.

Après un examen approfondi du comité RSE, le conseil d'administration du 15 décembre 2021 a établi le bilan de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux ainsi que de la raison d'être dans les activités de la société. Le conseil d'administration a constaté une amélioration de sa prise en compte dans les dossiers qu'il a eu à examiner. Ce progrès est à poursuivre.

En 2021, le conseil d'administration a notamment examiné :

- ◆ la politique de mixité des instances dirigeantes de la société Aéroports de Paris ;
- ◆ la politique de non-discrimination et de diversité et politique en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- ◆ les actions pour améliorer la santé et la sécurité au travail ;
- ◆ les enjeux RSE du Groupe ADP : Impact sur la stratégie et sur le modèle économique ;
- ◆ la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les filiales et les principales participations du Groupe ADP ;
- ◆ le défi climatique : contribuer à la feuille de route sur la décarbonation pour l'aviation ;
- ◆ la stratégie climat : feuille de route pour le Groupe ADP pour la réduction des émissions de CO₂ ;

Un bilan annuel sur le climat et sur le respect des objectifs fixés sera présenté en conseil d'administration dès 2022.

3.3.2.4 Informations des membres du conseil

Le règlement intérieur rappelle que l'information préalable et permanente des administrateurs est une condition primordiale de l'exercice de leur mission. Le Président du conseil d'administration communique, sous réserve des dispositions relatives à la prévention des conflits d'intérêts et de la transmission des données sensibles, aux membres du conseil d'administration, pour exercer pleinement leur mission, toutes informations et documents utiles à la réunion du conseil d'administration à laquelle ils sont convoqués, dans un délai d'au moins cinq jours avant sa tenue, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. 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).

3.3.2.5 Activité du conseil d'administration en 2021

L'année 2021 est marquée par les conséquences de la crise sanitaire sur le transport aérien et le Groupe ADP qui a :

- ◆ poursuivi ses efforts pour stabiliser sa situation financière, adapter sa politique d'investissements et conserver une trésorerie satisfaisante ;
- ◆ mené une nécessaire évolution de son organisation, tout en renouvelant son modèle industriel, avec notamment la mise en œuvre de l'accord de Rupture Conventionnelle Collective.

Parallèlement, le Groupe ADP a conduit une réflexion sur un nouveau modèle aéroportuaire à long terme dans un contexte environnemental et sociétal nouveau. L'année 2021 est également marquée par le terme, au 30 novembre 2021, de l'accord de coopération industrielle HubLink.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a accompagné l'entreprise durant cette période inédite.

En 2021, le conseil d'administration s'est réuni 9 fois, avec un taux de présence de ses membres de 87 % pour examiner en particulier les dossiers concernant :

- ◆ **la gouvernance**, avec notamment, après avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, le cas échéant :
 - ◆ la cooptation de deux administrateurs et l'examen de leur indépendance ; la nomination au sein des comités du conseil ; la désignation du Président du comité d'audit et des risques ; la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code AFEP-MEDEF, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration,
 - ◆ l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration,
 - ◆ la rémunération du Président-directeur général, avec l'examen de l'atteinte des objectifs et la fixation du montant associé de la part variable relative à l'exercice 2020,
 - ◆ les rémunérations relatives à l'exercice 2021 et à l'exercice 2022 du Président-directeur général avec la fixation du montant de la part fixe et de la part variable ainsi que les objectifs associés,
 - ◆ la répartition de la rémunération des administrateurs et des censeurs,

- ◆ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif et de celle des mandataires sociaux autres que P.-D.G.,
- ◆ la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2021, la délégation au Président-directeur général de la possibilité de répondre à l'assemblée générale des actionnaires aux questions écrites posées à l'avance, la décision de tenir l'assemblée à huis clos et de désigner les scrutateurs en application des textes en vigueur compte tenu de la crise sanitaire,
- ◆ l'approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2020,
- ◆ le compte rendu du Président-Directeur général sur les *road show*, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise et l'incidence de la crise sanitaire sur la société,
- ◆ les autorisations préalables de signature de conventions réglementées, l'examen des conventions libres, le réexamen des conventions réglementées autorisées antérieurement et en cours en 2020 en application de la charte relative aux conventions réglementées,
- ◆ le bilan d'activité de l'administrateur référent de sa mission de prévention des conflits d'intérêts,
- ◆ La proposition à l'assemblée générale des actionnaires de renouvellement des Commissaires aux comptes, sur recommandation du comité d'audit et de risques ;
- ◆ **la gestion de l'entreprise** avec notamment :
 - ◆ l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2020 et des états financiers semestriels 2021, l'adoption du rapport de gestion 2020, l'affectation du résultat 2020 et d'absence de versement de dividende,
 - ◆ la surveillance régulière du budget 2021 du Groupe ADP en raison des conséquences de l'épidémie de Covid-19 avec le plan d'actions mise en œuvre et le point associé sur la situation opérationnelle et financière du Groupe ADP ; l'établissement du budget 2022 du Groupe ADP et de l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris,
 - ◆ la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023,
 - ◆ l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties,
 - ◆ l'autorisation de recours à des emprunts obligataires ;
- ◆ **la stratégie du groupe** avec notamment,
 - ◆ la conduite d'une réflexion sur un nouveau modèle aéroportuaire à long terme dans un contexte environnemental et sociétal nouveau, marqué par les conséquences de la crise sanitaire sur le transport aérien ; la réorganisation du Groupe ADP ; la stratégie des activités commerciales,
 - ◆ le programme d'investissements 2022-2026 et le plan de financement associé,
 - ◆ l'examen des projets structurants d'investissement en tenant compte des aspects sociaux et environnementaux ainsi que de la prise en considération de la raison d'être ;
- ◆ l'état de la **cartographie des risques** du Groupe ADP en 2021 prenant en compte les aspects sociaux et environnementaux, accompagnée des plans d'actions associés ;

◆ **la raison d'être et les enjeux sociaux, environnementaux (RSE) :**

- ◆ le résultat de la notation extra-financière 2020,
- ◆ la politique de la société Aéroports de Paris en matière de non-discrimination et de diversité, notamment la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et l'égalité professionnelle et salariale, la politique de mixité au sein des instances dirigeantes,
- ◆ la santé et la sécurité au travail,
- ◆ le bilan du plan Éthique et Compliance, le baromètre du climat éthique 2020,
- ◆ la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les projets soumis au conseil d'administration, le bilan de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux et de la raison d'être,
- ◆ l'impact des enjeux RSE sur la stratégie et sur le modèle économique du Groupe,

- ◆ la stratégie climat : feuille de route pour la réduction des émissions de CO₂ ; le défi climatique : contribuer à la feuille de route sur la décarbonation pour l'aviation,
- ◆ la contribution d'Aéroports de Paris au fonds de compensation des nuisances aéroportuaires,
- ◆ la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les filiales et les principales participations du Groupe ADP ;

◆ **le suivi des filiales et des participations et les développements à l'international**, avec en particulier :

- ◆ pour l'international : le point d'information régulier sur TAV Airports, AIG Group et de GMR Airports et sur la fin au 30 novembre 2021 de l'alliance Hublink entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group,
- ◆ la participation à des appels d'offres internationaux,
- ◆ un suivi particulier pour certaines filiales françaises.

3

3.4 LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.4.1 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration a constitué quatre comités : un comité d'audit et des risques, un comité de la stratégie et des investissements, un comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et un comité de la responsabilité sociétale de l'entreprise. La mission des comités est de concourir à la préparation des décisions du conseil d'administration en émettant des avis qui sont ensuite exposés au conseil. Les Présidents des comités, ou un membre qu'ils auront désigné, rendent compte au conseil d'administration des débats et des avis des comités. Leurs attributions et modalités particulières de fonctionnement sont décrites dans le règlement intérieur consultable sur le site www.parisaeroport.fr. Leur composition ainsi que leur activité au cours de l'exercice 2021 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.

3.4.2 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 cinq membres : Séverin Cabannes, son Président, administrateur indépendant, Frédéric Gillet, Jacques Gounon, Claire Vernet-Garnier, et Françoise Debrus représentante permanente de la société Predica, administrateur indépendant.

Le conseil d'administration a constaté que les membres du comité d'audit et des risques satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur.

L'exposé des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

Missions et fonctionnement

Le règlement intérieur du comité d'audit et des risques s'appuie sur le Code de commerce et les recommandations de l'AMF. Le comité d'audit et des risques est également soumis à l'ordonnance n° 2016/315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes.

Le comité d'audit et des risques, sous la responsabilité du conseil d'administration, assure le suivi de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés et suit le processus d'élaboration de l'information financière et extra-financière. Il suit la réalisation par les commissaires aux comptes de leurs missions et s'assure de l'indépendance de ces derniers. Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, y compris de nature sociale et environnementale, ainsi que de l'audit interne. Il examine la pertinence de la politique financière du groupe. Il éclaire le conseil d'administration sur la fiabilité et la qualité des informations qui lui sont délivrées. Le comité d'audit et des risques veille à la compétence, l'indépendance et l'objectivité des experts extérieurs auxquels il peut avoir recours.

Le comité peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux dans les conditions qu'il détermine. Il auditionne le directeur général adjoint finances, stratégie et administration, le directeur général adjoint en charge de l'international, le directeur du développement durable et des affaires publiques, le directeur des comptabilités, le directeur de l'audit interne, de la sûreté et de la maîtrise des risques, le directeur de l'éthique et les commissaires aux comptes.

L'activité du comité d'audit et des risques en 2021

Le comité d'audit et des risques se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2021, il s'est réuni 8 fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %. Les commissaires aux comptes ont participé à toutes les séances du comité.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les dossiers portant sur :

- ◆ l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2020 et des états financiers semestriels 2021, l'établissement du rapport de gestion 2020 décrivant l'exposition aux risques y compris de nature sociale et environnementale, l'affectation du résultat 2020 ;
- ◆ la surveillance régulière du budget 2021 du Groupe ADP en raison des conséquences de l'épidémie de Covid-19 avec le plan d'actions mise en œuvre et le point associé sur la situation opérationnelle et financière du Groupe ADP ; l'établissement du budget 2022 du Groupe ADP et de l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris ;
- ◆ la fixation des tarifs des redevances aéronautiques pour la période du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023 ;
- ◆ le rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2020 ;
- ◆ la présentation du rapport complémentaire des commissaires aux comptes ;
- ◆ l'état de la cartographie des risques du Groupe ADP en 2021 prenant en compte les aspects sociaux et environnementaux, accompagnées des plans d'actions associés, le bilan d'activité d'audit interne 2020, le point d'avancement du programme d'audit 2021 et établissement du programme d'audit 2022 de la Direction de l'audit ;

- ◆ le point d'avancement du contrôle interne ;
- ◆ l'examen particulier de la situation des filiales sur le sujet éthique et compliance ;
- ◆ le suivi des engagements hors bilan par le suivi des cautions, avals et garanties ;
- ◆ l'autorisation de recours à des emprunts obligataires ;
- ◆ le suivi des projets structurants d'investissement ;
- ◆ l'examen des conséquences de la crise sanitaire sur le Groupe ADP : le programme d'investissements 2022-2026 et le plan de financement associé ;
- ◆ le suivi des filiales et des participations et les développements à l'international, avec en particulier :
 - ◆ pour l'international : le point d'information régulier sur TAV Airports, AIG Group et de GMR Airports et sur la fin au 30 novembre 2021 de l'alliance Hublink entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group,
 - ◆ la participation à des appels d'offres internationaux,
 - ◆ un suivi particulier pour certaines filiales françaises ;
- ◆ le bilan d'activité de l'administrateur référent de sa mission de prévention des conflits d'intérêts ;
- ◆ la procédure d'approbation par le comité d'audit et des risques des services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes en application de l'article L. 823-19 du Code de commerce ;
- ◆ l'examen des conventions libres, le réexamen des conventions réglementées autorisées antérieurement et en cours en 2020 en application de la charte relative aux conventions réglementées ;
- ◆ recommandation au conseil d'administration sur le renouvellement des commissaires aux comptes.

3

3.4.3 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 cinq membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Isabelle Bigand-Viviani, Geneviève Chaux Debry, Fayçal Dekkiche et Claire Vernet-Garnier.

Missions et fonctionnement

Le comité de la stratégie et des investissements a notamment pour mission de formuler au conseil d'administration des avis sur :

- ◆ la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe ADP ;
- ◆ les orientations du Groupe ADP en matière d'opérations de diversification ou d'opérations de croissance ;
- ◆ les projets significatifs d'investissement et de développement ou de cession de participations.

Il examine la doctrine économique de l'entreprise et toute question relative à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ADP que le conseil d'administration veut bien lui soumettre.

L'activité du comité de la stratégie et des investissements en 2021

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2021, il s'est réuni six fois avec un taux de présence de ses membres de 86 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 17 novembre 2021.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- ◆ la **stratégie** du groupe avec notamment :
 - ◆ la conduite d'une réflexion sur un nouveau modèle aéroportuaire à long terme dans un contexte environnemental et sociétal nouveau, marqué par les conséquences de la crise sanitaire sur le transport aérien ;

la réorganisation du Groupe ADP ; la stratégie des activités commerciales,

- ◆ le programme d'investissements 2022-2026 et le plan de financement associé,
- ◆ l'examen des projets structurants d'investissement en tenant compte des aspects sociaux et environnementaux ainsi que de la prise en considération de la raison d'être ;

◆ le **suivi** des filiales et des participations et les développements à l'international, avec en particulier :

- ◆ pour l'international : le point d'information régulier sur TAV Airports, AIG Group et de GMR Airports et sur la fin au 30 novembre 2021 de l'alliance Hublink entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group,
- ◆ la participation à des appels d'offres internationales,
- ◆ un suivi particulier pour certaines filiales françaises.

3.4.4 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, sa Présidente, administratrice référente indépendante, représentante permanente de la société Predica, Séverin Cabannes, administrateur indépendant, Jacques Gounon, Jean-Paul Jouvent et Claire Vernet-Garnier.

Le conseil d'administration a veillé, pour s'assurer de son bon fonctionnement, à ce que le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance soit organisé de façon à ce que sa présidence soit confiée à un administrateur indépendant et comprenne tous les administrateurs indépendants du conseil.

Le comité a mis en œuvre un plan d'action pour augmenter le nombre d'administrateurs indépendants.

Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance a notamment pour mission d'étudier et de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale (et de chacun de ces éléments) des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF. Le comité donne son avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la société et propose au conseil d'administration un montant global et la règle de répartition pour la rémunération des administrateurs en tenant compte de leur assiduité aux séances et de la rémunération des censeurs. Il propose au conseil d'administration une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction d'administrateur.

Ce comité a la charge de faire des propositions au conseil après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'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 2021

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si les deux-tiers de ses membres sont présents. En 2021, il s'est réuni six fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur :

- ◆ la cooptation de deux administrateurs et l'examen de leur indépendance ; la nomination au sein des Comités du Conseil ; la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs au regard du Code Afep-Medef, fondée notamment sur la fixation de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier le caractère significatif ou non de la relation entretenue entre Aéroports de Paris et les membres du conseil d'administration ;
- ◆ l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration ;
- ◆ la rémunération du Président-directeur général, avec l'examen de l'atteinte des objectifs et la fixation du montant associé de la part variable relative à l'exercice 2020 ;
- ◆ les rémunérations relatives à l'exercice 2021 et à l'exercice 2022 du Président-directeur général avec la fixation du montant de la part fixe et de la part variable ainsi que les objectifs associés ;
- ◆ la répartition de la rémunération des administrateurs et des censeurs ;
- ◆ la soumission à l'assemblée générale ordinaire annuelle des résolutions ex-ante et ex-post de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif et de celle des mandataires sociaux autres que PDG ;
- ◆ l'examen du plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et de la continuité de gestion ;
- ◆ la synthèse des frais engagés par les membres du conseil d'administration en 2020 ;
- ◆ la politique de rémunération des membres du COMEX ;
- ◆ l'examen du rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2020 et du chapitre 13 de l'URD ;
- ◆ les principes de composition du conseil d'administration d'Aéroports de Paris.

3.4.5 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 cinq membres : Fanny Letier, sa présidente, Nancy Dunant, Frédéric Gillet, Valérie Schorgeré et Perrine Vidalenche.

Missions et fonctionnement

Le comité RSE a pour mission :

- ◆ d'examiner les principaux enjeux dans le champ de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise auxquels la Société est confrontée ;
- ◆ d'examiner la stratégie et le plan d'actions en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise, en ce compris les engagements pris par la Société en la matière, de suivre leur mise en œuvre et de proposer toute mesure sur ce sujet ;
- ◆ de formuler au conseil d'administration toute proposition ou avis visant la prise en considération des enjeux en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise de la Société dans la détermination des orientations de son activité ;
- ◆ d'examiner les rapports relatifs à la Responsabilité Sociétale d'Entreprise soumis au conseil d'administration en application des lois et règlements applicables ;
- ◆ d'étudier les notations extra-financières obtenues par la Société et de définir le cas échéant des objectifs dans ce domaine ;
- ◆ dans le domaine du mécénat, d'examiner les lignes directrices et principes d'intervention de la société. Un bilan annuel des actions de mécénat est présenté au comité.

L'activité du comité de la responsabilité sociétale en 2021

Le comité RSE se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire. Le comité RSE ne peut se réunir que si la moitié des membres désignés sont présents. En 2021, il s'est réuni quatre fois avec un taux de présence de ses membres de 92 %.

Au cours de ces réunions, le comité a notamment débattu sur :

- ◆ le résultat de la notation extra-financière 2020 ;
- ◆ le bilan de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux et de la raison d'être ; le plan de déploiement de la raison d'être et des valeurs ;
- ◆ la réflexion sur la stratégie RSE ;
- ◆ la déclaration de performance extra-financière 2020 décrivant notamment les principaux risques RSE ;
- ◆ la politique de la société Aéroports de Paris en matière de non-discrimination et de diversité, notamment la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et l'égalité professionnelle et salariale, la politique de mixité au sein des instances dirigeantes ;
- ◆ la santé et la sécurité au travail ; la présentation du plan d'actions risques psycho-sociaux ;
- ◆ le bilan du plan Éthique et Compliance, le baromètre du climat éthique 2020 ;
- ◆ le bilan des actions de mécénat ;
- ◆ la proposition de feuille de route 2022 du comité RSE ;
- ◆ le comité des parties prenantes, créé le 6 juillet 2021 regroupant des experts issus des secteurs de la biodiversité, de l'aviation, du climat, de l'emploi, ou de l'aménagement des places aéroportuaires, qui apporte, à la gouvernance du Groupe ADP, une réflexion collective et un regard pluridisciplinaire sur les enjeux clés en matière de RSE ;
- ◆ la stratégie climat : feuille de route pour la réduction des émissions de CO₂ ; le défi climatique : contribuer à la feuille de route sur la décarbonation pour l'aviation ;
- ◆ l'enjeu et les actions en matière de responsabilité sociétale vis-à-vis des territoires aéroportuaires : nuisances sonores aéroportuaires

3.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

3.5.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2022 DU MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF VISÉE À L'ARTICLE L. 22-10-8 DU CODE DE COMMERCE

En application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, le conseil d'administration soumet à l'approbation de l'assemblée générale la politique de rémunération qui décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable du Président-directeur général pour l'exercice 2022.

La politique de rémunération est encadrée par le décret 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 qui a plafonné à 450 000 euros la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques auxquelles ce décret est applicable, dont Aéroports de Paris fait partie. Elle détermine une part fixe et une part variable

L'attribution de la part variable est fondée sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs liés à la stratégie de l'entreprise.

Le Président-directeur général reste entièrement mobilisé pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire subie par l'ensemble du transport aérien. Son objectif est d'assurer à long terme l'avenir de l'entreprise et les conditions de nouveaux développements.

La stratégie du Groupe s'inscrit dans la promotion d'un nouveau modèle aéroportuaire, dans une perspective de long terme, après deux ans d'une crise exceptionnelle et durable. Elle doit être en phase avec les attentes sociétales et environnementales.

La feuille de route stratégique 2022-2025 organise et rend possible cette ambition, et sa mise en place en 2022 est un objectif majeur.

L'hospitalité vis-à-vis du client voyageur demeure au cœur des préoccupations de l'entreprise, avec une attention accrue apportée aux composantes du voyage : simplicité et fluidité, sécurité sanitaire et sûreté, confort et qualité de l'expérience. Cet engagement est mesuré par le taux de satisfaction au départ (indice ACI/ASQ).

C'est ainsi un nouveau projet industriel commun, à l'échelle d'un groupe multi-local, qui doit être construit, et sécurisé économiquement (indicateurs pour la performance économique : dette nette/EBITDA et EBITDA/CA).

Dans un contexte environnemental, sociétal et social exigeant un modèle durable, et s'appuyant sur chacun des collaborateurs, l'entreprise renouvelle et développe ses engagements environnementaux, notamment pour le climat, et sociaux, en particulier pour l'accompagnement des salariés dans la transformation du Groupe.

La rémunération proposée s'inscrit dans ce cadre stratégique. Au titre de l'exercice 2022, elle a été arrêtée par le conseil d'administration du 15 décembre 2021, sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance (CRNG). Elle a été approuvée par le ministre en charge de l'Économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

La politique de gestion des conflits d'intérêts est exposée à la section « Fonctionnement du conseil d'administration » 5^{ème} paragraphe, ci-après.

Il est précisé que l'approbation de l'assemblée générale sera requise (i) pour toute modification des éléments de rémunération ayant déjà été approuvés par l'assemblée générale et (ii) à l'occasion de tout renouvellement du mandat de Président-directeur général exercé par Monsieur Augustin de Romanet.

Si l'assemblée générale du 17 mai 2022 n'approuvait pas la résolution portant sur la politique de rémunération 2022 du mandataire social exécutif, la politique précédemment approuvée par l'assemblée générale du 11 mai 2021 en application de L. 22-10-8 du Code de commerce continuera de s'appliquer. Le conseil d'administration soumettrait à l'approbation de la prochaine assemblée générale des actionnaires un projet de résolution présentant une politique de rémunération révisée.

Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Président-directeur général au titre de l'exercice 2022 a été fixé, sans modification, à 350 000 euros.

La rémunération variable brute annuelle maximum du Président-directeur général est fixée à 100 000 euros, sans modification. Elle est fondée sur :

Trois objectifs quantitatifs :

- ◆ ratio dette nette/EBITDA Groupe (poids = 15 %) ;
- ◆ ratio EBITDA/CA Groupe (15 %) ;
- ◆ taux de satisfaction au départ ACI/ASQ (20 %).

Le niveau de performance pour chacun de ces objectifs s'échelonne de 0,7 à 1,1.

Les niveaux cible (réalisation à 100 %) correspondent au budget approuvé 2022.

Deux objectifs qualitatifs :

- ◆ lancement de la feuille de route stratégique 2022-2025 et sécurisation du modèle industriel (poids = 25 %) : organisation en février 2022 d'une journée Investisseurs, suivie d'une communication externe (*roadshows*, accompagnement presse) et interne permettant de mobiliser l'ensemble des salariés de l'entreprise, et par le développement des trois axes prévus par le plan : imaginer l'aéroport durable de demain, bâtir un groupe mondial, intégré, responsable, innover, accompagner et responsabiliser, en particulier dans la gestion des ressources humaines et des recrutements ;
- ◆ en adéquation avec la raison d'être de l'entreprise, engagements sociaux et environnementaux (25 %) :
 - ◆ social, notamment : sécurité du travail et particulièrement, prévention des risques psychosociaux et accompagnement des managers et des salariés, en intervenant sur les différents facteurs de risques ; accompagnement des managers et des salariés (mobilités, reclassements), dans le cadre de la réorganisation globale de l'entreprise ; actions en faveur de l'emploi des jeunes (apprentissage, Graduate Program...) ; égalité professionnelle femmes-hommes et mixité des instances dirigeantes,

- ◆ environnement, notamment la mise en œuvre d'une stratégie climat ambitieuse visant à la réduction des émissions de CO₂ liées aux activités aéroportuaires (trajectoires de réduction des émissions de CO₂ scope 1 et 2 dans le cadre du passage au niveau 4 de l'Airport Carbon Accreditation, positionnement stratégique d'ADP sur les différents vecteurs énergétiques liés à l'aviation décarbonée, partenariat sur le déploiement des carburants aéronautiques durables et la notion de hub hydrogène...) et de la politique environnementale ; préservation de la biodiversité (trajectoire de désartificialisation sur les trois plateformes parisiennes, définition des indices de biodiversité de référence...).

Le niveau de performance pour chacun de ces objectifs s'échelonne de 0,8 à 1,5.

L'atteinte de chacun de ces objectifs sera appréciée par le conseil d'administration. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée. L'ensemble de ces objectifs s'entend hors impact d'éléments dont le caractère exceptionnel serait apprécié par le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. Il sera tenu compte des impératifs de gestion et d'adaptation ou de revue de la stratégie de l'entreprise, en particulier au regard des évolutions du trafic et des exigences sanitaires.

La rémunération variable brute annuelle du Président-directeur général pour l'exercice 2022 sera soumise à l'approbation du ministre chargé de l'économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 et son versement sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la Société qui sera tenue en 2023 (et portera sur l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022), conformément aux textes en vigueur.

Le Président-directeur général dispose d'un véhicule de fonction et est couvert par le contrat de prévoyance ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris. Il n'a pas conclu de contrat de travail avec Aéroports de Paris et ne bénéficie d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Le Président-directeur général ne bénéficie d'aucune prime de départ ni d'aucun régime spécifique de retraite. Il ne perçoit pas de rémunération en tant qu'administrateur. Aucun plan d'options

de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place par la société au profit de son Président-directeur général.

Aéroports de Paris n'a pris aucun engagement au bénéfice de son Président-directeur général, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, et notamment aucun engagement de retraite ou autres avantages viagers.

Le montant maximal de la part variable de la rémunération a été fixé en valeur absolue et non en pourcentage de la rémunération fixe. En effet, le décret 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 a plafonné à 450 000 euros la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques. La rémunération fixe proposée par le conseil d'administration et approuvée par le ministre chargé de l'économie est de 350 000 euros pour le Président-directeur général. Il a également été décidé que le montant de la part variable pour le Président-directeur général pouvait permettre d'atteindre le plafond autorisé réglementairement : le montant maximum est donc prédéfini par le conseil d'administration à 100 000 euros et exprimé en valeur monétaire, directement lisible.

Les objectifs des membres du Comex sont alignés sur ceux du Président-directeur général.

Le conseil d'administration a connaissance des conditions d'emplois et de rémunération des salariés au sein du Groupe ADP et du ratio d'équité entre la rémunération du Président-directeur général et celles des salariés.

Le tableau ci-dessous présente le ratio d'équité : il situe le niveau de rémunération du Président-directeur général au regard de la rémunération moyenne et de la rémunération médiane des salariés, sur une base équivalent temps plein des salariés de la société, pour le périmètre de la société Aéroports de Paris SA, qui représente 66 % de l'effectif en France. La rémunération comprend : salaire fixe, part variable, compléments d'emploi (primes, supplément familial, heures majorées et supplémentaires). Pour 2020 et 2021, la rémunération a été estimée en prenant en compte l'indemnisation de l'activité partielle mise en œuvre depuis le 23 mars 2020, afin de couvrir un périmètre d'activités comparable des salariés. Les éléments de rémunération liés à l'activité n'ont pas été redressés (primes, heures majorées, indemnités kilométriques).

Rémunération perçue (en euros)	2021	2020	2019	2018	2017
Président-directeur général					
Rémunération annuelle	450 000	420 000	450 000	450 000	445 000
Salariés					
Rémunération annuelle moyenne	57 936	56 757	59 689	58 417	57 881
Rémunération annuelle médiane	50 390	50 172	54 054	52 779	52 155
Ratio P.-D.G./salariés					
Rémunération annuelle moyenne	7,77	7,40	7,54	7,70	7,70
Évolution du ratio « moyenne »	5,0 %	-1,8 %	-2,1 %	0 %	-2,8 %
Rémunération annuelle médiane	8,93	8,37	8,32	8,53	8,54
Évolution du ratio « médiane »	6,7 %	0,6 %	-2,4 %	-0,2 %	-2,6 %
EBITDA Groupe	751	168	1 772	1 961	1 567

La rémunération du P.-D.G. est réglementairement plafonnée, et sans aucun changement depuis 2012, quelle que soit la performance de l'entreprise.

Le conseil d'administration a connaissance des conditions d'emplois et de rémunération des salariés au sein du Groupe ADP et du ratio d'équité entre la rémunération du Président-directeur général et celles des salariés.

3.5.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS VISÉE À L'ARTICLE L. 22-10-8 DU CODE DE COMMERCE

Les administrateurs non exécutifs sont rémunérés exclusivement en fonction de leur présence aux séances du conseil d'administration et de ses comités qui définissent la stratégie de l'entreprise.

En 2020, l'assemblée générale des actionnaires du 12 mai a décidé de porter à 500 000 euros l'enveloppe annuelle de la rémunération des administrateurs et des censeurs, pour tenir compte de la nomination d'un administrateur référent, de la création d'un comité responsabilité sociétale de l'entreprise et de l'augmentation du nombre de séances. Les modalités de répartition de l'enveloppe ont été fixées par délibération du conseil d'administration du 24 juin 2020, sans modification jusqu'à nouvelle délibération.

La politique de gestion des conflits d'intérêts est exposée à la section « Fonctionnement du conseil d'administration » 5^{ème} paragraphe, ci-après.

Il est précisé que la rémunération est versée :

- ◆ au budget de l'État pour l'administrateur désigné par arrêté par l'État (article 5 de l'ordonnance 2014 - 948 du 20 août 2014) ;

- ◆ au budget de l'État pour les administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires, ayant la qualité d'agent public de l'État (article 6 V de l'ordonnance précitée) ;

- ◆ au budget de l'État pour la rémunération excédant un plafond fixé par la réglementation en vigueur pour les administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale des actionnaires, n'ayant pas la qualité d'agent public de l'État (article 6 V de l'ordonnance précitée).

Les administrateurs représentant les salariés ne perçoivent aucune rémunération.

Aéroports de Paris n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux non exécutifs, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, et notamment aucun engagement de retraite ou autres avantages viagers.

3.5.3 MONTANT DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES ET VERSÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2021 : INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

Augustin de Romanet – Président-directeur général, mandataire social exécutif

Les rémunérations et avantages suivants ont été versés ou attribués à Monsieur Augustin de Romanet au titre de son mandat de Président-directeur général d'Aéroports de Paris au cours de l'exercice 2021, en application de la politique de rémunération et de ses critères, dont le lien avec la stratégie de l'entreprise est décrit dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise 2020. Cette politique a été approuvée par l'assemblée générale d'Aéroports de Paris du 11 mai 2021.

L'atteinte des objectifs a été appréciée par le conseil d'administration du 16 février 2022, sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, et soumise à l'approbation du ministre chargé de l'Économie dans le cadre de l'article 3 du décret 53-707 du 9 août 1953 modifié. Un compte rendu détaillé des réalisations et critères d'atteinte a été présenté au comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, et au conseil d'administration pour sa délibération.

Conformément aux textes en vigueur, le versement de la rémunération variable, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2021, sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires du 17 mai 2022.

Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Président-directeur général a été de 350 000 euros.

La rémunération variable brute maximum du Président-directeur général est de 100 000 euros, soit 29 % de la rémunération fixe.

Deux objectifs quantitatifs (pondération totale : 50 %) ont été fixés pour 2021 : montant de l'EBITDA/chiffre d'affaires Groupe

(25 %), taux de satisfaction au départ des passagers (25 %), ainsi que deux objectifs qualitatifs (pondération totale : 50 %) :

- ◆ adaptation du modèle économique et social de l'entreprise (poids = 25 %), incluant les dimensions stratégique, économique et financière, la gestion du trafic et des installations ;

- ◆ en adéquation avec la raison d'être de l'entreprise, engagements environnementaux et sociaux (25 %) : environnement, notamment : certification ACA4 des plateformes franciliennes, utilisation de carburants alternatifs durables pour 2022 et préparation de l'arrivée d'avions H2, études d'opportunité pour des projets énergétiques à l'échelle du territoire, préparation d'une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Social, notamment : mise en œuvre de l'accord de rupture conventionnelle collective (RCC), projet d'adaptation des contrats de travail et des normes applicables aux salariés d'ADP SA, santé et sécurité au travail.

Les objectifs ont été atteints respectivement à hauteur de 110 % pour les objectifs quantitatifs (EBITDA/CA Groupe : 110 %, Satisfaction clients au départ : 110 %) et 100 % pour les objectifs qualitatifs (dont adaptation du modèle économique et social de l'entreprise : 100 %, engagements environnementaux et sociaux : 100 %).

Les niveaux cible quantitatifs, pour 100 %, correspondaient au budget approuvé 2021.

L'objectif relatif au ratio EBITDA/CA a été atteint, en surperformance.

La note de satisfaction clients ACI/ASQ a encore progressé, atteignant 3,91/5 (3,89 en 2020), en surperformance.

S'agissant des objectifs qualitatifs, le management a continué et structuré en 2021 l'adaptation du modèle économique et social de l'entreprise (25 %), incluant les dimensions stratégique, économique et financière, la gestion du trafic et des installations.

Une nouvelle Feuille de route stratégique 2022-2025 a été élaborée, définissant une ambition et une vision partagée pour le groupe, autour de la transformation du modèle aéroportuaire au service du long terme.

Après avoir, en 2020, sécurisé la trésorerie par deux émissions obligataires, l'entreprise a poursuivi en 2021 son plan d'économies initié dès le début de la crise. Les mesures d'économies adaptation permanente des ouvertures/fermetures d'infrastructures en fonction du trafic (une grande partie des infrastructures est ainsi restée fermée en 2021), poursuite de l'activité partielle sur tout le premier semestre pour ADP SA, et mesures équivalentes mises en place dans certaines filiales (TAV, SDA).

Par ailleurs, l'année 2021 a vu la mise en œuvre de nouvelles économies liées aux premiers effets des mesures sociales : mise en œuvre de l'accord de rupture conventionnelle collective (RCC) du 9 décembre 2020, adaptation des contrats de travail avec des mesures de modération salariale, et refonte de l'organisation de l'entreprise, afin de l'adapter à la baisse durable de l'activité, à l'évolution de l'entreprise ainsi qu'à la réduction des effectifs résultant de l'accord RCC.

Le management a également poursuivi en 2021 sa mobilisation pour concrétiser ses engagements environnementaux et sociaux.

Les réalisations concernant en particulier, pour la stratégie Climat, les travaux préparatoires pour amener les plateformes franciliennes au niveau 4 de l'Airport Carbon Accreditation à l'été 2022, le soutien à différents projets de production de carburants alternatifs durables et des coopérations sur les usages aéronautiques et l'économie de l'hydrogène (région Ile-de-France, Choise Paris Region, Air France-KLM, Airbus, Air Liquide).

En matière de biodiversité, les engagements ont été formalisés dans le dispositif gouvernemental « Entreprises engagées pour la nature » et la faisabilité de l'engagement zéro artificialisation nette diagnostiquée ; la stratégie biodiversité a été validée pour Paris-Charles de Gaulle, elle est en cours pour Paris-Orly.

La politique environnementale 2022-2025 intègre les principaux *assets* internationaux dans sa préparation ; 15 engagements correspondant aux 4 axes stratégiques de la charte « Airports for Trust », ont été définis et déclinés en feuilles de route concrètes.

Enfin, avec le projet OLGA (hOListic Green Airport), piloté par ADP, avec plus de 40 partenaires, une subvention de la Commission Européenne de 25 M€ a été obtenue pour Paris-Charles de Gaulle, pour augmenter la performance environnementale, concernant les opérations aériennes (verdissement côté piste, carburants aéronautiques durables, Hub hydrogène), les passagers et le fret (parts modales pour l'accès à l'aéroport, intermodalité fer-air) et l'intérêt communautaire (amélioration et suivi de la qualité de l'air, indice de biodiversité).

Dans le domaine social, 2021 a été marquée par la mise en place des dispositifs d'adaptation de l'emploi à l'activité, et la poursuite des actions de prévention des risques professionnels, en conservant des ambitions en matière de diversité.

L'accord de rupture conventionnelle collective du 9 décembre 2020, signé à l'unanimité des organisations syndicales, a permis d'accompagner des départs reposant exclusivement sur le volontariat. 1 150 collaborateurs, soit le nombre maximal prévu, ont quitté l'entreprise en 2021, dont 700 ne seront pas remplacés. Par ailleurs, début 2022, 161 départs liés aux refus des modifications du contrat de travail (plan d'adaptation des contrats de travail) sont intervenus. Ils seront remplacés.

Pour mettre en œuvre ses nouvelles orientations stratégiques, l'entreprise a revu toutes ses organisations, pour les adapter à la réduction des effectifs et à l'exigence d'agilité. La première phase de pourvois des postes se déroule essentiellement par des mobilités internes ; elle inclut les reclassements au sein du Groupe liés aux plans de sauvegarde de l'emploi d'ADP Ingénierie et de SDA. Les recrutements externes seront ensuite réalisés au fur et à mesure.

Les mesures de modération salariale prévues par le plan d'adaptation des contrats de travail et des normes applicables aux salariés d'Aéroports de Paris SA sont mises en œuvre progressivement, depuis septembre 2021.

En matière de santé et de sécurité au travail, 2021 est encore marquée par la situation sanitaire, et par l'activité partielle jusqu'au 30 juin. Pour les risques psychosociaux, enjeu majeur dans le contexte actuel, le plan de prévention met en avant l'accompagnement des managers et des salariés dans les transformations de l'entreprise.

Le taux de fréquence des accidents du travail, qui neutralise l'incidence de l'activité partielle, s'améliore encore : 10,41 (11,48 en 2020, 12,88 en 2019).

L'attention apportée aux jeunes s'est poursuivie et renforcée pour les contrats d'apprentissage et d'alternance et les recrutements : 137 nouveaux contrats en 2021 (62 en 2020, 142 en 2019) et 27 Graduate Program (2 en 2020).

Enfin, la mise en œuvre des accords 2020-2022 relatifs à l'emploi des personnes en situation de handicap, et à l'égalité professionnelle femmes-hommes, s'est maintenue, même si tous les objectifs liés au recrutement n'ont pas été atteints dans le contexte de crise.

Le Président-directeur général dispose d'un véhicule de fonction et est couvert par le contrat de prévoyance ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris. Il n'a pas conclu de contrat de travail avec Aéroports de Paris et ne bénéficie d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Le Président-directeur général ne bénéficie pas de rémunération variable pluriannuelle ou exceptionnelle, ni d'aucune prime de départ, ni d'aucun régime spécifique de retraite. Le conseil d'administration a pris acte de la renonciation de Monsieur Augustin de Romanet à percevoir une rémunération en tant qu'administrateur d'Aéroports de Paris, dont la décision d'allocation et de répartition aux administrateurs a été modifiée par délibération du conseil d'administration du 24 juin 2020.

Aucun plan d'options sur actions ni aucun plan d'attribution d'action de performance n'ont été mis en place par la Société au profit de ses mandataires sociaux.

Il n'existe pas d'avantages ou rémunérations versés à Monsieur Augustin de Romanet par des sociétés contrôlées par la société Aéroports de Paris.

L'assemblée générale du 11 mai 2021 a approuvé ex-post la rémunération 2020 du Président-directeur général. Sa part variable au titre de 2020 (70 000 €) lui a donc été versée en 2021.

Aéroports de Paris n'a pas prévu la possibilité de demander une restitution de la rémunération variable.

Le tableau ci-dessous récapitule les informations relatives au mandataire social :

Le tableau relatif au ratio d'équité, aux rémunérations attribuées et versées au mandataire social au cours de l'exercice 2021 figure ci-dessus, dans la section relative à la politique de rémunération 2022.

	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
Dirigeants mandataires sociaux								
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

Le tableau ci-dessous récapitule les informations relatives au mandataire social. Le tableau relatif au ratio d'équité, aux rémunérations attribuées et versées au mandataire social au cours de l'exercice 2021 figure ci-dessus, dans la section relative à la politique de rémunération 2022.

Rémunérations attribuées (en euros)	2021	2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	458 488	428 507
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant
Indemnité de départ	Néant	Néant
Indemnité de non-concurrence	Néant	Néant
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Néant
TOTAL	458 488	428 507

Détail des montants attribués et versés (en euros)	2021		2020	
	Montants attribués ¹	Montants versés ²	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	350 000	350 000	350 000	350 000
Rémunération variable annuelle	100 000	70 000	70 000	100 000
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération en tant qu'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature : voiture	8 488	8 488	8 507	8 507
TOTAL	458 488	428 488	428 507	458 507

¹ Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires de la société du 17 mai 2022.

² Approbation par l'assemblée générale ordinaire du 11 mai 2021.

Rémunérations versées aux administrateurs et censeurs, mandataires sociaux non exécutifs

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2021 a voté favorablement sur la résolution relative aux informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce concernant la rémunération des mandataires sociaux.

Rémunérations versées aux administrateurs

L'assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2020 a porté à 500 000 euros l'enveloppe annuelle de la rémunération des administrateurs et des censeurs, pour tenir compte de la nomination d'un administrateur référent, de la création d'un comité Responsabilité sociétale de l'entreprise et de l'augmentation du

nombre de séances. Le barème de répartition des rémunérations revenant, par séance du conseil d'administration et de ses comités, aux administrateurs désignés en assemblée générale et à l'administrateur représentant l'État, a été confirmé, sans modification, par délibération du conseil d'administration du 24 juin 2020, après l'augmentation de l'enveloppe et approuvé par le ministre chargé de l'économie le 6 juillet 2020, comme figurant dans le tableau :

Le montant est attribué à l'administrateur ou au censeur pour chaque participation effective à une séance du Conseil ou de ses comités,

Monsieur Augustin de Romanet a renoncé à percevoir une rémunération en qualité d'administrateur d'Aéroports de Paris.

Aéroports de Paris n'a pas prévu la possibilité de demander une restitution de ces rémunérations.

Montant par séance	Administrateur	Administrateur référent	Président
Conseil d'administration	1 700 €	2 500 €	2 500 €
Comité d'audit et des risques	1 700 €	-	2 500 €
Comité de la stratégie et des investissements	1 700 €	-	2 500 €
Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance	1 700 €	-	2 500 €
Comité de la Responsabilité sociétale de l'entreprise	1 700 €	-	2 500 €
Comités <i>ad hoc</i>	1 700 €	-	2 500 €

Montant brut (en euros)	2021	2020
Jacques Gounon	43 100	52 800
Dick Benschop (jusqu'au 30 novembre 2021) ¹	8 500	13 600
Jacoba van der Meijs (jusqu'au 24 mars 2021) ¹	0	10 200
Robert Carsouw (du 24 mars au 30 novembre 2021) ¹	1 700	-
VINCI représenté par Xavier Huillard (jusqu'au 15 décembre 2020)	-	25 500
Séverin Cabannes (depuis le 24 mars 2021)	27 900	-
Augustin de Romanet	-	-
PREDICA représenté par Françoise Debrus	52 800	0
Administrateur désigné par arrêté de l'État - Isabelle Bui (jusqu'au 29 juillet 2021)	27 200	47 600
Administrateur désigné par arrêté de l'État - Claire Vernet-Garnier (depuis le 13 octobre 2021)	18 700	-
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Geneviève Chauv-Debry	25 500	32 300
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Michel Massoni	11 900	22 100
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Jean-Benoît Albertini (depuis le 18 décembre 2020)	3 400	1 700
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Christophe Mirmand (jusqu'au 20 août 2020)	-	11 900
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Fanny Letier	23 600	27 000
Administrateur proposé par l'État et nommé par l'assemblée générale des actionnaires - Perrine Vidalenche	22 100	28 900
TOTAL	266 400	273 600

¹ Ces montants ont été versés à Schiphol Nederland B.V. une filiale de Royal Schiphol Group, en application d'un contrat de cession de créance.

Rémunérations versées aux censeurs

Le conseil d'administration du 24 juin 2020 a également confirmé le prélèvement d'une somme sur l'enveloppe annuelle des rémunérations allouées aux administrateurs désignés en assemblée générale afin de rémunérer les censeurs, pour un

montant égal à la moitié de la rémunération d'un administrateur, soit 850 euros pour chaque participation effective à une séance du conseil ou d'un comité *ad hoc*, dans la limite de dix séances par an.

Les censeurs, désignés par l'assemblée générale des actionnaires, ont perçu des rémunérations au titre des exercices 2020 et 2021, versés en 2021 et 2022 :

Montant brut (en euros)	2021	2020
Anne Hidalgo	0	0
Christine Janodet	5 950	4 250
Valérie Péresse	3 400	3 400
Patrick Renaud	7 650	8 500

VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'assemblée générale du 11 mai 2021 a approuvé ex post la rémunération 2020 des administrateurs et des censeurs.

3.5.4 ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LES ADMINISTRATEURS ET CENSEURS

L'administrateur représentant l'État, les administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État et les administrateurs élus par les salariés ne sont pas tenus de détenir des actions de la Société. À la date du dépôt du présent document de référence, le nombre d'actions Aéroports de Paris détenues par chacun des membres du conseil d'administration et des censeurs, ainsi que la période de détention de ces titres, sont les suivants :

- ◆ Augustin de Romanet de Beaune : 50 ;
- ◆ Jacques Gounon : 400 ;
- ◆ Séverin Cabannes : 63 ;

- ◆ Société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole représentée par M^{me} Debrus : 5 052 491 ;
- ◆ Anne Hidalgo : 0 ;
- ◆ Patrick Renaud : 0 ;
- ◆ Christine Janodet : 50.

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.

3.5.5 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 4,918 millions d'euros en 2021 contre 4,807 millions d'euros en 2020, pour quatorze membres présents au 31 décembre. Cette évolution est liée notamment à

l'effet mécanique de l'arrivée en 2020 de nouveaux membres du Comex, dont la rémunération est en 2021 en année pleine. Les éléments de solde de tout compte pour ceux partis courant 2021 sont inclus.

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.



4

INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES



4.1 LES ENJEUX DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE AU CŒUR DU PROJET D'AÉROPORT DE PARIS	186	4.5 DIALOGUER ET S'ENGAGER POUR LES RIVERAINS ET LES TERRITOIRES	224
4.1.1 La Vision RSE du groupe	186	4.6 OPÉRER DE MANIÈRE EXEMPLAIRE	228
4.1.2 L'analyse de matérialité	186	4.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL, SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL	243
L'analyse des risques extra-financiers	187	Domaine social	243
4.1.3 L'organisation et la mise en œuvre de la politique RSE	190	Domaine environnemental et societal	243
4.2 DONNER AU GROUPE ET À SES COLLABORATEURS LES MOYENS DE RÉALISER LES TRANSFORMATIONS NÉCESSAIRES À SA PÉRENNITÉ, À SON ATTRACTIVITÉ ET À SA RESPONSABILITÉ SOCIALE	193	Pertinence et choix des indicateurs, variation de périmètre	244
Politique et enjeux RH, analyse des risques	193	Exclusions, limites méthodologiques et spécificités	244
4.3 AMÉLIORER NOTRE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE	206	Consolidation et contrôle interne	245
4.3.1 La politique environnementale	206	Contrôles externes	245
4.3.2 Réduire notre empreinte climatique	208	4.8 STRATÉGIE RSE 2022-2025	246
4.3.3 Indicateurs environnementaux du Groupe	216	4.9 TABLE DE CONCORDANCE	247
4.4 TAXONOMIE	218	Table de concordance entre la Déclaration de Performance Extra-Financière et les dispositions des articles L. 225-102/R. 225-105 du Code de commerce qui régissent le contenu du rapport de gestion en matière de RSE	247
Obligations et méthodologie du Règlement Taxonomie	218	4.10 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	248
Analyse des activités du Groupe ADP pour le reporting 2022 sur l'exercice 2021	219		

4.1 LES ENJEUX DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE AU CŒUR DU PROJET D'AÉROPORT DE PARIS

4.1.1 LA VISION RSE DU GROUPE

La raison d'être du Groupe ADP

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

La politique RSE

Groupe ADP mène de longue date des politiques alliant responsabilité et compétitivité. Le groupe se soumet régulièrement à des notations extra-financière. La culture de la responsabilité sociétale d'entreprise se situe ainsi dans la lignée des valeurs de service public qui constituent l'histoire et l'ADN d'Aéroports de Paris.

La stratégie RSE est entre autres formalisée dans la Charte RSE du Groupe, signée par le Président-directeur général de Groupe

ADP et par le Directeur général de Hub One (filiale détenue à 100 %). Elle intègre les objectifs de performance suivants :

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

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

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

4.1.2 L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

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

Réalisée fin 2017 grâce aux réponses de 2 000 parties prenantes (75 % de salariés, 25 % de parties prenantes externes : fournisseurs, clients locataires, compagnies aériennes...), l'étude de matérialité de nos enjeux RSE a permis d'identifier et qualifier les enjeux auxquels le groupe doit apporter des réponses en tenant compte de deux critères : l'importance pour les parties prenantes et les

performances du groupe pour ces différents enjeux. La matrice de matérialité est présente sur le site internet de Groupe ADP https://www.parisaeroport.fr/docs/default-source/groupe-fichiers/rse/matrice-fr.pdf?sfvrsn=4d4aeebd_12

Cette étude sera mise à jour en 2022.

L'ANALYSE DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS

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

L'identification des risques inclut les risques extra-financiers jugés significatifs, ceux-ci sont alors intégrés dans les différentes catégories de risques (risques liés aux activités du Groupe ADP et au secteur aéroportuaire, risques liés au contexte concurrentiel et général, risques liés à la régulation économique et à la conformité)

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

4 thématiques émergent de la matérialité :

- ◆ gestion aéroportuaire exemplaire ;
- ◆ bien-être des salariés des plateformes ;
- ◆ préservation de l'environnement ;
- ◆ engagement auprès des territoires.

Les principaux risques extra-financiers identifiés sont :

Risques liés à la pandémie de Covid-19

- ◆ Un risque de contamination des personnels ;
- ◆ l'inscription dans la durée de la dégradation du trafic aérien et les incertitudes pesant sur la date de son rétablissement au niveau de 2019 l'adaptation aux nouvelles orientations stratégiques, visant à rétablir les équilibres économiques de l'entreprise en préservant l'emploi au maximum ;
- ◆ la difficulté d'assurer la continuité d'activité, compte tenu des départs liés aux nouvelles organisations Le contexte de l'emploi, pesant sur l'atteinte des objectifs de diversité.

Risques liés à des menaces externes

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

Risque lié aux projets de développement des plateformes du groupe

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

Risques liés à la conformité

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



◆ Synthèse des principaux risques extra-financiers et politiques correspondantes :

Nature du risque	Politiques et maîtrise des risques	Résultats	Pour en savoir plus, voir chapitre
Un risque de contamination des personnels, alors même que l'activité se poursuit (activité partielle jusqu'en juin 2021, ayant entraîné un risque de démobilité et de troubles psychosociaux, dans un contexte de profonde transformation)	<p>Garantir la sécurité des salariés du Groupe par une gestion active de la crise sanitaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise en place du télétravail exceptionnel pour tous les postes compatibles, dans toutes les périodes où cela est recommandé par le Gouvernement, et l'accompagnement managérial et social de ce mode de travail • La mise à disposition des dispositifs de protection sanitaire (protocoles, consignes, kits sanitaires...) pour les salariés travaillant sur site • L'accompagnement des salariés, dont en particulier, pendant les périodes concernées, ceux en activité partielle (information continue, soutien des managers, responsables RRH, service social, médecine du travail, aides financières) • Accompagnement des managers et des salariés dans les transformations des organisations et des modes de travail 	<p>Déploiement du télétravail exceptionnel par périodes, et extension du télétravail régulier (avenant du 13/10/20 à l'accord télétravail de 2019)</p> <p>Absence de cluster</p> <p>Modalités d'accompagnement et suivi des salariés installés dans la durée</p> <p>Plan de prévention des Risques Psychosociaux</p> <p>Programme d'accompagnement des managers et des salariés</p>	5.2 Donner au Groupe et à ses collaborateurs les moyens de réaliser les transformations nécessaires à sa pérennité, à son attractivité et à sa responsabilité sociale
La réduction significative des activités du Groupe ADP affecte ses équilibres économiques, financiers et sociaux	<p>La stabilisation de la situation financière du groupe avec un objectif accentué de réduction des charges courantes du groupe pour l'année 2020 de l'ordre de 650 à 700 millions d'euros au total. La baisse majeure et durable du trafic a conduit à mettre en œuvre l'activité partielle de ses salariés à compter du 23 mars 2020. conformément au droit applicable, notamment en matière d'indemnisation.</p> <p>Des mesures similaires ont été prises pour les différentes entités du groupe, selon les règles applicables localement.</p>	<p>Adaptation permanente du taux d'activité partielle aux besoins</p> <p>Amélioration de l'indemnisation pour Aéroports de Paris SA à compter de septembre 2020 : accord collectif unanime du 28/07/20</p>	
Les ressources et le modèle social doivent être adaptés aux nouvelles orientations stratégiques, en préservant l'emploi au maximum et les équilibres économiques	<p>Aéroports de Paris a privilégié le dialogue social :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un accord de méthode a été signé le 27/08/2020, pour la conduite de la négociation relative à trois accords : rupture conventionnelle collective, activité partielle de longue durée, performance collective. • La négociation n'a pas abouti à la signature de ces trois accords. • L'entreprise a décidé d'ouvrir une nouvelle négociation pour un accord de rupture conventionnelle collective et de mettre en œuvre des mesures unilatérales, conservant les objectifs de maîtrise des coûts et d'adaptation des ressources de l'entreprise au niveau d'activité actuelle et prévisible à moyen et long terme. 	<p>Signature unanime d'un accord de rupture conventionnelle collective (RCC), permettant des départs volontaires - aucun départ contraint pour motif économique jusqu'au 1^{er} janvier 2022</p> <p>Plan d'adaptation des contrats de travail et des normes applicables aux salariés d'Aéroports de Paris SA, comportant des mesures de modération salariale</p> <p>Permanence du dialogue social avec le CSE et les organisations syndicales</p>	
Le contexte de l'emploi pèse sur l'atteinte des objectifs en matière de diversité	<p>L'entreprise maintient des objectifs de diversité dans le cadre des accords en vigueur : égalité professionnelle femmes-hommes (2020-22), personnes en situation de handicap (2020-22), emploi des jeunes et des seniors (GPEC 2019-2021)</p> <p>Les objectifs seront adaptés et une nouvelle feuille de route sera présentée début 2021.</p>	<p>Maintien de l'effort pour les jeunes en contrats d'alternance : 62 nouveaux contrats en 2020, continuation des cursus en cours, afin de continuer les formations et valider les diplômes</p> <p>Politique de mixité des instances dirigeantes décidée par le conseil d'administration</p>	

Nature du risque	Politiques et maîtrise des risques	Résultats	Pour en savoir plus, voir chapitre
<p>Risque lié aux projets de développement des plateformes du groupe Une prise en compte insuffisante des enjeux environnementaux pourrait affecter négativement l'activité et les perspectives de croissance du Groupe ADP</p>	<p>Grâce au support de sa politique environnementale et énergétique, le Groupe ADP veille, en particulier pour ses plateformes franciliennes, à minimiser son empreinte environnementale interne. La politique environnementale 2016-2020 couvre l'énergie, l'air et les émissions, la gestion de l'eau, la gestion des déchets et la biodiversité. Elle a été prolongée pour 2021. De même, Groupe ADP s'est engagé à la neutralité carbone avec compensation en 2030 sur ses plateformes parisiennes. En outre, le Groupe ADP s'est également engagé au Zéro Émission Nette sur les scopes 1 et 2 Émission Nette (sans de compensation) sur les plateformes parisiennes, Izmir, Ankara, Zagreb et Liège en 2050.</p> <p>De même, en adéquation avec sa politique sociétale, le Groupe ADP veille à instaurer un dialogue constructif avec ses parties prenantes, partager la valeur créée par le développement de l'activité aéroportuaire avec les territoires, au bénéfice des collectivités territoriales, de leurs habitants et des entreprises qui y sont implantées. En France et à l'international, la Fondation Groupe ADP accompagne des projets d'intérêt général sur les territoires d'implantation du groupe essentiellement en Ile-de-France, mais aussi à Maurice ou à Madagascar avec l'éducation pour thématique prioritaire.</p>	<p>La politique environnementale a permis en 2020 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'atteindre 33 % de véhicules propres dans notre flotte de véhicules légers ; • de baisser nos émissions de CO₂ par passager de 71 % par rapport à 2009 (valeur fin 2019) ; • d'établir la part d'énergies renouvelables dans notre consommation finale à 9,7 %. <p>Une charte « Airports for Trust » a été signée en décembre 2020 par les responsables de 23 plateformes du groupe.</p> <p>Le budget de la Fondation d'entreprise a été porté à 1,5 million d'euros par an (+ 500 000 euros). Aéroports de Paris a participé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de nombreux événements de promotion des métiers aéroportuaire ou des territoires d'implantation ; • des rencontres de PME – TPE – ETI pour la présentation de marchés à venir ; • la sécurisation des parcours dans l'emploi de salariés d'entreprises implantées sur les plateformes parisiennes. <p>L'entreprise a réalisé de nombreuses actions d'engagement citoyen pendant la crise sanitaire : mécénat de compétence pour l'AP-HP, don d'iPads aux hôpitaux et de matériel informatique pour les scolaires.</p>	<p>5.3 Améliorer notre performance environnementale</p> <p>5.5 Dialoguer et s'engager pour les riverains et les territoires</p>
<p>Risques liés à la conformité Des pratiques prohibées et contraires à l'éthique et la compliance dans la conduite des affaires par des collaborateurs ou des tiers pourraient porter atteinte à la réputation et à la valeur actionnariale du Groupe ADP</p>	<p>En respect de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, <i>via</i> son programme Éthique et compliance, Groupe ADP a pris des mesures destinées à prévenir et détecter la commission de faits de corruption ou de trafic d'influence, sous le contrôle d'une Agence française anti-corruption. Ce programme s'appuie entre autres sur la diffusion d'une culture éthique et compliance, la définition et le déploiement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'un plan d'actions basé sur 7 piliers ; • du plan de vigilance. <p>En outre, Aéroports de Paris adhère au Pacte Mondial de l'ONU et est signataire de la charte de la mobilisation pour la défense de l'égalité contre le racisme.</p>	<p>La nouvelle plateforme d'alerte a été mise en place, son accès est possible <i>via</i> un nouveau QR Code</p> <p>La cartographie Groupe des risques Corruption a été présentée aux organes de gouvernance et de direction. Des actions de sensibilisation sur l'importance de l'évaluation des tiers et de la prise en compte des risques pays ont été mises en œuvre.</p>	<p>5.6 Opérer de manière exemplaire</p>

4.1.3 L'ORGANISATION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE RSE

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

- ◆ Direction des ressources humaines ;
- ◆ Direction de l'éthique et des données personnelles ;
- ◆ Direction clients ;
- ◆ Direction services logistique & achats.

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

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

La conception et la réalisation des programmes RSE suivent un parcours porté au plus haut niveau par la direction générale et qui engage tous les collaborateurs de l'entreprise, à tous les

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

La mesure de la performance RSE

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

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

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

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

Présence dans les indices d'investissement socialement responsable (ISR)

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

Les cadres d'engagements RSE

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

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

- ◆ l'éducation de qualité (objectif 4 de l'ONU) ;
- ◆ l'égalité entre les sexes (objectif 5 de l'ONU) ;
- ◆ l'accès à l'eau salubre et à l'assainissement (objectif 6 de l'ONU) ;
- ◆ l'accès de tous à une énergie propre et d'un coût abordable (objectif 7 de l'ONU) ;

- ◆ le travail décent et la croissance économique (objectif 8 de l'ONU) ;
- ◆ l'innovation et les infrastructures (objectif 9 de l'ONU) ;
- ◆ les villes et communautés durables (objectif 11 de l'ONU) ;
- ◆ la consommation responsable (objectif 12 de l'ONU) ;
- ◆ les mesures de lutte contre les changements climatiques (objectif 13 de l'ONU) ;
- ◆ la préservation et la restauration des écosystèmes terrestres (objectif 15 de l'ONU) ;
- ◆ les partenariats pour la réalisation des objectifs (objectif 17 de l'ONU).

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

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

- ◆ les standards GRI ; la méthodologie de *reporting* d'Aéroports de Paris et les informations publiées dans le document annuel Information RSE sont conformes au référentiel Global Reporting Initiative (GRI), niveau essentiel (*core*) ;
- ◆ le Pacte Mondial (Global Compact) ;
- ◆ l'ISO 26000, référentiel de la performance en matière de RSE retenue par la Société.

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

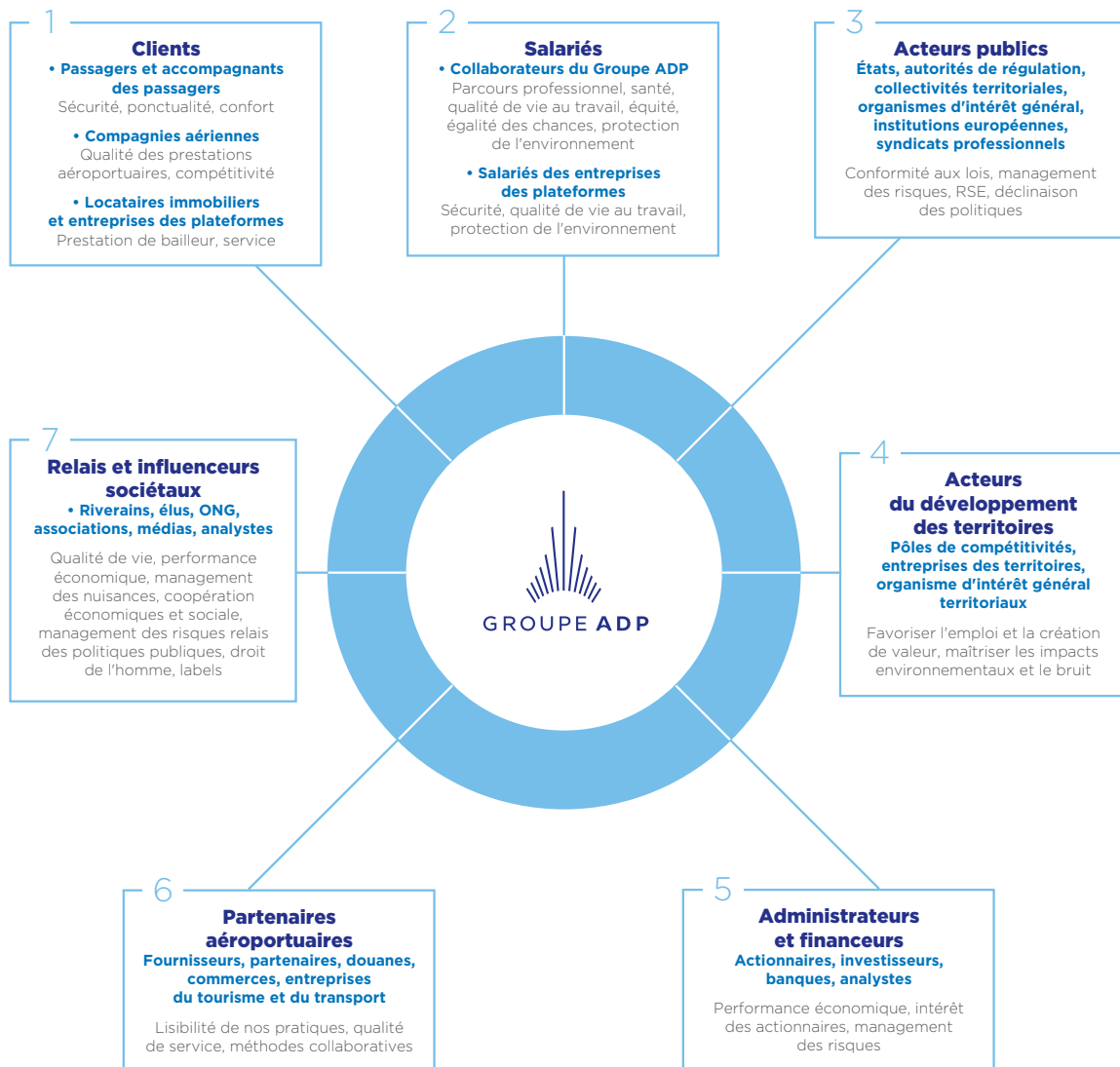
Le dialogue avec les parties prenantes, un axe transversal

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

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

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

4



	Nos parties prenantes	Outils d'information	Modes de consultation
	Tous	www.parisaeroport.fr/Espace experts RSE/Réseaux sociaux/Newsletters/Rapports annuels	
Clients	Passagers et accompagnants des passagers	Application My Airport/Guides du client/ <i>Paris Worldwide magazine</i> /Bornes d'orientation et d'information dans les aéroports/PHMR : page spécifique sur notre site Internet	Enquête de satisfaction/Imprimés en aéroports/ Numéro unique 3950/Gestion des réclamations/ Chambres consulaires étrangères/Benchmarks
	Compagnies aériennes	Site Intranet/Comité d'orientation aéroportuaire (COA)/Club des acteurs aéroportuaire	Airport CDM/Commission consultative économique/comités opérationnels de la qualité de service (COQ)/Comités locaux de la qualité (CLQ)/Réunions d'exploitation/Benchmarks
	Locataires immobiliers et entreprises des plates-formes	Site Intranet/Conférences/Guides pour s'installer et vivre sur les aéroports	Réunions/Site Intranet dédié/Club des partenaires environnement / Enquêtes de satisfaction
Salariés	Collaborateurs du Groupe ADP	Journal et lettres d'information internes/ Sites Intranet/comité de groupe/ Livrets d'information et de sensibilisation/ Journée d'intégration des nouveaux embauchés, des personnels promus et des cadres/Guides du salarié	Enquête annuelle de climat social/Conseil social et économique (CSE) comité de groupe
	Salariés des entreprises des plateformes		Échanges avec les dirigeants/Club DRH
	Acteurs publics	entrevoisins.groupeadp.fr/Rapports annuels et information réglementée/Conférences, colloques, communiqués/Visites de sites/ Lobbying responsable	Outils de consultation réglementaires/ Commission consultative économique/ Partenariats à visée économique, environnementale et sociale / Groupes de travail
	Acteurs du développement du territoire	Plate-forme fournisseurs/Forums et rencontres/ Information ponctuelle sur les projets d'aménagement/ev-labo.aeroportsdeparis.fr	Instances de gouvernance territoriale/Démarches de promotion territoriale/Forums et rencontres avec les PME Structures de soutien aux <i>start-up</i> / Groupes de travail
	Administrateurs et financeurs	Financeurs : Lettres aux actionnaires/ Présentations trimestrielles/Notation extra-financière sollicitée	Administrateurs : conseil d'administration/comités spécialisés financeurs : assemblée générale des actionnaires/ Club des actionnaires/Réunions d'actionnaires/ Visites de sites/Présentations investisseurs
	Partenaires aéroportuaire	Plate-forme fournisseurs/Code de déontologie des achats/Charte RSE fournisseurs et prestataires/Colloques et conférences/Guide d'implantation sur les plateformes/FDCAP	Plate-forme fournisseurs/Marchés et consultations dont l'autoévaluation des fournisseurs/Enquêtes de satisfaction/ Ateliers thématiques opérationnels/ comités opérationnels de la qualité/groupes de travail, projets régionaux, projets de l'État/ Clubs des partenaires environnement/Ecoairport
	Relais et influenceurs sociétaux	entrevoisins.groupeadp.fr / ev-labo.aeroportsdeparis.fr/Systèmes de management certifiés/Communiqués, dossiers et conférences de presse, accueil de la presse/ Lobbying responsable/Manifestations organisées par les acteurs locaux/Manifestations et événements organisés avec les acteurs économiques locaux/Maisons de l'Environnement et du développement durable/ Visites des plateformes	Notation extra-financière sollicitée/Réponse aux questionnaires

4.2 DONNER AU GROUPE ET À SES COLLABORATEURS LES MOYENS DE RÉALISER LES TRANSFORMATIONS NÉCESSAIRES À SA PÉRENNITÉ, À SON ATTRACTIVITÉ ET À SA RESPONSABILITÉ SOCIALE

POLITIQUE ET ENJEUX RH, ANALYSE DES RISQUES

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

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

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

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

Les prévisions de trafic ne permettent pas d'envisager un retour à une activité équivalente à celle de 2019 avant plusieurs années.

La cartographie des risques du groupe est marquée par ce contexte, notamment pour ceux liés aux ressources humaines. Ils concernent :

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

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

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

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

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

La politique RH se fonde ainsi sur 5 axes :

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

Un tableau de synthèse des risques extra-financiers et des politiques associées est présenté au chapitre 6.2 « Les enjeux de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) au cœur du projet d'entreprise d'Aéroports de Paris ».

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

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

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

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

Le caractère structurel de la crise implique des mesures sur la durée et un accompagnement très fort des salariés, tout en maintenant des objectifs de diversité et de non-discrimination.

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

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

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

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

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

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

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

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

Enfin, pour permettre aux salariés concernés par l'activité partielle de préserver leur employabilité et de se former, l'entreprise a eu recours au Fonds national de l'emploi - Formation, financé par l'État. En 2020, plus de 1 000 salariés en avaient bénéficié, avec une offre spécifique (linguistique, bureautique, management, développement personnel, efficacité personnelle, communication). En 2021, le dispositif a été construit sur des parcours de formation, de plus longue durée et pouvant se dérouler jusqu'au 31 décembre 2022 (exploitation aéroportuaire, management des hommes et activités, développement personnel, communication, juridique, environnement - développement durable). 59 salariés en ont bénéficié.

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

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

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

Pour maîtriser les coûts et permettre d'adapter l'organisation, un accord collectif de rupture conventionnelle collective (RCC) a été signé le 9 décembre 2020, à l'unanimité des organisations syndicales représentatives (CGE-CGC, CGT, UNSA-SAPAP). Il permet d'accompagner des départs reposant exclusivement sur

le volontariat, sans qu'aucun licenciement pour motif économique ne se traduise par des départs avant le 1^{er} janvier 2022.

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

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

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

Le dépôt des candidatures de la RCC était ouvert jusqu'au 28 février 2021. Le nombre maximum de 1 150 départs a été atteint, et 1 150 collaborateurs ont quitté l'entreprise dans ce cadre en 2021, dont près de 900 congés de fin de carrière et retraites. 700 ne seront pas remplacés.

Par ailleurs, début 2022, 161 départs liés aux refus des modifications du contrat de travail (plan d'adaptation des contrats de travail) sont intervenus. Ces départs seront intégralement compensés par de nouvelles embauches.

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

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

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

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

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

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

MESURES MISES EN ŒUVRE DANS LE GROUPE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PRÉSERVATION DE L'ATTRACTIVITÉ

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

Les actions, dans le cadre des relations avec les écoles, s'inscrivent dans le cadre de partenariats avec certaines écoles, ainsi que dans des forums de nos partenariats, des forums n'avaient pu être réalisés.

En interne, l'entreprise s'attache à l'accompagnement et au développement des managers, notamment de proximité, afin de les soutenir, pour maintenir les relations avec les équipes dans un contexte particulièrement difficile, compte tenu de l'activité partielle et du recours très large au télétravail, puis de la reprise d'activité sur site.

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

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

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

Une organisation permettant un télétravail étendu

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

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

Dans ces conditions, un avenant a été signé le 13 octobre 2020. Il permet le télétravail régulier, 2 ou 3 jours par semaine. Avant la crise, environ 25 % des salariés éligibles (1 000) pratiquaient le télétravail régulier en moyenne trois jours par mois. En 2020 et au 1^{er} semestre 2021, toutefois, c'est le télétravail exceptionnel qui a prédominé, pour 80 % des éligibles (3 450) de mars à fin août, puis de fin octobre à juin 2021.

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

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

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

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

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

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

4 INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

DONNER AU GROUPE ET À SES COLLABORATEURS LES MOYENS DE RÉALISER LES TRANSFORMATIONS NÉCESSAIRES À SA PÉRENNITÉ, À SON ATTRACTIVITÉ ET À SA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Les salariés ont pu bénéficier :

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

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

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

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

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

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

- ◆ un socle de protection sociale incluant une complémentaire santé et un contrat de prévoyance, auprès des mêmes assureurs ;
- ◆ un plan d'épargne Groupe (PEG) et un plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCOL). Ces deux plans leur offrent la possibilité de se constituer dans des conditions avantageuses, un capital financier, composé de valeurs mobilières, pouvant éventuellement être abondé par l'entreprise.

L'abondement est orienté, d'une part sur les versements effectués dans le Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) d'actionnariat salarié dans le cadre du PEG, sur les versements effectués dans le PERCOL Groupe d'autre part. Dans ce cadre, 93 % des salariés d'Aéroports de Paris SA sont actionnaires au travers du FCPE ADP ACTIONNARIAT SALARIE. Pour les filiales françaises, la proportion est de 82 %. Ce FCPE représente 1,80 % du capital total de l'entreprise, dont 50,6 % sont détenus par l'État.

En 2021, l'abondement total (PEG et PERCOL) versé par l'entreprise a été de 4,7 millions d'euros (8,8 en 2020, 9 en 2019). Les accords du 20 décembre 2019 ont pérennisé les dispositifs d'abondement.

Optimisation du coût de l'emploi

Le plan d'adaptation des contrats de travail et des normes applicables aux salariés d'Aéroports de Paris SA, ne visant pas à supprimer des postes, a fait l'objet d'une information et d'une consultation du comité social et économique (CSE), puis a été homologué par la Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DRIEETS) le 23 juin 2021. Ses modalités ont été précisées par un accord avec les organisations syndicales représentatives du 13 juillet 2021. Les mesures de modération salariale portent notamment

sur le remboursement des frais de transport (hors transports en commun), et sur la non-prise en compte de l'ancienneté pour certains éléments de salaire. Elles sont mises en œuvre progressivement, depuis septembre 2021. Les avancements individuels sont maintenus. Une compensation partielle de la baisse par rapport à la rémunération de 2019 est assurée (perte maximale de 5 % pour 2021 et 2022, 4 % pour 2023, 0 % au 1^{er} janvier 2024). Les salariés disposent d'un simulateur pour projeter l'impact sur leur rémunération.

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

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

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

Poursuite de l'engagement RSE et son évolution

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

En 2021 comme en 2020, toutes les actions prévues par les différents accords en vigueur, n'ont pu être mises en œuvre. Le départ de 1 150 personnes et le pourvoi à venir de 450 postes, constitueront une opportunité pour recruter des profils diversifiés, à partir de 2022.

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

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

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

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

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

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

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

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

Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

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

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

Quatre axes structurent les actions :

1 Mobiliser les acteurs et faire évoluer les mentalités : les actions de sensibilisation et de formation concernent notamment :

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

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

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

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

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

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

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

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

La mobilité vers tous les métiers de l'entreprise

la plus grande mixité de tous les métiers doit permettre aux femmes de bénéficier de parcours professionnels plus nombreux, favorisant l'augmentation de leur part dans les promotions vers les postes à responsabilités.

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

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

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

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

// SYNTHÈSE DES OBJECTIFS CHIFFRÉS FIXÉS PAR L'ACCORD :

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

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

4 INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

DONNER AU GROUPE ET À SES COLLABORATEURS LES MOYENS DE RÉALISER LES TRANSFORMATIONS NÉCESSAIRES À SA PÉRENNITÉ, À SON ATTRACTIVITÉ ET À SA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Le taux de féminisation du COMEX a quadruplé en deux ans, de 8 % en 2019 à 33 % au 31 décembre 2021. Pour les comités de direction, sur 14 directions, 6 dépassent 40 % et 5 atteignent au moins 30 %.

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

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

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

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

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

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

TAV Airports s'est engagé à respecter les principes d'autonomisation des femmes (WEP) en 2016. Depuis, afin de favoriser la diversité sur le lieu de travail, tous les processus RH ont été évalués et certifiés, conformément au modèle d'égalité des chances de la Women Entrepreneurs Association of Turkey (KAGIDER). Le taux de féminisation est de 26 % (25 % en 2020) et de 28 % pour les cadres. La part des femmes dans la holding, qui concentre plus de personnel administratif, est de 42 % (36 % en 2020).

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

Par ailleurs, TAV Airports fait partie des membres fondateurs de la Women in Technology Association (Wtech), lancée le 31 janvier 2019 pour augmenter le nombre de femmes dans le secteur de la

technologie, qui leur permettra de découvrir leur propre potentiel et l'égalité des chances dans le monde de la science et de la technologie.

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

Emploi et insertion des personnes en situation de handicap

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

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

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

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

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

Engagements 2020-2022

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

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

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

SECTEUR DU TRAVAIL PROTÉGÉ ET ADAPTÉ

En 2021, pour Aéroports de Paris SA, 635 375 euros de prestations ont été réalisés par le secteur adapté et protégé (595 000 en 2020). L'objectif fixé par l'accord (0,8 million d'euros par an en moyenne) n'a pas pu être atteint en 2021, malgré une augmentation, comme en 2020, compte tenu de la baisse drastique de l'activité et des consommations. Les prestations sont très diverses (nettoyage de véhicules, ramassage de déchets légers, traitements d'espaces verts, petits travaux de bâtiments, mise à jour de plans, gestion du courrier, intérim administratif, traiteurs et plateaux-repas, etc.) et couvertes à 92 % par des contrats pluriannuels.

Le travail de la Mission Handicap et de la direction des achats, ainsi que l'implication des prescripteurs maintiennent la dynamique pour développer et pérenniser les achats avec le secteur du travail protégé et adapté. Ces résultats sont également le fruit de la collaboration avec le GESAT (*association, réseau des entreprises du secteur protégé et adapté : établissements et services d'aide par le travail et entreprises adaptées*), acteur majeur du secteur, facilitant la relation entre Aéroports de Paris, ses homologues donneurs d'ordre et les prestataires.

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

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

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

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

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

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

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

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

La diversité géographique et socioculturelle s'inscrit dans le cadre du PAQTE :

- ◆ objectif de taux d'alternants issus des QPV¹ de 20 % : réalisé 2021 : 8,7 % (11 % en 2020) ;
- ◆ objectif pour les stagiaires de 3^{ème} issus des QPV de 66 % : réalisé 2021 : 16,6 % (9 % en 2020) ;

¹ Quartier prioritaire de la politique de la ville

Emploi des jeunes

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

Les dispositions relatives à l'emploi des jeunes (30 ans inclus) font partie de l'accord collectif du 16 janvier 2019 relatif à la GPEC, pour la période 2019-2021. L'entreprise s'est engagée en faveur de leur intégration, notamment en confirmant l'objectif de 35 % de salariés jeunes pour les recrutements en contrat à durée indéterminée (CDI) sur la durée de l'accord. Par ailleurs, elle s'est engagée à recruter 30 % des alternants de la filière technique.

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



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

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

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

Maintien dans l'emploi des seniors

Les dispositions relatives à l'emploi des seniors sont intégrées dans l'accord collectif du 16 janvier 2019 portant sur la GPEC et la formation. Compte tenu de la pyramide des âges de l'entreprise, la Direction et les partenaires sociaux n'ont pas fixé d'objectif d'embauche de seniors. En revanche, sont développées les mesures d'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité, d'anticipation des évolutions de carrières, de développement des compétences et d'accès à la formation ainsi que l'aménagement des fins de carrière (entretiens, aides au rachat de trimestres, temps partiel). La transmission des savoirs et des compétences est accompagnée.

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

4 INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

DONNER AU GROUPE ET À SES COLLABORATEURS LES MOYENS DE RÉALISER LES TRANSFORMATIONS NÉCESSAIRES À SA PÉRENNITÉ, À SON ATTRACTIVITÉ ET À SA RESPONSABILITÉ SOCIALE

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

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

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

Dialogue social continu

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

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

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

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

Au niveau du groupe, le dialogue social s'articule autour d'un comité de groupe réunissant Aéroports de Paris SA et ses filiales dotées d'instance représentatives du personnel et ayant leur siège social en France. Présidé par le Président-directeur général, il se réunit au moins deux fois par an. Son périmètre et son mode de fonctionnement sont régis par deux accords collectifs renégociés et conclus le 2 décembre 2020.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Accords signés :

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

Objectif permanent de santé et de sécurité au travail

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ces résultats encouragent la poursuite des actions de prévention engagées.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4 INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

DONNER AU GROUPE ET À SES COLLABORATEURS LES MOYENS DE RÉALISER LES TRANSFORMATIONS NÉCESSAIRES À SA PÉRENNITÉ, À SON ATTRACTIVITÉ ET À SA RESPONSABILITÉ SOCIALE

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

Ce plan repose sur :

- ◆ le **plan pluriannuel de prévention des risques professionnels**, dont il constitue la priorité 2021, intégrant le maintien de dispositifs mis en place pendant la crise en 2020 : information régulière des managers et salariés sur la situation de l'entreprise, communication directe auprès des salariés (WhatsApp, interventions vidéo du Président-directeur général, newsletters...), ligne externe de soutien et d'accompagnement psychologique ;

une nouvelle méthodologie d'analyse pluri-disciplinaire des troubles psychosociaux (TPS) a été élaborée en collaboration avec les Instances représentatives du personnel ;

- ◆ des **actions pour les salariés en activité partielle**, afin de maintenir le lien avec l'entreprise et conserver des temps d'échanges collectifs et individuels (communication et d'information, Foire aux questions, temps d'échanges à distance au sein des directions par les managers, sur la base du volontariat) ;

- ◆ le **soutien des managers**, acteurs clé dans la prévention des risques et la conduite des transformations ; pour la reprise d'activité, dans la restauration des collectifs de travail, la gestion des possibles tensions internes et incivilités externes ainsi que dans l'organisation de leur activité.

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

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

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

Par ailleurs, la Direction audit, sécurités et maîtrise des risques supervise le dispositif de **protection des expatriés et des missionnaires** du Groupe. Des formations de sensibilisation à la sécurité à l'international le complètent. En 2020, un suivi et un accompagnement spécifiques ont été mis en place.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

Au-delà d'une politique proactive où le respect des droits de l'homme contribue au bon fonctionnement de l'entreprise, la société Aéroports de Paris développe son activité en accord avec les principes du Pacte Mondial dont il est signataire depuis 2003. Le groupe s'engage à respecter et promouvoir les stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

L'engagement en faveur des principes de l'OIT et du Pacte Mondial se concrétise par les actions engagées dans ces domaines et décrites dans le tableau suivant :

Principes du Pacte Mondial et de l'OIT Actions engagées

Droits de l'homme (ODD 4 à 8, 11 et 17)

1. Soutenir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence du groupe	<p>Aéroports de Paris a défini un code de conduite, et une charte RSE Fournisseurs intégrée dans les processus achats (elle est envoyée pour signature aux candidats aux procédures de passation des marchés).</p> <p>Aéroports de Paris a défini un code de conduite et un plan de vigilance (en cours de formalisation notamment en collaboration avec nos filiales sur le périmètre international).</p> <p>Aéroports de Paris veille au respect de la conformité de ses fournisseurs aux dispositions sur le travail illégal en recueillant de leur part les documents légaux attestant qu'ils sont en règle au regard de la législation fiscale, sociale et de la déclaration des travailleurs étrangers.</p>
2. S'assurer que les sociétés du groupe ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme	<p>Dans le cadre des procédures de passation des marchés, les démarches RSE des candidats, et notamment les pratiques déclarées en matière de respect des droits humains, sont prises en compte.</p> <p>Des audits sociaux menés par des prestataires externes (respect des règles du droit du travail) sont réalisés sur certains segments d'achats chez Aéroports de Paris.</p> <p>La Direction des achats s'intègre dans le processus de mise en œuvre de la loi sur le devoir de vigilance sur le volet fournisseurs et sous-traitants.</p>



Norme du travail/Principes de l'OIT (ODD 5, 8, 9 et 17)

3. Faire respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit aux négociations collectives	<p>Aéroports de Paris a défini un dispositif de droit individuel à la formation syndicale et signé des accords sur le droit syndical.</p>
4. Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	<p>Des critères RSE sont intégrés dans la sélection des fournisseurs/sous-traitants d'Aéroports de Paris. Au titre des pièces contractuelles des marchés, figurent la charte RSE fournisseurs et les cahiers des clauses administratives générales d'ADP prévoient l'application par les fournisseurs et prestataires des règles nationales de protection de la main-d'œuvre et le respect des conventions de l'OIT.</p>
5. Assurer l'abolition effective du travail des enfants	<p>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.</p>
6. Éliminer la discrimination dans le travail et les professions	<p>L'engagement d'Aéroports de Paris SA en faveur de la lutte contre la discrimination se matérialise à travers quatre accords : l'emploi des personnes en situation de handicap (accord 2016-2019 et nouvel accord 2020-2022), l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2017-2019 et nouvel accord 2020-2022), la diversité (2017-2019 revu en 2020), les dispositions «jeunes» et «seniors» de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (2019-2021). Les filiales françaises Hub One et ADPi ont signé des accords sur l'égalité professionnelle ; TAV et AIG mènent également des actions dans ce domaine.</p>

Respect de l'environnement (ODD 6, 7, 9 à 15)

7. Soutenir une approche préventive des défis environnementaux	<p>Engagement du Groupe ADP d'être Zéro Émission Nette de CO₂ à l'horizon 2050 au plus tard (sur les émissions des scopes 1-2 et sans compensation pour Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget, Izmir-Adnan Menderes, Ankara Esenboga, Zagreb, Liège, Santiago du Chili et New Delhi).</p> <p>Engagements biodiversité, pris par le Groupe ADP dans le cadre d'Act4nature international et d'Entreprises Engagées par la Nature, pour les 23 aéroports d'Airport for trust</p>
8. Prendre des initiatives pour promouvoir une responsabilité environnementale plus grande	<p>Réalisation d'un programme de formation et sensibilisation à l'environnement pour l'ensemble du personnel d'Aéroports de Paris</p> <p>Mise en place de fresques du climat, animées en interne ADP (47 participants en 2021). Réalisation d'une fresque des mobilités.</p> <p>Mise en place de cafés environnement visant à informer les collaborateurs sur les actions portées par le groupe pour réduire son impact sur l'environnement, à écouter leurs attentes et propositions, et les inciter à prendre en compte les enjeux environnementaux dans leur travail au quotidien (plus de 100 participants entre septembre et décembre 2021).</p>
9. Encourager l'essor et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	<p>Veille technologique et innovation (énergies renouvelables) d'Aéroports de Paris.</p> <p>Lancement du projet européen OLGA, coordonné par Aéroports de Paris, qui vise au déploiement et à la dissémination d'innovations environnementales</p>

4 INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

DONNER AU GROUPE ET À SES COLLABORATEURS LES MOYENS DE RÉALISER LES TRANSFORMATIONS NÉCESSAIRES À SA PÉRENNITÉ, À SON ATTRACTIVITÉ ET À SA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Principes du Pacte Mondial et de l'OIT Actions engagées

Lutte contre la corruption (ODD 17)

10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	<p>Aéroports de Paris a signé la nouvelle déclaration commune des entreprises sur le lobbying de Transparency France (2019).</p> <p>La direction de l'éthique et protection des données directement rattachée au Président-directeur général, a été créée. Elle est en charge du co-pilotage de l'éthique et de la compliance avec la Direction Juridique et des Assurances pour Aéroports de Paris et ses filiales.</p> <p>Un plan d'actions éthique et compliance validé en COMEX et présenté en conseil d'administration ainsi qu'à son comité d'audit et des risques a été mis en place.</p> <p>Afin de garantir leur indépendance, une lettre d'engagement a été signée par les membres du COMEX et des directeurs généraux de TAV Airports et AIG, ainsi que par les référentes Éthique et Compliance.</p> <p>Une plateforme d'alerte accessible à tous les collaborateurs du groupe et nos fournisseurs a été mise en place.</p> <p>Des règles Éthique et compliance ont été intégrées dans le Règlement Intérieur d'Aéroports de Paris et l'opposabilité du code dans les filiales sous contrôle a été vérifiée.</p>
---	--

Indicateurs sociaux du Groupe

	Périmètre 2021*	2021	Périmètre 2020*	2020	Évolution
Effectif moyen en ETP					
Aéroports de Paris		5 752		6 338	- 9,2 %
Filiales dont		16 517		18 109	- 8,8 %
TAV Airports		13 257		14 489	- 8,5 %
ADP Ingénierie		283		378	- 25,1 %
ADP International		433		462	- 6,3 %
Hub One		538		537	+ 0,2 %
Société de Distribution Aéroportuaire		1 953		2 174	- 10,2 %
Relay Paris		5		6	- 16,7 %
Media Aéroports de Paris		48		63	- 23,8 %
TOTAL GROUPE HORS TAV AIRPORTS	B	9 012	B	9 958	- 9,5 %
TOTAL GROUPE	A	22 269	A	24 447	- 8,9 %
Taux de féminisation (en %)	A	33,1	A	33,3	- 0,6 %
Embauches/Départs					
Embauches en CDI et CDD	B	279	B	404	- 30,9 %
dont en CDI	B	256	B	363	- 29,5 %
dont en CDD	B	23	B	41	- 43,9 %
Départs de CDI et CDD	B	944	B	842	+ 12,1 %
dont licenciements	B	97	B	92	+ 5,4 %
Taux de promotion (en %)	A	5,0	A	3,1	+ 61,3 %
Rémunérations					
Rémunération moyenne mensuelle brute (en €)	B	4 017	B	3 977	+ 1,0 %
Masse salariale brute (en M€)	A	515	A	487	+ 5,7 %
Charges sociales (en M€)	A	209	A	232	- 9,9 %
Intéressement et participation (en M€)	A	0,17	A	5	- 96,6 %

INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES
 DONNER AU GROUPE ET À SES COLLABORATEURS LES MOYENS DE RÉALISER LES TRANSFORMATIONS NÉCESSAIRES
 À SA PÉRENNITÉ, À SON ATTRACTIVITÉ ET À SA RESPONSABILITÉ SOCIALE

	Périmètre 2021*	2021	Périmètre 2020*	2020	Évolution
Organisation du temps de travail					
Salariés à temps plein	A	21 038	A	22 448	- 6,3 %
Salariés à temps partiel	A	895	A	885	+ 1,1 %
Taux d'absentéisme	B	7,0 %	B	6,0 %	+ 1 pt
<i>dont maladie</i>	B	4,8 %	B	4,2 %	+ 0,6 pt
<i>dont maternité paternité</i>	B	0,7 %	B	0,5 %	+ 0,2 pt
<i>dont congés autorisés</i>	B	0,4 %	B	0,4 %	-
<i>dont accidents du travail et de trajet</i>	B	0,7 %	B	0,7 %	-
<i>dont autres</i>	B	0,4 %	B	0,2 %	+ 0,2 pt
Conditions d'hygiène et de sécurité					
Taux de fréquence	A	8,54	A	7,49	+ 14,0 %
Taux de gravité	A	0,41	A	0,51	- 19,6 %
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	A	326	A	247	+ 32 %
Maladies professionnelles déclarées dans l'année	A	1	A	5	- 80 %
Formation					
Sommes versées pour la formation professionnelle (en M€)	B	15,8	B	11,1	+ 42,3 %
Nombre d'heures total de formation	B	167 851	B	68 317	+ 145,7 %
Nombre d'heures moyen de formation par salarié	B	19	B	9	+ 111,1 %
Proportion de salariés formés	B	75 %	B	72 %	+ 4,2 %
Emploi et insertion des personnes handicapées					
Nombre de personnes handicapées	A	640	A	656	- 2,4 %
Nombre de personnes handicapées embauchées en CDI	A	2	A	10	- 80 %

* Périmètre : A : Groupe ADP.
 B : Groupe ADP hors TAV Airports.

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

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

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

4.3 AMÉLIORER NOTRE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

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

4.3.1 LA POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

Signée par le Président-directeur général et prolongée jusqu'en 2021 au regard du contexte de crise sanitaire et économique, la politique environnementale et énergétique 2016-2020 d'Aéroports de Paris met l'accent sur la collaboration avec l'ensemble de ses parties prenantes autour de trois engagements :

- ♦ optimiser, en allant au-delà de l'exigence de conformité réglementaire ;
- ♦ attirer, en renforçant les dispositifs existants et en intégrant tous les métiers, collaborateurs et fournisseurs, la communauté aéroportuaire ainsi que les autres parties prenantes ;
- ♦ élargir, pour que le leadership du Groupe ADP serve de socle, en matière de développement durable et de RSE, à son développement en France et à l'international, à sa compétitivité et à sa valorisation.

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

La future politique environnementale, étendue au Groupe ADP, est en cours de définition avec l'ensemble des plateformes du groupe. Ses axes stratégiques ont déjà été définis dans la charte « Airports for trust », un engagement pour les ambitions environnementales et sociétales de 23 des aéroports du réseau : poursuivre la minimisation de l'impact environnemental de ses activités internes ; faciliter la réduction de l'empreinte environnementale de ses prestataires et de ses clients, par exemple en soutenant des filières de carburants alternatifs durables et hydrogène pour l'aviation ; s'appuyer sur des projets environnementaux de territoire ; et intégrer la performance environnementale de son activité sur tout le cycle de vie.

Un tableau de synthèse des principaux risques extra-financiers, notamment liés à l'environnement, est présent dans le chapitre 5.1 « Les enjeux de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) au cœur du projet d'entreprise d'Aéroports de Paris ».

Des systèmes certifiés

La politique environnementale et énergétique repose sur l'intégration systématique de l'environnement dans toutes les activités, via notamment l'application de la norme internationale ISO 14001 sur les plateformes Paris-Charles de Gaulle (certifié depuis 2001), Paris-Orly (certifié depuis 2002), Paris-Le Bourget (certifié depuis 2005), l'héliport d'Issy-les-Moulineaux (certifié depuis 2009) et l'aérodrome d'aviation générale de Toussus-le-Noble (certifié depuis 2015).

Les directions des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont également adopté un système de management intégré (SMI) portant sur le respect de trois normes internationales : ISO 9001 (gestion de la qualité), ISO 14001 (gestion de l'environnement) et OHSAS 18001 ou ISO 45001 (management de la santé et de la sécurité au travail). En 2021 ces certificats ont été renouvelés pour Paris-Charles de Gaulle (les résultats des audits sont en attente pour Paris-Orly). À l'international, TAV Airports déploie sur ses plateformes (dont Izmir Adnan Menderes et Ankara Esenboga), un système de management certifié ISO 9001 et ISO 14001. L'aéroport Ankara possède également un système de management certifié ISO 50001. L'aéroport d'Izmir est également certifié OHSAS 18001. La plateforme d'Amman Queen Alia d'AIG, est quant à elle certifiée ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45000.

De surcroît, Aéroports de Paris est certifié, depuis 2015, ISO 50001 pour son système de management de l'énergie (SMÉ) appliqué à ses activités d'exploitation et de développement des aéroports franciliens. Le SMÉ inclut entre autres le développement des énergies renouvelables (biomasse, géothermie, photovoltaïque) et l'efficacité énergétique. En 2021, cette certification a été renouvelée (audit de renouvellement).

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

Aéroports de Paris exploite des ICPE soumises à autorisation répondant à des prescriptions spécifiques définies par arrêté préfectoral telles que les centrales thermiques des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget au titre de leurs activités de combustion et de réfrigération. Conformément aux prescriptions des arrêtés d'exploitation de ces centrales, le laboratoire d'Aéroports de Paris assure des contrôles réglementaires annuels et la surveillance en continu des rejets atmosphériques pour lesquels un bilan de fonctionnement trimestriel est transmis aux autorités locales.

Aéroports de Paris exploite aussi des ICPE soumises à déclaration se conformant à des prescriptions générales définies par arrêté ministériel : accumulateurs de charge, petites installations de combustion (groupes de secours), systèmes de remplissage de liquides inflammables, etc. Sa politique de prévention s'appuie sur une expertise interne, des audits d'évaluation de la conformité réglementaire dans le cadre des systèmes de management de l'environnement et des contrôles réglementaires réguliers des pouvoirs publics (DRIEE, Direction régionale et interdépartementale de l'Environnement ou STIIC, Service technique interdépartemental de l'inspection des installations classées).

Des collaborateurs sensibilisés

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

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

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

Les dépenses pour l'environnement

En 2021, aucune indemnité n'a été versée en exécution d'une décision judiciaire de nature environnementale. Aucune action de réparation significative n'a été nécessaire en raison de dommages causés à l'environnement.

L'assurance de responsabilité civile « atteinte à l'environnement »

Aéroports de Paris a souscrit une assurance de responsabilité civile des risques environnementaux dont la garantie couvre les activités déclarées de la société Aéroports de Paris.

Au 31 décembre 2021, les règlements et provisions enregistrés sur cette police depuis 2014 par l'assureur s'élèvent à 204 467 euros.

L'innovation au service de la transition environnementale

Le projet hOListic Green Airport (OLGA)

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

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

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

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

Transformer les aéroports en « hubs de l'hydrogène »

L'avènement des avions à hydrogène constitue pour les aéroports un défi industriel : ils doivent initier leur transformation en « hubs de l'hydrogène », capables de fournir et distribuer de l'hydrogène décarboné en très grande quantité et à un coût compétitif. Les aéroports doivent construire, dès à présent, brique par brique, le marché local et territorial dans lequel l'avion zéro émission pourra s'insérer.

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

4.3.2 RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE CLIMATIQUE

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

Pleinement engagé dans la baisse de ses émissions de CO₂, l'amélioration de son efficacité énergétique et le développement des énergies renouvelables, Aéroports de Paris accompagne la mise en œuvre des objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies, en particulier les objectifs n° 7 (garantir l'accès de tous à une énergie propre et d'un coût abordable), 9 (bâtir une infrastructure durable et résiliente, encourager l'innovation) et 13 (lutter contre le changement climatique)

Les émissions internes, dites de scope 1 et 2, comprennent les émissions liées aux centrales thermiques, aux véhicules de service et aux achats d'électricité. Les émissions externes, dites de scope 3, couvrent quant à elles les émissions :

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

limiter nos émissions

Politique et objectifs

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

Aéroports de Paris entend aussi dans le cadre de sa politique environnementale 2016-2021, maintenir les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget au niveau 3 de l'ACA (Airport Carbon Accreditation) et, dans ce cadre, poursuivre chaque année la baisse de ses émissions internes de CO₂ (scopes 1 & 2) par rapport à la moyenne des trois années précédentes, calculer les émissions externes (scope 3) et mettre en œuvre des actions en lien avec les parties prenantes.

Dans le cadre de sa politique environnementale 2016-2021, de la charte « Airports for Trust », et des engagements climatiques pris par le Groupe depuis 2019, le Groupe a également l'objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2030 (avec compensation carbone) pour l'ensemble des 23 plateformes signataires de « Airports for Trust » ainsi que le Zéro Emission Nette (ZEN) d'ici 2050 au plus tard (sans compensation carbone) pour Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget en France, ainsi

qu'Izmir Adnan Menderes et Ankara Esenboga en Turquie, Liège en Belgique, Zagreb en Croatie, Santiago du Chili au Chili, et New Delhi en Inde (cette dernière plateforme ne figurant pas dans Airports for Trust). La neutralité carbone et le ZEN s'inscrivent dans le référentiel ACA (Airport Carbon Accreditation) développé par l'ACI. Ils concernent les émissions internes (scope 1 & 2) ainsi que les émissions liées aux déplacements professionnels des salariés.

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

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

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

Concernant les émissions externes de ses partenaires sur les plateformes (scope 3), le Groupe ADP collabore avec ses parties prenantes sur les thématiques suivantes (cf. paragraphes Contribuer à la décarbonation du transport aérien et Agir pour la qualité de l'air) :

- ◆ participation à la transition énergétique des avions et encouragement au renouvellement des flottes ;
- ◆ contribution à la réduction des émissions des avions au roulage ;
- ◆ verdissement des véhicules d'assistance en escale ;
- ◆ alimentation des avions au sol ;
- ◆ renforcement de l'alimentation électrique pour la recharge des véhicules ;
- ◆ travail sur la substitution aux moteurs auxiliaires de puissance (APU) ;
- ◆ contribution aux programmes Sesar pour moderniser le système de gestion du trafic aérien ;
- ◆ contribution à l'amélioration de la desserte en transports en commun pour réduire les émissions liées aux déplacements des passagers et salariés pour accéder aux plateformes 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 plateformes ;
- ◆ réduction des autres sources d'émissions (gestion des déchets internes, électricité tiers).

En complément, le Groupe ADP participe avec les membres de la communauté aéronautique et aéroportuaire aux travaux d'étude en faveur de la décarbonation du secteur aérien, notamment via les travaux du CORAC et des fédérations professionnelles (feuille de route Destination 2050 - <https://www.destination2050.eu/>).

Réalisations et résultats 2021

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

Le niveau 3 (optimisation) de l'ACA (Airport Carbon Accreditation) des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget a été renouvelé en 2020 et 2021 (sur la base des émissions de 2019). Le niveau 3+ (neutralité) a également été renouvelé pour Ankara Esenboga, Izmir Adnan Menderes en Turquie et Amman Queen Alia en Jordanie. Cette accréditation, dont tous les paramètres sont vérifiés par un organisme tiers, valide le calcul et les actions de réduction. Le programme ACA a sorti en novembre 2020 deux nouveaux niveaux : niveau 4 (transformation) et 4+ (transition), dont les principaux changements par rapport aux niveaux 3 et 3+ sont le fait de prendre des objectifs de réduction en absolu sur le long terme, alignés sur la trajectoire 1,5 °C, de calculer des sources d'émissions supplémentaires et de renforcer le plan d'actions avec les parties prenantes. L'aéroport Indira Gandhi International Airport en Inde, à New Delhi, (GMR) a été certifié au niveau 4+, dès la parution de ces nouveaux niveaux.

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

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

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

Les émissions internes de CO₂ (scopes 1 & 2) pour les 6 plateformes consolidées dans le reporting environnemental (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget, Izmir Adnan Menderes, Ankara Esenboga, Amman Queen Alia), telles que déclarées dans l'ACA, se sont élevées à environ 109 180 tonnes en 2020 (voir le tableau ci-après)

Ces émissions internes ne représentent qu'une faible part du total des émissions. En effet, sur les aéroports parisiens, les émissions internes ne pèsent que pour 3 % du total des émissions en 2019 (année de référence avant la crise COVID).

Les émissions (scopes 1 et 2) des autres filiales et participations du Groupe ADP ont été estimées pour l'année 2020 :

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

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

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

nc : non concerné.

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

Suite à la crise liée au Covid, le trafic passager de Paris Aéroport (Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly) a baissé de 61 % en 2021 par rapport à 2019. Le trafic de TAV Airports (Izmir et Ankara) est en baisse de 50 % et celui d'Amman est en baisse de 49 % en 2021 par rapport à 2019. Du fait de cette baisse de trafic liée à la crise liée au Covid, il est attendu une légère baisse des émissions scopes 1 & 2 sur l'année 2021, par rapport à 2019 (année

de référence avant la crise Covid). À noter cependant qu'en 2020, la baisse des émissions scopes 1 & 2 n'est pas directement proportionnelle à la baisse du nombre de passagers (baisse liée à la crise Covid) étant donné que les passagers ne sont pas les seuls facteurs influençant ces postes d'émissions. La mise en veille d'un bâtiment n'annule pas sa consommation, il reste le « talon », qui peut être composé de la part « sécurité » et « mixtes bureaux » (bureautiques et électroménagers en veille). Il y a également des consommations additionnelles liées aux exigences sanitaires (notamment ventilation).

¹ Hub One, ADP Ingénierie.

² Aéroports de Zagreb, Conakry, Maurice, Santiago du Chili, Jeddah, Liège, Antananarivo & Nosy Be, Schiphol, plateformes de TAV pour lesquelles ADP n'a pas de contrôle opérationnel ; Média Aéroports de Paris, Société de distribution aéroportuaire, Relay@adp, Epigo.

Les émissions externes de CO₂ (scope 3) de ces 6 aéroports ont été estimées, dans le cadre du programme « Airport Carbon Accreditation » à environ 1 058 610 tonnes en 2020. S'agissant des émissions liées aux avions, cette estimation intègre l'ensemble du cycle LTO (atterrissage, roulage, décollage), ainsi que les émissions au stationnement. Une baisse significative par rapport à 2019 est observée sur le scope 3 qui est, lui, plus directement corrélé au trafic.

Aéroports de Paris exploite des unités de production énergétique dont la puissance installée est supérieure à 20 MW et il est donc soumis à la directive 2003/87/CE du 13 octobre 2003 sur les quotas d'émission de gaz à effet de serre, pour les plateformes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. La puissance installée à Paris-Le Bourget a été diminuée sous le seuil de 20 MW en 2020. Au titre du Plan national d'allocation des quotas d'émission de gaz à effet de serre (PNAQ), des quotas annuels sont alloués à Aéroports de Paris et ses rejets de CO₂ font l'objet d'une surveillance stricte. Grâce à l'amélioration de son efficacité énergétique et aux investissements réalisés en équipements de production thermique bas carbone (biomasse, géothermie, photovoltaïque), le solde de quotas des centrales opérées par Aéroports de Paris est positif, et Aéroports de Paris n'en achète donc pas sur les marchés. Conformément à l'article L. 229-25 du Code de l'environnement, Aéroports de Paris réalise régulièrement le bilan de ses émissions de gaz à effet de serre. Les données d'émissions de CO₂ de ses centrales sont annuellement vérifiées par un tiers dans le cadre du PNAQ.

Viser la sobriété énergétique

Politique et objectifs

Un autre engagement d'Aéroports de Paris s'inscrivant dans la lutte contre le changement climatique est d'améliorer son efficacité énergétique de 1,5 % par an sur la période 2016-2021 (soit 8,5 % au total sur six ans). Ces initiatives s'organisent autour de deux axes : l'optimisation énergétique de l'exploitation et de la maintenance d'une part et, d'autre part la construction de nouveaux bâtiments performants ainsi que l'amélioration des performances du bâti et des équipements existants.

Par ailleurs, l'approche « cycle de vie » et un critère de performance énergétique sont intégrés aux notations des offres dans les processus d'achats. Une procédure interne achats RSE-environnement a également été déployée en 2018 pour intégrer l'approche cycle de vie au processus achat, conformément aux exigences de la version 2015 de la norme ISO 14001. Cette approche prend en compte les impacts environnementaux à chaque étape du cycle de vie pour les différentes catégories d'achat.

De plus, la Direction des achats et la Direction du développement durable et des affaires publiques ont ciblé les familles d'achats à plus fort risque par leur impact sur la consommation énergétique et sensibilisé les prescripteurs et acheteurs afin d'intégrer un critère spécifique reposant sur la performance énergétique. Un guide a été déployé pour identifier les critères pertinents par grands segments « énergivores ». Pour ces derniers, le critère de performance énergétique est intégré aux consultations lors des notations des offres ; il est distinct du critère RSE.

Réalisations et résultats 2021

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

- ◆ le télé-relevage des compteurs électriques, pour améliorer le suivi des consommations et mieux détecter les dérives ;

¹ Les surfaces correspondantes sont maintenues dans le calcul de l'indicateur de performance énergétique, du fait de la consommation énergétique résiduelle dans ces bâtiments (talon).

² Production d'énergie renouvelable sur les trois plateformes parisiennes/consommation d'énergie finale interne.

- ◆ le remplacement de deux chaudières gaz pour des modèles plus performants et moins polluants ;
- ◆ le remplacement des systèmes d'éclairage classiques par des LED, plus économes ;
- ◆ le remplacement d'anciens moteurs d'équipement CVC (chauffage, ventilation, climatisation) par des moteurs à haut rendement ;
- ◆ l'installation de centrales de traitement d'air à double flux ;
- ◆ l'investissement dans des nouvelles technologies de tri des bagages « wave concept » économes en énergie ;
- ◆ le remplacement des actifs de production d'énergie thermique et frigorifique par des technologies à haut rendement.

En outre, Aéroports de Paris est engagé dans la construction de nouveaux bâtiments à haute performance. 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 plateforme de Paris Orly, réalisé en 2018 et 2019, est certifié HQE niveau Excellent.

Au 4^{ème} trimestre 2021, Aéroports de Paris a ainsi amélioré son efficacité énergétique de 29 % par rapport à 2015 (année de référence). Cette amélioration s'établissait à 28,4 % en 2020. Elle résulte principalement d'un moindre trafic passager qui a entraîné une baisse des besoins en énergie, atteinte grâce aux actions entreprises sur le terrain par les équipes opérationnelles (arrêt de certains équipements...) et de la fermeture de certains terminaux du fait de l'effondrement du trafic aérien¹.

Développer les énergies renouvelables

Politique et objectifs

Sur ses plateformes parisiennes, Aéroports de Paris s'est fixé l'objectif de satisfaire 10 % de sa consommation finale d'énergie² avec des sources renouvelables et d'atteindre 100 % d'achat d'électricité verte en 2021.

Cet objectif s'appuie sur deux axes :

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

Réalisations et résultats 2021

Dans ce cadre, Aéroports de Paris a souscrit une offre d'électricité d'origine renouvelable engageant son fournisseur à lui livrer sur ses plateformes parisiennes en 2021 une électricité à 100 % d'origine renouvelable (50 % en 2015). L'énergéticien fournit des attestations certifiées par un tiers, garantissant que ce quota de 100 % a été produit par des barrages hydroélectriques, des parcs éoliens ou des fermes solaires. Le corporate Power Purchase Agreement (contrat d'approvisionnement direct auprès d'un producteur d'énergie renouvelable) signé début 2020 par Aéroports de Paris a permis au développeur retenu (Urbasolar) de poursuivre le développement des 3 parcs solaire photovoltaïque additionnels dédiés à Aéroports de Paris, et pour lesquels le Groupe ADP s'est engagé à acheter l'intégralité de la production d'électricité pendant 21 ans. À date, la mise en service est prévue pour 2022 ou 2023 selon les parcs. Ces 3 parcs produiront environ 45 GWh/an, soit 10 % de la consommation électrique des plateformes parisiennes pré-Covid.

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

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

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

À l'international, les plateformes d'Ankara et d'Izmir opèrent des centrales de tri-génération. La tri-génération désigne la production d'électricité, de chaleur et de froid par absorption, par la même machine, en récupérant la chaleur des gaz d'échappement. Ces machines, si elles sont bien opérées, permettent d'avoir un rendement de production d'énergie global plus élevé qu'avec des actifs de production séparés pour chaque vecteur énergétique.

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

Contribuer à la décarbonation du transport aérien

Politique et objectifs

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

Réalisations et résultats 2021

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

- ◆ la participation, sous forme de soutien, à différents projets de production de carburants aéronautiques durables (CAD) dans le cadre d'un appel à projet porté par l'ADEME pour faire émerger des filières de production de CAD (dans la continuité de l'Appel à Manifestation d'Intérêt auquel ADP avait participé via 5 consortiums à l'été 2020) ;
- ◆ la réalisation en mai 2021 d'un vol de démonstration de CAD en lien avec Air France, Airbus et TOTAL, sur un vol CDG-Montréal : 7 tonnes de CAD produit à partir d'huiles de cuisson usagées représentant 16 % du carburant embarqué et une réduction de 15 % d'émissions de CO₂ ;
- ◆ depuis juin 2021, à l'aéroport de Paris-Le Bourget, une utilisation continue de carburant aéronautique durable ;

¹ Véhicules électriques ou hybrides.

² Citadines, véhicules de direction et fourgonnettes.

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

- ◆ La signature au printemps 2021, entre le Groupe ADP, Airbus et Air Liquide, d'un accord de coopération qui a pour objectif de définir le schéma logistique le plus adapté aux enjeux aéroportuaires sur l'ensemble de la chaîne de valeur hydrogène et de préparer l'adaptation des infrastructures aéroportuaires au process industriel de l'hydrogène pour l'aviation ;
- ◆ l'organisation de l'appel à Manifestation d'Intérêt H2 Hub Airport (cf. paragraphe « L'innovation au service de la transition environnementale ») ;
- ◆ La sélection des assistants en escale à Paris-Charles et Paris-Orly sur la base, entre autres, d'un critère de verdissement de leurs engins fortement pondéré lors de la consultation. Le processus de sélection a permis de définir l'objectif d'atteindre 75 % d'engins propres à horizon 2025 pour les services limités (liés au traitement des bagages et déplacement de l'avion). Le Groupe ADP avait également annoncé aux candidats une cible de 90 % d'engins propres à horizon 2030 pour les services limités.

Agir pour la qualité de l'air

Politique et objectifs

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

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

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

- ◆ compter 30 % de véhicules propres ¹ dans sa flotte de véhicules légers ², réduire les émissions des autres véhicules et développer des bornes de recharge de véhicules électriques dans ses aéroports ;
- ◆ poursuivre son plan de mobilité et contribuer activement aux plans de mobilité interentreprises des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly ;
- ◆ limiter et réduire les émissions des avions au sol (roulage et stationnement) et des véhicules d'assistance en escale, GSE ³ ;
- ◆ 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, et via sa collaboration aux prochaines campagnes de mesure.

Aéroports de Paris a également participé à la rédaction du plan de protection de l'atmosphère (PPA) de l'agglomération parisienne pour la période 2018-2025 qui définit des mesures pour améliorer la qualité de l'air francilien.

Aéroports de Paris mène des actions de surveillance de la qualité de l'air. Accrédité par le Comité français d'accréditation COFRAC, son laboratoire exploite quatre stations de mesure de la qualité de l'air sur les aéroports de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Il inventorie les émissions des avions, des centrales thermiques et du transport routier induit par les activités aéroportuaires. Il réalise des études de la qualité de l'air intérieur des aéroports, parkings et bâtiments techniques. Il mesure, en continu, les taux de dioxyde d'azote (NO₂) et de monoxyde d'azote (NO) et les taux de particules (PM 10 et PM 2,5) et particules ultrafines.

Les rapports sont disponibles en ligne : <https://entrevoisins.groupeadp.fr/donnees/mesure-de-la-qualite-de-lair/bilans/>

Par ailleurs, Aéroports de Paris poursuit depuis plusieurs années son plan de mobilité¹ (PDME) avec des mesures concrètes pour optimiser les déplacements de ses collaborateurs et de ses visiteurs. Les plans d'actions successifs ont notamment abouti à la mise en place du télétravail, désormais durablement renforcé suite aux enseignements de la crise sanitaire, au développement d'outils collaboratifs (visioconférences), et à l'expérimentation d'un véhicule électrique autonome. En 2021, une nouvelle application de covoiturage a été adoptée, en lien avec les plans de mobilité employeurs communs (anciennement plan de mobilité interentreprises) de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Les éléments présentés au paragraphe « contribuer à la décarbonation du transport aérien » ci-avant permettent de rendre compte des actions réalisées concernant les engagements sur la réduction des émissions des avions au roulage et des véhicules d'assistance en escale.

Concernant le transport de voyageurs, Aéroports de Paris soutient les transports en commun et décarbonés. À titre d'exemple, depuis le 16 septembre 2019, les navettes qui transportent les passagers en zone publique sur l'aéroport Paris-Orly vers les aérogares et les parkings sont alimentées par un biocarburant HVO (Hydrotreated Vegetable Oil) sans huile de palme, en remplacement du diesel. Cela permet de réduire les émissions de polluants atmosphériques (oxydes d'azote et particules) et de CO₂ de plus de 50 % par rapport au diesel (en cycle de vie).

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

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

Réalisations et résultats 2021

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

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

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

En 2020, une nouvelle enquête de déplacements des salariés a été réalisée à l'échelle des plans de mobilité employeur commun de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Ces plans de mobilité couvrent respectivement un peu plus de 50 % et 30 % des salariés des entreprises présentes sur les plateformes. Les résultats de l'enquête ont été présentés aux salariés des entreprises à l'occasion de la Semaine Européenne de la Mobilité en septembre 2021.

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

En 2021, les entreprises partenaires des plans de mobilité de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont fait le choix d'un nouvel opérateur de covoiturage : Karos. Le taux d'adoption de la plateforme est encourageant, après quelques mois d'utilisation : Depuis son lancement en septembre 2021, 324 salariés se sont inscrits, 3 416 demandes de covoiturage et 2 075 trajets ont été réalisés.

Promouvoir l'économie circulaire

Politique et objectifs

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

Dans le cadre de sa politique environnementale et énergétique 2016-2020, étendue jusqu'en 2021, Aéroports de Paris cherche à limiter la consommation des ressources naturelles en s'appuyant sur 2 axes : améliorer le tri à la source des déchets, et mieux valoriser les déchets produits dans ses aéroports.

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

Les objectifs fixés sont de :

- ◆ inciter les partenaires à adopter des bonnes pratiques ;
- ◆ atteindre un taux de valorisation matière des déchets non dangereux internes de 45 % ;
- ◆ valoriser 70 % des déchets de chantier ;
- ◆ déployer des actions liées à l'économie circulaire ;
- ◆ développer la filière biodéchets en proposant en 2020 un service de collecte à tous les clients et réduire les déchets alimentaires des restaurants d'entreprise.

Réduction, tri à la source et valorisation des déchets

Suite au renouvellement des marchés de gestion des déchets non dangereux des plateformes parisiennes en 2020, le renforcement et l'élargissement de la collecte sélective et des dispositifs de tri

¹ Évolution du Plan de déplacements entreprise (PDE).

ont été progressivement déployés, et la signalétique associée mise en place. En raison du contexte de faible trafic et de tonnage réduit, les actions et outils tournés vers la sensibilisation et l'accompagnement des passagers au tri ont été retardés.

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

En complément de ces initiatives, des actions sont portées sur la réduction des déchets produits et tout particulièrement sur la lutte contre le gaspillage alimentaire. Ainsi des actions de sensibilisation sont menées auprès des concessionnaires dans les aéroports, des prestataires des restaurants interentreprises et du comité d'entreprise qui gère six points de restauration (cinq restaurants et une cafétéria snack) sur les plateformes parisiennes.

Déploiement de l'économie circulaire et du réemploi

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

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

Réalisations et résultats 2021

Le taux de valorisation des déchets non dangereux internes et externes (déchets des tiers) pour le Groupe s'élève à 36 % en 2021 (contre 25 % en 2019), progression portée par l'international pouvant s'expliquer en partie par la réduction des volumes de déchets issus des passagers et terminaux du fait de la crise. L'amélioration de ce taux, en deçà des objectifs fixés, sera une priorité pour les prochaines années, et nécessitera le déploiement complet des actions mises en suspens par la crise (notamment, sensibilisation des clients et concessionnaires).

Concernant les biodéchets, à titre d'exemple, plus de 1 300 tonnes de biodéchets ont été valorisées en énergie par l'unité de méthanisation de Bionerval en 2021. Les digestats (résidus de la méthanisation) sont cédés gratuitement aux agriculteurs qui les utilisent comme fertilisant. De plus, une expérimentation de la collecte des huiles alimentaires a été lancée sur l'aéroport d'Izmir Adnan Menderes.

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

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

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

Préserver la biodiversité

Politique et objectifs

Disposant de plus de 6 000 hectares de territoires franciliens, Aéroports de Paris est directement concerné par la prise en compte et la préservation de la biodiversité. L'étude de matérialité de 2017 fait ainsi ressortir la préservation des milieux naturels et de la qualité de l'air comme un enjeu très important (8,1/10).

La prise en compte de la biodiversité dans nos activités s'organise, dans le cadre de la politique 2016-2021, autour de trois objectifs :

- ◆ définir et déployer un plan de gestion écologique des aménagements ;
- ◆ réaliser une étude de biodiversité pour les projets structurants et tous les aéroports ;
- ◆ continuer à réduire de 70 % les consommations de produits phytosanitaires entre 2008 et 2021.

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

Fort de cet engagement et de la souscription aux 10 principes communs de la démarche, le groupe a répondu en décembre 2019 à l'appel du ministère de l'Environnement et de l'Agence Française de la Biodiversité dans le dispositif « Entreprises Engagées pour la nature (EEN) - act4nature France », visant à concrétiser la Stratégie nationale pour la biodiversité. Un plan d'actions y est inscrit pour les activités françaises du groupe pour la période post-2020, et soumis à évaluation par les porteurs d'EEN sous 2 ans.

Après la publication du rapport de l'IPBES en 2019, l'année 2020 devait être rythmée par de nombreuses rencontres internationales pour la biodiversité. La crise sanitaire a décalé le calendrier initial, avec le Congrès mondial de la Nature de l'UICN à Marseille en septembre 2021, et la COP15 pour la diversité biologique à Kunming au printemps 2022. Dans ce cadre, l'initiative act4nature d'EpE a été renouvelée sous un format international, et renforcée par une revue critique plus importante d'un comité de pilotage de

scientifiques et ONG. Le Groupe ADP a profité de ce *momentum* pour formaliser ses nouveaux engagements biodiversité pour post-2020. Ces engagements, diffusés en octobre 2020, sont publics¹.

La dynamique de ce réengagement est double :

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

On notera particulièrement les engagements suivants :

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

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

Réalisations et résultats 2021

CONNAISSANCE DU PATRIMOINE ET DÉVELOPPEMENT

Pour atteindre ces objectifs, Aéroports de Paris définit des schémas directeurs de Développement, paysage et biodiversité sur ses plateformes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Le Bourget et Paris-Orly. Ces documents, basés sur des diagnostics biodiversité, visent à concilier le développement des plateformes et le maintien, puis le renforcement, de la biodiversité. Ils sont en train d'être déclinés en stratégies opérationnelles : celle de Paris-Charles de Gaulle a été finalisée en 2021, et celle de Paris-Orly est en cours et devrait être finalisée début 2022.

GESTION RESPONSABLE DES ESPACES VERTS ET DE LA BIODIVERSITÉ

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

SENSIBILISATION ET SCIENCES PARTICIPATIVES

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

Préserver l'eau

Politique et objectifs

La préservation de la ressource en eau et sa gestion durable sont impératives et font partie intégrante de la politique environnementale d'Aéroports de Paris. Si aujourd'hui la situation est très hétérogène selon les secteurs d'implantation des plateformes 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 plateformes.

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

- ◆ actualiser le plan d'action pour réduire la consommation interne d'eau potable par passager et renforcer le comptage en augmentant le nombre de compteurs spécifiques par client ;
- ◆ réaliser, dans le cadre des schémas directeurs eau, un zonage définissant les règles d'une gestion des eaux pluviales par zone tout en prenant en compte l'adaptation au changement climatique ;
- ◆ continuer d'améliorer la gestion des pollutions hivernales.

Aéroports de Paris distribue l'eau potable sur les plateformes aéroportuaires et dispose d'un château d'eau et d'un surpresseur à Paris-Charles de Gaulle tandis que Paris-Orly et Paris-Le Bourget s'alimentent par points de distribution d'eau potable.

Pour parvenir à réduire ses consommations internes d'eau potable par passager, Aéroports de Paris :

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

Concernant la gestion des eaux pluviales, Aéroports de Paris dispose dans ses plateformes 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. À Paris-Orly par exemple, un marais filtrant de 2 000 m² permet d'optimiser ce traitement, et à Paris-Le Bourget des expérimentations sur

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

des techniques de filtrage sont en cours. La restructuration du réseau de collecte et traitement des eaux pluviales a été réalisée sur toutes les plateformes françaises, qui sont dotées de schémas directeurs des eaux pluviales.

Aéroports de Paris s'est engagé à limiter les nouvelles surfaces imperméabilisées en privilégiant, autant que possible, l'infiltration et, à défaut, en compensant les imperméabilisations par des bassins tampons. Ainsi, dans le cadre des schémas directeurs, un zonage définissant les règles de gestion des eaux pluviales par zone et des seuils limites de débit de fuite ont été établis en vue de favoriser l'infiltration. Au travers des nouveaux engagements act4nature international, et par anticipation des évolutions réglementaires concernant l'artificialisation, la réflexion est aujourd'hui poussée sur notre trajectoire de zéro-artificialisation nette.

Après traitement, les eaux usées des plateformes d'Aéroports de Paris sont rejetées dans les réseaux d'assainissement publics. Une procédure de surveillance des rejets d'eaux usées issues des activités des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget et des industries de la zone aéroportuaire est en place. Le laboratoire d'Aéroports de Paris surveille la qualité des eaux pluviales rejetées dans le milieu naturel ainsi que le niveau de la nappe phréatique grâce à un réseau de points de mesures (piézomètres).

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

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

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

Réalisations et résultats 2021

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

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

Suivre et préserver la qualité des sols

Politique et objectifs

En tant qu'aménageur, le Groupe ADP veille au respect de l'équilibre de la diversité du vivant.

La problématique de l'exploitation des sols est traitée conformément aux réglementations en vigueur, et des dispositifs de prévention et de gestion des pollutions sont mis en œuvre.

Le suivi environnemental de la qualité des sols est assuré par le laboratoire d'Aéroports de Paris, conformément à la méthodologie nationale du ministère chargé de l'Environnement. Ce suivi vérifie la compatibilité de l'état environnemental des sites avec leurs usages et/ou les projets d'aménagements pour,

au besoin, engager le traitement de la pollution sur les sites. Les procédures de gestion des pollutions du sol précisent que chaque changement de locataire de terrain fait l'objet d'un diagnostic sol. Des formations spécifiques ont été menées, notamment au sein de la direction de l'immobilier sur les sites et sols pollués et les ICPE.

Par ailleurs, le stockage et la distribution du kérosène des avions sont assurés par des sociétés extérieures qui maintiennent et exploitent les cuves et l'oléo-réseau et en assurent le contrôle et la conformité. Les installations de stockage sont soumises à la législation sur les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) et font, à ce titre, régulièrement l'objet d'audits qualité et de conformité conduits par la Direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie (DRIEE). Le Groupe ADP communique régulièrement avec les entreprises tierces concernées pour suivre les éventuelles modifications de leurs activités et du classement de leurs installations (courriers d'information, participation aux comités de suivi des sites...).

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

Réalisations et résultats 2021

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

Aménager et construire durablement

Politique et objectifs

Groupe ADP s'impose des normes strictes pour limiter la consommation d'énergie primaire (a minima : seuil de la réglementation thermique RT 2012) de ses bâtiments et développe une politique d'aménagement et de construction durable en vue d'obtenir des certifications haute qualité environnementale (HQE® française et BREEAM britannique). Il fait sien l'objectif de développement durable n° 11 de l'ONU relatif aux villes et communautés durables. Les projets d'aménagement suivent un référentiel intégrant les enjeux de confort, d'énergie, de biodiversité, de choix des matériaux et de performance de l'enveloppe des bâtiments. À l'appui de sa politique environnementale et énergétique 2016-2021, le Groupe ADP poursuit ainsi l'objectif de certifier 100 % de ses nouveaux bâtiments immobiliers (hors aéroports) par un label environnemental.

Afin de s'aligner avec les objectifs à long terme (2050) de réduction des émissions de CO₂ mais également s'adapter à la réglementation environnementale RE 2020, le Groupe ADP souhaite mieux connaître les émissions carbone associées à l'ensemble des bâtiments et infrastructures aux différentes phases de leur vie (phase chantier, construction, exploitation et fin de vie), et développe des outils en ce sens. Des actions sont engagées pour favoriser le réemploi de matériaux et incorporer des matériaux bas carbone dans les projets.

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

Réalisations et résultats 2021

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

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

Groupe ADP a également effectué une étude qui a eu pour objet de réaliser le diagnostic des émissions de gaz à effet de serre générées directement ou indirectement par l'aménagement de

projets structurants à venir. Cette analyse a permis au Groupe ADP de mettre en exergue l'amplitude de l'impact carbone en fonction de la typologie du projet, et d'identifier les phases et les postes émissifs. Grâce à cette analyse, Groupe ADP a ainsi pu commencer à mettre en évidence des leviers permettant de diminuer significativement les émissions de carbone des projets de construction. Des études sont actuellement menées dans ce cadre, visant à utiliser un béton bas carbone à base de métakaolin dans les ouvrages aéroportuaires.

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

4.3.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DU GROUPE

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

	Périmètre	2020	2021
Consommation totale d'énergie (en MWh d'énergie finale)	1	867 750	995 845
Achat d'énergie renouvelable (en MWh d'énergie finale)	1	351 921	459 730
Production d'énergie à partir de sources renouvelables (en MWh d'énergie finale)	1	28 924	45 966
Émissions totales de CO ₂ scope 1 et 2-market-based ¹ (en tonne de CO ₂)	2	99 954	114 805
Émissions CO ₂ scope 1 (en tonne de CO ₂)	2	75 434	89 288
Émissions CO ₂ scope 2 (en tonne de CO ₂) - market-based ¹	2	24 159	25 517
Émissions CO ₂ scope 2 (en tonne de CO ₂) - location-based	2	nouvel indicateur pour 2021	38 584
Émissions CO ₂ évitées (en tonne de CO ₂)	2	9 300	11 308
Émissions de NO _x des centrales thermiques ² (en tonnes de NO _x)	1	22	25
Total prélèvements d'eau (en m ³)	1	3 380 609	3 747 477
Taux d'utilisation d'eau recyclée (en %)	1	4	5
Taux de valorisation matière des déchets non dangereux - DND (en %) ⁴	1	31	36
Quantité totale de DND collectés (en tonne)	1	21 728	18 379
Quantité de déchets dangereux internes (en tonne)	2	258	337
Aide à l'insonorisation des riverains ²			
Nombre de dossiers traités en CCAR travaux	2	0 ³	
Montants engagés (en M€)	2	0 ³	

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

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

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

² Concerne uniquement Aéroports de Paris (plateformes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget).

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

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

La politique environnementale 2022-2025

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

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

connus. Ses axes stratégiques avaient été définis dans la charte « Airports for Trust » :

- ◆ tendre vers des opérations à impact zéro sur l'environnement, en visant la neutralité carbone d'ici à 2030 pour l'ensemble des signataires ;
- ◆ participer activement à la transition environnementale dans le secteur de l'aviation et proposer notamment des solutions côté piste. Par exemple, Paris Aéroport prépare d'ores et déjà l'arrivée des carburants alternatifs durables et de l'avion à hydrogène pour permettre l'avènement d'une aviation décarbonée pour le milieu du siècle ;
- ◆ promouvoir l'intégration de chaque aéroport dans un système de ressources locales : en favorisant les circuits courts, en encourageant l'économie circulaire et en développant la production des ressources sur site (réseau de chaleur géothermique, panneaux solaires, etc.) ;
- ◆ réduire l'empreinte environnementale des projets d'aménagement et de développement des activités aéroportuaires (conception sobre, construction et rénovation bas carbone d'infrastructures et de bâtiments).

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

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

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

Ces engagements sont les suivants :

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

- 1.1. Mettre en œuvre la feuille de route pour atteindre, sur nos émissions internes (scopes 1&2), la neutralité carbone 2030 sur toutes nos plateformes et le ZEN [2030 (Orly, LBG) - 2035 (CDG) - 2050 (autres plateformes engagées)]. Cet engagement porte en lui une accélération de l'ambition climatique du Groupe ADP sur ses émissions internes.
- 1.2. Renforcer l'intermodalité, réduire la place de la voiture, renforcer la connectivité avec les territoires. Les actions relatives à cet engagement concourent à la réduction de l'impact climatique et émissions de polluants des mobilités (accès aux plateformes, trajets intra plateformes).
- 1.3. Devenir un territoire neutre en carbone à horizon 2050 (périmètre géographique – scopes 1 & 2 et toutes émissions au sol – augmenté des émissions croisière pour les vols au départ d'Europe). Cet engagement des aéroports européens du Groupe est particulièrement disruptif, compte tenu du périmètre très large des émissions de CO₂ couvertes. Il s'appuie sur un cadre réglementaire dont l'ambition environnementale va croissant (Fit for 55, Stratégie Nationale Bas Carbone pour la décarbonation des mobilités routières en France), et sur les engagements

des compagnies aériennes (les compagnies aériennes de IATA ont annoncé une ambition « net zéro » pour 2050).

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

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

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

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

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

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

- 4.1. Mettre en œuvre une politique de construction bas carbone et économie circulaire ; construire le moins possible, et de manière modulaire et flexible ; mettre en œuvre une gouvernance environnementale des projets d'investissement, avec budget carbone et biodiversité. Cette ambition de se doter de budgets carbone et biodiversité trouve sa source dans les urgences climatique et de préservation de la biodiversité, rappelées régulièrement par le GIEC et l'IPBES.
- 4.2. Limiter l'impact environnemental des projets de développement et des chantiers (impact sonore, déchets, qualité de l'air, CO₂...).
- 4.3. Améliorer la valeur écologique de nos sites, assurer les continuités écologiques et viser Zéro Imperméabilisation Nette, dans notre responsabilité de maître d'ouvrage, à partir de 2025. Cette trajectoire vers Zéro Imperméabilisation Nette est également un marqueur fort de cette nouvelle politique.
- 4.4. Obtenir des labels environnementaux pour tous les projets.

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

4.4 TAXONOMIE

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

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

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

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

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

OBLIGATIONS ET MÉTHODOLOGIE DU RÈGLEMENT TAXONOMIE

Les indicateurs

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

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

La définition des activités éligibles et alignées

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

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

- ◆ qui apportent une contribution substantielle à au moins un des six objectifs environnementaux ci-après :
 - ◆ atténuation du changement climatique,
 - ◆ adaptation au changement climatique,
 - ◆ transition vers une économie circulaire,
 - ◆ prévention et réduction de la pollution,

- ◆ utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines,
- ◆ protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes ;
- ◆ tout en évitant des effets négatifs sur les cinq autres (DNSH : « Do No Significant Harm ») ;
- ◆ et respectent des garanties sociales minimales.

Une mise en place progressive entre 2022 et 2024

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

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

Enfin, en 2024, le rapport devrait être soumis à une obligation de vérification par un organisme tiers indépendant (projet de directive UE CSRD *draft* d'avril 2021)

ANALYSE DES ACTIVITÉS DU GROUPE ADP POUR LE REPORTING 2022 SUR L'EXERCICE 2021

Groupe ADP a étudié les activités décrites dans le règlement Taxonomie et les actes délégués afin de sélectionner celles qu'elle exerce. Les activités mises en exergue ont ensuite été analysées afin de déterminer leur éligibilité. Pour finir, le Groupe ADP a étudié la disponibilité des indicateurs (CA, CAPEX, OPEX) en lien avec ces mêmes activités, notamment en fonction de la ventilation comptable.

Analyse de l'éligibilité des activités du Groupe ADP

Activité « Infrastructures aéroportuaires à faible intensité de carbone » (6.17)

Elle regroupe la construction, la modernisation, l'entretien et l'exploitation d'infrastructures nécessaires à l'exploitation d'aéronefs dont les émissions de CO₂ à l'échappement sont nulles ou aux opérations propres de l'aéroport, ainsi que la fourniture d'électricité au sol et d'air conditionné aux aéronefs immobiles.

Concernant les infrastructures aéroportuaires, les aéronefs à émission de CO₂ nulle sont inexistantes ou rares à court terme. En conséquence, les activités concernées (pistes aéronautiques, voies de circulation avion, postes de stationnement, aires de stockage en piste, passerelles avions, infrastructures de tri des bagages, etc.) ne sont pas éligibles pour le rapport de 2021. En revanche, les activités de fourniture d'électricité au sol et d'air conditionné aux aéronefs immobiles (400 Hz, unités de conditionnement d'air) sont bien éligibles et les indicateurs disponibles.

Activité « Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone » (6.15)

Elle regroupe la construction, la modernisation, la maintenance et l'exploitation d'infrastructures nécessaires à l'exploitation de transports routiers dont les émissions de CO₂ à l'échappement sont nulles, ainsi que des infrastructures destinées au transbordement et des infrastructures nécessaires à l'exploitation des transports urbains.

Les véhicules routiers à émission de CO₂ nulle sont, à court terme, minoritaires. En conséquence, l'ensemble des activités du Groupe ADP relevant du transport routier (parking aérogares, parkings hors aérogares accueillant des passagers, infrastructures routières) ne sont pas éligibles pour l'exercice 2021. En revanche, les parkings routiers hors aérogare (Bureaux, Hôtels, etc.) et relevant de l'activité « immobilier de diversification » sont bien éligibles (cf. ci-après) et les indicateurs disponibles.

Activité « Infrastructures de transport ferroviaire » (6.14)

Elle regroupe la construction, la modernisation, l'exploitation et la maintenance de voies ferrées de surface et souterraines ainsi que de ponts et de tunnels, de gares, de terminaux, d'installations de services ferroviaires et de systèmes de sécurité et de gestion du trafic.

Pour le Groupe ADP et en particulier pour les plateformes parisiennes, cette activité concerne les infrastructures d'accueil liées aux accès par transports ferroviaires (par exemple TGV), transports en commun ferrés d'accès aux aéroports (RER, métro, CDG Express pour Paris) ainsi que les infrastructures

de liaisons ferrées intra plateforme (VAL à Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle). L'ensemble de ces activités sont éligibles et les indicateurs disponibles.

Activité « immobilier » (7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7)

Elle regroupe la construction, la rénovation, l'entretien et la maintenance des bâtiments dont le Groupe ADP est propriétaire (hors terrains) soit principalement : les terminaux passagers, les terminaux cargo, les hangars de maintenance avion et les bâtiments relevant de l'activité d'immobilier de diversification (hôtels, bureaux, bâtiments d'activité, etc.).

Si l'ensemble de ces activités sont bien éligibles, les données spécifiquement relatives à l'immobilier ne sont pas toujours distinctes des données d'activités qui ne sont pas éligibles (activités aéronautiques ou routières, cf. ci-dessus). En conséquence, les indicateurs inscrits dans le rapport 2021 se référeront uniquement aux bâtiments de l'immobilier de diversification et excluront les autres activités immobilières qui doivent faire l'objet de travaux complémentaires en 2022 pour disposer des CA, CapEx et OpEx relevant exclusivement des activités éligibles (cf. ci-après).

En revanche, certaines activités sont intrinsèquement éligibles, et les indicateurs disponibles. Il s'agit des activités en lien avec les équipements permettant des gains d'efficacité énergétique, les bornes de recharge de véhicules électriques (BRVE), les compteurs et les équipements d'énergie renouvelable. Elles sont respectivement rattachées aux activités 7.3, 7.4, 7.5, 7.6.

Activités « énergie et eau » (4.9, 4.15, 4.16, 4.22, 4.24, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4)

Elle regroupe les activités de production d'énergie, de construction et exploitation de réseaux de chaleur, de froid et de distribution d'électricité. Elle comprend également la construction, exploitation et renouvellement de réseaux de captage/collecte, traitement, distribution d'eaux (eaux pluviales, eaux usées, eaux potables, eaux sous pression).

Pour le Groupe, cette activité concerne installation et exploitation de pompes à chaleur électriques, la production et distribution de froid, la production et la distribution de chaleur à partir d'énergie géothermique et bioénergie, la production d'électricité à partir de panneaux photovoltaïques et la distribution d'électricité de haute, moyenne et basse tension.

De plus, Le Groupe ADP assure également la construction, l'extension, l'exploitation et le renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau (eau potable, eaux de pluie, eaux usées, eau sous pression).

Si l'ensemble de ces activités sont bien éligibles, les revenus spécifiquement relatifs aux activités énergétiques ne sont pas toujours distincts des revenus d'activités qui ne sont pas éligibles (activités aéronautiques ou routières, cf. ci-dessus). Ainsi, si les CapEx des activités production et distribution d'énergie sont aisément identifiables et seront définis pour 2021, la détermination des CA nécessite une réflexion et analyse en cours. En effet, selon le règlement taxonomie, les revenus liés à la vente de chaleur doivent être séparés sur les activités de production d'une part et les activités de distribution d'autre part. Le Groupe ADP n'étant pas en mesure, à date, de réaliser cette séparation, ces revenus seront affectés à 100 % aux activités de distribution.

L'indicateur CA inscrit dans l'exercice 2021 se référera donc uniquement aux revenus facturés sous forme de charges locatives (bâtiments de l'immobilier de diversification) à des tiers.

Enfin, l'ensemble des activités « eau » sont éligibles et les indicateurs associés disponibles.

Activité « gestion des déchets » (5.5 et 5.6)

Les prestations industrielles du Groupe ADP recouvrent la collecte des déchets sur l'ensemble des plateformes. Si cette collecte est réalisée de manière séparée pour les déchets recyclables, alors les revenus et dépenses associées peuvent être rattachés à l'activité suivante : « Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source ».

Cette activité est éligible sur l'ensemble du périmètre du Groupe ADP (y compris à l'intérieur des aéroports) et les indicateurs disponibles.

Par ailleurs, les activités liées au traitement des boues d'épuration sont également éligibles sur l'ensemble du périmètre du Groupe ADP (y compris à l'intérieur des aéroports) si les stations d'épuration comportent un processus de digestion anaérobie.

Activité « Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers » (6.5)

L'utilisation de véhicules de service au sein du Groupe ADP se rattache à l'activité 6.5 : L'achat, le financement, la location, le crédit-bail et l'exploitation de véhicules désignés comme appartenant aux catégories M1 et N1, ou à la catégorie L (véhicules à deux ou trois roues et quadricycles).

Aucun chiffre d'affaires et CapEX n'est associé à cette activité pour 2021.

Activité « Transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs » (6.3)

Cette activité regroupe l'achat, le financement, le crédit-bail, la location et l'exploitation de véhicules de transport urbain et suburbain de voyageurs et de transport routier de voyageurs.

Les activités économiques relevant de la présente catégorie peuvent inclure l'exploitation de différents modes de transport terrestre, tels que l'autobus, le tramway, le trolleybus, les voies ferrées souterraines et aériennes. Elles comprennent également les lignes ville-aéroport ou ville-gare et l'exploitation de funiculaires et de téléphériques sur une partie des systèmes de transport urbain ou suburbain.

Pour le Groupe ADP, l'activité de mise à disposition de navettes transportant des voyageurs vers les aéroports (y compris au sein des aéroports) est donc éligible et les indicateurs disponibles.

Activité « forêts et zones humides » (1.2, 1.3 et 1.4)

L'éligibilité de cette activité qui pourrait concerner, entre autres, la plateforme aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle, n'a pu être évaluée pour l'année 2021.

Elle nécessite d'analyser le parc forestier du Groupe afin de savoir s'il peut être considéré comme une « forêt » au sens établi dans les différentes législations nationales.

En conséquence, aucun indicateur relevant de cette activité ne sera inscrit dans le rapport 2021.

Activité « Opérations d'assistance en escale dans le transport aérien » (8.11 – projet d'acte délégué)

Elle regroupe les activités de services au sol dans les aéroports et la manutention du fret, y compris le chargement et le déchargement des marchandises des avions (lorsque les aéronefs utilisés n'émettent pas de CO₂).

En particulier, les critères se réfèrent aux activités suivantes :

- ◆ les véhicules de triage des aéronefs et d'autres services à l'intérieur de l'aire de trafic ;
- ◆ l'équipement pour l'embarquement des passagers, y compris les navettes de passagers, les escalators ;
- ◆ les équipements pour la manutention des bagages et du fret, y compris les convoyeurs, les chariots à bagages ;
- ◆ les équipements de restauration, y compris les chariots réfrigérants, à l'exclusion des équipements équipés d'unités de réfrigération alimentées par un moteur à combustion interne ;
- ◆ les équipements de maintenance, y compris les supports et les plateformes de maintenance ;
- ◆ les remorqueurs ;
- ◆ les équipements de dégivrage pour les aéronefs et les moteurs ;
- ◆ les chasse-neige et autres équipements de déneigement et de dégivrage de surface ;
- ◆ le roulage « taxiing » non autonome.

À l'instar des activités d'infrastructures aéroportuaires et pour les mêmes raisons d'inexistence à court terme d'aéronefs à émissions de CO₂ nulles, les activités d'assistance en escale ne sont pas éligibles pour l'exercice 2021. Un acte délégué devrait prochainement venir préciser les conditions d'éligibilité de cette activité.

Disponibilité des informations en 2021

Plusieurs informations indispensables à la détermination des indicateurs de la taxonomie ne seront ainsi pas disponibles pour l'exercice 2021 et nécessiteront des travaux d'analyse et de réflexion pour les inclure dans celui de 2022 :

- ◆ indicateurs en lien avec certains bâtiments (terminaux passagers, les terminaux cargo, les hangars de maintenance avion) ;
- ◆ activité « forêt et zones humides » en fonction de l'étude sur l'éligibilité ;
- ◆ OpEX pour l'ensemble des activités.

Cas particulier de l'activité « immobilier »

Hormis les activités directement liées au transport aérien ou routier qui sont non éligibles à court terme (cf. supra), l'activité immobilière représente la part la plus importante des CA, CapEX et OpEX du Groupe ADP, même en excluant la location de terrains.

Les bâtiments dont le Groupe est propriétaire relève soit de l'immobilier lié directement à l'exploitation aéroportuaire soit à l'immobilier de diversification (hôtels, bureaux, bâtiments d'activité).

Pour ce dernier, les indicateurs sont disponibles pour l'exercice 2021 et conformes aux exigences du règlement taxonomie. En revanche, pour les terminaux passagers, les terminaux cargo et les hangars de maintenance avion, on ne peut distinguer ce qui relève de l'immobilier (éligible) de ce qui relève de l'exploitation aéroportuaire (non éligible à court terme). En effet, les CA, CapEx et OpEx correspondent au bâtiment vu comme un ensemble. La seule segmentation intra-bâtiment disponible à ce jour est celle qui sépare le domaine régulé du non régulé, segmentation différente de celle correspondant à la taxonomie. Pour pouvoir disposer des indicateurs complets il va être nécessaire d'élaborer une nouvelle comptabilité analytique en fonction de la segmentation entre activité éligible et non éligible.

Cas particulier des OpEx

Les OpEX pris en compte dans la taxonomie correspondent aux coûts directs de :

- ◆ frais de recherche et développement ;
- ◆ frais de rénovation de bâtiments ;
- ◆ contrats de location à court terme ;
- ◆ frais de maintenance/entretien et réparation ;

ADP SA + filiales françaises

Chiffre d'affaires

En 2021, le montant des revenus d'ADP SA s'élève à 1 539,57 M€. Après analyse, il apparaît que 3,9 % des revenus 2021 sont rattachés à des activités éligibles selon la répartition suivante :

Nom de l'activité	Code de l'activité	Revenu éligible (M€)	Revenu éligible (%)
Transport et distribution d'électricité	4.9	2,10	0,14 %
Réseaux de chaleur/de froid	4.15	5,10	0,33 %
Renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution	5.2	0,50	0,03 %
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	5.5	0,30	0,02 %
Infrastructures aéroportuaires à faible intensité de carbone/Infrastructures aéroportuaires	6.17	6,60	0,43 %
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	45,50	2,96 %
TOTAL		60,10	3,90 %

- ◆ toute autre dépense direct, liée à l'entretien courant d'actifs corporels par l'entreprise ou par le tiers auprès de qui ces activités sont externalisées, qui est nécessaire pour que ces actifs continuent de bien fonctionner.

En 2021, ces coûts directs représentent 2 869 M€ pour l'ensemble des activités du Groupe ADP. L'analyse basée sur les comptes consolidés a permis de conclure que les « Opex taxonomie » représentent moins de 6 % des charges opérationnelles du Groupe. Par conséquent, les « Opex taxonomie » ne sont pas matérielles au regard du modèle d'affaires du Groupe et, conformément au règlement, la part éligible n'a pas été calculée. Dans le cas où les données deviennent matérielles en 2022, elles seront réparties par activités éligibles et l'indicateur OpEX sera publié.

Tableau des indicateurs 2021 pour le Groupe ADP

Le chiffre d'affaires pour le Groupe ADP en 2021 représente 2 777,1 M€ avec 63,43 M€ éligibles soit 2,3 % et 2 713,67M€ non éligibles soit 97,7 %.

Les CAPEX pour le Groupe ADP en 2021 représentent 527,18 M€ avec 49,47 M€ éligibles soit 9,4 % et 477,53 M€ non éligibles soit 90,6 %.

CAPEX

En 2021, le montant des investissements d'ADP SA s'élève à 440,26 M€. Un seuil d'investissement minimum a été défini pour être intégré dans le *reporting* de l'année 2021. Les investissements en deçà de 100 k€ pour certains financeurs (DCL, DSI, DOA, CAB et LBG) ou 50 k€ pour les autres financeurs (CDG, ORY et IMO)

n'ont ainsi pas été étudiés, ce qui représente environ 2,7 % des CAPEX 2021. D'autre part, après analyse, il apparaît que 11,23 % des CapEX 2021 sont rattachés à des activités éligibles selon la répartition suivante :

Nom de l'activité	Code de l'activité	Investissement éligible (M€)	Investissement éligible (%)
Transport et distribution d'électricité	4.9	3,35	0,76 %
Réseaux de chaleur/de froid	4.15	1,37	0,31 %
Installation et exploitation de pompes à chaleur électriques	4.16	1,53	0,35 %
Production de chaleur/froid à partir d'énergie géothermique	4.22	1,41	0,32 %
Production de chaleur/froid par bioénergie	4.24	0,06	0,01 %
Renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution	5.2	2,74	0,62 %
Renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	5.4	0,20	0,05 %
Infrastructures pour la mobilité des personnes, cyclologique	6.13	0,10	0,02 %
Infrastructures de transport ferroviaire	6.14	14,67	3,33 %
Infrastructures aéroportuaires à faible intensité de carbone/Infrastructures aéroportuaires	6.17	1,64	0,37 %
Construction de bâtiments neufs	7.1	8,00	1,82 %
Rénovation de bâtiments existants	7.2	11,26	2,56 %
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	7.4	0,28	0,06 %
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	7.5	0,15	0,03 %
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	2,66	0,61 %
TOTAL		49,43	11,23 %

TAV + filiales

Les activités éligibles en 2021 pour TAV et ses filiales portent sur l'assistance en escale et d'autre part sur l'immobilier et plus particulièrement les bâtiments de type terminaux passagers. Concernant l'assistance en escale, la partie de l'activité éligible concerne le transport de passagers cependant seules les données en lien avec des équipements (tracteurs, chariots élévateur) sont identifiables. Concernant l'activité « immobilière », comme vu précédemment, bien qu'éligible, les données spécifiquement

relatives à l'immobilier ne sont pas distinctes des données d'activités qui ne sont pas éligibles (activités aéronautiques ou routières, cf. ci-dessus).

En conséquence, les indicateurs 2021 pour TAV et ses filiales ne peuvent être identifiés et doivent faire l'objet de travaux complémentaires en 2022 pour disposer des CA, CapEx et OpEx relevant exclusivement des activités éligibles.

AIG

Chiffre d'affaires

En 2021, le montant des revenus d'AIG s'élève à 159,08 M€. Après analyse, il apparaît que 2,1 % des revenus 2021 sont rattachés à des activités éligibles selon la répartition suivante :

Nom de l'activité	Code de l'activité	Revenu éligible (M€)	Revenu éligible (%)
Infrastructures aéroportuaires à faible intensité de carbone/Infrastructures aéroportuaires	6.17	0,18	0,1 %
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	3,15	1,98 %
TOTAL			2,1 %

CAPEX

En 2021, le montant des investissements d'AIG s'élève à 7,91 M€. Après analyse il apparaît que 0,6 % des CAPEX 2021 sont rattachés à des activités éligibles selon la répartition suivante :

Nom de l'activité	Code de l'activité	Investissement éligible (M€)	Investissement éligible (%)
Réseaux de chaleur/de froid	4.15	0,05	0,6 %
TOTAL		0,05	0,6 %

4

Hub One

Les activités de Hub One portant sur les services et réseaux de télécommunication, elles ne sont pas éligibles.

SDA

Les activités de SDA portant sur la vente d'alcool, de tabac, de parfums-cosmétiques et de gastronomie en milieux aéroportuaires, ainsi que la gestion des activités commerciales et des services aéroportuaires payants, elles ne sont pas éligibles.

4.5 DIALOGUER ET S'ENGAGER POUR LES RIVERAINS ET LES TERRITOIRES

La vocation d'un aéroport n'est pas seulement de connecter une région ou un pays au reste du monde : ancrées dans des territoires, les plateformes aéroportuaires jouent également un rôle majeur dans leur aménagement, leur cadre de vie et leur développement économique et social. Elles doivent donc entretenir un dialogue constant et s'engager auprès des collectivités, des acteurs économiques locaux et des riverains.

Ainsi, le Groupe ADP mène une véritable politique de coopération économique et sociale dans ses territoires d'ancrage, qui vise notamment à partager avec eux les retombées des activités aéroportuaires tant sur les plateformes parisiennes qu'à l'international.

Pour assurer ce partage de la valeur avec le territoire, le Groupe ADP met en œuvre une politique organisée autour de 4 thématiques, inscrites dans la charte Airports for Trust signée par 23 aéroports du Groupe en janvier 2021 :

- ◆ contribuer activement à l'amélioration du cadre de vie des populations riveraines et à la réduction de l'exposition au bruit ;
- ◆ construire sur le long terme une relation de confiance avec les territoires et les acteurs locaux ;
- ◆ faire des territoires les premiers bénéficiaires des activités des aéroports (formation, insertion et emploi) ;
- ◆ animer la communauté aéroportuaire

Construire sur le long terme une relation de confiance avec les territoires et les acteurs locaux

Politique et objectifs

ACCUEILLIR ET INFORMER

En France, les Maisons de l'Environnement et du Développement durable (MEDD) de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly sont au cœur de la relation avec les territoires depuis leur création, il y a 25 ans. Ces lieux d'accueil du public, uniques dans le monde aéroportuaire, ont vocation à entretenir un dialogue constructif et durable avec les populations locales en faveur d'une compréhension et connaissance mutuelles entre riverains et acteurs du transport aérien.

Ces deux maisons accueillent les visiteurs et leur proposent des activités ludiques et pédagogiques pour découvrir les coulisses des aéroports, la gestion du trafic aérien, l'histoire de l'aviation ou encore le patrimoine local : visites guidées ouvertes à tous, découvertes professionnelles pour les jeunes de la 3^{ème} à la Terminale, animations pédagogiques destinées aux écoles primaires. Elles proposent également une offre culturelle variée, gratuite et accessible à tous : expositions, ciné-débats, conférences, week-end du pilotage virtuel notamment.

Ce sont aussi des lieux d'échanges, de réflexion et de concertation avec les élus territoriaux et les acteurs économiques : réunions d'information sur les projets d'aménagement, événements de recrutement ou de rencontres avec le monde économique, accueil des Commissions Consultatives de l'Environnement. Elles accueillent aussi les rencontres des Clubs des Partenaires Environnement, qui rassemblent les entreprises implantées sur les 3 plateformes aéroportuaires parisiennes autour des enjeux environnementaux.

En complément, le site entrevoisins.groupeadp.fr (revu entièrement en 2020) permet d'accéder à l'information en continu et constitue un vecteur important de cette relation.

ÉCOUTER ET S'ENGAGER

Aéroport de Paris déploie divers dispositifs pour recueillir et répondre aux préoccupations des territoires :

- ◆ les entités de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly travaillent en partenariat avec les acteurs socio-économiques ou associatifs, les communes riveraines, les chambres consulaires et les services de l'État pour déployer la stratégie territoriale. Elles privilégient les contacts réguliers avec les 50 communes les plus proches et les plus exposées au bruit des plateformes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- ◆ des concertations menées lors des grands chantiers d'aménagement pour écouter et donner la parole aux populations impactées et s'engager auprès d'eux tout au long des travaux.

Aéroports de Paris exerce également sa responsabilité sociétale en engageant des partenariats avec les acteurs socio-économiques des grands bassins aéroportuaires, les représentants politiques, consulaires ou associatifs, et les services de l'État.

Réalisations et résultats 2021

La crise sanitaire a entraîné la fermeture pendant plusieurs mois, en 2021, des Maisons de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD).

Néanmoins, les liens n'ont jamais été rompus et un contact continu a été maintenu avec les acteurs locaux grâce à des moyens digitaux permettant de maintenir un certain niveau d'information sur les activités des aéroports ou la gestion de la pandémie dans les terminaux.

Le site internet entrevoisins.groupeadp.fr permet de partager des informations sur l'activité des aéroports, de diffuser des actualités sur l'évolution de la situation et les perspectives de reprise du secteur.

En outre, en fonction du contexte sanitaire, des visites ont été organisées pour les élus locaux afin de montrer in situ les mesures déployées par le groupe dans les aérogares pour favoriser la reprise du trafic dans des conditions sanitaires et de sécurité optimales tandis que des échanges avec les associations de riverains ont été organisés.

Les rencontres avec les élus des communes prioritaires ont été maintenues.

Contribuer activement à la réduction de l'exposition au bruit

Politique et objectifs

MESURER ET SURVEILLER

Aéroports de Paris gère un laboratoire qui dispose d'une cinquantaine de stations permanentes de mesure du bruit autour des plateformes franciliennes. Ce dispositif permet de suivre en continu le bruit des avions et corréler les résultats aux trajectoires et au type d'appareil. Ces mesures sont transmises tous les mois à l'Autorité de contrôle des nuisances aéroportuaires (Acnusa)

et à la Direction générale de l'aviation civile (DGAC). Elles permettent d'établir les « cartes de bruit » sur lesquels se fondent les Plans d'exposition au bruit (PEB) délimitant les zones éligibles aux mesures d'indemnisation. Elles donnent également lieu à l'établissement de bilans mensuels et annuels rendus publics sur le site du Laboratoire.

Ces préoccupations sont intégrées à la gestion de l'ensemble des plateformes. Ainsi, des outils de mesures du bruit sont déployés à Zagreb, Liège, Madagascar et Amman.

INFORMER ET CONSULTER

Les mesures de niveau du bruit et de la qualité de l'air sont mises à disposition du grand public sur le site entrevoisins.groupeadp.fr. Le logiciel Vitrail (Visualisation des trajectoires des avions et des informations en ligne), qui permet d'identifier les survols, est également rendu accessible sur ce site. Grâce à l'outil Itrap, couplé à Vitrail, les riverains peuvent déposer très facilement des réclamations qui donnent lieu à une réponse générée automatiquement en moins de 3 heures et permettent d'identifier les avions ayant commis une infraction en termes d'altitude, de vitesse ou de trajectoire.

Par ailleurs, les Commissions consultatives de l'environnement (CCE) et les Commissions consultatives d'aide aux riverains sont obligatoirement consultées pour toutes les questions relatives aux impacts environnementaux et aux nuisances sonores liées à l'exploitation de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly. Convoquées et présidées par les préfets, elles sont composées de trois collèges égaux : les professions aéronautiques, les collectivités territoriales et les associations de riverains et de protection de l'environnement. Aéroports de Paris en assure le secrétariat.

RÉDUIRE LA GÊNE RELATIVE AUX NUISANCES SONORES ET LUMINEUSES

La gestion du bruit sur le système aéroportuaire francilien (SAF) s'appuie sur un dispositif d'outils large et robuste.

En premier lieu, des restrictions sont déjà en place sur les aéroports de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle (couvre-feu, et plafonnement des créneaux à Paris-Orly, plafonnement du bruit à Paris-Charles de Gaulle, interdiction des avions les plus bruyants - chapitre 2 et chapitre 3 de marge cumulée inférieure à 5 dB). Ces restrictions permettent un développement équilibré du système aéroportuaire francilien tout en jugulant le niveau de bruit de manière efficace.

Par ailleurs, le Groupe ADP, en liaison étroite avec la DGAC, travaille de manière continue pour agir sur chacun des piliers de « l'approche équilibrée », telle que définie par l'OACI à savoir :

- ◆ la réduction du bruit à la source : avec notamment des modulations des redevances incitant au renouvellement des flottes d'avion et pénalisant les appareils les plus bruyants ;
- ◆ la planification et la gestion foncière : le Groupe ADP assure la gestion du dispositif d'aide à l'insonorisation des riverains ;
- ◆ les procédures opérationnelles limitant le bruit : Le Groupe ADP contribue aux travaux des services de la navigation aérienne dans l'objectif final d'une généralisation des descentes continues à Paris-CDG et à Paris-Orly ;
- ◆ les restrictions d'exploitation : le Groupe ADP s'est engagé à lancer des études impact à Paris-Orly et Paris-CDG afin de renforcer les mesures déjà existantes pour limiter l'usage des avions les plus bruyants la nuit. Cette étude a été lancée en 2020 à Paris-Orly, sous la supervision de la DGAC.

Compte tenu de son activité aéroportuaire, Aéroports de Paris bénéficie de dispenses pour l'application de la réglementation sur les pollutions lumineuses.

AIDER À L'INSONORISATION

Aéroport de Paris gère les dossiers d'aide à l'insonorisation des logements situés dans le périmètre du plan de gêne sonore, qui s'étend jusqu'à 20 km des plateformes (dans l'axe des pistes).

Depuis juin 2019, le riverain peut se renseigner directement en ligne pour savoir si son logement est situé dans le plan de gêne sonore (PGS), et s'il est donc susceptible d'être éligible à des aides. Les riverains éligibles sont accompagnés à chaque étape du traitement du dossier de demande d'aide et peuvent bénéficier gratuitement d'une assistance à maîtrise d'ouvrage. Pour les informer, un numéro vert gratuit est disponible (0805 38 36 88). L'ensemble du dispositif est explicité sur le site www.aideinsono.fr.

Sur l'année 2021, trois commissions consultatives d'aide aux riverains.

Faire des territoires les premiers bénéficiaires des activités des aéroports (formation, insertion et emploi)

Politique et objectifs

Groupe ADP, fidèle à son engagement depuis de nombreuses années envers les territoires, leurs habitants et leurs entreprises, a souhaité, malgré la crise, maintenir et renforcer ses actions au profit des territoires d'emprise afin de contribuer à la résilience territoriale. Ainsi, en 2021 nos engagements vis-à-vis de nos partenaires ont été préservés. Ce sera également le cas en 2022.

Les territoires préparent activement la sortie de crise et Groupe ADP y prend toute sa part.

NOS TERRITOIRES ONT SUBI EN 2021 LES CONSÉQUENCES DE LA CHUTE D'ACTIVITÉ DE 2020

L'activité aéroportuaire est structurellement, hors périodes de crise, un puissant moteur de création d'emplois non délocalisables : ainsi, les aéroports franciliens représentaient-ils en 2019, 94 000 emplois directs pour Paris-Charles de Gaulle et 28 300 pour Paris-Orly.

Groupe ADP a initié en 2020 avec Paris Charles de Gaulle Alliance (PCA, au titre de son Observatoire des métiers) et Orly International (OI), et avec le soutien de chercheurs de l'Université Gustave Eiffel et de l'École normale supérieure Paris-Saclay, une étude à l'échelle des territoires aéroportuaires du Grand Roissy-Le Bourget et du Grand Orly Seine Bièvre, portant sur la contribution au PIB des chaînes de valeur du transport aérien et sur l'impact de la crise du transport aérien sur les territoires. Les résultats de l'étude devraient pouvoir être intégralement diffusés à l'ensemble des acteurs des territoires début 2022.

Après une baisse limitée des emplois de 3,2 % pour le Grand Roissy-Le Bourget et de 2,9 % pour Orly-Paris en 2020, 2021 a vu certaines filières continuer à faire face à la baisse d'activité générée par le ralentissement de la mobilité internationale et du trafic aérien : transport aérien, services aéroportuaires, restauration ou encore catering. Et c'est en 2021 que les non-reconductions de CDD et des contrats d'intérim, les RCC, PDV et PSE ont fait principalement ressentir leurs conséquences. De ce fait, pour la plateforme de Paris-Charles de Gaulle, le nombre d'emplois à fin 2021 devrait s'être abaissé autour de 82 000, comparés aux 95 000 en mars 2020. Sur Paris-Orly, on observe une baisse de 4 000 emplois environ par rapport à la situation avant crise. Le second semestre 2021 a néanmoins vu l'activité redémarrer de façon significative mais hétérogène, en particulier dans les domaines de la logistique et du fret. 2022 devrait confirmer cette tendance hors possibles nouvelles vagues massives de Covid-19.

L'EMPLOI AU CŒUR DE LA SORTIE DE CRISE DU SECTEUR AÉRIEN

Le premier enjeu de la sortie de crise est d'accompagner les salariés du territoire vers un accès à l'emploi, en faisant un effort tout particulier pour les demandeurs d'emploi (touchés par les non-renouvellements de CDD et de contrats d'intérim, par des licenciements économiques et plans de départ volontaire), pour les jeunes primo-accédants au marché de l'emploi et les actifs les plus éloignés de l'emploi. Les leviers de cet accompagnement concernent l'orientation, la formation, l'insertion et l'économie sociale et solidaire. En parallèle, la fidélisation dans l'emploi et le maintien des actifs

Nouveau dispositif coconstruit avec les partenaires sociaux qui permet aux employeurs d'anticiper les mutations économiques de leur secteur et d'accompagner les salariés à se reconvertir de manière préparée et assumée dans leur bassin de vie, la plateforme Transitions Collectives (Transco) est opérationnelle. Ayant rencontré de nombreuses entreprises des territoires, l'équipe Transco dédiée au bassin de vie de la place aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle s'attache en particulier, en s'appuyant sur la construction d'une GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) territoriale, à travailler sur les métiers en tension et définit les parcours de formation associés. À l'issue de son parcours de formation, le salarié s'oriente vers un métier porteur de son territoire. Sur le bassin d'Orly, ce dispositif cofinancé par Groupe ADP auprès du Grand Orly Seine Bièvre (GOSB) et d'Orly International (OI) a permis de réaliser plusieurs reconversions, pour des salariés dont l'emploi était menacé, vers des secteurs différents de ceux d'origine.

Groupe ADP contribue avec Paris CDG Alliance (PCA) et Orly International (OI) à faciliter les recrutements dans ces métiers en tension, permettant ainsi la réorientation des salariés et demandeurs d'emploi vers les filières les plus résilientes : les RDV de l'Emploi coorganisés avec l'association Orly International se sont maintenus sous format digital pour une édition bisannuelle avec pour chacune environ 325 entretiens effectués auprès d'une quarantaine d'entreprises pour une moyenne d'environ 75 offres d'emploi, des résultats toujours encourageants avec un candidat sur deux retenu pour un second entretien.

Est également opérationnel SécurPro, dispositif visant à sécuriser les parcours professionnels et à maintenir l'employabilité. Cette offre de services globale articule GEPP territoriale, accompagnement des entreprises (notamment les PME) et de leurs salariés, orientation des salariés, jeunes et demandeurs d'emploi.

Inaugurée en février 2020, la Cité des métiers du Grand Roissy-Le Bourget, pilotée par PCA, a contourné les restrictions sanitaires la privant du nombre souhaité de visites informelles dans ses locaux, en nomadisant dans les communes des territoires.

DISPOSER DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR EXERCER LES MÉTIERS EXISTANTS ET DE DEMAIN

Un autre enjeu pour les entreprises du secteur aéroportuaire est de disposer, au moment où l'activité aura retrouvé son niveau d'avant crise, des compétences nécessaires tant quantitatives que qualitatives pour satisfaire leurs besoins nouveaux. Or les compétences clés sont impactées par les conséquences de la crise : accélération de la digitalisation et de l'automatisation, modification des process pour tenir compte des nouvelles contraintes sanitaires, etc.

L'enjeu du recrutement reste majeur en considérant que 50 % des salariés qui travailleront sur nos plateformes dans 10 ans ne sont pas encore dans les effectifs d'aujourd'hui.

Dans la double optique de préparer l'orientation des jeunes de nos territoires et d'être prêts lorsque la pleine reprise sera là, une opération de sensibilisation sur la variété des métiers des

filières de l'aéroportuaire et de l'aérien a été planifiée. Pilotée par le Grand Orly-Seine Bièvre pour Paris-Aéroport Orly, elle vise à faire connaître la multitude de métiers, parfois insoupçonnés, et à faire comprendre que ces métiers offrent des passerelles vers d'autres secteurs d'activité en dehors de ces filières.

PCA vient également de développer une série d'outils de formation innovants, faisant appel à la simulation, à la réalité virtuelle, à l'e-learning...

Groupe ADP collabore avec Paris CDG Alliance, Orly International et les entreprises du secteur aéroportuaire à l'estimation quantitative des besoins en emploi, à l'identification des compétences clés et à la construction de nouveaux référentiels de compétences par filière. Un premier travail avec les entreprises de la relation client a été réalisé en 2021 pour les métiers de l'hospitalité. Un second est à l'étude pour les métiers de la maintenance. Ces travaux collectifs permettent d'adapter l'offre de formation territoriale, notamment dans le cadre du Campus des Métiers et des Qualifications du Grand Roissy-Le Bourget au titre de la convention qui lie Groupe ADP avec les rectorats.

RENFORCER LES COOPÉRATIONS AVEC LES ACTEURS LOCAUX, COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET ACTEURS SOCIO-ÉCONOMIQUES

Le renforcement des coopérations avec les acteurs locaux, collectivités locales et acteurs économiques au service de la solidarité avec les territoires passe justement par des conventions de partenariat.

Les mesures sanitaires le permettant à nouveau, l'automne 2021 a été consacré à la reprise des contacts et à la relance des conventions, pour beaucoup suspendues en raison des confinements.

Dans ce cadre, Paris-Orly a nouvellement signé une convention avec le Medef Essonne ayant pour objectif des actions concrètes visant à favoriser le développement économique des entreprises du territoire, soutenir l'entrepreneuriat, promouvoir les territoires de l'Essonne en France et dans le monde et aider les entreprises à recruter une main-d'œuvre locale qualifiée permettant aux jeunes du territoire d'avoir accès à des formations répondant à leurs besoins.

Par ailleurs, Groupe ADP déploie un effort conséquent en matière de transports et de mobilité. Au-delà de l'enjeu environnemental, les transports collectifs et les nouvelles mobilités améliorent en effet le cadre de travail et de vie des salariés. Les aéroports parisiens engagent leur transformation vers des centres intermodaux de transport au service des territoires, au-delà du besoin des passagers.

ENCOURAGER L'ENTREPRENARIAT ET L'INNOVATION

La dynamique économique d'un territoire dépend, et dépendra encore plus demain dans un contexte post crise, de la capacité de ce territoire à faire émerger et croître des *start-up*. Parallèlement, les aéroports s'appuient de plus en plus sur des *start-up* externes comme source d'innovation. Une relation gagnant-gagnant peut donc être construite sur le thème de la création d'entreprises et de l'innovation entre les aéroports et leur territoire.

Dans ce cadre, avec l'association Essonne Développement, Paris-Aéroport Orly réalise une étude de faisabilité pour la mise en place d'une expérimentation innovante avec une *start-up* de l'Essonne dans l'objectif d'améliorer ses flux passagers.

Groupe ADP a confié en 2019 la gestion de la pépinière Paris-Charles de Gaulle Alliance Center, située au cœur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, à un opérateur filiale de la Chambre de Commerce régionale, ce qui a permis de la redynamiser en l'intégrant dans un réseau régional. Depuis 2002, date de création de la pépinière, 200 entreprises ont été accompagnées

représentant plusieurs centaines d'emplois. Le Groupe ADP a créé en 2021 une pépinière similaire sur l'aéroport de Paris-Orly.

La 4^{ème} édition des RDV de l'Entrepreneuriat coorganisée avec l'association Orly International a mobilisé 80 partenaires, accueilli 230 visiteurs. Les Prix à la création d'entreprise ont désigné 10 lauréats et 3 gagnants. La nécessité d'échanger sur les savoir-faire entre jeunes entrepreneurs a généré un projet de création de club d'échanges entre les différents lauréats.

S'engager au bénéfice des populations locales

Politique et objectifs

Depuis sa création en 2015, La Fondation d'Entreprise du Groupe ADP incarne la volonté de l'entreprise de lier développement économique et engagement au service de son environnement territorial et humain.

Elle apporte son soutien à des projets d'intérêt général sur les territoires d'implantation du Groupe ADP en France, autour de ses trois principaux aéroports parisiens et à l'international. Elle a pour fil rouge « l'Éducation » et ce, via la lutte contre l'illettrisme et la prévention du décrochage scolaire, auprès des publics défavorisés.

Grâce à la diversité des partenariats noués avec le tissu associatif local, les jeunes appréhendent plus sereinement leur scolarité. De la préparation à l'entrée en maternelle jusqu'au collège, les programmes adaptés à chaque âge leur permettent de donner un sens à l'école. Le travail mené en amont facilite leur choix dans leurs projets d'orientation professionnelle future. En effet, via différents programmes d'implication des salariés du Groupe, en lien avec les projets soutenus par la Fondation, les jeunes ont la possibilité de découvrir les métiers du secteur aérien mais aussi de s'ouvrir à la culture.

Les adultes quant à eux, et toujours en grande partie grâce à l'implication des collaborateurs du Groupe, peuvent réacquérir les savoirs de bases, les fondamentaux ; compétences clés pour

une réussite sociale et professionnelle. Pour faire fonctionner cet écosystème qui vise à éradiquer l'illettrisme sur ses territoires, la Fondation du Groupe ADP est pilotée par un conseil d'administration qui détermine les orientations de la Fondation et veille à sa bonne gestion. Un comité de sélection, présidé et composé majoritairement par des personnalités extérieures, se réunit au moins une fois par an pour analyser les dossiers de demande de soutien dans les axes d'intervention prévus par les statuts de la Fondation et fixer les montants des subventions accordées.

Réalisations et résultats 2021

La crise COVID n'a pas entravé le dynamisme des structures soutenues qui ne cessent de créer du lien avec la population, tout en s'adaptant aux nouvelles mesures sanitaires imposées. Afin que les apprentissages de base ne soient plus une barrière pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes et des adultes, la Fondation intensifie ses actions en allant parfois au-devant des habitants, grâce à des projets menés en immersion au cœur des quartiers.

Ses champs d'intervention élargis lors du renouvellement du plan quinquennal à d'autres facteurs du décrochage scolaire tels que la fracture numérique et le harcèlement scolaire ont permis à de nouveaux projets de voir le jour. En 2021, la Fondation a reçu une dotation d'1,5 million d'euros ; elle a ainsi pu soutenir 51 projets dont 86 % ont été alloués en local et 14 % à l'International, essentiellement sur Madagascar où les besoins en matière d'éducation sont grandissants.

RENFORCER NOS ACTIONS SOLIDAIRES DANS LE CONTEXTE DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

Enfin, afin de renforcer les moyens visant à prévenir le décrochage scolaire et lutter contre l'illettrisme, une vente caritative des lettres qui ornent l'aéroport d'Orly, retravaillées par des artistes de renom, a été réalisée au profit de deux associations partenaires de longue durée de la Fondation : Coup de Pouce et Lire pour en Sortir. Chacune d'elles a reçu une dotation complémentaire d'un montant de 57 250 €.

4.6 OPÉRER DE MANIÈRE EXEMPLAIRE

Passagers, compagnies aériennes, sociétés de fret, prestataires d'entretien ou de sécurité, entreprises de restauration, salariés des plateformes, collaborateurs internes, communautés locales, etc. : le Groupe ADP travaille au quotidien avec une grande variété d'acteurs. En tant que prestataire, aménageur, opérateur ou encore partenaire, le groupe doit être exemplaire en termes de qualité, d'éthique et de compliance, d'intégration et de partage des objectifs de développement durable. Cet impératif d'exemplarité, qui guide chacune des activités du groupe en France et à l'international, se traduit par :

- ◆ des services de qualité, répondant aux attentes de tous les clients et partenaires, avec une exigence absolue de sûreté et de sécurité ;
- ◆ le strict respect des principes d'éthique et de compliance, de lutte contre la corruption, de protection des données et d'anticipation des risques ;
- ◆ le partage des exigences environnementales, sociales et sociétales avec les différents partenaires et fournisseurs du Groupe via la politique d'achats durables.

Offrir un service de qualité

Politique et objectifs

GARANTIR LA SÉCURITÉ ET LA SÛRETÉ DES PLATEFORMES

La sûreté et sécurité publique et aéroportuaire figurent parmi les enjeux les plus importants pour le Groupe ADP. Ainsi tous les aéroports du Groupe respectent strictement les exigences de sécurité dans chacun des pays où il opère.

Au sein d'Aéroports de Paris, la Direction audit, sécurités et maîtrise des risques a été créée afin de répondre entre autres aux enjeux sécuritaires et de gestion de crise qui ont pris une acuité particulière dans le contexte actuel de pandémie et de ses problématiques diverses (sécurité sanitaire, sécurité publique...).

Les risques liés à la sûreté et la sécurité aéroportuaires et à la sécurité des biens et des personnes sont décrits dans le chapitre « Risques et gestion des risques ».

RÉPONDRE AUX BESOINS DES PASSAGERS EN SITUATION EN HANDICAP

En application du règlement (CE) n° 1107/2006 du 5 juillet 2006, la mission d'assistance aux personnes à mobilité réduite (PMR) dans les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly est assurée par Aéroports de Paris depuis le 22 juillet 2008. Aéroports de Paris s'appuie sur des prestataires d'assistance avec pour objectif, dans un contexte structurel de demande d'assistance en forte croissance, d'améliorer la qualité du service rendu : réactivité et disponibilité, adaptation de l'offre aux besoins des passagers, réassurance.

Réalisations et résultats 2021 :

Le travail se poursuit en 2021 sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de la prestation en lien avec les prestataires d'assistance et les compagnies aériennes, afin de gagner en productivité et en réassurance client. Les traitements groupés tels que le débarquement par *help* (véhicule d'assistance permettant d'embarquer/débarquer un passager PMR lorsque l'avion est stationné au large) ou l'utilisation des voiturettes sont des leviers de confort et d'efficacité des prestataires qui ont été encore renforcés.

L'année 2021 est également marquée par la poursuite du travail de préparation du renouvellement du marché d'assistance de Paris-Charles de Gaulle via de nombreuses démarches de collaboration et d'échanges avec les parties prenantes. La future politique s'articule autour des axes suivants : renforcer la dimension hospitalité et la réassurance client, mieux intégrer les contraintes opérationnelles des clients compagnies, inciter à la mise en place de leviers de productivité sur le process et accompagner l'autonomie des clients qui le peuvent. Un travail important a été fait sur le système de pilotage de la performance en alignant les indicateurs de performance de la prestation sur les attentes des clients passagers et compagnies aériennes. Les deux dimensions retenues pour les indicateurs de performance sont l'accueil/la prévenance et la ponctualité des vols.

Les mesures d'adaptions sanitaires pour protéger tant les clients PMR que les personnels (respect des gestes barrières, utilisation de surblouses pour certaines manipulations...), mises en place en 2020, ont été poursuivies. Dans un contexte sanitaire anxiogène, entraînant un recours plus systématique à la prestation d'assistance pour les personnes les plus âgées notamment, un travail a été réalisé, en lien avec les prestataires, pour répondre aux besoins supplémentaires d'accompagnement et de réassurance des clients (temps de cheminement plus longs, changement de terminal, fermeture de certaines installations ou accès pour un meilleur contrôle des flux, formalités administratives plus importantes, barrière de la langue, besoin d'accompagnement pour passer le test PCR, etc.).

Dans ce contexte, l'enjeu reste d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la qualité de la prestation pour répondre toujours mieux aux attentes des clients PMR et aux besoins opérationnels des compagnies aériennes, tout en maîtrisant les coûts du marché.

Agir avec éthique et responsabilité

Le programme Éthique et compliance

POLITIQUE ET OBJECTIFS

Pour le Groupe ADP, l'éthique et la compliance recouvrent le respect des lois et règlements et des valeurs du groupe. Un programme Éthique et compliance est déployé sur la base de sept piliers pour lutter contre la corruption.

Par ailleurs une politique de protection des données personnelles est mise en place dans le respect du Règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) du 27 avril 2016 et de la Loi n° 78-17 Informatique et Liberté du 6 janvier 1978.

UNE GOUVERNANCE DÉDIÉE

La direction de l'Éthique a été créée en 2018 et en 2021, la direction de l'éthique a élargi son périmètre en intégrant la partie protection des données personnelles. Sa directrice est rattachée au Président-directeur général ce qui garantit son indépendance notamment pour le traitement des alertes. La Direction Éthique et données personnelles définit et pilote le plan d'actions Éthique, Compliance et données personnelles avec la Direction Juridique et des Assurances. Pour décliner le plan dans les filiales du groupe ces directions s'appuient sur les référents Éthique & compliance d'ADP Ingénierie, de TAV Airports, d'AIG et de Hub One Pour assurer la proximité de la démarche, 25 référents, soit 1 pour 1000 collaborateurs environ, permettent de promouvoir la culture éthique et compliance mais aussi, de suivre la mise en œuvre des référentiels auprès des équipes concernées. TAV Airports

compte notamment un référent par filiale. En complément de ces référents, 20 relais sont nommés au sein des directions supports au niveau de la maison mère pour irriguer les différents *process* des pratiques Éthiques et compliance et ainsi prévenir les risques afférents. Ce réseau contribue également à la mise en œuvre des bonnes pratiques telle que la remontée des registres Cadeaux et invitations et conflits d'intérêts tous les ans.

Le programme est suivi dans les différentes instances du Groupe : comité exécutif, comité social et économique, conseil d'administration (et son comité d'audit et des risques).

Le plan d'actions Éthique et compliance est validé, chaque année, par le comité exécutif ainsi que par le conseil d'administration et son comité d'audit et des risques. En parallèle, le comité RSE du conseil d'administration revoit les actions relatives à la diffusion de la culture éthique et compliance au sein du groupe à partir des résultats du Baromètre du climat éthique.

Les risques liés à l'Éthique et la compliance sont décrits dans le chapitre Risques et gestion des risques. Ils sont copilotés par la Direction de l'Éthique et la Direction Juridique et des Assurances.

Aéroports de Paris est par ailleurs adhérent de Transparency International et du Cercle Éthique des Affaires ce qui permet de regarder les meilleures pratiques des entreprises et de nourrir les réflexions sur l'éthique et compliance au sein du Groupe.

Les processus de traitements de données à caractère personnel sont conformes à la réglementation (Le règlement général sur la protection des données ou RGPD et Loi Informatique et Libertés). Les exigences réglementaires sont prises en compte dès la conception des projets (Privacy by Design) et par défaut tout au long de la vie des traitements (Privacy by Default). ADP-SA a désigné un délégué à la protection des données (DPD) et des correspondants (CPD) dans chaque direction qui sont les véritables relais du DPD. Une politique groupe de protection des données est définie, mise en œuvre et contrôlée. Elle s'appuie sur la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information Groupe et la politique générale de protection de l'information. En 2021, une charte d'application de la politique de protection des données a été créée et est mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Une plateforme de pilotage de conformité au RGPD est déployée. Elle comporte notamment le registre des traitements. Des méthodes Groupe sont mises en place (ex : méthode Analyse d'impact protection des données, méthodologie de conduite des projets SI qui prend en compte la protection des données personnelles).

Les parties prenantes sont informées du traitement de leurs données. Une procédure centralisée ADP-SA est mise en œuvre pour répondre aux demandes d'exercice de droits.

Une procédure de gestion des violations des données existe et est mise en œuvre. Un dispositif d'astreinte et gestion de crise permet de réagir en cas de violation de données.

L'EXEMPLARITÉ DU MANAGEMENT

L'éthique et la compliance relevant d'abord d'un changement de culture plutôt que d'un changement de procédures, le programme Éthique et Compliance accorde une large part à l'exemplarité du management, à la sensibilisation et à la formation mais aussi à la compréhension de la perception des collaborateurs. Le baromètre du climat éthique permet de mesurer la diffusion de cette culture éthique et compliance.

Le Groupe ADP a réalisé une première journée de l'éthique dédiée à la prévention de la corruption le 9 décembre 2021 qui a donné lieu à la diffusion de vidéos des dirigeants afin de rappeler les enjeux et incarner le *Tone from the top*. Cette journée a également été l'occasion de proposer aux collaborateurs de Paris une conférence sur ces sujets.

LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE CORRUPTION

En complément du risque Éthique et compliance inclus dans la cartographie du Groupe, une cartographie des risques Corruption est réalisée tous les deux ans pour identifier les scénarios potentiels et définir des actions préventives (dernier exercice en 2020). Les plans d'actions formalisés en 2020 ont été suivis par la direction de l'éthique en 2021.

LA DÉFINITION ET LA DIFFUSION DE POLITIQUES, RÈGLES ET MÉTHODES

En 2022, le programme Éthique et Compliance fêtera ses 4 ans. Pendant cette phase de déploiement, le Groupe ADP s'est attaché à développer la culture éthique et la compliance à tous les niveaux dans l'entreprise. Initié dès la fin 2017, le programme Éthique et compliance a permis de mettre en place des repères sur les bonnes pratiques pour les collaborateurs notamment via la mise en place d'un code déployé en 7 langues et des procédures (cadeaux et invitations, conflits d'intérêts, mécénat, évaluation des tiers, sanctions internationales/embargos...).

2021 a notamment permis au Groupe de renforcer le processus d'évaluation des tiers avec l'acquisition d'un outil. Il existe aujourd'hui 4 niveaux d'évaluation activés selon la typologie des projets, du risque lié aux pays et aux tiers. En complément de la culture éthique qui crée les bons réflexes, la procédure d'évaluation des tiers permet notamment de prévenir les risques liés aux projets d'investissement.

Un fait marquant en 2021, ADP International, filiale du Groupe ADP, a signé le 4 janvier 2022 un accord transactionnel avec la Société financière internationale (l'IFC), la principale institution de développement au sein du Groupe de la Banque Mondiale. Elle s'inscrit dans le cadre d'un règlement à l'amiable qu'ADP International a négocié et en vertu duquel l'entreprise assume la responsabilité de pratiques considérées comme frauduleuses et collusoires intervenues, à partir de 2013 et en 2015, à l'occasion des procédures d'appels d'offres organisées pour l'attribution des concessions des aéroports de Zagreb en Croatie et d'Antananarivo et de Nosy Be à Madagascar, dont la construction a été partiellement financée par l'IFC.

Au titre de cet accord, ADP International, ainsi que ses filiales, n'est plus autorisée, pour une durée de 12 mois à compter de ce jour, à prendre part à des projets financés par le Groupe de la Banque Mondiale (exclusion assortie d'une période probatoire de 12 mois supplémentaires). Cette exclusion ne concerne qu'ADP International et les sociétés qu'elle contrôle – et ne comprend donc pas dans son périmètre ADP SA et ses autres filiales comme TAV Airports.

Si cette exclusion est l'occasion pour actualiser et amplifier le programme Éthique et Compliance, le Groupe ADP a défini un plan de formation et de sensibilisation ambitieux dès sa mise en place (voir ci-dessous).

LE DISPOSITIF D'ALERTE

Accessible depuis le 1^{er} octobre 2018 aux collaborateurs du Groupe et à ceux de ses fournisseurs, la plateforme d'alerte (<https://alert.groupeadp.fr/entreprises>) répond aux exigences de la loi Potier (devoir de vigilance) et de la loi Sapin II (lutte contre la corruption). Le dispositif d'alerte est accessible à tous les collaborateurs du Groupe et ceux de nos fournisseurs via une plateforme externalisée et sécurisée. Il permet à chacun de poser des questions ou de signaler des dysfonctionnements. Le traitement des alertes est encadré par une charte et une enquête interne est dédiée aux sujets Éthiques et compliance. Entre fin 2018 et 2021, le groupe a ainsi traité 43 alertes recevables ayant donné lieu à 19 enquêtes, 16 recommandations et 7 sanctions prononcées.

4

LA FORMATION ET LA SENSIBILISATION

Un site intranet et un site internet (<https://www.parisaeroport.fr/groupe/rse/ethique-et-compliance>) sont dédiés au plan d'actions Éthique et Compliance et des formations en présentiel ou en e-learning sont régulièrement organisées pour sensibiliser les collaborateurs.

En 2019, le Groupe a déployé un module d'*e-learning* obligatoire qui a été suivi par plus de 10 000 collaborateurs. Après une année 2020 et 2021 où de nombreux collaborateurs ont été en activité partielle, une relance a été réalisée fin 2021 pour atteindre 100 % des collaborateurs formés d'ici fin 2022. Par ailleurs, 700 collaborateurs exposés aux risques d'éthique et compliance ont été formés en présentiel. En 2021, les responsables des *assets* au sein de la direction des opérations ont notamment été formés afin de renforcer leur capacité à challenger les filiales sur leur programme éthique et compliance au sein des instances dans lesquelles ils représentent le Groupe ADP. De nouveaux modules spécifiques seront déployés en 2022 pour poursuivre la formation des populations exposées.

Tous les collaborateurs du groupe sur le périmètre soumis au RGPD (UE) sont sensibilisés à la protection des données à caractère personnel. Un e-learning a été déployé pour l'ensemble des collaborateurs et les personnes occupant des fonctions piliers pour la protection des données sont conviées à une formation en présentiel, apportant les exigences du RGPD qu'ils doivent respecter et/ou faire appliquer au quotidien dans leurs activités.

LE CONTRÔLE DU DISPOSITIF ÉTHIQUE ET COMPLIANCE

Grâce au Baromètre du climat éthique réalisé chaque année, plus de 3 000 collaborateurs remontent leur compréhension sur les sujets éthiques et compliance et le niveau de notoriété et de confiance dans le dispositif d'alerte tout en se comparant aux salariés des grandes entreprises. Le baromètre permet au Groupe d'orienter la sensibilisation pour s'assurer d'une culture éthique et compliance homogène.

Chiffres du baromètre 2021

- ◆ 81 % estiment que leurs managers agissent de manière éthique (+ 12 points vs les salariés des grandes entreprises) ;
- ◆ 75 % des salariés connaissent l'existence du système d'alerte (+ 11 points vs les salariés des grandes entreprises) et 64 % ont confiance dans le dispositif d'alerte (+5 % vs les salariés des grandes entreprises).

Les contrôles éthiques et compliance intégrés au référentiel de contrôle interne du Groupe ont fait l'objet d'un *testing terrain*.

Sur le volet protection des données, le contrôle est organisé en 3 niveaux (Métier, équipe déléguée à la protection des données et direction de l'audit). La plateforme de pilotage de conformité RGPD et les supports de documentation (AIPD) permettent de suivre les plans d'actions par traitements ou par directions. L'équipe dédiée à la protection des données effectue des auto-évaluations dans le cadre du contrôle interne. ADP-SA suit la mise en conformité des entités du Groupe à travers notamment de comités Groupe (2 à 3 fois par an).

Réalisation et résultats 2021

Les principales réalisations sur ces 7 piliers sont :

- ◆ plus de 29 000 clients et fournisseurs évalués ;
- ◆ cartographie des risques : Le Groupe ADP a suivi les plans d'actions issus de la cartographie 2020 ;
- ◆ entre fin 2018 et 2021, le groupe a traité 43 alertes recevables ayant donné lieu à 19 enquêtes, 16 recommandations et 7 sanctions prononcées ;
- ◆ contrôle : le troisième baromètre du climat éthique a été réalisé en 2021.

La lutte contre l'évasion fiscale

Présent dans plusieurs dizaines de pays, le Groupe ADP déploie sa politique fiscale selon trois grands principes :

- ◆ la prévalence de l'activité économique ;
- ◆ la juste imposition des opérations ;
- ◆ la maîtrise des risques fiscaux.

Sa politique s'appuie sur les standards de l'OCDE qui visent d'une part à localiser et imposer les revenus là où s'exerce l'activité tenant compte des fonctions exercées, des risques assumés et des actifs utilisés, et, d'autre part à améliorer la transparence et le degré d'information en matière de prix de transfert, via notamment la Déclaration Pays par Pays (Country by Country Reporting ou CBCR) pour prévenir toute situation d'évasion fiscale.

Par principe, le Groupe rejette les investissements dans les pays à fiscalité privilégiée ou les états et territoires considérés comme non coopératifs sur le plan fiscal (ETNC) sauf si ces investissements sont motivés par des raisons d'activités industrielles et/ou commerciales effectives (par exemple une implantation aéroportuaire) autres que les économies d'impôts.

Le plan de vigilance

Politique et objectifs

La loi du 27 mars 2017 instaure une obligation de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre à l'égard de leurs filiales ainsi que de leurs sous-traitants et fournisseurs afin de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement.

Les filiales et sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce sont concernées ainsi que les prestataires de premier rang avec lesquels le groupe entretient une relation commerciale établie et pour lesquels des cartographies des risques sociaux, environnementaux et éthiques au regard de la corruption ont été réalisées.

Tous les collaborateurs du groupe et des fournisseurs peuvent recourir au dispositif d'alerte déployé en 2018 pour l'éthique et la compliance (voir le dispositif d'alerte dans le chapitre Le programme Éthique et compliance).

En complément des informations communiquées ci-après, le groupe ADP publiera un plan de vigilance dédié au premier semestre 2022.

Identification des risques

À L'INTERNATIONAL

La direction de l'Éthique travaille en étroite collaboration avec la direction Juridique et des Assurances pour établir le niveau de conformité des filiales internationales. En cohérence avec le référentiel ISO 26 000 qui reprend les grandes thématiques de la loi, un premier état des lieux réalisé a permis d'identifier, pour AIG et les principales entités de TAV Airports, les réglementations locales, les risques détectés et les actions déjà engagées relatives aux domaines suivants :

- ◆ principes fondamentaux et droits du travail : dialogue social, travail forcé, travail des enfants et discrimination ;
- ◆ relations et conditions de travail : relations employeurs/ employés, conditions de travail et protection sociale, santé et

sécurité du travail, développement des ressources humaines et formation professionnelle ;

- ◆ environnement : atténuation et adaptation au changement climatique, prévention des émissions de polluants et des pollutions des sols, suivis environnementaux, protection de la biodiversité et des écosystèmes, gestion du bruit ;
- ◆ achats responsables.

Pour l'environnement, cet état des lieux montre une hétérogénéité des législations en vigueur et des actions déployées dans chaque pays. On constate par ailleurs, que la législation en matière d'environnement est globalement élevée en ce qui concerne la prévention de la pollution, plus variée dans les autres thématiques. Les aéroports interrogés mettent en œuvre des actions qui s'alignent sur ces législations voire intensifient leur mise en œuvre au regard du cadre réglementaire.

MATRICE DES RÉGLEMENTATIONS EN VIGUEUR ET DES ACTIONS DÉPLOYÉES TAV/AIG

	TAV				AIG	
	Tunisie	Arabie Saoudite	Turquie	Géorgie	Macédoine du Nord	Jordanie
PREVENTION DE LA POLLUTION						
Contrôle des émissions dans l'air	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆
Rejets dans l'eau	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆
Pollution des sols	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆
Management des déchets	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆
LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE						
Consommations d'énergie	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆
PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ ET DES ÉCOSYSTÈMES						
	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆
GESTION DU BRUIT						
	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆

Intensité cadre réglementaire ◆ Fort ◆ Moyen

Bonnes Pratiques ◆ Fort ◆ Moyen

MESURES APPLICABLES AUX SITES EN FRANCE

Une cartographie consolidée des risques environnementaux pour les plateformes de Paris-Charles de Gaulle, Paris Orly et Paris-Le Bourget a été réalisée en 2018 et sert d'outil de suivi. Elle a été établie à partir des analyses environnementales, des événements survenus, du suivi de la politique environnementale et énergétique 2016-2021 et des cartographies des risques réalisées pour chacune des plateformes.

Le travail d'analyse des risques a permis d'identifier les principaux risques associés aux enjeux environnementaux, de coter chacun des risques selon sa probabilité et son impact et de lister les moyens de maîtrise mis en place ou à mettre en œuvre pour chaque risque.

Les enjeux environnementaux majeurs et risques principaux associés ont été actualisés en 2021 ; ils sont décrits dans le tableau ci-après :

Thèmes	Enjeux majeurs	Risques principaux
Climat	<ul style="list-style-type: none"> Répondre aux besoins d'atténuation de l'impact CO₂ du transport aérien et des accès aux plateformes aéroportuaires Réaliser la transition énergétique du Groupe Adapter les plateformes aéroportuaires pour faire face à la survenance d'événements extrêmes liés au changement climatique. Choisir des matériaux nécessitant le moins d'énergie grise possible 	<ul style="list-style-type: none"> Contribution au changement climatique Renforcement des événements climatiques extrêmes
Air	<ul style="list-style-type: none"> Maîtriser l'impact des activités aéroportuaires et aériennes sur la qualité de l'air local 	<ul style="list-style-type: none"> Contribution à la dégradation de la qualité de l'air local Accentuation des risques de pics de pollution induisant des restrictions opérationnelles
Pollution sonore	<ul style="list-style-type: none"> Maîtriser les nuisances sonores sur les sites et territoires d'emprise afin d'améliorer le cadre de vie des riverains et des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> Nuisances sonores pour les riverains et les salariés des plateformes
Pollution des sols	<ul style="list-style-type: none"> Prévenir les pollutions afin de maintenir la qualité de sols et de l'eau 	<ul style="list-style-type: none"> Pollutions historiques, pollutions accidentelles
Biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> Aménager et gérer les infrastructures de façon durable, en limitant l'artificialisation et l'imperméabilisation des sols Préserver et restaurer la biodiversité des plateformes Prévenir le risque pandémique et lutter contre les trafics illégaux 	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte à la biodiversité Augmentation du risque animalier (collisions avion) Trafic d'espèces protégées et de viande de brousse
Eau	<ul style="list-style-type: none"> Optimiser la gestion de la ressource en eau (eau potable, eau grise et eaux pluviales) 	<ul style="list-style-type: none"> Consommation (pression quantité, conflits d'usage) Rejets d'eaux polluées dans le milieu naturel Inondations (conséquence de l'imperméabilisation des sols)
Matériaux/Déchets	<ul style="list-style-type: none"> Prévenir la production de déchets Améliorer la gestion des déchets pour en tirer un potentiel ressource (économie circulaire) 	<ul style="list-style-type: none"> Consommation de matières premières et pressions sur la ressource Production de déchets : pressions sur la ressource et pollutions

La cartographie réalisée pour nos aéroports parisiens devrait faire l'objet d'une mise à jour en 2022 pour répondre aux enjeux environnementaux croissants que sont notamment la réduction des émissions de CO₂, la pollution sonore ou bien encore la biodiversité.

Concernant nos implantations à l'international, une cartographie des risques doit être réalisée à l'échelle des 23 aéroports ayant signé la charte Airports for Trust. Elle permettra d'analyser les risques encourus par chaque filiale et de dégager les actions prioritaires à mettre en place pour les atténuer.

En parallèle, une cartographie des risques des droits humains est en cours de réalisation et sera finalisée fin 2022.

Après avoir identifié les Droits humains pour lesquels les activités du groupe pourraient représenter un risque d'atteinte, et y avoir apporté une définition conforme aux différents textes français et internationaux (Principes Directeurs des Nations Unies et de l'OCDE relatifs aux entreprises et Droits de l'homme, Conventions

OIT, Plans de vigilances de grands groupes français de dimension internationale, Norme ISO 26000...), un volume conséquent d'entretiens seront réalisés début 2022 auprès de différents acteurs du groupe, en France et à l'international, afin d'identifier et évaluer les risques d'atteinte à ces droits :

- ◆ les dirigeants des différentes entités du groupe afin de structurer la vision et identifier les engagements clés du groupe ;
- ◆ un panel conséquent de collaborateurs de différents niveaux et de représentants du personnel pour préciser la perception de l'existant, les risques et les attentes.

Les apports de ces entretiens serviront également à :

- ◆ identifier les risques d'atteinte aux droits humains ;
- ◆ établir un plan d'actions visant à compléter et améliorer les actions d'atténuation des risques et prévention des atteintes graves identifiés, et contrôler leur efficacité ;

- ◆ identifier et formaliser les engagements clés du groupe en matière de Droits humains et qui serviront à accompagner la démarche impulsée au sein des filiales et avec leurs fournisseurs respectifs.

Pour nous accompagner dans notre démarche, ADP a adhéré fin 2021 à l'Association EDH - Entreprises pour les droits de l'homme, seule association d'entreprises françaises spécialisée, dont l'objet est de renforcer l'intégration des droits de l'homme dans les politiques et pratiques des entreprises, par la mise en œuvre opérationnelle de démarches de vigilance. EDH accompagne ses membres dans une dynamique de progrès continu, d'amélioration des pratiques et de facilitation du dialogue avec leurs parties prenantes : partage d'expériences et de bonnes

pratiques, développement d'outils et notamment de formation, participations aux travaux menés en France ou à l'international sur la façon d'intégrer les droits de l'homme dans les outils de management.

La cartographie fournisseurs réalisée en 2021 nous a permis d'identifier les risques potentiels que les activités de nos partenaires pourraient engendrer. La mesure du niveau d'exposition est effectuée sur chaque segment d'achats selon deux critères : gravité et probabilité d'occurrence, regroupant les quatre thématiques du devoir de vigilance que sont les risques environnementaux, Santé et sécurité, droits humains et libertés fondamentales.

		Achats Généraux	Énergies	Équipements aéroportuaires	Informatique et télécom	Bâtiment : Gros œuvre	Prestations de Services d'exploitations
	Capacité d'influence						
	Chaîne de valeur						
	Exposition Pays	X		X	X		Sur site
Santé et Sécurité au travail	Contraintes physiques marquées - Travail répétitif, Manutentions manuelles de charges, Postures pénibles, Vibrations mécaniques						
	Environnement physique agressif - Agents chimiques dangereux, conditions / températures extrêmes, Bruit						
	Rythmes de travail - Horaires décalés, travail en équipes successives alternantes, communément appelé travail posté, - Travail de nuit						
Droits Humains & libertés fondamentales	- Travail dissimulé						
	- Discrimination						
Environnement	- Risque Climat						
	- Biodiversité : Déforestation & Artificialisation						
	- Pollution air ou eau ou sols						
	- Production de déchets						
	- Épuisement des ressources naturelles (bois, eau...) & artificielles (papier, carton...)						

Très fort/Extreme Fort Modéré Limité

Nos principaux risques se situent ainsi :

- ◆ en amont de la chaîne de valeur pour les équipements aéroportuaires et les énergies ;
- ◆ en phase d'exécution pour les prestations de services et les travaux ;
- ◆ et en fin de chaîne pour le traitement des déchets.

Aucune des prestations achetées ne génère de risque « extrême » type explosifs ou extraction de minerai.

Les atteintes potentielles aux domaines santé/sécurité/droits humains dans les marchés à forte composante de main-d'œuvre sont modérées, compte tenu de la réglementation sociale française et des mesures de prévention et de remédiations que nous mettons en place.

Maîtrise des risques

- ◆ Mesures applicables à l'Environnement

Le Groupe ADP a mis en place, depuis de nombreuses années, des mesures et des procédures visant à éviter, réduire, et en dernier recours compenser, les impacts de son activité sur l'environnement dans les territoires sur lesquels il opère. Une description détaillée figure au point 1.3 « Améliorer notre performance environnementale » du présent rapport. Une version plus synthétique est exposée ci-après.

Une politique environnementale volontariste

L'ambition environnementale du Groupe ADP, réaffirmée et renforcée dans le cadre de sa politique environnementale 2022-2025, implique une vigilance allant bien au-delà des seules obligations réglementaires.

La politique environnementale mise en œuvre en 2016 a permis de structurer la démarche du groupe autour d'engagements concrets en adéquation avec les objectifs européens et la stratégie nationale de transition écologique (stratégie bas carbone notamment). Les actions mises en place ont notamment permis en 2021 :

- ◆ de baisser nos émissions internes de CO₂ de 65 % en valeur absolue par rapport à 2009 à fin 2020 ;
- ◆ d'établir la part d'énergies renouvelables dans notre consommation finale à 9,7 % ,
- ◆ d'atteindre 35 % de véhicules propres dans notre flotte de véhicules légers.

En janvier 2021, la signature de la Charte Airports for Trust a marqué une nouvelle étape pour le Groupe en affichant une ambition partagée par 23 de nos plateformes à travers le monde. Cette charte est le socle de notre stratégie d'intégration internationale et de co-construction de nos ambitions environnementales et sociétales.

La nouvelle politique environnementale du Groupe qui prendra effet en janvier 2022, est structurée autour de 4 axes stratégiques :

- ◆ tendre vers des opérations à impact zéro sur l'environnement, en visant notamment la neutralité carbone d'ici à 2030 pour l'ensemble des signataires ;
- ◆ participer activement à la transition environnementale dans le secteur de l'aviation et proposer notamment des solutions côté piste. Par exemple, Paris Aéroport prépare d'ores et déjà l'arrivée des carburants alternatifs durables et de l'avion à hydrogène pour permettre l'avènement d'une aviation décarbonée pour le milieu du siècle ;
- ◆ promouvoir l'intégration de chaque aéroport dans un système de ressources locales : en favorisant les circuits courts,

en encourageant l'économie circulaire et en développant la production des ressources sur site (réseau de chaleur géothermique, panneaux solaires, etc.) ;

- ◆ réduire l'empreinte environnementale des projets d'aménagement et de développement des activités aéroportuaires (conception sobre, construction et rénovation bas carbone d'infrastructures et de bâtiments).

Ces objectifs se traduisent en 15 engagements déclinés en feuilles de route opérationnelles pour chacune des 23 plateformes signataires de la charte, tels que la neutralité carbone à horizon 2030 (émissions internes), le développement d'approvisionnement en énergie décarbonée, la mise en place d'une stratégie Zéro Imperméabilisation Nette, ou encore la préservation des écosystèmes et la restauration de la biodiversité. Des indicateurs de suivi permettront de veiller à l'application des actions et leur efficacité sur les plateformes.

Des systèmes certifiés

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

En 2021 les certificats système de management intégré (SMI) ont été renouvelés pour Paris-Charles de Gaulle (les résultats des audits sont en attente pour Paris-Orly). À l'international, TAV Airports déploie sur ses plateformes (dont Izmir Adnan Menderes et Ankara Esenboga), un système de management certifié ISO 9001 et ISO 14001. L'aéroport Ankara possède également un système de management certifié ISO 50001. La plateforme d'Amman Queen Alia d'AIG, est quant à elle certifiée ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45000.

De surcroît, Aéroports de Paris est certifié, depuis 2015, ISO 50001 pour son système de management de l'énergie (SMÉ) appliqué à ses activités d'exploitation et de développement des aéroports franciliens. Le SMÉ inclut entre autres le développement des énergies renouvelables (biomasse, géothermie, photovoltaïque) et l'efficacité énergétique. En 2021, cette certification a été renouvelée (audit de renouvellement).

Des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE)

Aéroports de Paris exploite des ICPE de deux catégories :

- ◆ ICPE soumises à autorisation, répondant à des prescriptions spécifiques définies par arrêté préfectoral (ex : centrales thermiques des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget au titre de leurs activités de combustion et de réfrigération). Conformément aux prescriptions des arrêtés d'exploitation de ces centrales, le laboratoire d'Aéroports de Paris assure des contrôles réglementaires annuels et la surveillance en continu des rejets atmosphériques pour lesquels un bilan de fonctionnement trimestriel est transmis aux autorités locales ;
- ◆ ICPE soumises à déclaration, se conformant à des prescriptions générales définies par arrêté ministériel : accumulateurs de charge, petites installations de combustion (groupes de secours), systèmes de remplissage de liquides inflammables... Sa politique de prévention s'appuie sur une expertise interne, des audits d'évaluation de la conformité réglementaire dans le cadre des systèmes de management de l'environnement et des contrôles réglementaires réguliers des pouvoirs publics (DRIEE, Direction régionale et interdépartementale de l'Environnement ou STIIIC, Service technique interdépartemental de l'inspection des installations classées).

Des collaborateurs sensibilisés

Tout au long de l'année, les collaborateurs d'Aéroports de Paris sont sensibilisés à la préservation et à la protection de l'environnement ainsi qu'à la maîtrise de l'énergie, via notamment :

- ◆ les différents outils de communication interne environnementale ;
- ◆ la communauté des « éco salariés » (signataires d'une Écocharte) ;
- ◆ la Semaine Européenne du Développement Durable et de la Semaine Européenne de la Mobilité ;
- ◆ des actions permettant de sensibiliser et d'engager le dialogue avec un maximum de collaborateurs sur des thématiques variées : cafés environnement thématiques, challenge covoiturage, challenge numérique responsable, Fresques du Climat (ateliers scientifiques et ludiques d'intelligence collective), présentation des enquêtes des déplacements des salariés sous forme de webinaires.

L'innovation au service de la transition environnementale

Le projet hOListic Green Airport – OLGA, dans le cadre du green deal de l'Union européenne (<https://www.olga-project.eu/>) : emmené par le Groupe ADP avec l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, le consortium OLGA rassemble 57 partenaires et tierces parties, parmi lesquels 4 aéroports, des industriels, des compagnies aériennes, des acteurs de la recherche et des acteurs publics. Ce projet vise à expérimenter puis répliquer des innovations destinées à réduire l'impact environnemental du secteur du transport aérien de manière holistique : décarbonation des activités aériennes au sol, introduction des carburants aéronautiques durables, décarbonation des accès aux plateformes, amélioration de l'indice de biodiversité des aéroports, performance énergétique des bâtiments, amélioration de la modélisation de la qualité de l'air, réduction des déchets...

Transformer les aéroports en "hubs de l'hydrogène" : défi industriel de taille, les aéroports doivent à terme être capables de fournir et distribuer de l'hydrogène en très grande quantité et à un coût compétitif. Ils doivent pour cela construire, dès à présent, brique par brique, le marché local et territorial dans lequel l'avion zéro émission pourra s'insérer. Dans ce cadre, Groupe ADP a lancé, en février 2021, avec la région Île-de-France, Air France-KLM et Airbus, un appel à manifestation d'intérêt H2 Hub Airport. 11 projets ont été qualifiés pour contribuer à l'émergence d'un écosystème hydrogène adapté aux spécificités aéroportuaires, lui-même préfiguré par les écosystèmes territoriaux en cours de développement sur les plateformes.

Objectifs et réalisations de réduction de notre empreinte climatique

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

En réponse aux enjeux majeurs identifiés pour les activités du Groupe, notre ambition environnementale est déclinée en objectifs clés et en plans d'actions dans sept domaines :

- ◆ climat ;
- ◆ air ;
- ◆ pollution des sols ;
- ◆ pollution sonore ;
- ◆ biodiversité ;
- ◆ eau ;
- ◆ matériaux/déchets.

Cette ambition est en cours de déploiement pour la période 2022-2025, au sein des entités du Groupe en France et à l'international, qui définissent des feuilles de route relatives à leurs activités tout en s'appuyant sur le management environnemental.

Les objectifs liés à chacun de ces domaines, ainsi que les réalisations et résultats du groupe sont détaillés au point 1.3 du présent rapport.

Mesures applicables aux Droits humains

Au-delà d'une politique proactive où le respect des droits de l'homme contribue au bon fonctionnement de l'entreprise, la société Aéroports de Paris développe son activité en accord avec les principes du Pacte Mondial dont il est signataire depuis 2003. Le groupe s'engage à respecter et promouvoir les stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

La crise que traverse le transport aérien suite à la pandémie de Covid-19 est sans précédent dans toute son histoire. La très forte baisse du trafic a ralenti considérablement l'activité du Groupe ADP, dont celle d'Aéroports de Paris SA.

Elle a marqué l'année 2020 et déterminé les actions et réflexions menées pendant cette période pour les années à venir.

Non-discrimination au travail et promotion de la diversité et de l'inclusion

30 ans d'engagements en matière de Handicap

Avec un 1^{er} accord collectif signé en 1991, ADP SA est l'une des 3 premières entreprises françaises à avoir engagé une démarche volontaire en faveur de l'égalité des chances au travail ; engagement poursuivi au travers de son 10^{ème} Accord (2020-2022). La politique Handicap d'ADP SA comprend notamment un engagement global en termes de recrutement incluant des priorités d'embauches et un accompagnement personnalisé ; des mesures concrètes visant notamment à prévenir ou corriger toute situation ou évolution de carrière discriminante (même indirecte), améliorer leurs conditions de travail et de vie, et favoriser le maintien dans l'emploi ou la reconversion professionnelle ; une enveloppe financière conséquente dédiée aux achats dans le secteur adapté et protégé. Au service de ces engagements, mais aussi de ses besoins spécifiques identifiés grâce à un diagnostic personnalisé, chaque Direction d'ADP SA est appelée à s'approprier les enjeux diversité et inclusion en élaborant son propre plan d'action pour les années à venir, et à en partager largement les avancées.

Près de 20 ans d'engagements en matière d'égalité femmes-hommes

Au travers de ses différents accords collectifs (du 1^{er} accord signé 2003 jusqu'au 6^{ème} accord 2020-2022), ADP SA a toujours pris le parti de s'engager sur l'égalité professionnelle au-delà de ce que prévoit la réglementation, notamment au travers d'actions prioritaires sur les métiers faiblement féminisés, telles que la participation de nos salariées, en tant que mairaines de l'association « Elles bougent », à des actions de communication et sensibilisation auprès des collégiennes, lycéennes et étudiantes sur les métiers techniques et d'ingénierie ; le soutien de plusieurs organismes engagés agissant en faveur de la mixité des métiers et de l'égalité des chances au travers du financement de la taxe d'apprentissage et de partenariats avec des écoles et entreprises répondant à de fortes exigences RSE ; des engagements de longue date auprès d'associations caritatives, notamment dans le cadre de challenges sportifs comme Odyssea, course destinée à financer la lutte contre le cancer du sein, ouverte à tous les salarié(e)s du Groupe souhaitant y participer ; un diagnostic égalité salariale établi régulièrement et un dispositif de recours individuel pour veiller à réduire les inégalités salariales ou corriger

des évolutions de carrières défavorables aux femmes ; des mesures visant à réduire l'impact de l'exercice de la parentalité sur la carrière professionnelle de ses salarié(e)s (garantie d'un minimum d'avancement et part variable cadres, calculés sur la moyenne entreprise ; maintien de l'intégralité de la rémunération durant le congé maternité, et paternité quelle qu'en soit la durée ; sur-rémunération du congé parental et temps partiel choisi ; temps partiel choisi pouvant aller jusqu'aux 6 ans de l'enfant ; aménagements d'horaires, déplacements et heures de réunions ; compléments de rémunération familial ; places en crèches ; chèques Emploi Services Universels).

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

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

Airport International Group (AIG), a été, en 2021, lauréat de « Destination diversité de genre » pour les entreprises privées en Jordanie. Ce concours accompagne les entreprises dans le cadre d'un programme de 5 ans de la Banque mondiale pour la participation économique des femmes en Jordanie, au Liban et en Irak. Les entreprises ont été invitées à soumettre leur projet pour améliorer la diversité et l'inclusion des genres sur le lieu de travail. Lauréat, AIG va bénéficier de services de conseil, d'une évaluation de la diversité des genres de sa main-d'œuvre, pour l'élaboration d'un plan d'action, qui facilite les objectifs de diversité des genres. Cette réalisation témoigne de l'engagement à promouvoir la mixité sur le lieu de travail et à augmenter le nombre de femmes au sein de l'entreprise, en particulier pour les postes de direction et techniques. AIG prendra part également au programme UN Women.

Des actions en faveur des quartiers prioritaires

Le groupe ADP déploie depuis de nombreuses années une politique d'économie sociale et solidaire en faveur des territoires d'entreprise de ses aéroports, territoires qui comprennent de nombreux quartiers prioritaires de la politique de la ville. Les actions que nous y développons sont menées soit directement par le groupe ADP au travers notamment de notre politique sociale et de mécénat et de la Fondation ADP, soit via des organismes partenariaux soutenus par le Groupe, tel que le GIP Paris Charles de Gaulle Alliance.

En adhérant au PAQTE 2021, ADP SA poursuit son action en faveur des jeunes et des quartiers prioritaires (partenariats avec les collèges implantés dans les QPV pour proposer des stages de 3^{ème} de qualité et des actions de découverte de l'entreprise et d'appréhension des métiers ; mécénat social avec les associations impliquées dans les QPV ; engagement de recruter 20 % d'alternants et 66 % de stagiaires issus des QPV ; sensibilisation des maîtres d'alternants à la non-discrimination ; diagnostic de nos processus RH pour prévenir les risques de discrimination et favoriser l'aide à l'emploi dédiée aux habitants des quartiers prioritaires).

Négociation collective et dialogue social

ADP SA pratique un dialogue social très actif. Quatre accords encadrent le dialogue social et le droit syndical : mise en place du comité social et économique (CSE) et des représentants de

proximité et Droit syndical et dialogue social (2019), configuration du comité de groupe et répartition de ses représentants, et fonctionnement du comité de groupe (2020).

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

Le fonctionnement du CSE et de ses commissions a été adapté durant la crise, notamment par des séances en semi-présentiel et par l'utilisation de l'audio et de la visioconférence, permettant la continuité du respect des obligations de l'entreprise.

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

Au niveau du groupe, le dialogue social s'articule autour d'un comité de groupe réunissant Aéroports de Paris SA et ses filiales dotées d'instance représentatives du personnel et ayant leur siège social en France. Présidé par le Président-directeur général, il se réunit au moins deux fois par an. Son périmètre et son mode de fonctionnement sont régis par deux accords collectifs signés en 2020.

Santé & sécurité

La prévention des risques professionnels est au cœur des préoccupations et des valeurs du Groupe ADP.

Une attention particulière est portée aux sous-traitants, en particulier sur les chantiers. Une Charte Objectif Zéro accidents sur les chantiers a été signée le 19 mai 2021 avec Vinci.

Par ailleurs, dans le cadre de la démarche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, une étude détaillée est régulièrement produite sur l'accidentologie des prestataires de services. Elle donne lieu à des revues de prévention organisées par la direction Services Logistique & Achats avec les prescripteurs et prestataires concernés, afin d'identifier les axes d'amélioration et construire en lien avec nos partenaires des plans d'action permettant d'améliorer les conditions de sécurité et de santé au travail pour les salariés intervenant sur nos installations.

Un groupe de travail dédié à la santé sécurité au travail de nos partenaires a été constitué pour la mise en œuvre et l'amélioration, des dispositifs dédiés à la sous-traitance, il rend compte directement au COMEX des démarches mises en œuvre. La nature et les causes des accidents sont examinés en COMEX deux fois par mois.

Une politique volontariste en matière de prévention

Au-delà de ses obligations réglementaires, le groupe mène une politique volontariste en matière de prévention des risques professionnels, déclinée en dispositifs et actions à mettre en œuvre sur le terrain afin de préserver la santé et la sécurité des salariés et des partenaires, d'améliorer les conditions de travail et tendre vers le bien-être au travail.

Le Programme « Prévenir c'est réussir » (cf. point RH ** du présent rapport) mené au sein d'ADP SA met l'accent sur le fait que la réussite n'est possible que dans un cadre de travail sûr et respectueux de tous pour les collaboratrices et collaborateurs et comprend un plan d'actions pluriannuel autour de 4 orientations prioritaires : risques déplacements piéton et routier, RPS, risque agression et incivilité pour les personnels en contact avec le public et prévention des accidents de nos sous-traitants.

Hub One a notamment mis en place plusieurs actions en matière de prévention des RPS et qualité de vie au travail : baromètre

d'écoute sociale toutes les deux semaines ; Charte de prévention des actes de harcèlement et de violence au travail ; sensibilisation et formation aux risques psychosociaux et à la QVT ; Plateforme d'écoute psychologique 24h/24 ; 7j/7 depuis 2018 ; Accord sur le droit à la déconnexion et sur la Qualité de Vie au travail.

Prévention du risque sanitaire

La reprise du trafic aérien est conditionnée à la sécurité sanitaire qui s'impose comme une condition essentielle de redémarrage de l'activité. La priorité est et restera de garantir, dans les meilleures conditions possible, la sécurité sanitaire des passagers et de l'ensemble des personnels des aéroports.

À cet égard, le Groupe ADP s'est montré particulièrement volontariste et proactif en matière de renforcement de la sécurité sanitaire. Ainsi, Paris-Charles de Gaulle compte parmi les premiers aéroports européens à avoir mis en place les mesures recommandées par l'EASA (Agence Européenne de Sécurité Aérienne) avec l'objectif d'aboutir à un nouveau standard sanitaire international permettant de prendre l'avion en toute sécurité. À la date de publication du dernier rapport universel, 22 aéroports du réseau de Groupe ADP¹ ont obtenu le Airport Health Accreditation, programme d'accréditation destiné à évaluer l'alignement des aéroports sur le plan sanitaire avec les recommandations internationales définies par l'OACI (Organisation de l'aviation civile internationale), l'EASA et l'ACI.

L'ensemble des plateformes du groupe ont adapté et continuent d'adapter leurs dispositifs de mesures sanitaires pour offrir aux passagers un haut niveau d'exigence sanitaire tout au long du parcours et ainsi contribuer au retour de la confiance dans le transport aérien.

Nous avons également sensibilisé nos passagers, par l'intermédiaire de nombreux dispositifs d'information, au respect des règles permettant de se protéger et de protéger les autres voyageurs du Covid-19, parmi lesquelles, le port du masque tout au long de leur parcours en aérogare. L'exigence dans la mise en place de nos mesures sanitaires dans l'ensemble de nos terminaux, est un engagement que nous prenons envers les pays que nous desservons, mais aussi envers nos passagers et nos collaborateurs. Les principales mesures sanitaires de Paris Aéroport visant à renforcer la sécurité et l'hygiène de ses terminaux portent sur :

- ◆ distributeurs de gel hydroalcoolique ;
- ◆ marquage au sol pour respecter les distances de sécurité ;
- ◆ un siège vacant entre deux sièges ;
- ◆ nettoyage et désinfection des installations plusieurs fois par jour ;
- ◆ adaptation des procédures pour réduire au maximum les contacts physiques ;
- ◆ contrôle de température aux arrivées.

À Paris, en plus de nombreuses mesures déjà déployées et des adaptations portées à ses processus tout au long du parcours à l'aéroport, le groupe a procédé à la signature d'un partenariat avec le réseau de laboratoires Cerballiance pour faciliter la réalisation des tests de dépistage nécessaires au départ des passagers, l'installation de caméras thermiques à l'arrivée des vols internationaux, à un projet d'innovation « Safe Travel Challenge » au-delà même des mesures sanitaires standards.

Les compagnies aériennes ont elles-mêmes déployé des modalités de contrôles au départ telles que la vérification des attestations de déplacement et des attestations sur l'honneur de l'absence de maladie Covid-19. Elles peuvent en outre, à

l'instar d'Air France-KLM, procéder à la prise de température à l'embarquement.

Les aéroports indiens ont mis en place l'ensemble des mesures sanitaires nécessaires pour assurer la protection des passagers et des employés. Les équipes ont déployé des outils innovants destinés par exemple à digitaliser les services aux passagers tout en assurant les mesures de distanciation physique ou encore des offres de test PCR à l'arrivée afin de conforter et d'accompagner la reprise du trafic.

Mesures complémentaires au bénéfice de nos personnels :

- ◆ ajustements successifs des protocoles sanitaires pour protéger les salariés, en lien avec les Instances Représentatives du Personnel ;
- ◆ organisation des déconfinements et reconfinements, impacts des mesures sanitaires sur les métiers et sur l'accueil des salariés ;
- ◆ préparation des réouvertures des bâtiments ;
- ◆ application des mesures sur l'obligation vaccinale pour certaines fonctions ;
- ◆ évaluation du risque sanitaire et mise à jour du Document Unique dans toutes les directions ;
- ◆ distribution de kits sanitaires pour les salariés sur site, définis selon le type d'activité puis ajustés selon les évolutions de la réglementation ;
- ◆ diffusion d'un plan de communication vers les salariés (affiches, recommandations, supports pour les managers, etc.) ;
- ◆ veille réglementaire continue et partage de pratiques avec les grandes entreprises.
- ◆ encadrement du télétravail :
 - ◆ le télétravail exceptionnel a été mis en place en 2020, et réactivé avec les reconfinements et mesures successives, pour tous les personnels ayant une fonction compatible avec ce mode d'organisation. Il a permis de protéger les salariés et d'assurer la poursuite de l'activité. Une communication spécifique a été diffusée auprès des salariés et des managers pour les sensibiliser aux bonnes pratiques à adopter dans ce contexte de télétravail de longue durée, en matière d'organisation, de communication, de management mais aussi de santé.
 - ◆ le dispositif de télétravail régulier a été révisé fin 2020 par avenant à l'accord sur le télétravail pour tenir compte des enseignements du déploiement massif du télétravail pendant la pandémie.
 - ◆ par ailleurs, la qualité du travail de prévention sur le terrain et la responsabilisation des salariés ont permis de limiter les accidents du travail liés à l'épidémie de Covid-19.

Protection des expatriés et salariés en mission à l'étranger

- ◆ 60 expatriés ADP ou filiales et familles ;
- ◆ 160 contrats locaux et familles ;
- ◆ 2 000 missions/an, dont 1 200 à l'étranger ;
- ◆ Plus de 500 missionnaires/an uniquement dans des pays à risques ou hauts risques.

Chaque pays du globe est classé selon son niveau de risque (5 niveaux prenant en compte un panel varié de risques : sécuritaires, sanitaires, naturels, sociaux, cyber, éthique et compliance...). À chaque niveau de risque correspond une procédure de validation

¹ Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly en France, Amman en Jordanie, Antananarivo à Madagascar, Ankara, Gazipasa et Izmir en Turquie, Conakry en Guinée, Médine en Arabie saoudite, Port Louis à Maurice, Enfidha et Monastir en Tunisie, Delhi et Hyderabad en Inde, Santiago au Chili, Skopje en Macédoine du Nord et Zagreb en Croatie.

spécifique et un encadrement plus ou moins strict des missions et expatriations.

Une entité d'ADP SA est dédiée à la protection des salariés du groupe à l'international :

- ◆ elle est présente tout au long du process, de la validation du lancement d'une mission, à son suivi en cours de déroulement, jusqu'au débriefing post-mission pour les destinations les plus sensibles ;
- ◆ elle formule des recommandations sécuritaires, sanitaires, de protection de l'information, éthique et compliance... pour les missionnaires vers des pays à risques ;
- ◆ elle s'assure de la formation et sensibilisation des salariés avant leur départ ;
- ◆ elle peut être amenée à déployer des mesures de sécurité additionnelles en cas de besoin ;
- ◆ elle assure également une veille pays et une communication permanente (et suivi spécifique pour les pays à risques et à hauts risques) ;
- ◆ elle organise et contrôle la réalisation d'audits sécuritaires dans les pays d'implantation. Et le cas échéant, elle organise et gère le dispositif de crise sur le volet international.

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

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

Protection des données à caractère personnel

Dans le cadre des activités du groupe, ADP peut être amené à traiter un certain nombre de données à caractère personnel : salariés, clients/prospects, passagers, partenaires, prestataires...

Le traitement et la conservation de ces données appelle naturellement un certain nombre d'actions destinées à prévenir d'éventuelles violations de la sécurité entraînant, de manière accidentelle ou illicite, la destruction, la perte, l'altération, la divulgation non autorisée de données à caractère personnel transmises, conservées ou traitées d'une autre manière, ou l'accès non autorisé à de telles données.

ADP SA a désigné un délégué à la protection des données (DPD) et des correspondants (CPD) relais dans chaque direction. Seules les données nécessaires sont collectées, traitées et conservées, de façon sécurisée et en application de process de traitement conformes à la réglementation (RGPD et Loi Informatique et Libertés).

Une politique groupe de protection des données est définie, mise en œuvre et contrôlée. Elle s'appuie sur la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information groupe et la politique générale de protection de l'information. En 2021, une charte d'application de la politique de protection des données a été créée et est mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Les exigences réglementaires sont prises en compte dès la conception (Privacy by Design) et par défaut tout au long de la vie des projets (Privacy by Default).

Les collaborateurs du groupe sont sensibilisés à la protection des données à caractère personnel, et le règlement intérieur encadre

l'application de ces politiques par les salariés. Les collaborateurs sont soumis à des règles de confidentialité (Règlement intérieur, contrat de travail...). Un e-learning a été déployé pour l'ensemble des collaborateurs et les personnes occupant des fonctions piliers pour la protection des données sont conviées à une formation en présentiel, apportant les exigences du RGPD qu'ils doivent respecter et/ou faire appliquer au quotidien dans leurs activités.

Des clausiers proposent des clause-types à intégrer dans les contrats, conventions et marchés (et à compléter le cas échéant avec l'assistance de la direction juridique et des assurances). Tout prestataire accédant à des informations sensibles est également soumis à la confidentialité (Clause du marché, NDA, Règlement intérieur le cas échéant...).

Les parties prenantes sont informées du traitement de leurs données. Une procédure centralisée ADP-SA est mise en œuvre pour répondre aux demandes d'exercice de droits.

Une plateforme de pilotage de conformité au RGPD (ARIEL) est déployée ; elle comporte notamment le registre des traitements. Des méthodes Groupe sont mises en place (ex : méthode d'Analyse d'impact protection des données, méthodologie de conduite des projets SI qui prend en compte la protection des données personnelles).

Une procédure de gestion des violations des données existe et est mise en œuvre. Un dispositif d'astreinte et gestion de crise permet de réagir en cas de violation de données.

Au niveau du Groupe, la Politique Groupe de Protection des Données à caractère personnel (PGPD) définit les engagements du Groupe ADP pour protéger les Données à Caractère Personnel de ses parties prenantes et assurer la conformité aux réglementations en la matière. Elle établit l'organisation mise en place à cet effet (1 DPD doit être désigné dans chaque société concernée). Elle précise les principes et les règles permettant de garantir une protection adéquate des DCP utilisées dans le cadre des activités du groupe.

Préservation de l'emploi

La crise que traverse le transport aérien, due à la pandémie de Covid-19, et la très forte baisse du trafic ralentissent considérablement l'activité du Groupe ADP. Les prévisions de trafic ne permettent pas d'envisager un retour à une activité équivalente à celle de 2019 avant plusieurs années.

La préservation au maximum de l'emploi et des compétences demeure un enjeu de premier plan, même si l'entreprise a dû mettre en œuvre un certain nombre de mesures de réduction d'activité et maîtrise de coûts, notamment de masse salariale. Ces mesures consistent en un plan de départ volontaire - pour partie compensée par un plan de recrutement conséquent - et un plan d'ajustement salarial (cf. point RH ** du présent rapport).

Par ailleurs, pour permettre aux salariés concernés par l'activité partielle de préserver leur employabilité et de se former, l'entreprise a eu recours au Fonds national de l'emploi - Formation, financé par l'État, pour leur proposer une offre de formation spécifique (linguistique, bureautique, management, développement personnel, efficacité personnelle, communication). En 2021, le dispositif a été construit sur des parcours de formation, de plus longue durée et pouvant se dérouler jusqu'à fin 2022 (exploitation aéroportuaire, management des hommes et activités, développement personnel, communication, juridique, environnement - développement durable).

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

Les pistes de restructuration d'ADP Ingénierie étudiées par Groupe ADP ont conduit la direction du groupe à prendre la décision de fermeture à l'amiable de la société dans le cadre d'une restructuration de l'ingénierie du groupe et un projet de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), dans le strict respect du cadre réglementaire. 199 salariés sont concernés au total. Une partie des effectifs a pu être reclassée au sein de la société mère. Les personnes faisant l'objet d'un licenciement économique, d'ici mars 2022, auront bénéficié d'aides au reclassement et auront été accompagnées (formations, aides à la mobilité et au reclassement, à la création ou reprise d'entreprise, congé de reclassement, notamment).

Relation avec les territoires

Le Groupe ADP mène une véritable politique de coopération économique et sociale dans ses territoires d'ancrage, qui vise notamment à partager avec eux les retombées des activités aéroportuaires tant sur les plateformes parisiennes qu'à l'international.

Pour assurer ce partage de la valeur avec le territoire, le Groupe ADP met en œuvre une politique organisée autour de 4 thématiques, inscrites dans la charte Airports for Trust, signée par 23 sur 28 aéroports du Groupe en janvier pour la construction d'un avenir durable et responsable.

Faire des territoires les premiers bénéficiaires des activités des aéroports (formation, insertion et emploi) est l'un des 4 axes de cette charte. Les engagements et actions pris par le groupe en ce sens sont détaillés au point 1.4 du présent rapport.

Engagements citoyens des employés du Groupe

Les actions de la direction de l'engagement citoyen

Grâce à la nouvelle plateforme numérique d'engagement jemengage.groupeadp.fr, développée en 2021 en étroite collaboration avec Vendredi, acteur reconnu du secteur du bénévolat et du mécénat de compétences, les collaborateurs du groupe désireux de s'engager auprès d'Organismes à but non lucratif se voient proposer des engagements sur mesure. Elle offre un large choix de missions et d'actions auprès de nombreuses associations partenaires. C'est simple et rapide, quelques clics suffisent pour accéder à une vaste palette de possibilités d'engagement, adaptés à la disponibilité de chacun, à proximité s'ils le souhaitent de leur lieu d'habitation ou de travail, et pouvant être assuré sur une partie de leur temps de travail ou sur leur temps libre, en mission ponctuelle ou de longue durée, à distance ou en présentiel (dans le respect des règles sanitaires), seul ou à plusieurs.

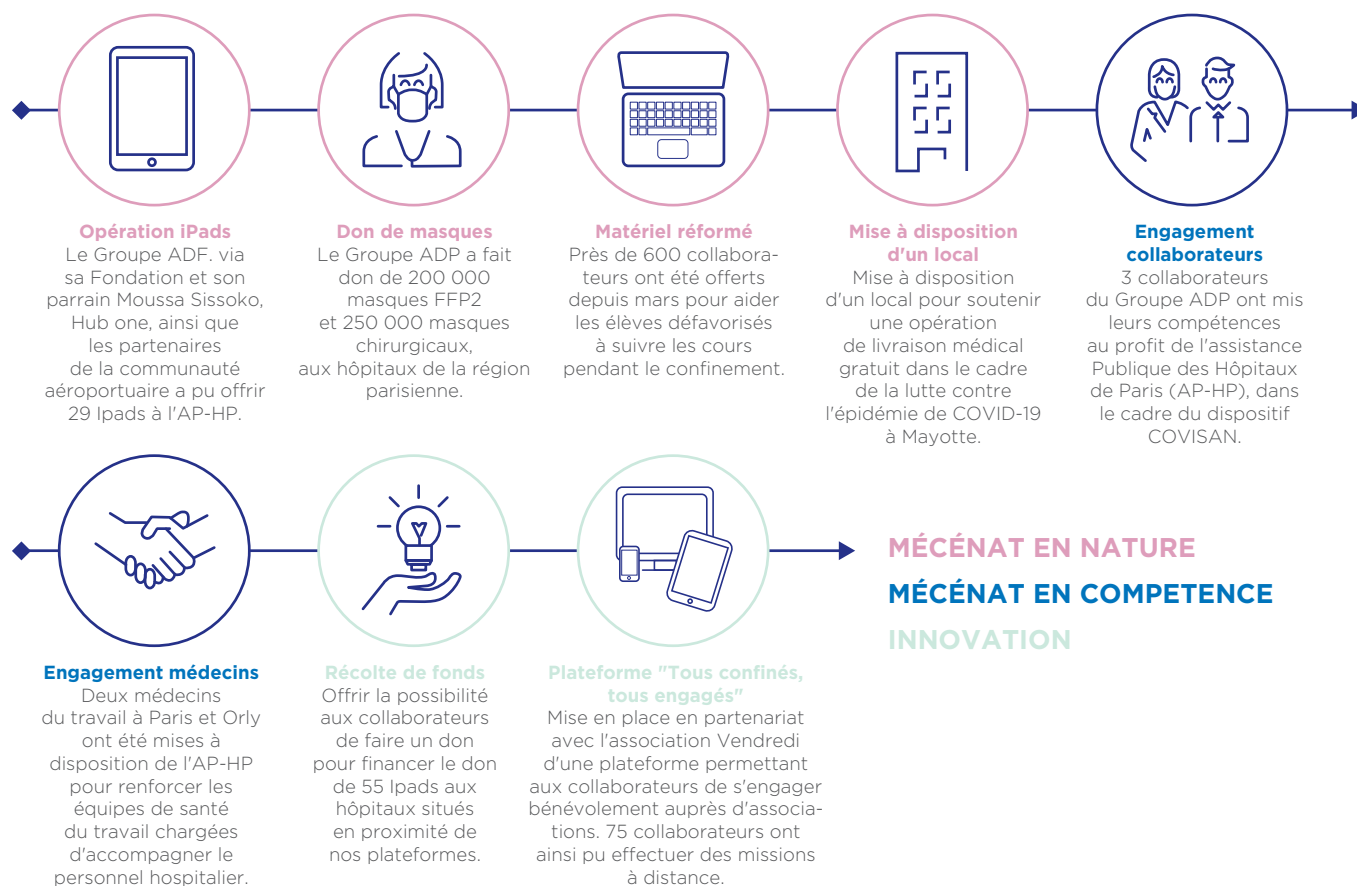
Les actions de la Fondation du Groupe ADP

La Fondation du Groupe ADP a été créée en 2015 pour soutenir et accompagner des projets favorisant l'éducation à travers la prévention et la lutte contre l'illettrisme ainsi que la lutte contre le décrochage et l'échec scolaire. Que ce soit en France, à proximité de ses aéroports parisiens (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget) ou à l'international, là où le Groupe ADP est présent, elle agit sur tous les fronts, de la petite enfance à l'âge adulte.

Pour mener à bien sa mission, la Fondation s'appuie sur une action territorialisée et co-construite avec les associations locales, à travers des partenariats de longue durée.

La Fondation peut aussi compter sur la mobilisation des salariés du Groupe ADP qui grâce à différents programmes mettent leurs compétences au service des associations soutenues.

4



MESURES APPLICABLES AUX FOURNISSEURS

La charte RSE Fournisseurs (périmètre Aéroports de Paris)

Déployée depuis 2014 et signée par tous les fournisseurs sous contrat, la charte RSE fournisseurs permet de promouvoir et de partager avec eux les grandes orientations, les valeurs et les engagements RSE du Groupe ADP.

En 2018, la charte a été revue afin d'intégrer les exigences renforcées fixées par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (loi Sapin II) et par la loi sur le devoir de vigilance pour la prévention des risques RSE sociaux, environnementaux, énergétiques. La possibilité de réaliser des audits et plans de suivi a aussi été renforcée dans cette nouvelle version de la charte dont la signature par les fournisseurs signant un nouveau contrat est exigée par Aéroports de Paris depuis novembre 2018.

La filiale jordanienne (AIG) a commencé, en 2020, à déployer cette charte auprès de ses fournisseurs.

Le dispositif d'évaluation des fournisseurs sur les aspects éthiques

Dès 2018, la Direction des achats a mis en place une évaluation exhaustive de l'ensemble de ses fournisseurs actifs en complétant, en application de la Loi Sapin 2, les paramètres financiers de ses analyses par les critères de probité recommandés par l'agence française anti-corruption. En 2019, tous les nouveaux fournisseurs faisaient l'objet de ces évaluations qui ont mis en évidence l'absence d'alerte mettant en péril la relation contractuelle. En 2021, la Direction des achats a déployé sur son périmètre et au stade des candidatures aux appels d'offres l'outil d'évaluation mis en place par la Direction de l'éthique à l'échelle du Groupe ; au-delà de l'examen de la capacité technique et financière des candidats, il est vérifié qu'ils ne font pas l'objet de sanctions pour faits de corruption.

Les procédures internes cadrent les modalités d'évaluation et de suivi en cas d'alerte, et prévoient différents niveaux décisionnaires selon la gravité de cette alerte, notamment la saisine de la Direction de l'éthique. L'ensemble de la population des acheteurs a été formée à cet outil.

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

Cette cartographie permet à Aéroports de Paris d'identifier par segment d'achat les prestations les plus à risque quant à leur impact social. Pour ces segments à forts enjeux sociaux, des critères permettent l'analyse de la performance sociale des entreprises dans les domaines de la Santé sécurité au travail, de la Politique de l'emploi et du management RH. Les entreprises candidates à un appel d'offres déposent des mémoires comportant leurs engagements sur leurs pratiques sociales dans le cadre de leur contrat. Les engagements en matière de RSE font l'objet d'une notation des offres des candidats dont la pondération représente 5 à 10 % de la note globale.

Leurs mémoires sont analysés par une experte de la direction des Ressources Humaines qui assiste aux négociations et qui, pendant les auditions, challenge les soumissionnaires sur leurs réponses et leurs pratiques.

Les audits sociaux en phase d'exécution

En phase d'exécution, les marchés présentant un risque social et un risque d'image forts sont soumis à des audits sociaux pour minimiser les risques. En place depuis 2014, ces audits sont menés par un cabinet externe indépendant spécialisé. Ils permettent de challenger les fournisseurs et de les faire progresser pendant la durée du contrat sur les critères importants pour Aéroports

de Paris. Ils donnent lieu à des restitutions aux fournisseurs, qui doivent proposer un plan d'actions correctives pour résorber les problèmes identifiés et progresser. L'avancée des plans d'action est analysée en lien avec les prescripteurs. Ces audits couvraient plus de 60 % du chiffre d'affaires des marchés de service d'exploitation (sûreté, nettoyage, sécurité, espaces verts, PHMR, etc.) et des marchés de maintenance et plus de 88 % des marchés de travaux VRD (voirie et réseaux divers) en 2018 et 2019 ; ils ont été poursuivis malgré la crise sanitaire en 2020, mais en nombre plus restreint compte tenu des réductions d'activité et des contraintes budgétaires.

Ainsi ont pu être réalisés 26 audits auprès des titulaires de marchés des secteurs du nettoyage, de la sécurité, de la sûreté aéroportuaire, de l'assistance aux personnes handicapées, d'entretien des espaces verts et de travaux d'infrastructures.

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

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

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

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

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

La cartographie des risques achats sur le volet environnemental

Afin de suivre et limiter les risques environnementaux dans le processus d'achats, Aéroports de Paris s'appuie sur une cartographie des risques fournisseurs dédiée réalisée en 2018. Cette cartographie a permis de cibler les achats les plus exposés, d'identifier les actions à mener à destination des fournisseurs les plus à risque afin de mettre en place les plans de vigilance adéquats.

Cette cartographie s'appuie sur une méthodologie robuste :

- ◆ identification des enjeux environnementaux pour les achats d'Aéroports de Paris : climat, air, eau, biodiversité, déchets, ressources ;
- ◆ identification des risques pour chaque enjeu environnemental ;
- ◆ cotation (probabilité de survenance du risque X impact) de chaque segment d'achats (plus de 170 segments).

Pour donner suite à cette cotation un plan d'action a été élaboré pour prévenir les risques identifiés. Ce plan d'actions portant en priorité sur les segments/marchés critiques et significatifs, comprend entre autres :

- ◆ l'analyse des documents de marchés existants pour vérifier si les exigences qu'ils contenaient permettaient de couvrir les risques environnementaux identifiés (CCTP, grille RSE,

Cahiers des prescriptions environnementales de chantiers, règlement de consultation, CCAP, analyse environnementale des fournisseurs). Des mesures ont été recommandées pour chaque risque insuffisamment couvert ;

- ◆ l'actualisation de ces documents de marché ;
- ◆ la proposition de mise à jour de documents régissant la prise en compte de la RSE dans le processus d'achat : charte RSE fournisseurs, procédure Achats RSE (en vue de la mutualisation des outils et documents entre la Direction Environnement, RSE et Territoires, la Direction Services logistique Achats et les Référents SME pour garantir le bon déroulé du processus d'intégration des prescriptions environnementales dans les marchés), le cahier des prescriptions environnementales de chantier (avec des propositions d'ajouts : propositions d'ajouts concernant les transports, la biodiversité, le réemploi des déchets) ;
- ◆ la création de grilles d'audit pour certains types de prestations.

Les évolutions des documents de marché ont été mises en place au fur et à mesure des renouvellements ou de nouveaux marchés sur les segments hors travaux.

En 2021, un travail de synthèse et d'homogénéité des cartographies de risques fournisseurs en matière sociale, environnementale, de droits humains et de libertés fondamentale a été engagé, conformément aux exigences de la Loi sur le devoir de vigilance, pour assurer une visibilité renforcée sur les segments particulièrement porteurs d'impacts.

Un dispositif d'alerte élargi aux collaborateurs des fournisseurs

Le dispositif d'alerte Éthique et Compliance (voir chapitre «Le programme Éthique et Compliance») est ouvert aux collaborateurs des fournisseurs conformément à la loi Potier (devoir de vigilance). Les fournisseurs majeurs représentant 80 % des achats d'ADP-SA ont reçu une lettre les informant de ce dispositif en 2021.

Réalisations et résultats 2021

Sur le volet achats – environnement, les CCTP et les grilles RSE de 30 marchés de fournitures et prestations ont été actualisés et 10 marchés venant à échéance en 2020 et 2021 ont été adaptés avec de nouvelles exigences environnementales et énergétiques.

Compte tenu de la crise et de son impact sur le secteur aérien, les autres actions prévues ont été différées en 2021.

Depuis le déploiement du plan de vigilance en 2018, aucune alerte relevant de la loi Potier n'a été recensée.

Déployer une politique Achats durables

Politique et objectifs

Supérieurs à un milliard d'euros par an, les achats d'Aéroports de Paris regroupent d'une part les achats généraux, de service et d'exploitation et d'autre part les achats de travaux de maintenance et d'exploitation.

Signée par le Président-directeur général en 2015, la politique Achats du Groupe est bâtie sur trois axes stratégiques :

- ◆ la qualité au meilleur prix et dans les meilleurs délais ;
- ◆ la relation avec les fournisseurs ;
- ◆ les achats responsables.

Cette politique s'appuie notamment sur une charte RSE fournisseurs signée par tous les fournisseurs sous contrat, et qui permet de promouvoir et de partager avec eux ses engagements RSE. Elle a été revue en 2018 pour intégrer les exigences renforcées fixées par les lois anti-corruption (loi Sapin II) et par la loi sur le devoir de vigilance (voir chapitre « Le plan de vigilance – mesures applicables aux fournisseurs »).

En accompagnant ses fournisseurs dans une dynamique de progrès et d'amélioration continue sur la RSE, Aéroports de Paris conforte son positionnement de donneur d'ordre responsable et co-construit avec eux les produits et services adaptés à ses exigences qualité. L'ambition d'atteindre le plus haut niveau de performance en matière de RSE se traduit par des actions concrètes pour :

- ◆ promouvoir l'éthique dans les pratiques et sécuriser les processus achats et approvisionnements ;
- ◆ réduire les risques sanitaires et sociaux ;
- ◆ limiter l'impact environnemental des produits et services tout au long de leur cycle de vie ;
- ◆ stimuler davantage le tissu économique et l'innovation par une collaboration renforcée avec les PME du territoire ;
- ◆ favoriser les achats solidaires.

Préalablement à la crise Covid, la Direction des achats s'était fixé pour objectif 2020 :

- ◆ d'intégrer dans 80 % des marchés contractualisés en nombre et plus de 99 % en montant, un critère de jugement RSE (aspects environnementaux, sociaux ou sociétaux selon la nature du marché) ;
- ◆ d'intégrer à 100 % des marchés dits « énergivores » des critères de performance énergétique ;
- ◆ de réaliser 0,8 million d'euros de chiffre d'affaires avec les entreprises du secteur protégé et adapté : nettoyage de véhicules, ramassage de déchets légers, traitements d'espaces verts, petits travaux de bâtiments, mise à jour de plans, gestion du courrier, intérim administratif, traiteurs et plateaux-repas, etc. ;
- ◆ d'intégrer aux projets de travaux structurants des clauses d'insertion sociales pour 5 % de la main-d'œuvre travaillée.

Certaines activités des plateformes présentent un fort enjeu social (sûreté, assistance des passagers à mobilité réduite, maintenance, entretien, sécurité). Pour les identifier, une cartographie des risques sociaux liés à nos achats a été réalisée. Sur les marchés à risques, tous les nouveaux prestataires doivent présenter leurs pratiques sociales dont celles en faveur de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs. Ces pratiques sont évaluées et prises en compte dans le choix des partenaires. Une fois le marché conclu, des audits sociaux, réalisés par des prestataires externes indépendants sont menés et les taux d'accidents du travail des fournisseurs sont suivis. Des mesures d'accompagnement correctives sont déployées. Un Groupe de travail sous-traitance a été constitué, il rapporte au COMEX et intègre les Achats, la DRH, les Préventeurs des plateformes. Il a initié de nouveaux dispositifs de maîtrise : processus d'alerte en cas d'accident, harmonisation des notations faites, généralisation des grilles sécurité dans les appels d'offres, organisation d'instances de suivi de la sécurité en lien avec les sous-traitants et les prescripteurs, point sécurité dans les revues annuelles de performance des fournisseurs.

En outre, les rémunérations du directeur des achats, des managers et des acheteurs, des logisticiens et des collaborateurs des départements environnement de travail et services supports comporte une part variable qui repose en partie sur l'atteinte d'objectifs RSE.

Enfin, des programmes de formation et de sensibilisation aux achats responsables sont dispensés très régulièrement aux acheteurs. Cette année, les collaborateurs de la direction des Achats ont été sensibilisés aux nouveaux enjeux des achats responsables.

Réalisations et résultats 2021

Compte tenu du contexte sanitaire de l'année 2021, la préparation de la nouvelle politique Achats durables à l'échelle du groupe (assets majoritaires) a débuté au second semestre par une série d'ateliers distanciels, traitant notamment des diverses thématiques relatives à la RSE. La finalisation de ce travail est prévue pour le premier semestre de 2022. En 2021, Aéroports de Paris a renouvelé pour une période de 3 ans le Label Relations fournisseurs et Achats Responsables, détenu depuis 2014 et déjà renouvelé dans sa seconde version en 2018. Remis par la Médiation Interentreprises (dépendant du ministère des Finances) et par le Conseil national des achats, ce label témoigne d'engagements concrets en matière d'achats responsables, de qualité des relations avec les fournisseurs et sous-traitants, de respects de leurs intérêts. Reposant sur un référentiel de plus de 200 questions suivies d'un audit annuel sur site de plusieurs jours, il challenge la direction sur ses pratiques en matière d'achats

responsables. Cette distinction a été étendue au Groupe ADP le 30 novembre 2021, en maintenant au niveau probant le Label équivalant à la norme Achats Responsables ISO 20400.

En avril 2021, la Direction services logistique achats a également renouvelé la certification ISO 9001 : 2015 sur l'ensemble de son périmètre, sans aucun écart à la norme. Enfin, des programmes de formation et de sensibilisation aux achats responsables sont dispensés très régulièrement aux acheteurs. Cette année, les collaborateurs de la direction des Achats ont été sensibilisés aux nouveaux enjeux des achats responsables.

Ainsi, fin 2021 :

- ◆ 86 % des marchés contractualisés d'Aéroports de Paris (89 % à fin décembre 2020) représentant plus de 96 % des dépenses de la direction des Achats intègrent un critère de notation RSE ;
- ◆ 100 % des marchés dits énergivores d'Aéroports de Paris (10 marchés passés en 2021) intègrent un critère de performance énergétique ;
- ◆ Aéroports de Paris a confié plus de 635 000 euros d'achats à une dizaine de fournisseurs du secteur protégé et adapté. Ces prestations sont couvertes à 80 % par des contrats pluriannuels et commandes récurrentes ;
- ◆ 80 183 heures d'insertion ont été réalisées sur le dernier grand projet de travaux en cours terminé en 2021, et intégrant des clauses d'insertion sociales (liaison des satellites du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle). L'objectif global de 50 000 heures d'insertion pour ce projet a donc été dépassé (160 %).

4.7 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 2020 est fondée sur une année calendaire (du 1^{er} janvier au 31 décembre) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises.

Le périmètre du *reporting* a pour objectif d'être représentatif des activités significatives du Groupe.

DOMAINE SOCIAL

Le *reporting* social d'Aéroports de Paris est réalisé, depuis 2006, et prend comme base les effectifs inscrits et rémunérés au cours de l'année civile et exprimés en équivalent temps plein. Le périmètre des effectifs couvre Aéroports de Paris et les sociétés (contrôlées) du Groupe et des filiales détenues à 50 % ou plus consolidées par intégration globale : ADP Ingénierie, ADP International, dont AIG, Hub One, TAV Airports, Société de Distribution Aéroportuaire, Relay @ADP et Media Aéroports de Paris.

Certains indicateurs et données ne portent que sur une partie du Groupe, selon leur disponibilité. Le périmètre est précisé dans le tableau des indicateurs sociaux du document d'enregistrement universel (DEU). Il est élargi progressivement à l'ensemble de Groupe ADP pour tous les indicateurs sociaux.

DOMAINE ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL

Le reporting environnemental et sociétal est réalisé sur le périmètre des plateformes aéroportuaires d'Aéroports de Paris (regroupant les trois plateformes aéroportuaires Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget) et des filiales pour lesquelles :

- ◆ la participation est soit supérieure ou égale à 50 %, soit minoritaire mais le Groupe possède le contrôle opérationnel ;
- ◆ le trafic de passagers est supérieur à 8 millions de PAX par an (critère de significativité de l'activité aéroportuaire).

La crise « Covid » a continué d'impacter le trafic passager en 2021 faisant encore passer le nombre de passagers transportés sur les plateformes d'Izmir Adnan Menderes, d'Ankara Esenboğa et d'Amman Queen Alia sous le critère de significativité de l'activité aéroportuaire. Néanmoins, comme l'an passé, il a été décidé de garder dans le périmètre de reporting environnemental TAV Airports (regroupant ses 2 principales plateformes : Izmir Adnan Menderes et Ankara Esenboğa) et AIG (représenté par la plateforme Amman Queen Alia).

Les autres sociétés (contrôlées) du Groupe et filiales détenues à 50 % ou plus consolidées par intégration globale ne sont pas intégrées au périmètre de reporting environnemental aux vues des impacts non significatifs de leurs activités par

rapport à Aéroports de Paris, TAV Airports et AIG. Les actions environnementales et sociétales des filiales d'Aéroports de Paris sont néanmoins intégrées dans les paragraphes opportuns du document d'enregistrement universel (DEU) 2021.

Le périmètre des émissions de CO₂ du scope 3 présenté dans le paragraphe « Réduire notre empreinte climatique » recouvre les émissions externes de CO₂ des plateformes aéroportuaires (les 3 plateformes parisiennes, 2 plateformes de TAV Airport et 1 plateforme d'AIG) liées aux avions, aux accès des passagers et des salariés, aux déplacements professionnels de l'ensemble des salariés, aux véhicules d'assistance en escale (GSE), aux groupes auxiliaires de puissance des avions (APU), au traitement des déchets internes et consommations des bâtiments tiers ainsi que les émissions des filiales dont Aéroports de Paris n'a pas le contrôle opérationnel. Le scope 3 de l'année N n'étant pas disponible fin janvier N+1, c'est celui de l'année N-1 qui est indiqué. Les données de l'année N seront disponibles dans le rapport de l'année prochaine.

La démarche d'intégration du périmètre international du Groupe se traduit, depuis 2019 par la consolidation des données environnementales des filiales de TAV Ankara, TAV Izmir et AIG avec celles des plateformes parisiennes.

PERTINENCE ET CHOIX DES INDICATEURS, VARIATION DE PÉRIMÈTRE

Les indicateurs publiés par Aéroports de Paris visent à rendre compte, en toute transparence, des résultats annuels du Groupe en matière de responsabilité sociétale et, le cas échéant, des attentes des parties prenantes. Le choix des indicateurs s'effectue au regard des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux de l'activité des sociétés du Groupe et des risques associés aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

Les données choisies reposent sur un socle commun répondant :

- ◆ aux engagements et à la politique de responsabilité sociétale d'Aéroports de Paris ;
- ◆ aux obligations réglementaires fixées par le gouvernement français ;
- ◆ aux performances et impacts du Groupe relatifs aux principaux enjeux.

Les indicateurs sociaux publiés par Aéroports de Paris se basent sur trois niveaux d'indicateurs :

- ◆ les thématiques de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce français ;
- ◆ les indicateurs du bilan social tels que prévus par la législation française ;
- ◆ les indicateurs spécifiques de la politique des ressources humaines du Groupe.

La complémentarité de ces trois niveaux d'indicateurs permet de mesurer les résultats de la politique de ressources humaines et les engagements du Groupe en matière sociale.

Les indicateurs environnementaux cohérents avec les thématiques de l'article R. 225-102-1 du Code de commerce français, comportent :

- ◆ la politique environnementale et énergétique ;
- ◆ la lutte contre le changement climatique ;
- ◆ la qualité de l'air ;
- ◆ la gestion des déchets et l'économie circulaire ;
- ◆ la gestion de l'eau et des sols ;
- ◆ la préservation de la biodiversité ;
- ◆ l'aménagement et la construction durable.

Le choix des indicateurs environnementaux a été réalisé selon une approche pertinente facilitant la compréhension des enjeux réels du Groupe (grâce à l'étude de matérialité menée en 2017) et la comparaison avec des entreprises du même secteur. Ce choix tient compte également de la disponibilité des données au moment de la rédaction du document d'enregistrement universel (DEU).

EXCLUSIONS, LIMITES MÉTHODOLOGIQUES ET SPÉCIFICITÉS

Compte tenu de son activité, il n'y a pas lieu pour Aéroports de Paris de développer d'initiative particulière concernant la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal et l'alimentation responsable, équitable et durable.

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- ◆ de la variation des corps de métiers entre Aéroports de Paris et ses filiales ;
- ◆ des particularités des lois sociales de certains pays ;
- ◆ de la variation du périmètre d'activité d'une année sur l'autre ;
- ◆ de la difficulté de récupérer de l'information en cas de sous-traitance et/ou de société en participation avec des partenaires extérieurs ;
- ◆ des modalités de collecte et de saisie de ces informations ;
- ◆ de la disponibilité des données durant l'exercice de *reporting*.

Le document d'enregistrement universel (DEU) 2021 fait état des données connues par le Groupe à la date de dépôt du document. Ces données pourraient toutefois faire l'objet de corrections au cours de l'année suivante si une anomalie significative était avérée et sous réserve d'une justification détaillée.

Pour les indicateurs déchets :

- ◆ les déchets non dangereux comprennent l'ensemble des déchets générés sur les plateformes par les activités d'ADP et

de ses parties prenantes et qui sont gérés sous la responsabilité d'ADP via ses entreprises prestataires en charge de la gestion des déchets. Seuls les déchets verts, déchets de chantier ainsi que les déchets d'assainissement (boues de voirie, boues de STEP, déchets de séparateurs d'hydrocarbure) sont exclus des indicateurs de déchets non dangereux et déchets dangereux ;

- ◆ le pourcentage de déchets valorisés recouvre la part de déchets faisant l'objet d'une réutilisation ou d'une valorisation matière (recyclage et ou méthanisation). Le pourcentage de déchets incinérés recouvre la part de déchets faisant l'objet d'une valorisation énergétique.

Pour les indicateurs sociaux :

- ◆ l'effectif moyen est calculé en ETP sur la base de l'effectif inscrit CDI et CDD et contrats particuliers (contrats de professionnalisation, d'apprentissage, hors Président-directeur général, mandataire social ; pour TAV, l'effectif moyen n'est pas reporté en ETP mais en nombre de personnes ; il n'est pas tenu compte des taux de l'activité partielle mise en œuvre en 2020 et 2021 ;
- ◆ les personnes ayant choisi le Congé de Fin de Carrière (CFC) dans le cadre de l'accord de Rupture conventionnelle collective (RCC), perçoivent une allocation versée par Aéroports de Paris, pour une durée allant jusqu'à 48 mois maximum. Leur contrat étant suspendu, elles ne sont pas comptabilisées dans l'effectif, moyen en ETP. En revanche, elles le sont dans l'effectif géré au 31 décembre ;

- ◆ l'effectif géré comprend l'effectif présent et les suspensions de contrat au 31 décembre ;
- ◆ le taux de féminisation est calculé sur l'effectif géré CDI et CDD au 31 décembre ;
- ◆ les salariés dont le contrat se termine le 31 décembre N sont comptabilisés dans les effectifs présents au 31 décembre N ainsi que dans les départs de l'année N ;
- ◆ le nombre d'heures de formation est calculé pour les salariés en CDI ou CDD. Le nombre d'heures moyen de formation par salarié est calculé en divisant le nombre d'heures total de formation par l'effectif moyen en nombre de personnes (et non en ETP) ;
- ◆ la proportion de salariés formés est calculée en divisant le nombre de salariés formés (comptés une seule fois) par l'effectif moyen en nombre de personnes.

CONSOLIDATION ET CONTRÔLE INTERNE

Chaque entité est responsable des données qu'elle fournit, tout comme la direction en charge de la consolidation de l'indicateur publié :

- ◆ les données sociales sont collectées par la Direction des ressources humaines. Pour Aéroports de Paris, la source principale 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 du développement durable et des affaires publiques

Lors des consolidations, des contrôles de cohérence sur les données sont effectués. Des comparaisons avec les résultats des années précédentes sont effectuées. Les écarts jugés significatifs font l'objet d'une analyse et d'un traitement approfondi.

Les données les plus sensibles et les plus pertinentes font l'objet de contrôle interne et de surveillance en comité exécutif pour d'éventuelles prises de décisions.

Tout écart à ces méthodes est explicité par le protocole de reporting et lors de l'exercice de reporting.

4

CONTRÔLES EXTERNES

Les travaux de vérification de la sincérité des informations sociales et environnementales publiées dans la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) 2021 d'Aéroports de Paris en application de l'article L. 225-102-1 alinéa 7 du Code de commerce ont été menés par EY.

Des indicateurs tels que les émissions de CO₂ des centrales de production d'énergie font l'objet d'une vérification annuelle par des tiers externes.

4.8 STRATÉGIE RSE 2022-2025

Le Groupe ADP a dévoilé sa nouvelle stratégie de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) le 17 février 2022. Elle est totalement intégrée à la feuille de route stratégique "2025 Pioneers". L'élaboration de cette stratégie RSE pluriannuelle et construite collectivement a été l'opportunité de faire de la RSE un levier d'accompagnement de la transformation du Groupe, d'attractivité auprès des futurs collaborateurs et d'engagement des salariés déjà présents.

L'enjeu de la stratégie RSE Groupe 2022-2025 est de concilier compétitivité et responsabilité en donnant des preuves concrètes des engagements RSE en matière :

- ◆ Environnementale : le Groupe assume son rang dans la participation à la nécessaire transition environnementale du secteur du transport aérien. L'aéroport de demain sera durable, facile d'accès, soucieux de l'environnement et de la biodiversité.
 - ◆ Sociétale : les territoires d'implantation de nos infrastructures, ses habitants et la communauté aéroportuaire doivent bénéficier prioritairement des retombées positives des activités du groupe en matière de développement économique et d'amélioration du cadre de vie.
- ◆ Sociale : la responsabilité du groupe s'incarne au quotidien dans l'attention portée à ses salariés : tant en termes de développement professionnel qu'en termes d'actions en faveur de l'égalité femmes - hommes et de conditions de travail veillant à l'intégrité physique et psychologique de chaque collaborateur.
 - ◆ De Gouvernance : le Groupe ne peut se développer durablement qu'en mobilisant et sensibilisant tout son écosystème à la RSE, en introduisant ses différentes dimensions au sein de ses activités et dans ses relations avec ses parties prenantes externes : clients, fournisseurs et société civile dans une exigence d'exemplarité partagée.

Pour réussir ces différents défis, Groupe ADP a prévu de faire émerger une culture RSE partagée par tous ses collaborateurs. C'est l'un des gages de succès de cette stratégie RSE.

4.9 TABLE DE CONCORDANCE

TABLE DE CONCORDANCE ENTRE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET LES DISPOSITIONS DES ARTICLES L. 225-102/R. 225-105 DU CODE DE COMMERCE QUI RÉGISSENT LE CONTENU DU RAPPORT DE GESTION EN MATIÈRE DE RSE

Ne figurant pas dans le rapport de gestion relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2021 arrêté par le conseil d'administration le 16 février 2022 en application du code de commerce, un paragraphe relatif aux conséquences de l'invasion de l'Ukraine par la Russie sur l'activité et les prévisions du Groupe ADP a été ajouté en page 277 du présent document d'enregistrement universel.

Thématiques	Références paragraphes
Modèle d'affaires de la société	RI
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 2.2 et 2.3
Présentation des politiques, objectifs et résultats relatifs aux :	
♦ Effets de l'activité de la société quant au respect des droits de l'homme	Chap 4.1 et 4.2
♦ Effets de l'activité de la société quant à la lutte contre la corruption	Chap 4.6
♦ Effets de l'activité de la société quant à la lutte contre l'évasion fiscale	Chap 4.6
♦ Conséquences sociales de l'activité	Chap 4.2 et 4.3
♦ Conséquences environnementales de l'activité	Chap 4.3 et 4.6
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	Chap 4.3
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités	Chap 4.2
Mesures prises en faveur des personnes handicapées	Chap 4.2 et 4.6
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	Chap 4.3
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	Chap 4.3 et 4.6
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	Chap 4.3
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	Chap 4.3
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal, d'une alimentation responsable, équitable et durable	Les thématiques relatives à la lutte contre la précarité alimentaire, au respect du bien-être animal, à une alimentation responsable, équitable et durable sont identifiées comme non pertinentes

4.10 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2021

A l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC (Accréditation COFRAC Inspection, n° 3-1681, portée disponible sur www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « Entité »), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur la conformité de la déclaration consolidée de performance extra-financière pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après la « Déclaration ») aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce, et sur la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce (ci-après les « Informations »), préparées selon les procédures de l'Entité (ci-après le « Référentiel »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière 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 le commentaire suivant : le déploiement des politiques en matière de ressources humaines, d'environnement et de relations avec les territoires reste limité à l'international.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration ou disponibles sur demande au siège de l'Entité.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'Entité

Il appartient au conseil d'administration :

- ◆ de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- ◆ 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 et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ◆ ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'Entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité de l'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 historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- ◆ le respect par l'Entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- ◆ la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ◆ la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)¹.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre octobre 2021 et février 2022 pour une durée totale d'intervention de seize semaines.

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, représentant notamment les directions finance, ressources humaines, santé et sécurité, environnement et relations publiques.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- ◆ nous avons pris connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et 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 du Code de commerce 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 du Code de commerce 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 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description 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 afférents aux principaux risques ;
- ◆ 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 présentées en Annexe 1. Pour certains risques (émissions de gaz à effet de serre, part d'énergies renouvelables dans la consommation finale), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante. Pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection de sites et d'entités listées ci-après : Aéroport d'Orly et d'Ankara pour les informations environnementales, Aéroports de Paris S.A. et Havas pour les informations sociales ;
 - ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 du Code de commerce avec les limites précisées dans la Déclaration ;

¹ ISAE 3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- ◆ 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 visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ◆ pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - ◆ 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 ou d'autres moyens de sélection, 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 listées ci-dessus et couvrent entre 25 % et 44 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (25 % des consommations d'énergie et 44 % des effectifs) ;

- ◆ nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 7 mars 2022

L'organisme tiers indépendant

EY & Associés

Philippe Aubain

Directeur Associé, Développement Durable

ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

// INFORMATIONS SOCIALES	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Effectif moyen. Proportion de salariés formés (%). Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (TFAA). Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt (TG).	L'emploi (attractivité, rétention). La santé et la sécurité (actions de prévention). Les relations sociales (dialogue social, accords collectifs).
// INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Consommation totale d'énergie (MWh). Achat d'énergie d'origine renouvelable (MWh). Production d'énergie partir de sources renouvelables (MWh). Prélèvement d'eau total (m ³). Quantité totale de déchets non dangereux collectés (tonnes). Taux de valorisation matière des déchets non dangereux (%). Emissions de CO ₂ scope 1 (tCO ₂). Emissions de CO ₂ scope 2 (tCO ₂). Part d'énergie renouvelable dans la consommation interne d'énergie finale, périmètre ADP SA (%). Gain en efficacité énergétique par rapport à 2015 (année de référence), périmètre ADP SA (kWhEP/m ²).	Les résultats de la politique en matière environnementale / énergétique (certifications, moyens). Les mesures de prévision des pollutions (eau, air, sol, etc.). L'économie circulaire (matière première, énergie, gestion des déchets, gaspillage alimentaire). Le changement climatique (les postes significatifs d'émissions du fait de l'activité, les objectifs de réduction, mesures d'adaptation). La gestion de l'eau et la protection de la biodiversité.
// INFORMATIONS SOCIÉTALES	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
	L'impact local (emploi, développement, riverains, dialogue, etc.).



A woman with blonde hair, wearing a tan coat, is looking through a telescope. The background is a blurred airport terminal with large, glowing spherical lights. A large white diamond shape is overlaid on the center of the image, containing the number 5 and the title text.

5

ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2021 ET DONNÉES PROSPECTIVES

5.1 FAITS MARQUANTS	254	5.4 PRÉVISIONS ET OBJECTIFS DE L'EXERCICE 2021	273
5.1.1 Impact de la pandémie de Covid-19	254	Rappel des prévisions 2021	273
5.1.2 Homologation des tarifs des redevances d'Aéroports de Paris par l'Autorité de régulation des transports	255	5.5 ÉVÈNEMENTS RÉCENTS	274
5.1.3 Le Groupe ADP s'engage dans un projet de transformation de la plateforme de Paris-Charles de Gaulle qui favorise la transition écologique	256	Conclusion par ADP International d'un accord transactionnel avec l'IFC par lequel elle est exclue pour 12 mois des appels d'offres pour les projets financés par le Groupe de la Banque Mondiale	274
5.1.4 Abandon de la procédure tendant à l'annulation de l'avis publié par l'Autorité de régulation des transports (ART) le 27 février 2020	256	Homologation des tarifs 2022 des redevances d'Aéroports de Paris par l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires	274
5.1.5 Le Groupe ADP annonce la réalisation par TAV Airports de l'acquisition de la société de gestion de l'aéroport international d'Almaty au Kazakhstan	256	Adoption de la feuille de route stratégique « 2025 Pioneers » par le conseil d'administration du 16 février 2022	274
5.1.6 Succès du groupe TAV Airports au titre du renouvellement de la concession de l'aéroport d'Antalya à la suite d'un appel d'offres	257	Politique de distribution de dividendes	275
5.1.7 La fin de la coopération industrielle HubLink marque le début du processus de cession ordonnée des participations croisées de 8 % détenues respectivement par Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group	257	Trafic du mois de février 2022	275
5.2 ANALYSE DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE	259	Le Conseil d'administration d'Aéroports de Paris autorise la société à user de son droit de veto et à racheter ses actions propres afin de pouvoir exercer son droit de préemption, dans le cadre du processus de débouclage des participations croisées avec Royal Schiphol Group	275
5.2.1 Compte de résultat	259	« 2025 Pioneers » : la feuille de route stratégique 2022-2025 du Groupe ADP pour construire un modèle aéroportuaire durable	276
5.2.2 Analyse par segment	262	Événements postérieurs au Conseil d'administration du 16 février 2022	277
5.2.3 Structure financière	266	Changement significatif de la situation financière ou commerciale depuis le 31 décembre 2021	277
5.3 INVESTISSEMENTS	269	5.6 PERSPECTIVES, PRÉVISIONS ET OBJECTIFS	278
5.3.1 Investissements des périodes couvertes par l'information financière présentée	269	Perspectives	278
5.3.2 Investissement en cours	271	Hypothèses de trafic, prévisions et objectifs 2022-2025	278
5.3.3 Programme d'investissements prévisionnel d'Aéroports de Paris en 2022-2025, hors investissements financiers	271		
5.3.4 Investissements réalisés dans des coentreprises ou dans des participations significatives	271		
5.3.5 Impact environnemental des investissements réalisés et en cours	271		

5.1 FAITS MARQUANTS

5.1.1 IMPACT DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

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

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

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

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

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

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

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

Situation sociale à Paris

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

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

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

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

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

Situation à l'international

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

Les contrats de financement dans le cas des concessions opérées notamment par les sociétés de gestion aéroportuaires

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

² Aéroports de Delhi et Hyderabad.

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

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

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

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

À la suite du non-renouvellement au 31 décembre 2021 du contrat d'assistance technique (TSA) entre ADP International et Airport terminal Operations LTD (ATOL), société exploitant l'**aéroport de Maurice**, le groupe a exercé, en date du 7 janvier 2022, l'option de vente (*put option*) des actions détenues par ADP International dans le capital d'ATOL telle que prévue dans les accords liant les actionnaires de cette société. La vente desdites actions a été finalisée le 28 janvier 2022.

En raison de la dégradation des hypothèses de trafic à l'**aéroport de Santiago du Chili**, les actionnaires ont engagé à l'égard des autorités chiliennes des initiatives dans le but de rétablir l'équilibre économique du projet. En parallèle, l'aéroport de Santiago tient des discussions avec ses prêteurs en vue de restructurer ses engagements de paiement de la dette. Dans l'hypothèse où aucune solution ne serait trouvée avec les banques, le groupe s'interrogera sur un éventuel désengagement. En outre, le groupe a décidé de déposer une réclamation auprès du Centre

International pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements (CIRDI) contre l'État chilien dans le cadre de l'application du traité bilatéral entre la France et le Chili sur la protection des investissements étrangers (CIRDI n°ARB/21/40 en date du 13 août 2021).

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

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

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

5

Structure financière solide et liquidité renforcée

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

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

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

5.1.2 HOMOLOGATION DES TARIFS DES REDEVANCES D'AÉROPORTS DE PARIS PAR L'AUTORITÉ DE RÉGULATION DES TRANSPORTS

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

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

- ◆ Sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, une hausse moyenne de 2,5 % des tarifs unitaires, à l'exception de la

redevance CREWS (redevance informatique d'enregistrement et d'embarquement) qui a été intégrée à la redevance par passager sans impact tarifaire, se décomposant ainsi :

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

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

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

- ◆ + 2,5 % pour ceux des autres redevances aéroportuaires.
- ◆ Sur l'aéroport de Paris-Le Bourget, une hausse moyenne de 2,68 %.

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

5.1.3 LE GROUPE ADP S'ENGAGE DANS UN PROJET DE TRANSFORMATION DE LA PLATEFORME DE PARIS-CHARLES DE GAULLE QUI FAVORISE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

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

Les aménagements contribuant à la transition énergétique de l'aéroport, et du secteur aérien dans son ensemble doivent être repensés au regard de l'accélération des engagements sur l'avion vert, confirmés dans le plan de soutien à l'aéronautique du Gouvernement pour une industrie verte et compétitive du 9 juin 2020. La crise liée à la pandémie de Covid-19 et ses

bouleversements ont durablement affecté les perspectives de croissance du trafic, remettant ainsi en cause le calendrier des besoins d'accroissement des capacités d'accueil des passagers de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

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

5.1.4 ABANDON DE LA PROCÉDURE TENDANT À L'ANNULATION DE L'AVIS PUBLIÉ PAR L'AUTORITÉ DE RÉGULATION DES TRANSPORTS (ART) LE 27 FÉVRIER 2020

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

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

5.1.5 LE GROUPE ADP ANNONCE LA RÉALISATION PAR TAV AIRPORTS DE L'ACQUISITION DE LA SOCIÉTÉ DE GESTION DE L'AÉROPORT INTERNATIONAL D'ALMATY AU KAZAKHSTAN

Comme annoncé le 8 mai 2020 ¹, un consortium dirigé par TAV Airports (dont le capital est détenu à 46,38 % par le Groupe ADP) a signé le 7 mai 2020 un accord portant sur le rachat d'une participation de 100 % de l'aéroport d'Almaty, et des activités connexes de carburant, qui devraient être déléguées à un opérateur spécialisé, et de services, pour une valeur de 417 millions de dollars.

Le transfert des parts a eu lieu le 29 avril 2021. L'aéroport d'Almaty appartient désormais au consortium dont TAV Airports est actionnaire à 85 %. VPE Capital, gestionnaire de fonds spécialisé dans les marchés de capitaux en Russie et de la CEI ², détient les 15 % restants du consortium, assortis d'une option de vente. L'aéroport est consolidé en intégration globale dans les comptes de TAV Airports et dans les comptes du Groupe ADP.

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

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

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

² CEI : Communauté des États indépendants.

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

5.1.6 SUCCÈS DU GROUPE TAV AIRPORTS AU TITRE DU RENOUELEMENT DE LA CONCESSION DE L'AÉROPORT D'ANTALYA À LA SUITE D'UN APPEL D'OFFRES

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

Le loyer total de la concession dû à la DHMI est de 7,25 milliards d'euros (hors TVA), dont 25 % (1,8 milliard d'euros) ont été versés le 28 mars 2022.

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

seront engagés entre 2022 et 2025, et 165 millions d'euros le seront entre 2038 et 2040.

Les résultats du groupement sont comptabilisés par mise en équivalence.

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

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

5

5.1.7 LA FIN DE LA COOPÉRATION INDUSTRIELLE HUBLINK MARQUE LE DÉBUT DU PROCESSUS DE CESSON ORDONNÉE DES PARTICIPATIONS CROISÉES DE 8 % DÉTENUES RESPECTIVEMENT PAR AÉROPORTS DE PARIS ET ROYAL SCHIPHOL GROUP

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

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

Dans le cadre de ce processus de cession, Aéroports de Paris dispose d'un droit de première offre, lui permettant de faire une offre à Royal Schiphol Group sur les actions qu'il détient dans Aéroports de Paris ou désigner un tiers qui fera une offre sur les actions ADP. En l'absence d'exercice par Aéroports de Paris de son droit de première offre, ou si Royal Schiphol Group n'accepte

pas l'offre d'acquisition faite au titre du droit de première offre, Royal Schiphol Group aura le droit de céder, en une ou plusieurs fois (chaque fois pour un nombre d'actions au moins égal à 1 % du capital social d'Aéroports de Paris), ses actions ADP soit sur le marché, soit à une ou plusieurs personnes identifiées (de gré à gré). Aéroports de Paris dispose alors d'un droit de préemption¹ lui permettant (i) de racheter les actions ADP mises en vente par Royal Schiphol Group à un prix équivalent à celui obtenu par Royal Schiphol Group ou (ii) de substituer un ou plusieurs tiers dans l'exercice de ce droit. Aéroports de Paris ou le(s) tiers substitué(s) disposeront d'un délai de 7 jours calendaires, à compter de la réception par Aéroports de Paris de la notification de cession qui lui aura été adressée par Royal Schiphol Group contenant une ou plusieurs offres inconditionnelles et irrévocables d'acquisition d'un nombre d'actions ADP représentant au moins 1 % du capital social d'Aéroports de Paris, pour notifier à Royal Schiphol Group l'exercice du droit de préemption. L'État dispose, lui aussi, d'un droit de préemption similaire, mais sans faculté de substitution, qui doit être exercé dans le même délai et prévaut sur le droit de préemption d'Aéroports de Paris.

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

¹ Le Conseil d'administration d'Aéroports de Paris du 16 février 2022 a autorisé la société à user de ces droits, pour plus détails, voir la section 5.5 du présent document.

Royal Schiphol Group conservera, sauf si Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group en décident autrement, le produit de cession dans un compte de séquestre, garantissant le paiement du prix de cession des actions Royal Schiphol Group détenues par Aéroports de Paris. Le prix de cession par Aéroports de Paris des actions Royal Schiphol Group sera, quant à lui, fixé sur la base d'une valeur de marché déterminée à l'issue d'une procédure d'expertise qui prendra notamment en compte le prix des actions ADP cédées par Royal Schiphol Group par l'application d'un bonus ou d'un malus fixé en fonction de la moyenne des prix auxquels auront été effectivement cédées les actions ADP par rapport à une valeur de marché d'Aéroports de Paris, elle-

même fixée à dire d'expert. Enfin, en cas de non-cession des titres ADP détenus par Royal Schiphol Group au terme de la période de 18 mois, Aéroports de Paris pourra exercer, avec faculté de substitution, une option d'achat sur ses propres titres détenus par Royal Schiphol Group dans des conditions contractuelles convenues entre les parties (formule de calcul de prix à partir d'une moyenne de cours de bourse).

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

5.2 ANALYSE DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE

5.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Chiffre d'affaires

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

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

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

- ◆ le chiffre d'affaires de TAV Airports, en hausse de + 219 millions d'euros, à 518 millions d'euros, associé à l'impact de l'intégration globale dans les comptes du groupe de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty au Kazakhstan à compter du 1^{er} mai 2021¹, pour 105 millions d'euros ;
- ◆ le chiffre d'affaires d'AIG, en hausse de + 82 millions d'euros, à 159 millions d'euros ;

- ◆ le chiffre d'affaires du segment Commerces et services, à Paris, en hausse de + 180 millions d'euros, à 825 millions d'euros, malgré les restrictions d'ouvertures des commerces non essentiels entre le 20 mars et le 19 mai 2021, et du segment Activités aéronautiques, à Paris, en hausse de + 168 millions d'euros, à 1 028 millions d'euros.

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

EBITDA

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

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

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

Le montant des **charges courantes** du groupe s'établit à - 2 182 millions d'euros sur l'année 2021, en hausse de + 220 millions d'euros. Les charges courantes (+ 11,2 %) évoluent moins rapidement que le chiffre d'affaires (+ 29,9 %).

L'optimisation opérationnelle et financière de l'entreprise s'est traduite en 2021 à la fois par la poursuite de différentes mesures d'économies conjoncturelles initiées dès le début de la crise (dont la fermeture d'infrastructures à Paris pour une économie de 62 millions d'euros en 2021 et l'activité partielle, ou mesures équivalentes à l'international, pour un total de 89 millions d'euros) et par la mise en œuvre de mesures sociales, dont les premiers effets sont de l'ordre de 60 millions d'euros en 2021.

Les charges courantes du groupe se répartissent ainsi :

- ◆ les **achats consommés** s'établissent à - 383 millions d'euros, en hausse de + 120 millions d'euros, du fait notamment de :
 - ◆ une hausse de + 62 millions d'euros pour TAV Airports, dont + 50 millions d'euros en raison de l'intégration globale dans les comptes de TAV Airports de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty à compter du 1^{er} mai 2021¹,
 - ◆ une hausse de + 24 millions d'euros pour les filiales commerciales (Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP) sous l'effet de la hausse mécanique des coûts en lien avec la hausse de chiffre d'affaires,
 - ◆ une hausse de + 15 millions d'euros pour Hub One, liée à la hausse de son chiffre d'affaires ;
- ◆ les **charges liées aux services externes** s'établissent à - 789 millions d'euros, en hausse de + 108 millions d'euros, du fait de :
 - ◆ la hausse des charges liées aux autres services et charges externes pour + 55 millions d'euros, du fait notamment de la hausse mécanique du loyer de concession à Amman pour + 50 millions d'euros, en raison de la hausse du chiffre d'affaires d'AIG,
 - ◆ la hausse des charges de sous-traitance pour + 36 millions d'euros du fait notamment de la reprise du trafic, et des charges d'entretien et de réparation pour + 17 millions d'euros ;

◆ les **charges de personnel** s'établissent à - 739 millions d'euros, stables par rapport à l'année 2020, du fait de l'impact des premiers effets des mesures sociales à Paris (départs d'effectifs et modération salariale) venant compenser le moindre recours à l'activité partielle et dispositifs équivalents, notamment pour :

- ◆ ADP SA, au 1^{er} semestre uniquement, pour 45 millions d'euros en 2021, contre 118 millions d'euros en 2020,
- ◆ TAV Airports, pour 15 millions d'euros en 2021, contre 46,5 millions d'euros en 2020,
- ◆ les filiales commerciales à Paris, pour 28 millions d'euros en 2021, contre 53 millions d'euros en 2020 ;
- ◆ le montant des **impôts et taxes** s'établit à - 195 millions d'euros, en baisse de - 50 millions d'euros par rapport à l'année 2020, principalement du fait de la réforme des impôts de production sur la taxe foncière et la CET², pour - 51 millions d'euros ;

◆ les **autres charges d'exploitation** s'élèvent à - 77 millions d'euros, en hausse de + 35 millions d'euros, du fait de pertes sur créances irrécouvrables, liées notamment à la faillite d'Aigle Azur en 2019.

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

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

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

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

² CET : Contribution économique territoriale.

³ EBITDA/Chiffre d'affaires.

Résultat net part du Groupe

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2.2 ANALYSE PAR SEGMENT

Activités aéronautiques – Plateformes franciliennes

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

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

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

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

Par sa décision n° 2021-068 du 16 décembre 2021, publiée le 17 janvier 2022, l'ART a homologué les évolutions tarifaires suivantes pour les plateformes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, qui entreront en vigueur au 1^{er} avril 2022 : une hausse de + 1,54 % de la redevance par passager, un gel du tarif unitaire de la

redevance de stationnement et de la redevance d'atterrissage et une hausse moyenne de + 0,95 % pour les redevances accessoires (à l'exception de la redevance PHMR¹ en hausse de + 10,0 %, sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle et + 0,94 % à Paris-Orly). Concernant la plateforme de Paris-Le Bourget, l'ART a homologué des hausses tarifaires de + 0,91 % pour la redevance d'atterrissage et + 19,9 % pour la redevance de stationnement.

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

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

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

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

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

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

¹ Personnes handicapées ou à mobilité réduite.

Commerces et services – Plateformes franciliennes

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

5

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Immobilier – Plateformes franciliennes

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

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

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

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

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

International et développements aéroportuaires

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

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

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

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

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

¹ Réalisé avec des tiers (hors groupe).

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

- ◆ de l'intégration globale dans les comptes du groupe de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty au Kazakhstan ¹ à compter du 1^{er} mai 2021, pour + 105 millions d'euros ;
- ◆ de l'effet de la hausse du trafic sur le chiffre d'affaires des actifs gérés par TAV Airports, notamment en Géorgie ², pour + 32 millions d'euros, TAV Ege pour + 14 millions d'euros, TAV Macédoine pour + 10 millions d'euros, et TAV Milas Bodrum pour + 9 millions d'euros ;
- ◆ des hausses du chiffre d'affaires d'Havas (société spécialisée dans l'assistance en escale), pour + 30 millions d'euros, en raison de la hausse du nombre de vols servis, du chiffre d'affaires de BTA (société spécialisée dans les bars et restaurants) pour + 10 millions d'euros, en raison de la hausse de la fréquentation, et du chiffre d'affaires de TAV IT pour + 6 millions d'euros, en raison de la réalisation de nouveaux projets.

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

compensés par l'impact positif de la dépréciation de la livre turque par rapport à l'euro sur les charges courantes en 2021.

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

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

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

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

5

Autres activités

(en millions d'euros)

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

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

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

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

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

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

² TAV Tbilisi et Batumi Airport LLC.

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

5.2.3 STRUCTURE FINANCIÈRE

Une structure financière solide et une liquidité renforcée

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

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

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

Flux de trésorerie

Flux de trésorerie du Groupe ADP

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

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

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

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

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

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

En 2021, les flux relatifs à des investissements corporels et incorporels s'élève à 527 millions d'euros pour le Groupe ADP (contre 848 millions en 2019). Les principaux investissements en 2020 sont décrits dans la section 5.3 de ce présent document.

Flux de trésorerie liés aux activités de financement

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

5

La trésorerie est en baisse de 1 080 millions d'euros en 2021 par rapport à 2020 et s'élève ainsi à 2 378 millions d'euros à fin 2021 (contre 3 458 millions d'euros à fin 2020)

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles s'élèvent à 757 millions d'euros en 2021, en hausse de + 461 millions d'euros par rapport à 2020.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements s'élèvent à - 1 055 millions d'euros en 2021, en hausse de + 1 054 millions d'euros par rapport 2020, du fait d'un effet de base lié à des acquisitions de filiales et participations en 2020.

Les flux de trésorerie provenant des activités de financement s'élèvent à - 782 millions d'euros en 2021, en baisse de - 4 084 millions d'euros, du fait principalement de l'effet de base lié à l'encaissement d'emprunts obligataires en 2020.

Endettement financier

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

Le ratio dette nette/capitaux propres s'établit à 192 % au 31 décembre 2021 contre 178 % au 31 décembre 2020.

Cet endettement financier net se présente ainsi à la clôture :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Emprunts et dettes financières	10 313	10 968
Dettes liées à l'option de vente des minoritaires	177	27
Endettement financier brut	10 490	10 995
Instruments financiers dérivés actif	-	7
Trésorerie et équivalents de trésorerie ¹	2 379	3 463
Liquidités soumises à restriction ²	100	41
Endettement financier net	8 011	7 484
<i>Endettement financier net/EBITDA</i>	<i>10,7x</i>	<i>44,5x</i>
<i>Endettement financier net/Capitaux propres (gearing)</i>	<i>192 %</i>	<i>178 %</i>

¹ Dont 53 millions d'euros de disponibilités dédiées au financement des aides aux riverains collectées via la Taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA). En outre, ADP SA a perçu en décembre sept millions d'euros au titre de compensation partielle des pertes de recettes de la taxe sur les nuisances sonores aériennes induites par la crise liée à la pandémie du Covid-19.

² 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...).

5.3 INVESTISSEMENTS

5.3.1 INVESTISSEMENTS DES PÉRIODES COUVERTES PAR L'INFORMATION FINANCIÈRE PRÉSENTÉE

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Investissements de capacité	144	212	279
Investissements de restructuration	32	124	157
Rénovation et qualité	158	202	383
Développement immobilier	156	45	67
Sûreté	47	120	108
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	59	69	119
Autres	(69)	76	167
INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS RÉALISÉS PAR LE GROUPE ADP	527	848	1 280

Conséquences de la crise sanitaire liée au Covid-19, les restrictions de déplacements, la mise en œuvre de mesures de protection ainsi que le recours à l'activité partielle ont entraîné un retard conséquent sur les chantiers. Par ailleurs, les perspectives de trafic ont été revues à la baisse par rapport à celles établies en 2020. Dans ces conditions, certains investissements ont été décalés ultérieurement.

Ainsi, le montant des investissements corporels et incorporels à hauteur de 527 millions d'euros pour le Groupe ADP en 2021 (848 millions d'euros en 2020).

5

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Périmètre régulé	316	463	706
Commerces et autres investissements	58	102	180
Immobilier de diversification	13	6	23
Sûreté et sécurité	53	117	120
ADP SA	440	689	1 029
TAV Airports	22	83¹	145²
AIG	8	8	41
Filiales commerciales	8	12	18
Filiales immobilières	27	36	29
Hub One	18	20	13
Hologarde	4	1	4
ADP International	-	-	0
ADP Ingénierie	0	-	0
INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS RÉALISÉS PAR LE GROUPE ADP	527	848	1 280

¹ Incluant la constatation d'un actif incorporel lié à un amendement signé entre TAV Macédoine et le gouvernement de la République de Macédoine du Nord concernant l'annulation des paiements à verser au titre des contrats de concessions en 2020 et 2021, ainsi que l'approbation d'un calendrier d'investissement à réaliser par TAV Macédoine. En outre, le gouvernement de la République de Macédoine du Nord a prolongé la durée de concession à Skopje de 104 jours et Ohrid de 107 jours. La construction du nouvel aéroport de fret à Shtip a également été annulée dans l'amendement signé.

² 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.

Dans le cadre de la pandémie de Covid-19 et des conséquences qu'elle a engendrées sur le secteur du transport aérien, les hypothèses retenues dans la proposition du Groupe ADP en vue du Contrat de Régulation Économique 2021-2025 (CRE 4) ont été rendues obsolètes, aussi bien concernant l'équilibre financier visé que le projet de développement industriel proposé. Le Groupe ADP a ainsi constaté la caducité du document public de consultation du CRE 4 et a décidé de ne pas poursuivre la procédure d'élaboration du contrat initiée le 2 avril 2019. Ce contrat déterminait notamment les investissements devant être réalisés par Aéroports de Paris au titre du périmètre régulé au cours de cette période. Un nouveau plan sera élaboré lorsque toutes les conditions de visibilité industrielle et financière seront réunies.

En 2021, les investissements corporels et incorporels se sont élevés à 440 millions d'euros pour la Maison-mère (689 millions d'euros en 2020), dont 316 millions d'euros pour le périmètre régulé (463 millions d'euros en 2020), et 87 millions d'euros pour ses filiales (160 millions d'euros en 2020).

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

- ◆ la construction de la jonction de satellites internationaux du terminal 1 ;
- ◆ l'achat d'équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 lié à la réglementation européenne ;
- ◆ la construction d'un trieur bagages en correspondance sous le hall M de CDG 2 (TBS4) ;
- ◆ la rénovation de la piste 3 ;
- ◆ l'extension des aires India ;
- ◆ les travaux préparatoires à la construction du CDG Express ;
- ◆ la réfection de la couverture du corps central du terminal 2E ;
- ◆ la mise en cohérence du terminal 2D avec la liaison BD ;
- ◆ le *staging* de la salle d'embarquement du bâtiment de jonction du terminal 1.

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

- ◆ les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris ;
- ◆ la mise en conformité réglementaire du tri bagages Est d'Orly 4 ;
- ◆ la restructuration du hall B et de la prépasserelle D08 ;
- ◆ la rénovation des infrastructures aéronautiques de la voie W42/L42 ;
- ◆ le réaménagement des voies de circulation aéronautiques au sud d'Orly 4.

Pour l'aéroport de Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale, les investissements ont porté principalement sur la création d'une nouvelle caserne SSLIA.

Aéroports de Paris a par ailleurs réalisé en 2021 des investissements pour ses fonctions support et sur des projets communs aux plateformes, notamment informatiques.

Les investissements de TAV Airports se sont élevés à 22 millions d'euros. Les investissements ont principalement porté sur :

- ◆ les travaux de modernisation et d'extension de l'aéroport d'Almaty au Kazakhstan ;
- ◆ des investissements obligatoires dans le cadre des contrats de concessions en Macédoine du Nord ;
- ◆ des investissements de la société TAV OS dans les salons d'aéroport à Bergame, New-York et Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ des investissements concernant la rénovation et le traitement de la vétusté de l'aire de trafic, de la piste et du terminal à Ankara en Turquie.

Les investissements d'AIG, société concessionnaire de l'aéroport Queen Alia International Airport à Amman, se sont élevés à 8 millions d'euros. Les investissements ont porté principalement sur l'extension du trieur bagage.

Les investissements des filiales commerciales se sont élevés à 8 millions d'euros. Les investissements ont principalement porté sur :

- ◆ la poursuite et la finalisation de l'installation et l'aménagement des boutiques liées à la jonction du terminal 2B avec le terminal 2D, par la Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP ;
- ◆ la première partie de l'implantation de dispositifs publicitaires au sein de la jonction du terminal 2B avec le terminal 2D, par Média ADP ;
- ◆ la poursuite des travaux d'aménagement des boutiques dans la nouvelle zone commerciale en zone départ international à Orly 4, par la Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP ;
- ◆ la création de la société Extime Food & Beverage qui a entamé les études d'aménagement de sa cuisine centrale en zone Roméo à Orly.

Les investissements des filiales immobilières se sont élevés à 27 millions d'euros. Les investissements ont principalement porté sur :

- ◆ la livraison de l'hôtel sous l'enseigne easyHotel au sud du centre commercial Aéroville sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle, par la SAS Hôtels Aéroportuaire ;
- ◆ l'hôtel en cours de construction de l'enseigne Courtyard & Residence Inn by Marriott implanté au cœur du quartier Roissy-pôle Ouest, par la SAS Hôtels Aéroportuaire ;
- ◆ la finalisation des travaux de restructuration des ex-locaux Air France et les aménagements intérieurs pour les besoins propres du Groupe ADP, par l'entité ADP Immobilier Tertiaire.

Les investissements de Hub One se sont élevés à 18 millions d'euros. Les investissements ont principalement porté sur :

- ◆ le LTE (*Long Term Evolution*), réseau mobile 4G/5G professionnel ;
- ◆ les investissements clients (terminaux, réseaux...) pour la location ;
- ◆ les autres infrastructures télécoms.

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.

5.3.2 INVESTISSEMENT EN COURS

Le Groupe ADP n'a pas d'investissements en cours significatifs ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris.

5.3.3 PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PRÉVISIONNEL D'AÉROPORTS DE PARIS EN 2022-2025, HORS INVESTISSEMENTS FINANCIERS

Pour la période 2022-2025, les investissements corporels et incorporels en euros constants du groupe s'établiront à près de 1 milliard d'euros par an en moyenne, se décomposant ainsi :

- ◆ investissements d'ADP SA (régulés et non régulés) : compris entre 550 et 600 millions d'euros en 2022, entre 750 et 800 millions d'euros en 2023, entre 650 et 750 millions d'euros en 2024 et entre 800 et 900 millions d'euros en 2025.

Plus de 50 % de ce programme d'investissements sera consacré au maintien du patrimoine, à la mise en conformité réglementaire et à la sûreté/sécurité. Des investissements en faveur de l'environnement irriguent par ailleurs la totalité du plan ;

- ◆ investissements des filiales à Paris : enveloppe intégrant notamment 140 millions d'euros en moyenne par an de développement de projets immobiliers à Paris sur la période 2022-2025 (filiales d'ADP SA) ;
- ◆ investissements des filiales à l'international : enveloppe de l'ordre de 90 millions d'euros par an en moyenne portée par les filiales internationales TAV Airports et AIG sur la période 2022-2025.

Le programme 2022-2025 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.

L'enveloppe prévisionnelle totale du projet CDG Express est de 2,2 milliards d'euros, et est couverte 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.

Dans le cadre de la feuille de route "2025 Pioneers"¹, le groupe va, sur la période 2022-2025 et au-delà, privilégier une politique d'investissement plus sobre, à travers trois axes :

- ◆ Optimiser l'utilisation des capacités aéroportuaires existantes, notamment par la digitalisation du parcours passagers et l'adaptation des plateformes aux évolutions du trafic et des flottes ;
- ◆ Accompagner la croissance du trafic à un rythme adapté et avec un développement plus sobre des capacités, en privilégiant des infrastructures plus compactes ainsi que leur modularité et flexibilité ;
- ◆ Réduire les besoins en infrastructures routières coûteuses, notamment par l'amélioration de la desserte des plateformes par les transports en commun.

5

5.3.4 INVESTISSEMENTS RÉALISÉS DANS DES COENTREPRISES OU DANS DES PARTICIPATIONS SIGNIFICATIVES

Le Groupe ADP n'a pas réalisé d'investissements significatifs dans des coentreprises ou dans des participations significatives.

5.3.5 IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES INVESTISSEMENTS RÉALISÉS ET EN COURS

Les investissements spécifiquement dédiés à l'environnement ont notamment pour objet :

- ◆ la réduction des émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques sur les plateformes : renforcement de la connexion fer/air et des circulations douces (lesquelles contribuent également à la réduction des congestions), renforcement du réseau électrique et déploiement de prises compatibles chaud/froid pour la mise à disposition de moyens

de substitution aux moteurs auxiliaires des avions et de bornes de recharge pour véhicules électriques côté piste et côté ville ;

- ◆ le développement d'énergies renouvelables produites localement de sorte à réduire le contenu carbone de l'énergie distribuée sur les plateformes : mise en place d'une pompe à chaleur, de panneaux photovoltaïques et d'une nouvelle centrale froid sur la plateforme de Paris-Orly, nouvelle géothermie sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle prévue pour le premier doublet à horizon 2026 ;

¹ Annoncé lors de la journée investisseurs du 17 février 2022 (voir la section 5.1 "Faits marquants" du présent document).

- ◆ la poursuite de la maîtrise des charges d'exploitation des bâtiments de la plateforme (aérogares et bâtiments immobiliers) en rénovant l'enveloppe des ouvrages existants, en continuant le déploiement de moyens de comptage, en minimisant les consommations d'énergie (éclairage, chauffage, ventilation, climatisation, équipements mécanisés), en optimisant la production d'énergie et en réduisant les pertes d'énergie ;
- ◆ la poursuite de la maîtrise des charges d'exploitation liées à la consommation et au traitement de l'eau : déploiement de nouveaux moyens de comptage, réhabilitation des réseaux et réduction des pertes (eau potable, eaux usées, eaux pluviales) ;
- ◆ l'amélioration de l'indice de biodiversité des plateformes, pour une biodiversité plus riche et une meilleure qualité de vie sur les plateformes, en prenant notamment en compte des mesures ERC (éviter, réduire, compenser) et la limitation de l'imperméabilisation des plateformes.

De plus, en 2021, Aéroports de Paris est lauréat de l'appel à projets Green Deal H2020 Green Airports de la Commission européenne. Ce projet OLGA (hOListic Green Airports) regroupe un consortium de 41 partenaires (aéroports, compagnies, transporteurs, énergéticiens...) coordonné par Aéroports de Paris. Le projet vise à mettre en lumière l'innovation environnementale dans les aéroports à l'occasion des Jeux olympiques de Paris (2024) et Milan (2026) de sorte à accélérer le déploiement des technologies associées. Il contribuera à la réduction des émissions côté piste et côté ville, pour l'aéroport et ses parties prenantes (compagnies, assistants en escale), en soutien de l'ambition de neutralité carbone de l'Union européenne, tout en améliorant la qualité de vie des riverains. Le projet OLGA, déployé à Paris-Charles de Gaulle dans le cas d'Aéroports de Paris, permettra également - entre autres - d'accélérer la transition environnementale sur les aéroports en matière de mobilité à la demande, de maîtrise de la qualité de l'air, de mesure de la qualité de la biodiversité, de

réduction des déchets, ou encore de préparation des plateformes aéroportuaires à l'arrivée du vecteur hydrogène pour les usages aéronautiques. Aéroports de Paris s'est engagé à financer la part non subventionnée par la Commission européenne des projets inscrits dans OLGA.

Enfin, un certain nombre d'autres projets d'investissements, non dédiés spécifiquement au développement durable, impliquent intrinsèquement un renforcement de la performance environnementale d'Aéroports de Paris, en cohérence avec la politique environnementale de l'entreprise. Ceci inclut notamment :

- ◆ la réalisation des principaux projets de rénovation et de restructuration (bâtiments de jonction, réhabilitation de terminaux) et plus généralement la définition des plans de vétusté de chaque plateforme, en incluant des objectifs :
 - ◆ de diminution des consommations d'énergie,
 - ◆ d'optimisation des systèmes d'isolation et de chauffage/climatisation,
 - ◆ de rationalisation de la consommation et du traitement de l'eau ;
- ◆ la construction des nouveaux bâtiments dans le respect des normes RT2012 ou RE2020 avec obtention systématique de labels environnementaux pour les bâtiments immobiliers.

Il est important de rappeler que la plupart des investissements réalisés par Aéroports de Paris ont un impact en matière de développement durable, notamment lorsqu'il s'agit de la construction de nouvelles infrastructures ou de la rénovation des anciennes.

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 ¹.

¹ Voir section 2.1 intitulée « Facteurs de risques ».

5.4 PRÉVISIONS ET OBJECTIFS DE L'EXERCICE 2021

RAPPEL DES PRÉVISIONS 2021

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

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

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

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

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

5.5 ÉVÈNEMENTS RÉCENTS

CONCLUSION PAR ADP INTERNATIONAL D'UN ACCORD TRANSACTIONNEL AVEC L'IFC PAR LEQUEL ELLE EST EXCLUE POUR 12 MOIS DES APPELS D'OFFRES POUR LES PROJETS FINANCÉS PAR LE GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

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

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

Zagreb en Croatie et d'Antananarivo et de Nosy Be à Madagascar, dont la construction a été partiellement financée par l'IFC.

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

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

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

HOMOLOGATION DES TARIFS 2022 DES REDEVANCES D'AÉROPORTS DE PARIS PAR L'AUTORITÉ DE SUPERVISION INDÉPENDANTE DES REDEVANCES AÉROPORTUAIRES

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

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

- ◆ hausse des tarifs de la redevance par passager de + 1,54 % ;
- ◆ gel des tarifs de la redevance de stationnement ;
- ◆ gel des tarifs de la redevance d'atterrissage ;
- ◆ hausse moyenne des tarifs des redevances accessoires (hors redevance PHMR) de + 0,95 % ;

- ◆ hausse des tarifs de la redevance PHMR de + 10,0 % à Paris-Charles de Gaulle et de + 0,94 % à Paris-Orly.

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

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

ADOPTION DE LA FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE « 2025 PIONEERS » PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 16 FÉVRIER 2022

Le 16 février 2022, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris SA a adopté une feuille de route stratégique dénommée « 2025 Pioneers », portant sur la promotion d'un nouveau modèle aéroportuaire de long terme. Le contenu et les objectifs de cette

feuille de route stratégique sont détaillés dans le communiqué de presse « « 2025 Pioneers » : la feuille de route stratégique 2022-2025 du Groupe ADP pour construire un modèle aéroportuaire durable », publié le 16 février 2022.

POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Le conseil d'administration du 16 février 2022 a arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2021. Lors de cette séance, il a décidé de proposer à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires, devant se réunir le 17 mai

2022, de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Il est précisé qu'aucun acompte sur dividende n'a été versé au cours de l'année 2021.

TRAFIC DU MOIS DE FÉVRIER 2022

Le trafic total du Groupe ADP¹ est en hausse de + 6,6 millions de passagers en février 2022 par rapport à février 2021, avec 14,7 millions de passagers accueillis dans l'ensemble du réseau d'aéroports gérés. Il représente 62,5% du niveau du trafic groupe du mois de février 2019¹.

En février 2022, pour Paris Aéroport seul, le trafic est en hausse de + 3,3 millions de passagers par rapport à février 2021, avec 4,5 millions de passagers accueillis. Il représente 62,3 % du trafic de Paris Aéroport du mois de février 2019. En février 2022, Paris Charles de Gaulle a accueilli 2,9 millions de passagers (+ 2,1 millions de passagers²), soit 57,8 % du trafic de février 2019, et Paris Orly 1,6 million de passagers (+ 1,1 million de passagers²), soit 72,9 % du trafic de février 2019.

À Paris-Charles de Gaulle, les terminaux 2A, 2B, 2C, 2D, 2E et 2F sont actuellement ouverts et accueillent l'ensemble du trafic de passagers. À Paris-Orly, tous les secteurs sont ouverts à l'exception des portes d'embarquement B d'Orly 1.

S'agissant des plateformes du Groupe ADP à l'international, le terminal Hajj de Djeddah en Arabie Saoudite est fermé. Toutes les autres plateformes sont ouvertes aux vols commerciaux, des restrictions locales pouvant néanmoins s'appliquer, en particulier aux vols internationaux.

Dans le contexte créé par l'invasion de l'Ukraine par la Russie et les sanctions internationales prononcées à l'égard de la Russie,

le trafic aérien à destination ou en provenance de ces pays est fortement impacté. En 2019, le trafic avec l'Ukraine et la Russie représentait 1,4 % du trafic total de Paris Aéroport, ainsi que 17,1 %³ du trafic total de TAV Airports, soit 27,9 %³ du trafic international de TAV Airports. Le groupe continue de suivre l'évolution de la situation et, à ce stade, n'anticipe pas que les conséquences du conflit soient de nature à remettre en question ses hypothèses de trafic.

Le trafic de TAV Airports, dont le Groupe ADP détient 46,4 % du capital⁴, est en hausse de + 1,4 million de passagers en février 2022², à 3,1 millions de passagers, soit 68,0 % du trafic de février 2019.

Le trafic de l'aéroport de Santiago du Chili, dont le Groupe ADP détient 45 % du capital, est en hausse de + 0,8 million de passagers en février 2022², à 1,5 million passagers, soit 65,5 % du trafic de février 2019.

Le trafic d'Amman, dont le Groupe ADP détient 51 % du capital, est en hausse de + 0,2 million de passagers en février 2022², à 0,4 million de passagers, soit 62,8 % du trafic de février 2019.

Le trafic de GMR Airports, dont le Groupe ADP détient 49 % du capital depuis le mois de juillet 2020, est en hausse de + 0,8 million de passagers en février 2022², à 5,1 millions de passagers, soit 63,1 % du trafic de février 2019.

5

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'AÉROPORTS DE PARIS AUTORISE LA SOCIÉTÉ À USER DE SON DROIT DE VETO ET À RACHETER SES ACTIONS PROPRES AFIN DE POUVOIR EXERCER SON DROIT DE PRÉEMPTION, DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE DÉBOUCLAGE DES PARTICIPATIONS CROISÉES AVEC ROYAL SCHIPHOL GROUP

Le Conseil d'administration du 16 février 2022 a autorisé la société à faire usage des droits que l'accord de sortie entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group en date du 1^{er} décembre 2008 confère à Aéroports de Paris⁵. Il s'agit de :

- ◆ l'usage du droit de veto que la société détient dans le cas d'un projet de cession à personnes identifiées des actions ADP détenues par Royal Schiphol Group ;
- ◆ le rachat, y compris par utilisation de son droit de préemption avec faculté de substitution au profit d'investisseurs tiers, d'un

nombre d'actions ADP représentant jusqu'à 8 % du capital social d'Aéroports de Paris afin de permettre, le cas échéant, le rachat de l'intégralité des actions ADP devant être cédées par Royal Schiphol Group.

Cette autorisation s'inscrit dans le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale du 11 mai 2021, y compris le cadre qu'il prévoit en termes d'objectifs que de limites financières. Elle pourra se poursuivre de la même manière au titre de tout programme de rachat qui lui succéderait à l'avenir.

¹ Le trafic du groupe intègre le trafic des aéroports de Delhi International Airport Limited (DIAL), Hyderabad International Airport Limited (GHIAL), Mactan Cebu International Airport et Almaty International Airport à compter du 1^{er} janvier 2019. Suite au non-renouvellement au 31 décembre 2021 du contrat d'assistance technique (TSA) relatif à l'aéroport de Maurice, le trafic du groupe n'inclut plus le trafic de l'aéroport de Maurice.

² Par rapport au mois de février 2021.

³ Incluant les aéroports d'Almaty et de Zagreb.

⁴ Suite à la mise en œuvre du programme de rachat d'actions de TAV Airports, le Groupe ADP détient 46,38 % du Groupe TAV Airports depuis le 30 septembre 2020 (contre 46,12 % précédemment).

⁵ Voir les communiqués de presse des 20 et 26 février 2020, et du 7 juillet 2020 sur la prise de participation dans la société GMR Airports.

L'autorisation ainsi donnée par le conseil d'administration permet, le cas échéant, à Aéroports de Paris de se porter acquéreur, dans le respect de la réglementation applicable, de ses propres actions dans le cadre d'une cession de gré à gré avec Royal Schiphol

Group ou par le placement d'un ordre dans le cadre d'une procédure accélérée de constitution d'un livre d'ordre qui serait mise en œuvre par Royal Schiphol Group.

« 2025 PIONEERS » : LA FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE 2022-2025 DU GROUPE ADP POUR CONSTRUIRE UN MODÈLE AÉROPORTUAIRE DURABLE

Le Groupe ADP se dote d'une feuille de route stratégique 2022-2025 pour construire le socle d'un nouveau modèle aéroportuaire orienté vers la durabilité et la performance, en phase avec les attentes sociétales et environnementales. Cette feuille de route s'accompagne d'une trajectoire financière.

Dans cette vision de long terme, le groupe souhaite faire de ses aéroports des plateformes (hubs) multimodales et d'énergies conçues et exploitées de manière durable. Il vise l'excellence de l'hospitalité et la fluidité des parcours au service de ses clients voyageurs et la performance opérationnelle et environnementale au service de ses clients compagnies. Enfin il développe dans une approche multi-locale une culture de l'innovation et de la responsabilité en inscrivant son action partout où il est présent au cœur des territoires.

La feuille de route stratégique "2025 Pioneers" est une première étape de cette transformation de long terme. Elle définit les actions prioritaires pour la période 2022-2025 et propose 20 objectifs¹ à horizon 2025, déclinés autour de 3 axes stratégiques :

- ◆ Une ambition industrielle : One ambition, "imaginer l'aéroport durable de demain"
- ◆ Une approche multi-locale : One group, "bâtir un groupe mondial, intégré et responsable"
- ◆ Une dynamique collective : Shared dynamics, "innover, accompagner et responsabiliser"

La présentation de cette feuille de route stratégique est disponible au lien suivant : parisaeroport.fr/groupe/finances/rerelations-investisseurs/journees-investisseurs

Au cœur de la transformation industrielle engagée pour 2025 Pioneers, se trouve l'évolution des aéroports vers des hubs multimodaux et d'énergies :

- ◆ qui ne seront plus seulement un lieu où l'on prend l'avion mais un lieu où l'on bénéficie d'une connectivité renouvelée qui offre le choix au client voyageur entre différents modes de déplacement (ferroviaire à longue et à courte distance, bus, mobilité douce...), et dans lequel la correspondance fer-air porte une part croissante du développement des plateformes du Groupe ADP ;
- ◆ qui accueilleront une diversification de nos activités énergétiques et le déploiement de nouvelles énergies propres : biomasse, électricité verte, carburants aéronautiques durables, hydrogène ;
- ◆ qui verront les infrastructures existantes densifiées et les capacités des gares et pôles de multimodalités étendues, en utilisant de nouveaux modes de construction innovants et au plus faible impact environnemental ;
- ◆ qui s'intégreront dans une planification urbaine globale, en s'insérant au cœur des territoires sur les questions d'immobilier, d'énergie, ou de mobilité.

Cette feuille de route s'inscrit à l'échelle du groupe. Elle est partagée avec TAV Airports, la feuille de route de GMR Airports sera en résonance avec 2025 Pioneers. Elle s'appuie sur une

trajectoire financière qui permet au groupe de renouer, d'ici 2025, avec sa performance d'avant crise sous l'impulsion du retour progressif du trafic au niveau de 2019 et d'une forte discipline financière en exploitation et en investissements. Cette structure financière ainsi consolidée doit permettre au groupe de garantir un juste retour à ses actionnaires, avec un niveau de distribution de dividendes équivalent à celui offert avant crise.

Un retour progressif du trafic au niveau de 2019

Le Groupe ADP prévoit un retour progressif du trafic au niveau d'avant crise, plus rapide à l'international qu'à Paris Aéroport compte tenu de la dynamique attendue pour TAV Airports et GMR Airports.

Il prend ainsi pour hypothèse un trafic groupe en 2022 compris entre 70 % et 80 % du niveau de 2019 et s'attend à un retour au niveau de 2019 entre 2023 et 2024.

De même, il anticipe une hypothèse de trafic de Paris Aéroport compris en 2022 entre 65 % et 75 % du niveau de 2019, en 2023 entre 85 % et 95 %, en 2024 entre 90 % et 100 % et en 2025 entre 95 % et 105 %. Le niveau de trafic atteint en 2019 devrait être retrouvé entre 2024 et 2026 et dépassé à partir de 2026.

Une stratégie commerciale au service de la création de valeur et de la satisfaction clients

Le Groupe ADP lance un nouveau concept et une nouvelle marque de commerce (retail) et d'hospitalité, dénommée Extime. Extime capitalise sur tous les savoir-faire déployés depuis plusieurs années sur les plateformes parisiennes et dans le Groupe ADP, et les regroupe dans une marque unique, afin d'en faire un instrument de conquête à l'international, au sein et en dehors des aéroports du Groupe ADP.

Le modèle de déploiement privilégié est celui de la franchise, autour d'un franchiseur Aéroports de Paris qui apporte la franchise Extime et son savoir-faire à des franchisés.

La stratégie de création de valeur s'appuie sur 4 leviers : (i) la stimulation du trafic contributeur via une politique ambitieuse d'Aviation Marketing focalisée sur les destinations les plus contributives, dont la Chine ; (ii) la stimulation de la demande en amont de l'arrivée à l'aéroport via un écosystème digital performant composé notamment d'un programme de fidélité Extime Reward et Extime Pass, ainsi que d'une marketplace www.extime.com ; (iii) un modèle économique intégré, la majorité des opérations étant assurées par des sociétés détenues à au moins 50% par le Groupe ADP, qui portent le nom d'Extime, et véritables championnes de leur domaine d'activité aux modèles économiques optimisés ; et (iv) un terrain d'expression principalement dans les zones réservées des aéroports dans des lieux baptisés "Boutique Terminaux", qui visent l'excellence dans le design et l'architecture, dans le service et l'accueil, et dans l'offre de marques et de concepts.

¹ Voir la liste détaillée des 20 objectifs en annexe au présent communiqué

Cette nouvelle stratégie plus englobante du retail et de l'hospitalité en zone réservée conduit à une évolution de la définition du chiffre d'affaires par passager qui inclura désormais l'intégralité des activités commerciales en zone réservée : boutiques, bars et restaurants, bureaux de change et détaxe, salons commerciaux, accueils VIP, publicité et autres services payants¹.

L'objectif fixé est de passer, en retenant ce nouveau périmètre, de 25,3€ par passager en 2021 à 27,5€ par passager en 2025.

Une discipline permettant de favoriser le retour progressif à la performance financière de 2019

Il est prévu que les charges courantes d'ADP SA passent de 32€ par passager en 2021 à un niveau compris entre 16 € et 18 € en 2024 et en 2025, proche ou identique à celui de 2019.

Sous les effets positifs induits par la reprise anticipée du trafic décrite ci-avant, la nouvelle stratégie commerciale et la politique de maîtrise des charges, le Groupe ADP prévoit de retrouver dès 2024 un niveau d'EBITDA² supérieur à celui de 2019, soit 1 772 M€. Le ratio EBITDA sur chiffres d'affaires devrait être compris entre 30 % et 35% en 2022 et en 2023 et entre 35 % et 40 % en 2024 et en 2025.

La discipline financière se traduira par une politique maîtrisée des investissements, tout en veillant à sécuriser une enveloppe moyenne de plus de 50% en faveur du maintien du patrimoine et de la sûreté et sécurité. Les investissements s'établiront à près de 1 milliard d'euros par an en moyenne entre 2022 et 2025 pour le groupe, et seront compris, pour Paris Aéroports, entre 550 et 600 millions d'euros en 2022, entre 750 et 800 millions d'euros en 2023, entre 650 et 750 millions en 2024 et entre 800 et 900 millions d'euros en 2025.

Sur la base d'hypothèses de trafic groupe compris entre 70 % et 80 % et de trafic de Paris Aéroport compris en 2022 entre 65 % et 75 % par rapport aux niveaux de 2019, le Groupe ADP anticipe un résultat net part du Groupe positif à compter de 2022.

Le groupe prévoit enfin, à compter de 2023, une politique de dividende fondée sur un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe, conforme au niveau d'avant crise, complétée par l'introduction d'un plancher de distribution fixé à 1€ par action en 2023 et à 3 € par action en 2024 et 2025.

Le ratio dette nette sur EBITDA du Groupe ADP devrait passer d'une fourchette comprise entre 6x à 7x en 2022 à une fourchette comprise entre 4,5x à 5x à horizon 2025.

Augustin de Romanet, Président-directeur général, a déclaré :

"Après une période marquée par une crise sans précédent qui a durablement affecté le secteur aérien, le Groupe ADP souhaite promouvoir un nouveau modèle aéroportuaire sur le long terme, porteur d'une création de valeur durable pour l'entreprise et les territoires et d'un nouvel élan pour ses salariés et l'ensemble de la communauté aéroportuaire. Il entend bâtir son leadership en s'appuyant sur une démarche de pionnier, au service de la transformation globale et structurelle de ses activités et de ses métiers. La feuille de route stratégique "2025 Pioneers", qui s'inscrit pour la première fois à l'échelle du groupe, propose 20 objectifs, témoignant, à horizon 2025, de la réalisation de premières actions concrètes de cette transition de long terme. Cette feuille de route stratégique s'inscrit dans une trajectoire financière caractérisée par le retour progressif du trafic au niveau de 2019 ainsi qu'une discipline financière exigeante en termes d'évolution de coûts et de maîtrise des investissements qui doit permettre au Groupe ADP de retrouver d'ici 2025 son niveau de performance financière d'avant crise. Le déploiement sur les activités de commerce et d'hospitalité de la nouvelle stratégie Extime, à Paris puis à l'international, sera décisive dans la recherche de compétitivité du Groupe grâce à la mise en œuvre d'un concept de franchise inédit dans l'univers aéroportuaire. Extime porte en effet une promesse d'excellence non seulement en termes de performance commerciale et de satisfaction client, mais aussi en termes de rentabilité et de productivité des opérations commerciales. En conséquence, le Groupe ADP sera en mesure de garantir un juste retour de sa création de valeur à l'ensemble de ses actionnaires."

5

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 16 FÉVRIER 2022

Dans le contexte créé par l'invasion de l'Ukraine par la Russie et les sanctions internationales prononcées à l'égard de la Russie, le groupe suit l'évolution de la situation afin d'en déterminer les conséquences à court, moyen et long terme.

À ce stade, bien que le trafic aérien entre ces deux pays et les plateformes aéroportuaires exploitées par le groupe situées au sein de l'Union Européenne (en provenance ou à destination)

soit fortement impacté, le groupe n'anticipe pas, en l'absence d'évolution notable de la situation, que les conséquences du conflit soient de nature à remettre en question ses prévisions financières et ses hypothèses de trafic.

Pour plus de détails, se référer à la section 2.1.3 "Risques de menaces externes".

CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2021

Les événements significatifs intervenus entre la date de clôture de l'exercice 2021 et le 16 février 2022, date d'arrêt des comptes par le conseil d'administration, sont mentionnés à la note 17 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 6.

Les événements significatifs intervenus entre le 16 février 2022 et la date du dépôt du présent document d'enregistrement universel sont présentés ci-dessus.

¹ La précédente définition était : chiffre d'affaires des boutiques côté pistes divisé par le nombre de passagers au départ (CA/Pax) à Paris.

² Chiffre d'affaires et autres produits ordinaires diminués des achats et charges courantes opérationnelles hors amortissements/dépréciations d'actifs corporels/incorporels.

5.6 PERSPECTIVES, PRÉVISIONS ET OBJECTIFS

PERSPECTIVES

Politique de distribution de dividendes

Le conseil d'administration du 16 février 2022 a arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2021. Lors de cette séance, il a décidé de proposer à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires, devant se réunir le 17 mai

2022, de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Il est précisé qu'aucun acompte sur dividende n'a été versé au cours de l'année 2021.

HYPOTHÈSES DE TRAFIC, PRÉVISIONS ET OBJECTIFS 2022-2025

La feuille de route stratégique « 2025 Pioneers », publiée le 16 février 2022, s'appuie sur une trajectoire financière qui permet au groupe de renouer, d'ici 2025, avec sa performance d'avant crise sous l'impulsion du retour progressif du trafic au niveau de 2019 et d'une forte discipline financière en exploitation et en investissements. Cette structure financière ainsi consolidée doit permettre au groupe de garantir un juste retour à ses actionnaires, avec un niveau de distribution de dividendes équivalent à celui offert avant crise.

Un retour progressif du trafic au niveau de 2019

Le Groupe ADP prévoit un retour progressif du trafic au niveau d'avant crise, plus rapide à l'international qu'à Paris Aéroport compte tenu de la dynamique attendue pour TAV Airports et GMR Airports.

Il prend ainsi pour hypothèse un trafic groupe en 2022 compris entre 70 % et 80 % du niveau de 2019 et s'attend à un retour au niveau de 2019 entre 2023 et 2024.

De même, il anticipe une hypothèse de trafic de Paris Aéroport compris en 2022 entre 65 % et 75 % du niveau de 2019, en 2023 entre 85 % et 95 %, en 2024 entre 90 % et 100 % et en 2025 entre 95 % et 105 %. Le niveau de trafic atteint en 2019 devrait être retrouvé entre 2024 et 2026 et dépassé à partir de 2026.

Une stratégie commerciale au service de la création de valeur et de la satisfaction clients

Le Groupe ADP lance un nouveau concept et une nouvelle marque de commerce (*retail*) et d'hospitalité, dénommée Extime. Pour plus d'informations, voir la section 1.1.1.3 « Stratégie en matière d'activité commerciale ».

Cette nouvelle stratégie plus englobante du *retail* et de l'hospitalité en zone côté piste conduit à une évolution de la définition du chiffre d'affaires par passager qui inclura désormais l'intégralité des activités commerciales en zone côté piste : boutiques, bars et

restaurants, bureaux de change et détaxe, salons commerciaux, accueils VIP, publicité et autres services payants¹.

L'objectif fixé est de passer, en retenant ce nouveau périmètre, de 25,3 euros par passager en 2021 à 27,5 euros par passager en 2025.

Une discipline permettant de favoriser le retour progressif à la performance financière de 2019

Il est prévu que les charges courantes d'ADP SA passent de 32 € par passager en 2021 à un niveau compris entre 16 euros et 18 euros en 2024 et en 2025, proche ou identique à celui de 2019.

Sous les effets positifs induits par la reprise anticipée du trafic décrite ci-avant, la nouvelle stratégie commerciale et la politique de maîtrise des charges, le Groupe ADP prévoit de retrouver dès 2024 un niveau d'EBITDA² supérieur à celui de 2019, soit 1 772 millions d'euros. Le ratio EBITDA sur chiffres d'affaires devrait être compris entre 30 % et 35 % en 2022 et en 2023 et entre 35 % et 40 % en 2024 et en 2025.

La discipline financière se traduira par une politique maîtrisée des investissements, tout en veillant à sécuriser une enveloppe moyenne de plus de 50 % en faveur du maintien du patrimoine et de la sûreté et sécurité. Les investissements s'établiront à près de 1 milliard d'euros par an en moyenne entre 2022 et 2025 pour le groupe, et seront compris, pour Paris Aéroports, entre 550 et 600 millions d'euros en 2022, entre 750 et 800 millions d'euros en 2023, entre 650 et 750 millions en 2024 et entre 800 et 900 millions d'euros en 2025.

Sur la base d'hypothèses de trafic groupe compris entre 70 % et 80 % et de trafic de Paris Aéroport compris en 2022 entre 65 % et 75 % par rapport aux niveaux de 2019, le Groupe ADP anticipe un résultat net part du Groupe positif à compter de 2022.

Le groupe prévoit enfin, à compter de 2023, une politique de dividende fondée sur un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe, conforme au niveau d'avant crise, complétée par l'introduction d'un plancher de distribution fixé à 1 euro par action en 2023 et à 3 euros par action en 2024 et 2025.

¹ La précédente définition était : chiffre d'affaires des boutiques côté pistes divisé par le nombre de passagers au départ (CA/Pax) à Paris.

² Chiffre d'affaires et autres produits ordinaires diminués des achats et charges courantes opérationnelles hors amortissements/dépréciations d'actifs corporels/incorporels.

Le ratio dette nette sur EBITDA du Groupe ADP devrait passer d'une fourchette comprise entre 6x à 7x en 2022 à une fourchette comprise entre 4,5x à 5x à horizon 2025.

Synthèse des perspectives, prévisions et objectifs 2022-2025

Ces objectifs sont bâtis sur des hypothèses d'absence de nouvelles restrictions ou fermetures d'aéroports liés à la crise sanitaire, de stabilité du modèle économique à Paris, et d'absence de volatilité anormalement élevée en matière de taux de change et de taux d'inflation. Toute évolution négative par rapport à ces hypothèses pourrait avoir des effets défavorables sur le volume de trafic et les indicateurs financiers 2025. Ils sont par ailleurs construits sur la base du périmètre de consolidation à fin 2021, sans hypothèse d'évolution à horizon 2025.

	2022 ¹	2023	2024	2025
Trafic du Groupe ² <i>(en % du trafic de 2019)</i>	70 % - 80 %	Retour au niveau de trafic de 2019 entre 2023 et 2024		-
Trafic à Paris Aéroport <i>(en % du trafic de 2019)</i>	65 % - 75 %	85 % - 95 %	90 % - 100 %	95 % - 105 %
	Retour au niveau de trafic de 2019 entre 2024 et 2026, au-delà du niveau de 2019 à partir de 2026			
CA/Pax Extime à Paris ³ <i>(en euros)</i>	-	-	-	27,5 €
Charges courantes ADP SA par passager <i>(en euros)</i>	-	-	16 € - 18 €/pax	
Croissance de l'EBITDA groupe, par rapport à 2019	-	-	Retour au niveau de 2019, soit un EBITDA supérieur ou égal à 1 772 M€	-
Marge d'EBITDA <i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	Compris entre 30 % et 35 %		Compris entre 35 % et 40 %	
Résultat net part du Groupe <i>(en millions d'euros)</i>	Positif			
Investissements Groupe <i>(hors invest. financier)</i>	1 milliard d'euros par an en moyenne entre 2022 et 2025			
Investissements ADP SA <i>(hors invest. financier, régulé/non régulé)</i>	550 M€ - 600 M€	750 M€ - 800 M€	650 M€ - 750 M€	800 M€ - 900 M€
Ratio Dette financière nette/EBITDA	6x - 7x	-	-	4,5x - 5x
Dividendes dus au titre de l'année N-1 <i>(en % du RNPG)</i>	-	Taux de distribution de 60 % Plancher à 1 €/action	Taux de distribution de 60 % Plancher à 3 €/action	

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

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

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

A wide-angle photograph of an airport terminal and tarmac at dusk. The terminal building on the left has a large, curved glass facade that is illuminated from within, showing a warm glow. The sky is a mix of blue and orange, with scattered clouds. In the foreground, there are several ground support equipment vehicles, including a white van and a small truck, on the asphalt. To the right, a large white commercial airplane is parked at a gate, with its tail fin visible. The overall scene is a busy airport environment during the 'blue hour'.

6

ÉTATS FINANCIERS

6.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE ADP AU 31 DÉCEMBRE 2021	282	6.2 COMPTES ANNUELS ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS SA AU 31 DÉCEMBRE 2021	372
Chiffres clés	282	6.2.1 Compte de résultat	372
Glossaire	283	6.2.2 Bilan	373
6.1.1 Compte de résultat consolidé	284	6.2.3 Flux de trésorerie	374
6.1.2 État du résultat global	285	6.2.4 Notes annexes aux comptes annuels d'Aéroports de Paris SA	375
6.1.3 État consolidé de la situation financière	286	6.2.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	410
6.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés	287		
6.1.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	288		
6.1.6 Notes annexes aux états financiers consolidés	289		
6.1.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	368		

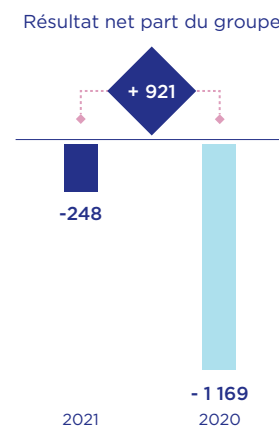
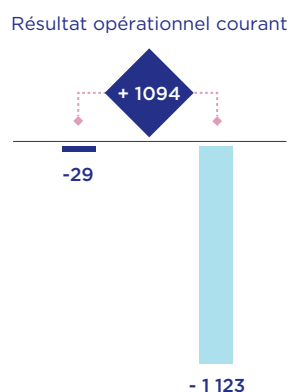
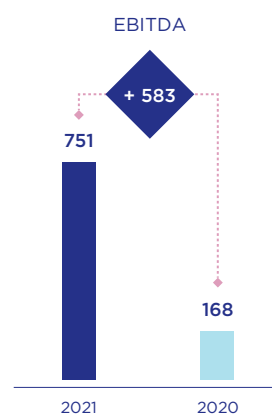
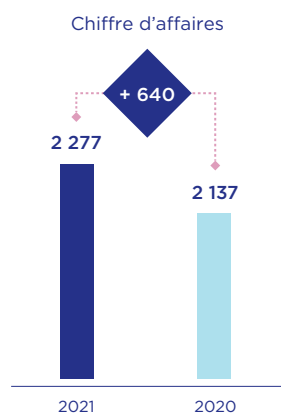
6.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE ADP AU 31 DÉCEMBRE 2021

CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Chiffre d'affaires	4	2 777	2 137
EBITDA		751	168
Ratio EBITDA/Chiffre d'affaires		27 %	7,8 %
Résultat opérationnel courant		(29)	(1 123)
Résultat opérationnel		(20)	(1 374)
Résultat net part du groupe		(248)	(1 169)
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt		594	132
Investissements financiers, filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	13	(315)	(1 221)
Investissement corporels, incorporels et de placement	13	(527)	(848)

(en millions d'euros)	Notes	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Capitaux propres	7	4 176	4 213
Endettement financier net ¹	9	8 011	7 484
Gearing ¹		192 %	178 %
Ratio Dette financière nette/EBITDA ¹		10,67	44,55

¹ Cf. note 9.4.2.



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 (hors écart d'acquisition), 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. Cette ligne du compte de résultat inclue également les résultats de cession des titres de sociétés mises en équivalence ainsi que les réévaluations à la juste valeur des quotes-parts conservées en cas de perte d'influence notable.

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 dépréciation d'écart d'acquisition, 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 (ou dette financière nette) tel que défini par le Groupe ADP correspond à l'endettement financier brut diminué, 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).

Le ratio dette financière nette/EBITDA est le ratio correspondant au rapport : Endettement financier net/EBITDA, il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser sa dette sur la base de son excédent brut d'exploitation.

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.

6.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2021	2020
Chiffre d'affaires	4	2 777	2 137
Autres produits opérationnels courants	4	156	50
Achats consommés	4	(383)	(263)
Charges de personnel	5	(739)	(732)
Autres charges opérationnelles courantes	4	(1 061)	(966)
Dotations aux provisions et dépréciations de créances nettes de reprises	4 & 8	1	(58)
EBITDA		751	168
<i>Ratio EBITDA/Chiffre d'affaires</i>		27 %	7,8 %
Dotations aux amortissements et dépréciation d'actifs corporels et incorporels	6	(719)	(1 071)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence	4 & 12	(61)	(220)
Résultat opérationnel courant		(29)	(1 123)
Autres produits et charges opérationnels	10	9	(251)
Résultat opérationnel		(20)	(1 374)
Produits financiers		393	191
Charges financières		(611)	(581)
Résultat financier	9	(218)	(390)
Résultat avant impôt		(238)	(1 764)
Impôts sur les résultats	11	(9)	255
Résultat net des activités poursuivies		(247)	(1 509)
Résultat net des activités non poursuivies	12	(1)	(7)
Résultat net		(248)	(1 516)
Résultat net part du groupe		(248)	(1 169)
Résultat net part des intérêts minoritaires		-	(347)
Résultat net par action part du groupe			
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	7	(2,50)	(11,81)
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	7	(2,50)	(11,81)
Résultat net des activités poursuivies par action part du groupe			
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	7	(2,50)	(11,78)
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	7	(2,50)	(11,78)

6.1.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2021	2020
Résultat net		(248)	(1 516)
Autres éléments de résultat global pour la période			
Écarts de conversion	7.1	94	(170)
Variations de juste valeur des instruments de couvertures de flux futurs		80	(2)
Impôt sur éléments ci-dessus		(1)	-
Éléments de résultat global afférents aux entreprises associées, nets d'impôt		22	(69)
Éléments de résultat global relatifs aux activités non poursuivies		-	-
Éléments recyclables en résultat		195	(241)
Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite, afférents aux entités intégrées globalement		31	(9)
Impôt sur éléments ci-dessus		(9)	5
Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite, afférents aux entreprises associées		(1)	-
Éléments non recyclables en résultat		21	(4)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL POUR LA PÉRIODE		(32)	(1 761)
Part des intérêts minoritaires		96	(392)
Part du groupe		(128)	(1 369)

6.1.3 ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Actifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Immobilisations incorporelles	6	3 007	2 795
Immobilisations corporelles	6	8 181	8 084
Immeubles de placement	6	614	502
Participations dans les entreprises mises en équivalence	4	1 583	1 943
Autres actifs financiers non courants	9	972	374
Actifs d'impôt différé	11	26	46
Actifs non courants		14 383	13 744
Stocks		84	70
Actifs sur contrats		9	5
Clients et comptes rattachés	4	827	567
Autres créances et charges constatées d'avance	4	298	467
Autres actifs financiers courants	9	193	169
Actifs d'impôt exigible	11	179	85
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13	2 379	3 463
Actifs courants		3 969	4 826
Actifs détenus en vue de la vente	2 & 12	10	-
TOTAL DES ACTIFS		18 362	18 570

Capitaux propres et passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Capital		297	297
Primes liées au capital		543	543
Actions propres		(1)	(3)
Résultats non distribués		2 936	3 164
Autres éléments de capitaux propres		(259)	(349)
Capitaux propres - part du groupe		3 516	3 652
Intérêts minoritaires		660	561
Total des capitaux propres	7	4 176	4 213
Emprunts et dettes financières à long terme	9	9 144	9 370
Provisions pour engagements sociaux - part à plus d'un an	5	513	644
Autres provisions non courantes	8	136	97
Passifs d'impôt différé	11	300	89
Autres passifs non courants	8	953	797
Passifs non courants		11 046	10 997
Passifs sur contrats		5	4
Fournisseurs et comptes rattachés	4	785	682
Autres dettes et produits constatés d'avance	4	1 008	958
Emprunts et dettes financières à court terme	9	1 169	1 598
Provisions pour engagements sociaux - part à moins d'un an	5	141	104
Autres provisions courantes	8	24	6
Passifs d'impôt exigible	11	8	8
Passifs courants		3 140	3 360
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		18 362	18 570

6.1.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2021	2020
Résultat opérationnel		(20)	(1 374)
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	13	650	1 556
Produits financiers nets hors coût de l'endettement		(36)	(50)
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt		594	132
Variation du besoin en fonds de roulement	13	(88)	114
Impôts sur le résultat payés		56	(59)
Flux relatifs aux activités non poursuivies	12	195	109
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		757	296
Investissement corporels, incorporels et de placement	13	(527)	(848)
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		(56)	39
Investissements financiers, filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	13	(315)	(1 221)
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et participations	13	2	-
Variation des autres actifs financiers		(210)	(93)
Produits provenant des cessions d'immobilisations corporelles		11	5
Dividendes reçus	13	40	9
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		(1 055)	(2 109)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	9	294	4 189
Remboursement des emprunts à long terme	9	(578)	(884)
Remboursements des dettes de location et charges financières associées		(17)	(15)
Subventions reçues au cours de la période		1	7
Produits de l'émission d'actions ou autres instruments de capitaux propres		(1)	1
Acquisitions/cessions nettes d'actions propres		1	(3)
Dividendes versés aux minoritaires dans les filiales		(4)	(32)
Variation des autres passifs financiers		(56)	50
Intérêts payés		(285)	(194)
Intérêts reçus		39	7
Flux relatifs aux activités non poursuivies	12	(176)	176
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		(782)	3 302
Incidences des variations de cours des devises		-	(4)
VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		(1 080)	1 485
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période		3 458	1 973
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	13	2 378	3 458
<i>Dont Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>		2 379	3 463
<i>Dont Concours bancaires courants</i>		(1)	(5)

6

Flux d'exploitation

En 2021, le groupe a reçu 195 millions d'euros au titre du solde de l'indemnisation correspondant à la fin de la concession de TAV Istanbul.

Flux d'investissement

Les flux relatifs aux investissements financiers, aux acquisitions de filiales et participations concernent principalement l'acquisition des titres d'Almaty International Airport JSC et Venus Trading LLP par le Groupe TAV à hauteur de 372 millions de dollars américains décaissés sur la période (314 millions d'euros hors trésorerie acquise).

Flux de financement

Sur l'année 2021, le montant du remboursement des emprunts est de 578 millions d'euros.

6.1.5 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 01/01/2020	297	543	-	4 341	(149)	5 032	975	6 007
	Résultat net	-	-	-	(1 169)	-	(1 169)	(347)	(1 516)
	Autres éléments de capitaux propres	-	-	-	-	(200)	(200)	(45)	(245)
	Résultat global - 2020	-	-	-	(1 169)	(200)	(1 369)	(392)	(1 761)
	Mouvements sur actions propres	-	-	(3)	-	-	(3)	-	(3)
	Dividendes	-	-	-	-	-	-	(32)	(32)
	Variation de périmètre	-	-	-	(11)	-	(11)	11	-
98 960 602	Situation au 31/12/2020	297	543	(3)	3 164	(349)	3 652	561	4 213
98 960 602	Situation au 01/01/2021	297	543	(3)	3 164	(349)	3 652	561	4 213
	Résultat net	-	-	-	(248)	-	(248)	-	(248)
	Autres éléments de capitaux propres	-	-	-	-	120	120	96	216
	Résultat global - 2021	-	-	-	(248)	120	(128)	96	(32)
	Mouvements sur actions propres	-	-	2	-	-	2	-	2
	Dividendes	-	-	-	-	-	-	(4)	(4)
	Autres variations ¹	-	-	-	28	(30)	(2)	(1)	(3)
	Variation de périmètre	-	-	-	(8)	-	(8)	8	-
98 960 602	Situation au 31/12/2021	297	543	(1)	2 936	(259)	3 516	660	4 176

¹ Dont l'impact de la variation des taux d'impôt antérieurs sur les écarts actuariels pour 9 M€. Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés et le détail des autres éléments de capitaux propres (y compris les effets de change significatifs provenant des titres GMR Airports Limited) sont commentés en note 7.

6.1.6 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

// SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	PRINCIPES GÉNÉRAUX	289	NOTE 11	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	350
NOTE 2	FAITS MARQUANTS	291	NOTE 12	ACTIFS NON COURANTS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES	353
NOTE 3	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	298	NOTE 13	TRÉSORERIE ET FLUX DE TRÉSORERIE	354
NOTE 4	ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE	300	NOTE 14	INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES	358
NOTE 5	AVANTAGES AU PERSONNEL	315	NOTE 15	ENGAGEMENTS HORS BILAN	361
NOTE 6	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET DE PLACEMENT	321	NOTE 16	PASSIFS ÉVENTUELS	363
NOTE 7	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	330	NOTE 17	ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	364
NOTE 8	AUTRES PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS	332	NOTE 18	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	364
NOTE 9	INFORMATIONS RELATIVES À LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS	333	NOTE 19	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES	365
NOTE 10	AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	350			

6

NOTE 1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

1.1 Bases de préparation des comptes

Déclaration de conformité

Les comptes consolidés du Groupe ADP de l'exercice 2021 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 16 février 2022. Ces comptes seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale qui se tiendra le 17 mai 2022.

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. S'agissant des états financiers de GMR Airports Ltd clôturés au 31 mars, conformément à IAS 28.33-34, le groupe retient la situation au 30 septembre et prend en compte les effets significatifs entre cette date et le 31 décembre.

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 jugements sont réalisés sur la base de l'expérience passée, d'informations ou de situations existant à la date d'établissement des comptes en particulier le contexte de la crise du Covid-19 qui rend difficile la formulation d'hypothèses notamment de reprises de trafic avec des situations qui peuvent varier selon la géographie de nos actifs. En fonction de l'évolution de ces hypothèses et situations, les montants estimés figurant dans les comptes peuvent différer des valeurs réelles.

Les estimations significatives retenues pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- ◆ l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles, corporelles et des immeubles de placement (cf. note 6) et des autres actifs non courants notamment les participations mises en équivalence (cf. note 4.9) et les titres des sociétés non consolidées, dans le contexte de la crise du Covid-19 qui rend difficile les hypothèses de reprise de trafic ;

- ◆ l'évaluation de la juste valeur des actifs acquis et passifs repris dans le cadre d'un regroupement d'entreprises ;
- ◆ la qualification et l'évaluation des avantages au personnel (régimes de retraite, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de cessation d'emploi) (cf. note 5) ;
- ◆ l'information donnée en annexe sur la juste valeur des immeubles de placement (cf. note 6.3.2) ;
- ◆ l'évaluation des provisions pour risques et litiges (cf. note 8) ;
- ◆ l'évaluation des déficits fiscaux reportables activés (cf. note 11) ;
- ◆ l'évaluation des créances (cf. note 4.4).

Outre l'utilisation d'estimations, la Direction du groupe a fait usage de jugement lorsque certaines problématiques comptables ne sont pas traitées de manière précise par les normes ou interprétations en vigueur. Le groupe a exercé son jugement notamment pour :

- ◆ analyser et apprécier la nature du contrôle (cf. note 3.1) ;
- ◆ déterminer si des accords contiennent des contrats de location (cf. note 6.2.1).

1.2 Politique environnementale

L'année 2021 marque la fin de la politique environnementale 2016-2021 qui embarquait des ambitions fortes en matière de maîtrise des consommations d'énergie, de réduction des émissions de CO₂ et de polluants locaux, de maîtrise des consommations d'eau, de réduction et valorisation des déchets, de préservation de la biodiversité et d'usages des sols, et de construction durable. À titre d'illustration, les émissions internes de CO₂ de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ont diminué de 63 % en valeur absolue en 2019 (avant le début de la crise Covid-19) par rapport à 2009.

En 2022, le groupe entame une nouvelle politique, dont les marqueurs sont une ambition environnementale au-delà du périmètre de responsabilité directe, un élargissement au-delà de l'impact en exploitation (cycle de vie), et une logique inclusive avec les territoires. Cette nouvelle politique environnementale porte sur 23 aéroports du Groupe ADP.

Les quatre axes stratégiques de cette politique sont les suivants :

- ◆ tendre vers des opérations à impact zéro sur l'environnement, en visant la neutralité carbone avec compensation d'ici à 2030 pour l'ensemble des aéroports signataires ;
- ◆ participer activement à la transition environnementale dans le secteur de l'aviation et proposer notamment des solutions côté piste. Par exemple, Paris Aéroport prépare d'ores et déjà l'arrivée des carburants alternatifs durables et de l'aviation à hydrogène pour permettre l'avènement d'une aviation décarbonée pour le milieu du siècle ;
- ◆ promouvoir l'intégration de chaque aéroport dans un système de ressources locales : en favorisant les circuits courts, en encourageant l'économie circulaire et en développant la production des ressources sur site (réseau de chaleur géothermique, panneaux solaires, etc.) ;
- ◆ réduire l'empreinte environnementale des projets d'aménagement et de développement des activités aéroportuaires (conception sobre, construction et rénovation bas carbone d'infrastructures et de bâtiments).

Parmi les engagements phares de cette nouvelle politique, l'ambition du groupe est de devenir un territoire neutre en carbone à horizon 2050.

Le groupe tient d'ores et déjà compte de ces objectifs environnementaux pour définir les investissements à venir.

1.3 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 2021.

Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante :

http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_en.htm

Ces principes ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où les textes publiés par l'IASB mais non encore adoptés par l'Union européenne n'ont pas d'incidence significative pour le Groupe ADP.

Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021

Les amendements de normes et autres textes d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2021 et non appliqués par anticipation sont les suivants :

Amendements à IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 et IFRS 16 dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence. Ces amendements homologués par l'Europe au 1^{er} janvier 2021, complètent ceux publiés en 2019 et visent à aider les sociétés à fournir aux investisseurs des informations utiles sur les effets de la réforme dans leurs états financiers.

Ces amendements et textes mentionnés ci-avant n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du groupe.

Décisions prises par l'IFRS IC en 2021 et appliqués par le groupe

L'IASB (*International Accounting Standards Board*) a validé en mai 2021 la position prise par le Comité d'interprétation des normes IFRS (IFRS IC) au travers de l'Agenda Decision « *Attributing Benefit to Periods of Service (IAS 19 Employee Benefits)* ».

L'Agenda Decision, portant sur un régime à prestations définies conditionnant l'octroi d'une prestation à la fois en fonction de l'ancienneté, pour un montant maximal plafonné et au fait qu'un membre du personnel soit employé par l'entité lorsqu'il atteint l'âge de la retraite, conclut qu'une entité doit attribuer les droits à prestation à chaque année entre :

- ◆ la date à partir de laquelle chaque année de service compte pour l'acquisition des droits à prestation, c'est-à-dire la date avant laquelle les services rendus par le membre du personnel n'affectent ni le montant ni l'échéance des prestations ; et
- ◆ la date à laquelle les services additionnels rendus cessent de générer des droits à prestations additionnelles significatives en vertu du régime, autres que ce qui pourrait résulter d'augmentations de salaire futures.

Le groupe a appliqué ces prescriptions qui n'ont pas d'impact significatif sur les comptes consolidés du groupe.

Normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB et d'application aux exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2021 et non appliqués de manière anticipée par le Groupe ADP

Le groupe n'applique pas les textes suivants qui ne sont pas applicables de manière obligatoire au 1^{er} janvier 2021 :

Amendements à IAS 1 – Présentation des états financiers :

- ◆ classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants (publié en janvier 2020). Ces amendements visent à reporter la date d'entrée en vigueur des modifications d'IAS 1 concernant le classement des passifs courants et non courants aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2023, sous réserve de son adoption par l'Europe ;
- ◆ informations à fournir sur les méthodes comptables (publié le 12 février 2021). Ces amendements ont pour objectif d'aider les entités à identifier les informations utiles à fournir aux utilisateurs des états financiers sur les méthodes comptables. Ces amendements sont applicables à compter des exercices ouverts le 1^{er} janvier 2023 sous réserve de son adoption par l'Europe.

Amendements à IFRS 3, IAS 16, IAS 37, et améliorations annuelles 2018-2020 (publiés le 14 mai 2020) portant sur des changements mineurs visant à clarifier ou corriger des conséquences mineures entre les dispositions des normes. Les amendements à :

- ◆ IFRS 3 mettront à jour une référence dans la norme au cadre conceptuel ;
- ◆ IAS 16 interdisent à une entreprise de déduire du coût des immobilisations corporelles les montants reçus de la vente d'articles produits pendant que l'entreprise prépare l'actif ;
- ◆ IAS 37 précisent quels coûts une société inclut lorsqu'elle évalue si un contrat est déficitaire.

Ces amendements s'appliqueront à compter du 1^{er} janvier 2022 et ont été adoptés par l'Europe le 28 juin 2021.

Amendements à IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs » (publiés le 12 février 2021) visant à faciliter la distinction entre les méthodes comptables et les estimations comptables. Les amendements seront applicables de manière prospective à compter des exercices ouverts le 1^{er} janvier 2023.

Amendements à IAS 12 « Impôts sur le résultat » : Impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction. Dans certaines circonstances, les entreprises sont exemptées de comptabiliser un impôt différé lors de la comptabilisation initiale d'un actif et un passif. Il y avait jusqu'à présent une incertitude quant à la question de savoir si l'exemption s'appliquait à des transactions telles que les contrats de location et les obligations de démantèlement, des transactions pour lesquelles les entreprises comptabilisent à la fois un actif et un passif. Les amendements viennent préciser que l'exemption ne s'applique pas et que les entreprises sont tenues de comptabiliser l'impôt différé sur ces transactions. Les amendements entrent en vigueur à compter des exercices ouverts le 1^{er} janvier 2023 sous réserve de son adoption par l'Europe.

S'agissant de l'amendement à IFRS 16 « Allègements de loyer liés au Covid-19 au-delà du 30 juin 2021 (publiés le 31 mars 2021). Les amendements entrent en vigueur à compter des exercices ouverts le 1^{er} avril 2021 et ont été adoptés par l'Europe au 31 août 2021. Ces amendements permettent aux preneurs d'être dispensés d'avoir à apprécier si certains allègements de loyer qui sont accordés en conséquence directe de la pandémie du Covid-19 constituent ou non des modifications de contrat de location et de les traiter comme s'il ne s'agissait pas de modifications de contrat de location

Les analyses des incidences de l'application de ces amendements sont en cours.

6

NOTE 2 FAITS MARQUANTS

2.1 Synthèse des faits marquants

Restructuration de la dette de TAV Tunisie

Suite aux événements du « Printemps arabe » de 2011 et des attentats de 2015, le trafic attendu en Tunisie n'a pu être atteint et TAV Tunisie n'a pu faire face à ses échéances bancaires. Des négociations ont été initiées avec les prêteurs et les autorités tunisiennes (autorités concédantes). Ces négociations ont abouti en février 2021 à :

- ◆ une réduction de la dette bancaire de TAV Tunisie qui s'élève à 234 millions d'euros après restructuration ; et
- ◆ l'émission de titres participatifs de TAV Tunisie au profit des prêteurs pour une valeur de marché de 24 millions d'euros. Les titres participatifs sont qualifiés d'instruments financiers et ne confèrent aucun droit de vote dans les organes de direction de TAV Tunisie. Les détenteurs de ces titres bénéficient d'une rémunération fixe, ainsi que d'une rémunération variable, en fonction des résultats de TAV Tunisie jusqu'à la fin de la concession, soit mai 2047.

L'impact de la restructuration est un produit net d'impôt différé de 109 millions d'euros (118 millions d'euros avant impôt différé, cf. note 9).

Extension de deux ans des durées de concession des aéroports turcs opérés par TAV Airports

Compte tenu de la crise financière du secteur aérien, TAV Airports a déposé des demandes de compensation pour cause de Force majeure auprès de la Direction générale de l'aviation civile turque (*Devlet Hava Meydanları İşletmesi* ou DHMI). Cette dernière a confirmé dans un courrier officiel en date du 10 février 2021 à TAV Airports l'acceptation de ces requêtes et a étendu les durées de concession de deux ans pour les aéroports turques opérés par TAV Airports : Antalya, Ankara Esenboğa, Gazipasa-Alanya, Izmir Adnan Menderes et Milas-Bodrum. Dans ce même courrier, le DHMI a informé TAV Airports que les redevances de concessions au titre de 2022 ne seront exigibles qu'en 2024.

S'agissant des aéroports de Bodrum et Ege pour lesquels TAV Airports versent au DHMI des loyers de concessions fixes, les droits d'exploiter les aéroports en concession ont été revalorisés pour tenir compte des redevances de concessions fixes relatifs aux deux années d'extension. L'impact est donc une augmentation des droits d'exploiter les aéroports en concession, par contrepartie de dettes, pour des montants respectivement de 28 millions d'euros et 29 millions d'euros.

Fin de l'accord de coopération industrielle HubLink avec Royal Schiphol Group

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

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

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

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

Royal Schiphol Group conservera, sauf si Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group en décident autrement, le produit de cession dans un compte de séquestre, garantissant le paiement du prix de cession des actions Royal Schiphol Group détenues par Aéroports de Paris. Le prix de cession par Aéroports de Paris des actions Royal Schiphol Group sera, quant à lui, fixé sur la base d'une valeur de marché déterminée à l'issue d'une procédure d'expertise qui prendra notamment en compte le prix des actions ADP cédées par Royal Schiphol Group par l'application

d'un bonus ou d'un malus fixé en fonction de la moyenne des prix auxquels auront été effectivement cédées les actions ADP par rapport à une valeur de marché d'Aéroports de Paris, elle-même fixée à dire d'expert. Enfin, en cas de non-cession des titres ADP détenus par Royal Schiphol Group au terme de la période de 18 mois, Aéroports de Paris pourra exercer, avec faculté de substitution, une option d'achat sur ses propres titres détenus par Royal Schiphol Group dans des conditions contractuelles convenues entre les parties (formule de calcul de prix à partir d'une moyenne de cours de bourse).

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

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

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

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

Cadre juridique de la régulation des activités aéroportuaires franciliennes

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

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

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

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

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

En outre, à la suite d'une décision du Conseil d'État du 28 janvier 2021, l'ART est compétente pour déterminer les règles d'allocation des actifs, des produits et des charges au périmètre régulé. L'ART entend adopter une décision à portée générale susceptible d'avoir un impact sur les rentabilités de chacun des périmètres régulés

et non régulé, étant rappelé que la rentabilité des activités de service public aéroportuaire (caisse aéronautique) est plafonnée puisque le revenu global des redevances aéroportuaires ne peut excéder le coût des services rendus (y compris coût moyen pondéré du capital). Le Groupe ADP a participé à la consultation menée par l'ART au sujet de la détermination du cadre général dans lequel devront s'inscrire ces règles d'allocation. Une seconde consultation sur le projet de décision en lui-même a été annoncée par l'ART mais non encore réalisée. Les effets de la décision à intervenir ne pourront être évalués qu'une fois le texte publié.

Acquisition de l'aéroport international d'Almaty au Kazakhstan

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

TAV Holding (dont le capital est détenu à 46,38 % par le Groupe ADP) a acquis indirectement au travers de holdings, 85 % d'Almaty International Airport JSC, de ses filiales (Almaty Catering Services LLP et Almaty FBO LLP) et de Venus Trading LLP, exerçant l'activité connexe de carburant. Le partenaire détenant les 15 % restants, KIF Warehouses Coöperatief U.A. (fonds d'investissement détenu par VPE Capital et Kazina Capital Management), dispose d'une option de vente sur les actions qu'il détient et le groupe bénéficie d'une option d'achat exerçable en

cas de désaccord. À la clôture, la dette relative à l'option de vente a été estimée à 35 millions d'euros.

Le groupe ayant la capacité d'imposer ses décisions sur les activités pertinentes, les sociétés acquises sont consolidées en intégration globale.

Le *closing* a eu lieu le 29 avril 2021 et le prix d'acquisition s'élève à 417 millions de dollars (soit 344 millions d'euros) et se ventile comme suit :

- ◆ 365 millions de dollars payés le 29 avril 2021 ;
- ◆ 7 millions de dollars payés en juillet 2021 au titre d'un ajustement pour tenir compte de l'endettement net, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie des sociétés acquises arrêtés à la date d'acquisition ; et
- ◆ 45 millions de dollars correspondant à la valeur actualisée du paiement de 50 millions de dollars payables au plus tard en 2030 ou avant en fonction des niveaux de trafic.

Les frais d'acquisition au titre de cette opération se sont élevés à 4 millions d'euros et ont été comptabilisés en charges.

En application de la norme IFRS 3 le prix d'acquisition a fait l'objet d'une allocation provisoire entre les différents éléments d'actifs et de passifs identifiables des sociétés acquises. Ces travaux d'identification et d'évaluation des actifs et passifs à la juste valeur à la date du 29 avril 2021 ont été effectués avec l'aide d'un cabinet de conseil et ont donné lieu à la comptabilisation d'un goodwill partiel provisoire d'un montant de 87 millions de dollars (soit 72 millions d'euros).

6

(en millions d'euros)

	Almaty International Airport JSC & Venus Trading LLP	
Actifs et passifs acquis - à 100 %		
Total actifs non courants		263
Total actifs courants		47
Total passifs non courants		37
Total passifs courants		14
Actifs nets à 100 %	A	259
Juste valeur à la date de prise de contrôle à 100 %	B	344
Goodwill complet provisoire à 100 %	B-A	85
Goodwill partiel provisoire comptabilisé à 85 %		72

Le tableau ci-dessous présente en colonne A le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat net d'Almaty International Airport JSC & Venus Trading LLP depuis la date de prise de contrôle (29 avril 2021) et en colonne B, les mêmes indicateurs sur la totalité de l'exercice 2021 comme si le groupe avait pris le contrôle au 1^{er} janvier 2021.

(en millions d'euros)	A Du 29 avril au 31 décembre 2021	B Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2021
Chiffre d'affaires	105	139
EBITDA	20	19
Résultat net	3	(1)
Résultat net part du groupe	1	-

TAV Construction et Almaty International Airport ont conclu un contrat d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction (EPC) détaillé en note 14.

Renouvellement de la concession de l'aéroport d'Antalya

Un groupement formé par TAV Airports (51 %), membre du Groupe ADP, et Fraport (49 %) vient de remporter l'appel d'offres pour le renouvellement de la concession de l'aéroport d'Antalya. Ce succès fait suite à l'enchère organisée par l'autorité aéroportuaire turque (DHMI) le 1^{er} décembre 2021, dans le cadre de laquelle le groupement a été le plus haut soumissionnaire. Cette concession a pour objet la réalisation d'investissements visant à augmenter les capacités de cet aéroport en contrepartie du droit de l'exploiter pendant 25 ans, entre le 1^{er} janvier 2027 et le 31 décembre 2051.

Le loyer total de la concession dû au DHMI est de 7,25 milliards d'euros (hors TVA), dont 25 % (1,8 milliard d'euros) seront versés dans les 90 jours suivant la signature du contrat de concession. La redevance de service sera de 17 euros par passager international au départ et de 3 euros par passager domestique au départ pendant la nouvelle période de concession. L'investissement visant à augmenter les capacités de l'aéroport d'Antalya, à 80 millions de passagers par an soit plus du double des capacités actuelles, est estimé à environ 765 millions d'euros dans le cadre d'un contrat de conception réalisation à prix forfaitaire, dont 600 millions d'euros seront engagés entre 2022 et 2025, et environ 165 millions d'euros d'investissement additionnel en 2038 pour les deux ans à suivre.

Le résultat sera comptabilisé par mise en équivalence.

Les modalités actuelles d'exploitation de l'aéroport d'Antalya, géré par une société détenue à 49 % par TAV Airports et 51 % par Fraport restent inchangées jusqu'au 31 décembre 2026.

L'aéroport d'Antalya est un actif stratégique au sein du portefeuille aéroportuaire de TAV Airports. En 2019, l'aéroport d'Antalya a accueilli 35,7 millions de passagers, dont 28,7 millions de passagers internationaux, s'établissant comme deuxième aéroport le plus fréquenté de Turquie et le premier en termes de trafic international.

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

Un accord de concession a été signé entre TAV Antalya Yatırım et DHMI le 28 décembre 2021 pour les investissements supplémentaires visant à augmenter la capacité de l'aéroport d'Antalya et la mise en concession des droits d'exploitation du terminal international existant, du terminal CIP, du terminal d'aviation générale, du terminal domestique et de leurs auxiliaires. Le contrat de location entre la Société et DHMI expirera le 31 décembre 2051 et tous les terminaux ainsi que leurs unités correspondantes mentionnées ci-dessus seront transférés à DHMI d'ici là.

2.2 Impact du Covid-19 sur la situation financière du groupe

Impact du Covid-19 sur le trafic des aéroports opérés par le groupe

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

Au 31 décembre 2021, le niveau de trafic passager du Groupe ADP est en hausse de + 37,2 % par rapport à la même période en 2020, à 160 millions de passagers, soit 45,6 % du niveau du trafic groupe de 2019.

Le tableau ci-après présente le statut et la situation du trafic des principaux aéroports opérés par le Groupe ADP ou au travers des sociétés mises en équivalence sur l'année 2021.

Aéroports	Information sur les suspensions de vols commerciaux et les fermetures d'infrastructures	Statut au 31 décembre 2021	Trafic 2021 @100 % en millions PAX	Évolution en % par rapport au 31/12/2020	Niveau par rapport à 2019 en %
France					
Paris Aéroport (CDG+ORY)	Paris-CDG : Terminaux ouverts : 2A, 2B, 2C, 2D, 2E (halls K, L, M aux arrivées uniquement), 2F. Terminal 3 fermé depuis le 23/03/2020, Terminal 1 fermé depuis le 30/03/2020, Terminal 2G fermé depuis le 23/03/2021. Paris-Orly : tous les secteurs ouverts, à l'exception d'Orly 1B fermé depuis le 26/01/2021.	Ouverts aux vols commerciaux domestiques et internationaux	41,9	26,8 %	38,8 %
International					
Concessions intégrées globalement					
Ankara Esenboğa - TAV Airports	Suspension des vols commerciaux internationaux du 27/03/2020 à juillet 2020.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux	7,0	36,1 %	51,1 %
Izmir - TAV Airports	Suspension des vols commerciaux internationaux du 27/03/2020 à juillet 2020.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux	7,7	40,3 %	62,0 %

Aéroports	Information sur les suspensions de vols commerciaux et les fermetures d'infrastructures	Statut au 31 décembre 2021	Trafic 2021 @100 % en millions PAX	Évolution en % par rapport au 31/12/2020	Niveau par rapport à 2019 en %
Amman	Suspension des vols commerciaux domestiques entre le 17/03/2020 et le 06/06/2020. Suspension des vols commerciaux internationaux du 17/03/2020 au 08/09/2020.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux	4,6	122,3 %	51,1 %
Almaty-TAV Airports	Suspension des vols commerciaux domestiques entre fin mars et fin avril 2020. Reprise des vols commerciaux internationaux depuis juin 2020. Suspension ponctuelle des vols commerciaux en janvier 2022.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux	4,4	86,7 %	93,4 %
Autres plateformes - TAV Airports		Ouverts aux vols commerciaux domestiques et internationaux, des restrictions locales pouvant s'appliquer	10,8	62,0 %	39,7 %
Concessions mises en équivalence					
Santiago du Chili	Suspension des vols commerciaux internationaux entre le 17/03/2020 et le 01/10/2020. Fermeture des frontières aux non-résidents depuis le 5 avril 2021.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux, soumis à de fortes restrictions	10,0	17,4 %	40,7 %
Antalya - TAV Airports	Suspension des vols commerciaux internationaux du 27/03/2020 à juillet 2020.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux	22,0	126,6 %	61,7 %
Zagreb	Fermeture des frontières aux ressortissants non européens du 19/03/2020 au 11/05/2020.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux, restrictions de circulation	1,4	51,9 %	40,9 %
New Delhi - GMR Airports Ltd	Suspension des vols commerciaux domestiques et internationaux entre le 22/03/2020 et le 25/05/2020.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux (limités aux pays avec lesquels l'Inde a signé des accords bilatéraux)	37,1	30,3 %	54,2 %
Hyderabad - GMR Airports Ltd	Suspension des vols commerciaux domestiques et internationaux entre le 22/03/2020 et le 25/05/2020.	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux (limités aux pays avec lesquels l'Inde a signé des accords bilatéraux)	12,0	25,7 %	53,9 %
Cebu - GMR Airports Ltd	Maintien des vols commerciaux domestiques et internationaux (marqué toutefois par des restrictions de voyages).	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux, fortes restrictions de trafic	1,3	- 52,0 %	10,4 %

La chute du trafic des aéroports du groupe depuis la mise à l'arrêt brutale du transport aérien au printemps 2020 présentée ci-avant a eu des impacts matériels sur la situation financière consolidée du groupe et en particulier sur :

- ◆ le chiffre d'affaires ;
- ◆ les charges de personnel ;
- ◆ les autres charges opérationnelles ;
- ◆ les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles ;
- ◆ les titres mis en équivalence ;
- ◆ les créances client et autres actifs courants ;
- ◆ l'endettement net du groupe.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe ADP au 31 Décembre 2021 s'élève à 2 777 millions d'euros, et progresse de 29,9 % par rapport au 31 Décembre 2020. Cette hausse provient principalement de l'effet de la reprise du trafic (cf. note 4.2).

Charges de personnel

L'activité partielle chez Aéroports de Paris SA, conséquence de la baisse d'activité et de la fermeture des infrastructures, initiée le 23 mars 2020, a été prolongée jusqu'au 30 juin 2021. 87 % des salariés d'ADP ont été concernés par l'activité partielle au cours du 1^{er} semestre 2021 entraînant une baisse des charges de personnel, ces mesures n'ayant pas été reconduites au cours du second semestre.

Aéroports de Paris SA a conclu avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives un accord de Rupture Conventionnelle Collective en 2020 (RCC). Cet accord, validé par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) le 17 décembre 2020, fixe à 1150 le nombre maximum de départs volontaires dont 700 ne seront pas remplacés. Les premiers départs de l'entreprise ont débuté fin mars 2021. À fin décembre 2021, le nombre maximum de départs a été atteint.

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

Les provisions pour plan de départ nettes de reprise pour engagements sociaux s'élevaient à 208 millions à fin 2020 et s'élèvent dorénavant à 133 millions d'euros à fin 2021 (cf. note 10).

Enfin, une procédure d'information consultation du Comité Social et Économique en vue d'une refonte de l'organisation a par ailleurs été initiée en mai 2021. Ce projet vise à adapter l'organisation d'Aéroports de Paris SA à l'évolution durable du trafic aérien, à l'évolution de l'entreprise ainsi qu'à la réduction des effectifs faisant suite à la mise en œuvre de l'accord de

Rupture Conventionnelle Collective. Il doit permettre de sécuriser la continuité opérationnelle, de préserver les compétences, d'accompagner la RCC en respectant les engagements en matière d'emploi et de répondre aux enjeux du groupe en renforçant son intégration, son agilité, son efficacité et sa durabilité.

Autres charges opérationnelles

Au 31 décembre 2021, les charges opérationnelles courantes ont augmenté de 222 millions d'euros notamment sous l'effet de l'augmentation des dépenses liées aux services et charges externes (en lien avec la réouverture des infrastructures), l'augmentation des achats consommés suite à la reprise du trafic, compensé par la diminution de la taxe foncière (- 48 millions d'euros) suite à la réforme des impôts de productions.

Écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles

AMORTISSEMENT DES DROITS D'EXPLOITATION DES CONCESSIONS AÉROPORTUAIRES

Les droits d'opérer les aéroports étant amortis sur la base des prévisions de trafic, les dotations aux amortissements correspondantes sont en hausse par rapport à l'année 2020. Elles s'établissent à 74 millions d'euros sur l'année 2021 contre 44 millions d'euros en 2020 sur la même période.

DÉPRÉCIATION DES ACTIFS DU GROUPE

En raison des dépréciations enregistrées au 31 décembre 2020 et de perspectives de trafic qui restent particulièrement incertaines depuis la chute du trafic aérien en mars 2020, des tests de dépréciation ont été réalisés sur les actifs des plateformes parisiennes représentant une seule unité génératrice de trésorerie, ainsi que sur les sociétés concessionnaires du groupe et de services suivantes : AIG, TAV Bodrum, TAV Gazipasa, TAV Tunisia, et TAV Macedonia.

Ces tests n'ont pas conduit à la comptabilisation de dépréciations au 31 décembre 2021.

Titres mis en équivalence

PARTICIPATIONS DANS LES AÉROPORTS À L'INTERNATIONAL

Des tests de dépréciation ont également été réalisés sur les participations des sociétés mises en équivalence telles que GMR Airports, TAV Antalya, Ravinala et ATU. Ces tests ont conduit à la comptabilisation de reprise de dépréciations au 31 décembre 2021 pour un montant de 24 millions d'euros. (cf. note 4.9.31 et note 9.5.3).

CDG EXPRESS

Le 9 novembre 2020, le tribunal administratif de Montreuil a prononcé l'annulation partielle de l'autorisation environnementale du projet s'agissant de la dérogation relative à l'interdiction de porter atteinte à des espèces protégées et à leurs habitats naturels.

L'État, le Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express et SNCF Réseau ont fait appel de ce jugement et ont également demandé le sursis à exécution auprès de la cour administrative d'appel de Paris.

Le 18 mars 2021, la cour administrative d'appel de Paris a prononcé le sursis à exécution du jugement du 9 novembre 2020. Ainsi, depuis le début du mois d'avril 2021, les travaux ont pu reprendre progressivement. Le groupe attend désormais dans les prochains mois la décision au fond de la cour d'appel.

À date, plus d'un milliard d'euros ont été engagés, soit près de la moitié des travaux dans toutes les zones du chantier, avec notamment à l'été 2021, le renouvellement des ponts de la Porte de la Chapelle et la livraison, fin 2021, du tunnel sous les pistes sur les emprises aéroportuaires.

Néanmoins, la décision du tribunal administratif a entraîné un arrêt des chantiers non seulement du CDG Express mais aussi d'autres chantiers de l'axe ferroviaire nord, dans la mesure où les travaux étaient imbriqués. Deux scénarios de reprogrammation des chantiers de l'axe ferroviaire nord ont été étudiés. Sur cette base, le Gouvernement a décidé de retenir le scénario qui décale la mise en service du CDG Express à début 2027, soit le scénario de report le plus court.

Afin de préciser les conditions de mise en œuvre de ce scénario, le préfet de région Ile-de-France a décidé de mettre en place trois groupes de travail avec les acteurs concernés : pour concilier les chantiers avec les événements Stade de France ; pour anticiper les modalités de gestion du trafic voyageurs et anticiper les interruptions temporaires de circulation du fait des travaux.

Endettement net du groupe et liquidités

Le groupe dispose d'une trésorerie robuste s'élevant à 2 378 millions d'euros au 31 Décembre 2021 dont 93 millions d'euros au niveau de TAV Airports.

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

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

Situation à l'international

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

Les contrats de financement dans le cas des concessions opérées notamment par les sociétés de gestion aéroportuaires dont Groupe ADP, AIG, TAV Airports et GMR Airports sont actionnaires comportent des clauses de remboursement anticipé en cas de non-respect de certains ratios financiers. En cas de manquement durable, les prêteurs peuvent imposer des conditions de défaut qui peuvent entraîner un recours limité vis-à-vis des actionnaires. Pour mémoire, les contrats assortis de tels engagements représentent 11,2 % du montant total des emprunts du groupe au 31 décembre 2021. À cette date, soit

les clauses de remboursement anticipé en cas de non-respect de certains ratios financiers sont respectées par les sociétés de gestion aéroportuaire, soit, dans le cas contraire, les prêteurs ont accepté de ne pas exercer leurs droits, à l'exception d'AIG. Dans le cas d'AIG, un dialogue est en cours avec les prêteurs.

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

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

À la suite du non-renouvellement au 31 décembre 2021 du contrat d'assistance technique (TSA) entre ADP International et Airport terminal Operations LTD (ATOL), société exploitant l'aéroport de Maurice, le groupe a exercé, en date du 7 janvier 2022, l'option de vente (*put option*) des actions détenues par ADP International dans le capital d'ATOL telle que prévue dans les accords liant les actionnaires de cette société. La vente desdites actions a été finalisée le 28 janvier 2022.

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

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

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

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

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 d'acquisition directement liés à la 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'acquisition successive, chaque tranche est inscrite initialement au coût d'acquisition et fait l'objet d'une allocation du coût entre les actifs et passifs identifiables évalués à la juste valeur à la date d'acquisition de chacune des tranches. La différence entre le coût d'acquisition d'une tranche et la quote-part de l'actif net évalué à la date de la transaction constitue un écart d'acquisition inclus dans la valeur des titres mis en équivalence.

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 l'entité, 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 l'entité ;
- ◆ 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 leur 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 l'entité. 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 ou organe équivalent, 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

En octobre 2018, l'IASB a publié un amendement à IFRS 3, modifiant la définition d'une activité. L'amendement est d'application obligatoire, de manière prospective, pour les transactions intervenant depuis le 1^{er} janvier 2020. L'amendement précise qu'une activité est un ensemble intégré d'opérations et d'actifs susceptible d'être géré en vue de fournir des biens ou services à des clients, de produire des revenus de placement (tels que des dividendes ou des intérêts) ou de tirer d'autres produits d'activités ordinaires.

Les trois composantes d'une activité sont :

- ◆ un ensemble d'*inputs* ;
- ◆ des processus appliqués à ces *inputs* ;

- ◆ le tout ayant la capacité de générer ou de contribuer à générer des *outputs*.

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. Le résultat de la filiale est partagé entre la part revenant au groupe et la part revenant aux intérêts minoritaires.

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.

TAV Airports

Depuis le 7 juillet 2017, la participation du Groupe ADP dans TAV Airports s'élève à 46,38 %. TAV Airports est un opérateur aéroportuaire de premier plan en Turquie et gère directement 13 aéroports dans le monde : Ankara Esenboğa, Izmir Adnan Menderes, Alanya-Gazipasa, Milas-Bodrum en Turquie, Antalya en co-contrôle avec Fraport en Turquie, Tbilissi et Batumi en Géorgie, Monastir et Enfidha en Tunisie, Skopje et Ohrid en Macédoine, Médine en Arabie Saoudite et l'aéroport de Zagreb aux côtés d'ADP International. Par l'intermédiaire de ses filiales, TAV Airports est également un opérateur dans d'autres domaines de services aéroportuaires, comme le *duty free*, la restauration, l'assistance en escale, l'informatique, la sécurité et les services d'exploitation. TAV Airports gère également les zones commerciales et les services de l'aéroport international de Riga en Lettonie. Avec une présence tout au long de la chaîne de valeur des services aéroportuaires, le modèle commercial intégré du groupe est essentiel à sa performance et à sa réussite économique. TAV Airports est présent au nouvel aéroport d'Istanbul (IGA) via ses sociétés de services TGS, HAVAS, ATU et BTA.

Le Groupe ADP exerce un contrôle de fait sur TAV Airports et dès lors consolide sa participation selon la méthode de l'intégration globale. En effet, compte tenu du nombre de droits de vote détenus par le Groupe ADP, d'une structure actionnariale dispersée et du taux de participation des actionnaires minoritaires aux assemblées générales, le Groupe ADP dispose de fait de la majorité des droits de vote aux assemblées générales de TAV Airports. Par ailleurs, les dispositions du pacte d'actionnaires confèrent au Groupe ADP la capacité de révoquer l'ensemble des membres du conseil d'administration de TAV Airports et de nommer des nouveaux administrateurs.

GMR Airport Limited

Le Groupe ADP exerce une influence notable et comptabilise GMR Airports Ltd selon la méthode de la mise en équivalence. Pour une présentation détaillée de l'activité GMR Airports Ltd cf. note 4.9.

En effet, de nombreuses décisions au sein de GMR Airports Ltd requièrent l'approbation conjointe du Groupe ADP et de GMR Infrastructure Limited « GIL » (actionnaire principal de GMR Airports) : les décisions relevant de l'assemblée générale nécessitent un minimum de 76 % des droits de vote et au conseil d'administration, le nombre d'administrateurs nommés par ADP et « GIL » est identique.

Toutefois, GMR Infrastructure Limited dispose d'un droit de vote prépondérant sur des décisions clés telles que celles sur le *business plan*, ce qui justifie que le Groupe ADP n'exerce qu'une influence notable. Il dispose néanmoins, en cas de désaccord sur le *business plan*, d'une option de vente sur ses titres pouvant être exercée sous certaines conditions.

Almaty Airport

Almaty Airport Investment Holding B.V., un consortium dirigé par TAV Airports (dont le capital est détenu à 46,38 % par le Groupe ADP) a signé le 7 mai 2020 un accord portant sur le rachat d'une participation de 100 % de l'aéroport d'Almaty, et des activités connexes de carburant exercées par Venus Trading LLP.

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

Le *closing* a eu lieu le 29 avril 2021 et TAV Airports est depuis actionnaire indirect à hauteur de 85 % de Venus Trading LLP, d'Almaty International Airport JSC et de ses filiales Almaty Catering Services LLP et Almaty FBO LLP détenues intégralement par Almaty International Airport JSC. Le partenaire du consortium KIF Warehouses Coöperatief U.A. (fond d'investissement détenu par VPE Capital et Kazina Capital Management) détient les 15 % restants.

Ce dernier dispose d'une option de vente sur les actions qu'il détient et le groupe bénéficie d'une option d'achat exercable en cas de désaccord. Le groupe ayant la capacité d'imposer ses décisions sur les activités pertinentes, les sociétés acquises sont consolidées en intégration globale (cf. note 2 Faits marquants).

Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel

Le Groupe ADP, via sa filiale ADP International à 100 %, exerce un contrôle conjoint sur la société concessionnaire Nuevo Pudahuel avec Vinci Airports et comptabilise Nuevo Pudahuel selon la méthode de la mise en équivalence. Pour une présentation détaillée de l'activité de Nuevo Pudahuel cf. note 4.9.

En effet, les décisions pertinentes au sein de Nuevo Pudahuel doivent être prises collectivement par ADP International et Vinci Airports : les décisions relevant de l'assemblée générale nécessitent un minimum de 76 % des droits de vote et celles relevant du conseil d'administration doivent être approuvées conjointement par ADP International et Vinci Airports.

Royal Schiphol Group N.V (« Schiphol Group »)

L'accord avec Schiphol Group a pris fin le 30 novembre 2021, ces titres sont désormais classés en autres actifs financiers non courants (cf. note 9). Le Groupe ADP a comptabilisé cette participation selon la méthode de la mise en équivalence jusqu'à la date de perte d'influence notable de la société (cf. note 2.1).

3.2 Évolution du périmètre de consolidation

3.2.1 Principales modifications en 2021

Les principaux mouvements de périmètre de la période sont les suivants :

- ◆ en avril 2021, acquisition de l'aéroport international d'Almaty au Kazakhstan. L'aéroport d'Almaty appartient désormais, au consortium dont TAV Airports est actionnaire à 85 %. VPE Capital, gestionnaire de fonds spécialisé dans les marchés de capitaux en Russie et de la CEI (Communauté des États indépendants), détient les 15 % restants du consortium. L'ensemble des filiales constituant cette acquisition est consolidé en intégration globale dans les comptes du groupe (cf. note 2 Faits marquants) ;
- ◆ la coopération industrielle appelée HubLink entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group a pris fin le 30 novembre 2021. Suite à la perte d'influence notable, les titres RSG détenus par Groupe ADP ont été reclassés en titres non consolidés.

3.2.2 Rappel des mouvements 2020

L'exercice 2020 avait enregistré les principaux mouvements de périmètre suivants :

- ◆ en janvier 2020, acquisition supplémentaire de 18 % des parts de société TAV Tunisia par TAV Airports, portant le pourcentage de détention à 100 % ;
- ◆ acquisition de 49 % de GMR Airports Limited en deux étapes : 24,99 % le 26 février 2020 et 24,01 % le 7 juillet 2020.

NOTE 4 ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

4.1 Information sectorielle

Conformément à la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle ci-dessous est présentée en cohérence avec le reporting interne et les indicateurs sectoriels présentés au principal directeur opérationnel du groupe (le Président-directeur général), aux fins de mesurer les performances et d'allouer les ressources aux différents secteurs.

Les secteurs du Groupe ADP se répartissent en cinq activités :

Activités aéronautiques – ce secteur regroupe l'ensemble des produits et des services fournis par Aéroports de Paris SA en 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 aérogare (boutiques, bars, restaurants, loueurs...), les activités de distribution commerciale (Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP), les revenus de publicité (Média Aéroports de Paris) et de restauration (EPIGO et Extime Food & Beverages Paris), les revenus liés aux parcs et accès, les locations immobilières en aérogare et les prestations industrielles (production et fourniture de chaleur, d'eau potable, accès aux réseaux de distribution d'eau glacée...). Ce secteur intègre également le contrat de construction de la gare de métro de Paris-Orly pour le compte de la Société du Grand Paris.

Immobilier – ce secteur comprend les activités immobilières du groupe principalement en France à l'exclusion de celles réalisées dans les terminaux lesquelles sont présentées dans le

secteur Commerces et services. 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, le sous-Groupe GMR Airports Ltd mis en équivalence depuis le 26 février 2020, ADP International et ses filiales, notamment AIG et le sous-Groupe ADP Ingénierie (y compris Merchant Aviation LLC), ainsi que Schiphol Group pour lequel l'accord de coopération a pris fin le 30 novembre 2021 (cf. note 2.1).

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 mise en équivalence. 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 ;
- ◆ les dotations aux amortissements et dépréciation d'actifs corporels et incorporels ;
- ◆ 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)	Chiffre d'affaires				EBITDA	
	2021	dont produits inter-secteur	2020	dont produits inter-secteur	2021	2020
Activités aéronautiques	1 028	1	860	1	30	(124)
Commerces et services	825	157	645	123	245	90
Dont SDA	311	-	225	-	(2)	(47)
Dont Relay@ADP	36	-	16	-	-	(10)
Immobilier	278	50	280	49	294	173
International et développements aéroportuaires	726	8	441	23	156	7
Dont TAV Airports	518	-	299	1	144	21
Dont AIG	159	-	77	-	43	8
Autres activités	170	34	146	39	26	25
Éliminations et résultats internes	(250)	(250)	(235)	(235)	-	(3)
TOTAL	2 777	-	2 137	-	751	168

(en millions d'euros)	Dotations aux amortissements et dépréciation d'actifs corporels et incorporels		Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence		Résultat opérationnel courant	
	2021	2020 ¹	2021	2020	2021	2020
Activités aéronautiques	(374)	(393)	-	-	(343)	(516)
Commerces et services	(147)	(262)	-	(5)	98	(177)
Dont SDA	(14)	(72)	-	-	(16)	(119)
Dont Relay@ADP	(4)	(39)	-	-	(3)	(50)
Immobilier	(59)	(56)	-	-	235	117
International et développements aéroportuaires	(123)	(344)	(61)	(214)	(28)	(551)
Dont TAV Airports	(99)	(97)	(21)	(74)	24	(150)
Dont AIG	(23)	(247)	-	-	20	(239)
Dont GMR Airports Ltd	-	-	(24)	(75)	(24)	(75)
Autres activités	(16)	(16)	-	(1)	9	6
Élimination et résultats internes	-	-	-	-	-	(2)
TOTAL	(719)	(1 071)	(61)	(220)	(29)	(1 123)

¹ Dont 252 millions d'euros de dépréciation dans le segment international, 80 millions d'euros de dépréciation dans le segment commerces et services.

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

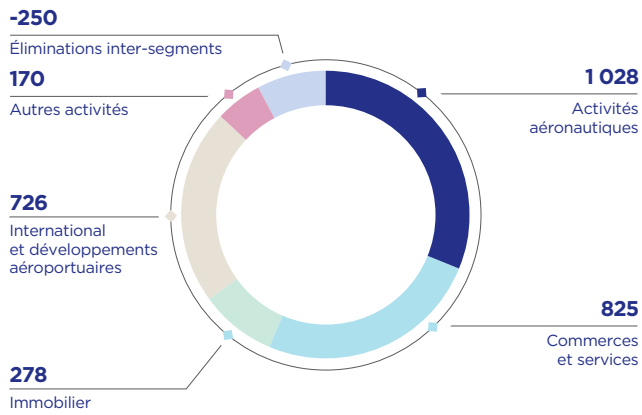
- ◆ le chiffre d'affaires de TAV Airports, en hausse de + 219 millions d'euros, à 518 millions d'euros, associé à l'impact de l'intégration globale dans les comptes du groupe de la société de gestion de l'aéroport d'Almaty au Kazakhstan à compter du 1^{er} mai 2021, pour 105 millions d'euros ;
- ◆ le chiffre d'affaires d'AIG, en hausse de + 82 millions d'euros, à 159 millions d'euros ;

- ◆ le chiffre d'affaires du segment Commerces et services de + 27,8 %, à 825 millions d'euros, malgré les restrictions d'ouvertures des commerces non essentiels entre le 20 mars et le 19 mai 2021, et du segment Activités aéronautiques, en hausse de + 19,5 %, à 1 028 millions d'euros.

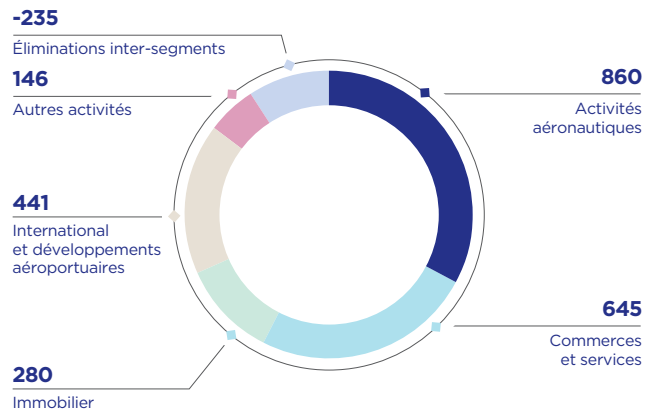
Le montant des éliminations inter-segments s'élève à - 250 millions d'euros en 2021, contre -235 millions d'euros en 2020.

L'EBITDA du segment immobilier tient compte de reprise de biens à l'issue de BAC et AOT pour 109 millions d'euros (cf. note 4.3).

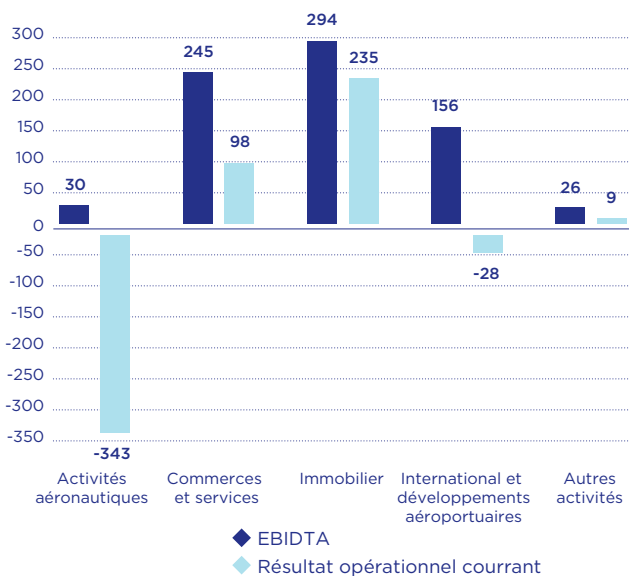
CHIFFRES D'AFFAIRES 2021



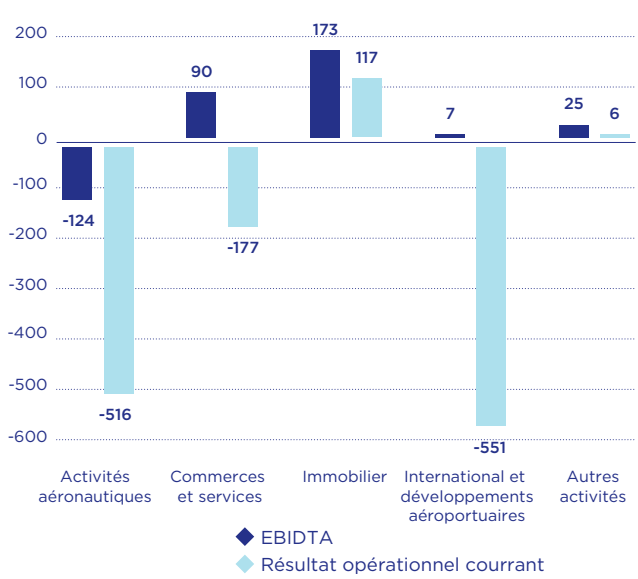
CHIFFRES D'AFFAIRES 2020



EBITDA ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT 2021



EBITDA ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT 2020



4.2 Chiffre d'affaires

Le Groupe ADP applique la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » pour les prestations proposées à ses clients et la norme IFRS 16 « Contrats de location » pour les locations de biens en tant que bailleur.

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 d'Aéroports de Paris SA : ces redevances sont encadrées par des dispositions législatives et réglementaires, dont tout particulièrement la limitation du produit global des redevances aéroportuaires aux coûts des services rendus et la juste rémunération des capitaux investis par Aéroports de Paris apprécié au regard du coût moyen pondéré du capital (CMPC) du périmètre régulé. Même si la régulation économique d'Aéroports de Paris repose de manière préférentielle sur des contrats de régulation économique (CRE), la période tarifaire 2021 s'est déroulée dans un cadre juridique hors CRE. En tout état de cause, la procédure annuelle de fixation des tarifs de redevances, avec ou sans CRE, prévoit qu'Aéroports de Paris consulte les usagers sur la proposition tarifaire annuelle et soumette à l'ART une demande d'homologation. Lorsque l'ART est saisie, elle s'assure entre autres que les tarifs respectent les règles générales applicables aux redevances.

Le périmètre régulé comprend l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris SA sur les plateformes 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 aéroportuaire financées par la taxe d'aéroport, de la gestion par Aéroports de Paris SA des dossiers d'aide à l'insonorisation des riverains, et des autres activités réalisées par les filiales d'Aéroports de Paris SA.

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 au groupe par la Direction Générale de

l'Aviation Civile (DGAC) et financé par l'intermédiaire de la taxe d'aéroport prélevée auprès des compagnies aériennes. Il représente 94 % des coûts éligibles supportés par Aéroports de Paris SA. Le chiffre d'affaires est ainsi comptabilisé à hauteur de 94 % des coûts éligibles au fur et à mesure qu'ils 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 ».

En raison de la crise sanitaire, le groupe a pu procéder à des aménagements de loyers et charges locatives. Le groupe a réalisé une analyse juridique et a conclu que plusieurs situations devaient être distinguées :

- ◆ Pour les exonérations du paiement du loyer lorsque le local a été rendu inaccessible car situé dans les terminaux fermés sur décision d'Aéroports de Paris SA ou sur décision gouvernementale : l'exonération ne constitue pas une modification du contrat mais une suspension du contrat. Cette suspension ne résulte pas d'un accord entre les parties mais de l'application au contrat des principes du droit des obligations et en particulier des dispositions de l'article 1220 du code civil qui prévoit qu'« une partie peut suspendre l'exécution de son obligation dès lors qu'il est manifeste que son cocontractant ne s'exécutera pas à l'échéance et que les conséquences de cette inexécution sont suffisamment graves pour elle. Cette suspension doit être notifiée dans les meilleurs délais ». Ainsi, dans cette situation, et en l'absence de précision de la norme IFRS 16 « Contrat de location », le Groupe ADP a pris l'option de comptabiliser l'exonération immédiatement en diminution du chiffre d'affaires ;
- ◆ Pour les autres allègements de loyers :
 - ◆ lorsqu'ils s'accompagnent de contreparties consenties par le locataire (par exemple, prolongation du bail ou augmentation du pourcentage de loyer variable), ils sont étalés sur la durée restante du bail en réduction des revenus locatifs,
 - ◆ à défaut de contrepartie de la part du locataire, le Groupe ADP a pris l'option de comptabiliser l'exonération immédiatement en diminution du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires tiré 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 ;

- ◆ le chiffre d'affaires des activités commerciales de **SDA, Relay@ADP**, ainsi que **Extime food & beverages Paris** réalisé dans les surfaces commerciales exploitées par ces sociétés en zone publiques et en zones réservées (ventes de biens et revenus locatifs). 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 ;
- ◆ et les revenus perçus des activités de prestation de services relatives à la détaxe.

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 ainsi que celui lié au contrat de construction conclu avec CDG Express. Ce chiffre d'affaires est reconnu 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.

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 sont 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 opérées par le sous-Groupe BTA, de services de salons passagers rendus par le sous-Groupe TAV Operations services ainsi que des redevances commerciales perçues

par **AIG** dans le cadre de l'exploitation de l'aéroport Queen Alia International d'Amman en 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, 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 IFRIC12 (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. Ils sont 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 ;
- ◆ Vente de fuel aux compagnies aériennes par Almaty International Airports au Kazakhstan : Almaty International Airport comptabilise le chiffre d'affaires issu de la vente de kérosène. Les revenus de cette activité sont comptabilisés lors de la vente de fuel aux compagnies aériennes. Almaty International Airport conserve les risques et avantages de cette activité et comptabilise l'achat et la vente de fuel de manière séparée ;
- ◆ 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021					Total
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	
Redevances aéronautiques	527	-	-	268	-	795
Redevances spécialisées	106	7	-	6	1	120
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	365	-	-	-	-	365
Activités commerciales ¹	-	427	2	129	-	558
Parcs et accès	-	90	-	12	-	102
Prestations industrielles	-	38	-	3	-	41
Revenus locatifs fixes	13	81	209	29	-	332
Assistance en escale	-	-	-	163	-	163
Revenus tirés des contrats à long terme	-	16	-	28	3	47
Produits financiers liés aux activités ordinaires	-	-	12	2	-	14
Autres revenus	16	9	5	78	132	240
TOTAL	1 027	668	228	718	136	2 777
¹ Dont Revenus locatifs variables	-	113	2	68	-	183

2020

<i>(en millions d'euros)</i>						Total
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	
Redevances aéronautiques	421	-	-	95	-	516
Redevances spécialisées	83	4	-	2	-	89
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	326	-	-	-	-	326
Activités commerciales ¹	-	314	3	80	-	397
Parcs et accès	-	77	-	9	-	86
Prestations industrielles	-	33	-	3	-	36
Revenus locatifs fixes	11	75	214	18	-	318
Assistance en escale	-	-	-	107	-	107
Revenus tirés des contrats à long terme	-	18	-	15	5	38
Produits financiers liés aux activités ordinaires	-	-	13	5	-	18
Autres revenus	18	1	1	84	102	206
TOTAL	859	522	231	418	107	2 137
¹ Dont Revenus locatifs variables	-	93	3	40	-	136

La ventilation du chiffre d'affaires par client s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Chiffre d'affaires	2 777	2 137
Air France	485	387
Federal Express Corporation	41	39
Qatar Airways	30	27
Turkish Airlines	66	26
Easy Jet	33	25
Pegasus Airlines	35	22
Royal Jordanian	36	21
Vietnam Airlines JSC	17	10
Emirates	16	14
Corsair SA	11	10
Sunexpress Airlines	14	9
AIR ASTANA	15	-
Autres compagnies aériennes	408	281
TOTAL COMPAGNIES AÉRIENNES	1 207	871
Direction Générale de l'Aviation Civile	382	342
ATU	33	21
Société du Grand Paris	16	17
EPIGO	11	7
Restauration Roissy (Elior)	3	4
Tibah Operation	9	5
Autres clients	1 116	870
TOTAL AUTRES CLIENTS	1 570	1 266

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 et la reprise en pleine propriété des actifs à l'issue des baux à construction et Autorisations d'occupation temporaire (cf. note 6.3).

Les autres produits opérationnels courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Reprise de biens à l'issue des BAC/AOT ¹	109	-
Subventions d'exploitation	19	1
Subventions d'investissement réintégrées au compte de résultat	4	3
Plus (ou moins) values nettes de cession d'actifs immobilisés	(2)	2
Autres produits	26	44
TOTAL	156	50

¹ Baux à construction/Autorisation d'occupation temporaire du domaine public.

Sur 2021, les autres produits incluent :

- ◆ d'une part des reprises d'actifs en pleine propriété sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle pour un montant de près de 109 millions d'euros dont :
 - ◆ un ensemble immobilier identifié sous le nom « Bâtiment KS » (18 599 m²), occupé par Air France sur la plateforme de Roissy,
 - ◆ un ensemble immobilier utilisé en tant que Centre de Tri par La Poste (22 414 m²),
 - ◆ une gare de fret utilisée en tant que Centre de Tri (18 206 m²) occupé par Chronopost,
 - ◆ un ensemble immobilier d'entrepôts d'activité (29 533 m²) occupé par le groupe WFS,
 - ◆ un actif entrepôt (10 890 m²) libéré par DSV ;
- ◆ et d'autre part, des indemnités comptabilisées pour 21 millions d'euros à la fois dans le cadre de la convention d'indemnisation conclue avec la Société Grand Paris relative au projet de construction d'une gare de métro à Paris-Orly et au titre du projet CDG Express (contre 30 millions d'euros au 31 décembre 2020).

4.4 Clients et comptes rattachés

Les clients et comptes rattachés se décomposent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Créances clients	822	583
Clients douteux	125	113
Cumul des dépréciations	(120)	(129)
MONTANT NET	827	567

Les dépréciations appliquées conformément à la norme IFRS 9 ont évolué ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Cumul des dépréciations à l'ouverture	(129)	(96)
Augmentations	(19)	(49)
Diminutions	37	9
Écarts de conversion	1	4
Variation de périmètre	(11)	-
Autres variations	1	3
Cumul des dépréciations à la clôture	(120)	(129)

Le groupe classe les créances par niveau de risque de défaillance des clients auquel un taux de dépréciation est associé.

Les dépréciations de créances au 31 décembre 2021 sont stables suite à la revue des niveaux de risques (sur hôtels et loueurs) et à la reconnaissance de créances irrécouvrables (notamment sur Aigle Azur).

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>	2021	2020
Achats de marchandises	(232)	(170)
Coûts des carburants vendus	(44)	-
Électricité	(38)	(34)
Ingénierie sous-traitée et autres achats d'études	(6)	(7)
Gaz et autres combustibles	(13)	(11)
Fournitures d'exploitation	(7)	(8)
Produits hivernaux	(4)	(3)
Achats de matériels, équipements et travaux	(39)	(27)
Autres achats	-	(3)
TOTAL	(383)	(263)

La hausse des achats consommés résulte essentiellement :

- ◆ de l'augmentation des coûts d'achats des ventes des joint-ventures commerciales et des sociétés de services du sous-Groupe TAV sous l'effet de la reprise du trafic ;
- ◆ de l'intégration des achats consommés d'Almaty International Airport et notamment des coûts des carburants vendus ;
- ◆ de la hausse des achats de matériels, équipements et travaux principalement liée au projet Société du Grand Paris du fait d'une accélération des travaux de la gare en 2021 qui avaient ralenti en 2020 compte tenu des effets de la crise sanitaire.

4.5.2 Autres charges opérationnelles courantes

Le détail des autres charges opérationnelles courantes s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Services et charges externes	(789)	(681)
Impôts et taxes	(195)	(245)
Autres charges d'exploitation	(77)	(40)
TOTAL	(1 061)	(966)

// DÉTAIL DES SERVICES ET CHARGES EXTERNES

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Sous-traitance	(386)	(349)
Sûreté	(166)	(145)
Nettoyage	(59)	(54)
PHMR (Personne Handicapée à Mobilité Réduite)	(42)	(34)
Transports	(16)	(19)
Gardiennage	(20)	(15)
Recyclage chariots	(9)	(9)
Autres	(74)	(73)
Entretien, réparations & maintenance	(143)	(126)
Loyers et redevances de concessions ¹	(87)	(37)
Études, recherches & rémunérations d'intermédiaires	(52)	(42)
Assurances	(21)	(21)
Missions, déplacements & réceptions	(6)	(6)
Publicité, publications, relations publiques	(16)	(15)
Locations et charges locatives	(19)	(23)
Services extérieurs divers	(6)	(6)
Personnel extérieur	(16)	(13)
Autres charges et services externes	(37)	(43)
TOTAL	(789)	(681)

¹ 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

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Taxe foncière	(76)	(124)
Taxes non récupérables sur prestations de sûreté	(42)	(37)
Contribution économique territoriale	(26)	(28)
Autres impôts & taxes	(51)	(56)
TOTAL	(195)	(245)

Les impôts et taxes sont en baisse de près de 20 % et s'établissent à 195 millions d'euros au 31 décembre 2021 :

- ◆ la taxe foncière baisse de 48 M€ suite à l'entrée en vigueur en 2021 de la réforme des impôts de production, instaurant une réduction de 50 % de la base imposable à la taxe pour les locaux industriels (par principe, pour Aéroports de Paris,

les immeubles dont elle est propriétaire et qu'elle exploite directement) ;

- ◆ les taxes non récupérables sur prestations de sûreté augmentent de 4 millions d'euros, principalement en raison de la hausse des dépenses de sûreté en lien avec celle du trafic.

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 :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Fournisseurs d'exploitation	494	336
Fournisseurs d'immobilisations	291	346
TOTAL	785	682

4.7 Autres créances et charges constatées d'avance

Le détail des autres créances et charges constatées d'avance est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Avances et acomptes versés sur commandes	81	64
Créances fiscales (hors impôt sur les sociétés)	107	111
Créances au personnel et charges sociales	19	2
Charges constatées d'avance	43	27
Autres créances ¹	48	263
TOTAL	298	467

¹ En 2020, les autres créances incluent la partie courante de l'indemnisation correspondant à la fin de la concession TAV Istanbul (aéroport Atatürk) de 195 millions d'euros recouvrées sur le premier semestre 2021.

4.8 Autres dettes et produits constatés d'avance

Le détail des autres dettes et produits constatés d'avance est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Avances et acomptes reçus sur commandes ¹	278	159
Dettes sociales	253	219
Dettes fiscales (hors impôt exigible)	82	206
Avoirs à établir	30	39
Produits constatés d'avance	167	142
Loyers de concessions exigibles < 1 an	45	119
Dettes liées à l'option de vente des minoritaires/acquisition de titres	57	-
Autres dettes	96	74
TOTAL	1 008	958

¹ Incluant l'avance de l'Agence France Trésor pour un montant de 241 millions d'euros.

Les dettes fiscales (taxe foncière et contribution foncière de l'entreprise) figurant au bilan au 31 décembre 2020 ont fait l'objet d'un règlement au cours du premier semestre 2021 (ADP SA ayant bénéficié des mesures de report mises en place par l'État en raison de la crise sanitaire).

Les produits constatés d'avance concernent principalement Aéroports de Paris SA et comprennent :

- ◆ des loyers part fixe, soit 66 millions d'euros au 31 décembre 2021 (67 millions d'euros au 31 décembre 2020) ;

- ◆ des revenus des parcs de stationnement : abonnement et réservation, soit 11 millions d'euros au 31 décembre 2021 (10 millions d'euros au 31 décembre 2020) ;

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 (cf. note 8.2).

4.9 Entreprises mises en équivalence

Les principales participations sur lesquelles le groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint sont présentées ci-dessous :

- ◆ **GMR Airports Limited** : depuis le 7 juillet 2020, le Groupe ADP détient 49 % de GMR Airports Limited. GMR Airports Ltd, est un groupe aéroportuaire indien de premier plan, qui dispose d'un portefeuille d'actifs comportant six aéroports dans trois pays (Inde, Philippines et Grèce) ainsi qu'une filiale de management de projets (GADL). Ces deux principales concessions, Delhi et Hyderabad ont une durée de 30 ans renouvelable une fois qui a débuté respectivement le 3 mai 2006 et le 23 mars 2008. Le renouvellement est à la discrétion de GMR Airports pour la concession d'Hyderabad. S'agissant de la concession de Delhi, son renouvellement suppose que certaines conditions opérationnelles notamment de qualité de services prévues au contrat de concession soient toujours satisfaites à la fin de la première période de 30 ans. Ainsi, tant que ces conditions sont satisfaites, l'option de renouvellement est à la discrétion de GMR Airports. Pour l'analyse du contrôle (cf. note 3.1) ;
- ◆ **TAV Antalya** : co-entreprise de TAV Airports et Fraport qui opère l'aéroport international d'Antalya en Turquie. Le groupement a remporté en 2021 l'appel d'offres pour le

renouvellement de la concession de l'aéroport pour une durée de 25 ans, entre le 1er janvier 2027 et le 31 décembre 2051 (cf. note 2.1). Les modalités actuelles d'exploitation de l'aéroport restent inchangées jusqu'au 31 décembre 2026 ;

- ◆ **TGS et ATU**, co-entreprises détenues à 50 % par TAV Airports, spécialisées respectivement dans l'assistance en escale et le *duty free* ;
- ◆ **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. L'accord a pris fin le 30 novembre 2021, date à laquelle le groupe n'exerce plus d'influence notable. Par conséquent, les titres ont été reclassés en autres actifs financiers non courants depuis cette date ;
- ◆ **Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel** : co-entreprise détenue à hauteur de 45 % par ADP International, 40 % par Vinci Airports et 15 % par Astaldi, opérant la concession de l'Aéroport international de Santiago pour une durée de 20 ans et ayant pour objet d'assurer le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal de 175 000 m². Pour l'analyse du contrôle (cf. note 3.1).

6

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021¹	2020
International et développements aéroportuaires	(61)	(214)
Commerces et services	-	(5)
Immobilier	-	-
Autres activités	-	(1)
QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	(61)	(220)

¹ Les quotes-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence comprennent les pertes de ces sociétés ainsi que des reprises de dépréciations constatées sur les titres des sociétés mises en équivalence pour 24 millions d'euros.

Le groupe arrête de reconnaître les quotes-parts de pertes de sociétés mises en équivalence lorsque les titres mis en équivalence sont à zéro. Les quotes-parts de pertes non reconnues cumulées s'élèvent à 173 millions d'euros dont 49 millions d'euros au titre de l'année 2021.

Lorsque des prêts sont accordés aux participations dont les quotes-parts de résultat ne sont plus reconnues, ces derniers font l'objet de dépréciation. En 2021, le montant de dépréciation des prêts s'est élevé à 46 millions d'euros (cf. note 9.3).

La coopération industrielle appelée HubLink entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group a pris fin le 30 novembre 2021. L'arrivée à terme de la coopération marque le début d'un processus de cession ordonnée des participations croisées entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group sur une période

maximale de 18 mois, soit au plus tard jusqu'au 30 mai 2023, durant laquelle Royal Schiphol Group cédera en premier les titres qu'elle détient dans le capital social d'Aéroports de Paris.

Dans ce cadre, les fonctions de membres du conseil d'administration d'Aéroports de Paris de Dick Benschop et de Robert Carsouw, respectivement *Chief Executive Officer* et *Chief Financial Officer* de Royal Schiphol Group, et celles de membre du conseil de surveillance de Royal Schiphol Group d'Edward Arkwright, Directeur général exécutif d'Aéroports de Paris, ont pris fin le 30 novembre 2021.

Suite à la perte d'influence notable, les titres RSG détenus par Groupe ADP ont été reclassés en Autres actifs financiers non courants.

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. Un test de dépréciation est également effectué pour les participations antérieurement dépréciées. Une dépréciation est constatée si la valeur recouvrable de la participation devient inférieure à sa valeur comptable.

La valeur recouvrable des participations mises en équivalence est estimée en actualisant soit la quote-part groupe de flux de trésorerie après service de la dette, soit les dividendes versés au coût des fonds propres. S'agissant du taux d'actualisation, les données utilisées par le Groupe ADP sont basées sur des moyennes des 3 derniers mois pour le taux sans risque et la prime de marché.

La valeur comptable retenue pour le test de dépréciation correspond au coût d'acquisition augmenté de la quote-part de résultat mis en équivalence, ainsi que des intérêts capitalisés des prêts actionnaires le cas échéant.

La crise sanitaire du Covid-19 continue d'avoir des impacts significatifs sur le trafic aérien, très largement ralenti depuis le début de l'année. Cette chute du trafic a des impacts tant en matière de revenus aéronautiques qu'en matière de revenus commerciaux des participations mises en équivalence.

Ces éléments justifient donc que le groupe ait conduit des tests de dépréciation sur certains titres mis en équivalence dans le but de fournir la meilleure information sur l'évaluation de ces participations en prenant en compte l'ensemble des éléments connus à date. Au regard de l'évolution de la situation depuis décembre 2020, seuls GMR Airports Ltd, Antalya, Ravnala Airports et la société de service ATU ont de nouveau fait l'objet d'un test de dépréciation.

Les taux d'actualisation, et notamment le coût des fonds propres, sont en diminution depuis le 31 décembre 2020, les betas des sociétés du secteur aéroportuaire et primes de risque pays étant sur une tendance baissière ces derniers mois (à horizon de temps comparable) tandis que les primes de risque marché sont selon les cas en baisse ou en légère hausse. Lorsqu'une baisse des taux d'actualisation est constatée, cela a un impact favorable sur la valeur recouvrable des participations du groupe, estimée sur la base de flux de trésorerie actualisés.

PERTES DE VALEUR DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE PAR SEGMENT

Les tests de dépréciation des participations mises en équivalence sont basés sur des scénarios de reprise de trafic dans lesquels les niveaux de 2019 devraient être atteints entre 2023 et 2024 – en ligne avec les hypothèses retenues dans le cadre des tests de dépréciation réalisés au 31 décembre 2020 – en fonction des caractéristiques de chacune des participations et s'appuyant sur les prévisions de trafic à moyen terme d'Eurocontrol/IATA pour les géographies concernées. Par ailleurs, les plans d'affaires sont fonction des durées contractuelles des concessions.

Les tests menés sur les titres mis en équivalence ont conduit à enregistrer une reprise de l'ordre de 24 millions d'euros au 31 décembre 2021.

La principale sensibilité des tests repose sur le taux d'actualisation. Une variation du coût des fonds propres de +100 points de base entraînerait une dépréciation de l'ordre de -190 millions d'euros.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité au niveau de trafic indique qu'un décalage d'un an du retour du niveau de trafic 2019 pour les titres mis en équivalence testés conduirait à une dépréciation de l'ordre de 2 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 31/12/2021	Au 31/12/2020
International et développements aéroportuares	1 551	1 902
Commerces et services	-	-
Immobilier	23	31
Autres activités	9	10
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	1 583	1 943

Les principaux écarts d'acquisition comptabilisés et inclus dans les quotes-parts ci-dessus mises en équivalence s'élèvent à 284 millions d'euros au titre du secteur International et développements aéroportuares. L'écart d'acquisition associé aux titres RSG a également reclassés en titres non consolidés.

Au 31 décembre 2021, les travaux d'estimation des actifs et passifs identifiables de GMR à la juste valeur sont terminés, l'écart d'acquisition est dorénavant définitif.

4.9.4 Évolution des valeurs nettes

L'évolution des valeurs nettes est la suivante entre l'ouverture et la clôture de l'exercice :

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants nets au 01/01/2021	Quote-part du groupe dans les résultats	Variation de périmètre	Souscription de capital	Variation des réserves de conversion	Variation des autres réserves et reclassements	Dividendes distribués¹	Montants nets au 31/12/2021
International et développements aéroportuaires	1 902	(61)	(364)	-	57	46	(29)	1 551
Commerces et services	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilier	31	-	-	-	-	(7)	(1)	23
Autres activités	10	-	-	-	-	-	(1)	9
TOTAL ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	1 943	(61)	(364)	-	57	39	(31)	1 583

¹ Y compris remontée des résultats des sociétés immobilières fiscalement transparentes.

La variation de périmètre de la période concerne principalement les opérations relatives à la fin de l'accord de coopération industrielle Hublink avec Royal Schiphol Group ainsi que la prise de participation d'ADP international America dans Embassair Group US Inc. Les autres variations concernent les engagements

pris par le groupe de combler la situation financière négative des participations mises en équivalence (cf. note 8.1).

Les créances et comptes courants nets de dépréciations sur les entreprises mises en équivalence sont détaillés en note 9.6.

6

4.9.5 Informations financières résumées

Les agrégats financiers du groupe GMR Airports Ltd et de TAV Antalya présentés ci-dessous ont été établis conformément aux IFRS telles qu'adoptées par l'Europe et homogénéisés des normes Groupe. A noter que les comptes de GMR Airports Ltd présentés sont les comptes intermédiaires au 31 décembre 2021 établis sur la base de comptes audités au 30 septembre 2021 et ajustés des opérations sur le dernier trimestre 2021.

<i>(en millions d'euros)</i>	GMR Airports Ltd		TAV Antalya	
	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Immobilisations incorporelles	1 183	407	427	327
Immobilisations corporelles	1 075	968	58	50
Participations dans les entreprises mises en équivalence	288	286	-	-
Autres actifs financiers non courants	746	914	2	2
Actifs d'impôt différé	65	43	24	35
Actifs non courants	3 357	2 618	511	414
Stocks	10	10	2	1
Clients et comptes rattachés	33	29	5	4
Autres créances et charges constatées d'avance	702	467	19	39
Trésorerie et équivalents de trésorerie	222	181	75	57
Actifs courants	967	687	101	101
Actifs détenus en vue de la vente	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS	4 324	3 305	612	515

<i>(en millions d'euros)</i>	GMR Airports Ltd		TAV Antalya	
	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Capitaux propres – part du groupe	332	358	(18)	(27)
Participations ne donnant pas le contrôle	180	166	-	-
Total des capitaux propres	512	524	(18)	(27)
Emprunts et dettes financières à long terme	2 531	2 029	97	75
Provisions pour engagements sociaux – part à plus d'un an	5	4	2	2
Autres passifs non courants	557	364	479	375
Passifs non courants	3 093	2 397	578	452
Autres passifs courants	340	322	10	7
Emprunts et dettes financières à court terme	379	62	42	83
Passifs courants	719	384	52	90
Passifs liés à des actifs détenus en vue de la vente			-	-
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	4 324	3 305	612	515

<i>(en millions d'euros)</i>	GMR Airports		TAV Antalya	
	2021	2020	2021	2020
Produit des activités ordinaires	390	206	241	108
Résultat opérationnel	94	(45)	99	(25)
Résultat financier	(143)	(134)	(49)	(38)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence	1	-	-	-
Résultat avant impôt	(48)	(179)	50	(63)
Impôts sur les résultats	3	26	(11)	6
Résultat net	(45)	(153)	39	(57)
Résultat net part du groupe	(41)	(111)	39	(57)
Résultat net part des intérêts minoritaires	(4)	(42)	-	-
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL POUR LA PÉRIODE	(57)	(121)	39	(57)

NOTE 5 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 1er janvier 2013 « Les avantages au personnel ».

Avantages postérieurs à l'emploi – Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies sont ceux pour lesquels l'engagement du groupe se limite uniquement au versement de cotisations. Les cotisations versées constituent des charges de l'exercice.

Avantages postérieurs à l'emploi – Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies comportent un engagement pour le groupe sur un montant ou un niveau de prestations définies. Cet engagement est provisionné sur la base d'une évaluation actuarielle.

La méthode d'évaluation utilisée est la méthode des unités de crédit projetées. Elle consiste à estimer le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures.

Les estimations sont réalisées au minimum une fois par an par un actuaire indépendant. Elles intègrent des hypothèses de mortalité, de rotation du personnel, et de projection de salaires. Le taux d'actualisation utilisé à la date de clôture est fondé sur les obligations émises par les entreprises de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celles des engagements du groupe. Lorsque ces régimes sont financés par des fonds externes qui répondent à la définition d'actifs du régime, la provision est diminuée de la juste valeur des actifs de régime.

Les éléments d'évolution de la provision comprennent notamment :

- ◆ coûts des services rendus : ils sont présentés en résultat opérationnel avec les autres charges de personnel ;

- ◆ intérêts nets sur le passif net (net des actifs de régime), qui incluent la charge de désactualisation et le produit implicite du rendement des actifs ;

- ◆ réévaluations du passif net (de l'actif net) qui intègrent les écarts actuariels et l'écart entre le rendement réel des actifs de régime et le rendement estimé (inclus dans les intérêts nets) : elles sont constatées immédiatement et en totalité en autres éléments du résultat global, sans reclassement possible ultérieur en résultat.

En cas de modification, de réduction ou de liquidation de régime, l'effet est comptabilisé immédiatement et en totalité en résultat.

Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme comprennent des avantages tels que les médailles d'honneur de l'aéronautique et les primes versées concomitamment. Il s'agit des avantages dont le délai de règlement attendu est supérieur à douze mois suivant la clôture de l'exercice au cours duquel les bénéficiaires ont rendu les services correspondants. La méthode d'évaluation et de comptabilisation de l'engagement est identique à celle utilisée pour les régimes à prestations définies à l'exception des écarts actuariels qui sont comptabilisés immédiatement en résultat, et non en autres éléments du résultat global (capitaux propres).

Les indemnités de cessation d'emploi

Les indemnités versées dans le cadre de plan de départ volontaire et fournies dans le cadre de la cessation d'emploi d'un membre du personnel sont comptabilisées en charges à la première des deux dates suivantes :

- ◆ date à laquelle le groupe ne peut plus retirer son offre ; ou
- ◆ date à laquelle le groupe comptabilise les coûts de restructuration liés, le cas échéant, prévoyant le versement de telles indemnités.

S'agissant d'éléments non récurrents, la charge est présentée au compte de résultat en autres produits et charges opérationnels. Les hypothèses actuarielles retenues sont précisées dans la note 5.2.2.

6

5.1 Charges de personnel et effectifs

L'analyse des charges de personnel est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Salaires et traitements	(561)	(533)
<i>dont Indemnité activité partielle</i>	32	71
Charges sociales	(209)	(233)
Coût salarial immobilisé	46	47
Participation et intéressement	-	(5)
Dotations aux provisions pour engagements sociaux, nettes de reprises	(15)	(8)
TOTAL	(739)	(732)

Face à l'ampleur de la crise sanitaire liée au Covid-19, Aéroports de Paris SA et plusieurs de ses filiales ont toujours recours à l'activité partielle¹ et bénéficient du dispositif de compensation financière proposé par le gouvernement français. Le montant de cette compensation financière s'élève au 31 décembre 2021 à 32 millions d'euros.

Le coût salarial immobilisé dont le montant atteint 46 millions d'euros (en baisse de 1 million 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 tient compte de l'indemnité d'activité partielle à laquelle le groupe a eu recours à la suite de la baisse du trafic.

L'effectif moyen salarié s'établit comme suit :

	2021	2020
Effectif moyen salarié	25 720	24 447

L'effectif moyen salarié total aurait été 25 754 pour l'année 2021 si les effectifs d'Almaty International Airport avaient été pris en compte sur une année pleine.

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 en France une indemnité de départ aux salariés faisant valoir leur droit à la retraite à leur propre initiative. L'indemnité versée, alors conditionnée par l'achèvement de la carrière au sein du groupe aux salariés en contrat de travail à durée indéterminée, est un capital en nombre de mois de salaire de référence dépendant de l'ancienneté groupe à la date du départ en retraite.

Ce barème varie d'une société du groupe à l'autre suivant les conventions collectives et/ou accords internes applicables. Cette indemnité ne peut être toutefois inférieure à l'indemnité légale de départ à la retraite en cas de départ à l'initiative du salarié en nombre de mois de rémunération moyenne brute :

- ◆ de 10 à 14 ans : 1/5 mois ;
- ◆ de 15 à 19 ans : 1 mois ;
- ◆ de 20 à 29 ans : 1,5 mois ;
- ◆ 30 ans et au-delà : 2 mois.

Aéroports de Paris SA

Un accord interne octroie un nombre de mois de traitement de base suivant les années de service à la retraite :

- ◆ de 1 à 9 ans : 1 mois par année d'ancienneté ;
- ◆ de 10 à 19 ans : ½ mois par année d'ancienneté ;
- ◆ 20 ans et au-delà : ¼ mois par année d'ancienneté.

ADP Ingénierie, ADP International, Sysdream

La convention collective applicable est celle des bureaux d'études techniques (« syntec ») : l'indemnité versée correspond, après 5 ans de service au sein de la société, à un cinquième de salaire de référence mensuel par année de service à la date du départ à la retraite.

HubOne

La convention collective applicable est celle des télécommunications : l'indemnité versée dépend du salaire de référence annuel et nombre d'années de service dans la société à la date du départ à la retraite :

- ◆ 10 à 19 ans : 1/5 du salaire annuel ;
- ◆ 20 à 29 ans : 2/5 du salaire annuel ;
- ◆ 30 ans et au-delà : 3/5 du salaire annuel.

En cas de versement de cette indemnité de départ à la retraite à l'initiative du salarié, l'employeur supporte des charges patronales, applicables dès le premier euro. Ce coût supporté par les sociétés françaises du groupe est pris en compte dans l'estimation des engagements sociaux relatifs aux régimes d'indemnités de fin de carrière.

L'impact de changement de méthodologie lié aux recommandations de l'IFRIC 19 pour les engagements sociaux d'HubOne est non significatif pour le groupe et génère un gain de 2 millions d'euros.

TAV Airports et AIG

Sociétés de TAV Airports en Turquie : la législation du travail en vigueur octroie des indemnités forfaitaires pour les salariés rattachés à des entités opérant en Turquie. Un engagement social est mesuré lorsque ces indemnités sont versées aux salariés ayant au moins un an d'ancienneté, dans le cadre d'un départ à la retraite, un décès, et une fin de concession. Cette indemnité correspond à un mois de salaire de référence par année de service ; ce salaire est légalement plafonné.

Société AIG Jordanie en Jordanie : il s'agit d'une indemnité versée en cas de départ en retraite, décès ou départ de la société. Cette indemnité varie suivant deux sous-populations : l'une correspond

¹ L'activité partielle est un outil de prévention des licenciements économiques qui permet de maintenir les salariés dans l'emploi afin de conserver des compétences, voire de les renforcer lorsque leur entreprise fait face à des difficultés économiques conjoncturelles.

à un mois de salaire de référence par année de service jusque l'âge de 60 ans, l'autre par année de service à compter de l'âge de 60 ans. Des charges patronales supportées par l'employeur sont prises en compte dans l'estimation de l'engagement social.

B. AUTRES RÉGIMES

Au-delà des indemnités de fin de carrière, d'autres avantages octroyés par la société Aéroports de Paris SA font l'objet d'une estimation :

- ◆ régime de couverture santé : la société participe au financement des cotisations relatives à deux contrats de mutuelle couvrant des populations fermées d'anciens salariés actuellement retraités. L'engagement social estimé inclut toute taxe supportée par la société, ainsi que toute augmentation future engendrée par la hausse des coûts médicaux ;
- ◆ régime de préretraite : ce régime consiste à verser un revenu de remplacement sur une période temporaire précédant le départ à la retraite des pompiers. Ce régime reste ouvert aux pompiers en activité, sous réserve de remplir l'ensemble de conditions du règlement de régime. Des charges sociales patronales et la taxe Fillon de 50 % sont pris en compte dans l'estimation de l'engagement social ;
- ◆ deux régimes de retraite supplémentaires : il s'agit de régimes de rentes de retraite viagères versées à l'ensemble des salariés ainsi qu'aux seuls bénéficiaires du régime PARDA. La société dispose de contrats d'assurance pour la prise en charge du paiement de ces rentes, et a organisé la fermeture de ces dispositifs aux nouveaux entrants à compter de juillet 2019, ainsi que la cristallisation des droits au 31 décembre 2019 conformément à l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019. La taxe Fillon sur les primes versées sur le fonds collectif de l'assureur (24 %) pour le régime concernant l'ensemble des salariés, et la taxe sur les rentes versées par l'assureur (32 % pour les liquidations survenues à compter du 1^{er} janvier 2013) pour le deuxième régime sont pris en compte dans l'estimation de l'engagement social. Le régime de retraite appliqué, à prestations définies (Article 39), a été dénoncé le 1^{er} avril 2021, ouvrant de ce fait une période de négociation avec les organisations syndicales représentatives. Ce régime de rentes de retraite viagère est de type additionnel, et concerne l'ensemble des salariés. La négociation devra être finalisée au 30 juin 2022 ;
- ◆ un régime de médailles : la société octroie à ses salariés les médailles d'honneur du travail de l'aéronautique.

5.3 Indemnités de cessation d'emploi

La crise du Covid a entraîné des plans de départs dans principalement 3 entités du groupe : Aéroports de Paris SA, ADP Ingénierie et SDA.

Aéroports de Paris SA a conclu avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives un accord de Rupture Conventionnelle Collective en 2020 (RCC). Cet accord, validé par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) le 17 décembre 2020, fixe à 1 150 le nombre maximum de départs volontaires dont 700 ne seront pas remplacés. Les premiers départs de l'entreprise ont débuté fin mars 2021. À fin décembre 2021, le nombre maximum de départs a été atteint.

Aéroports de Paris SA s'engage à ce qu'aucun départ contraint pour motif économique n'ait lieu jusqu'au 1^{er} janvier 2022.

Quatre motifs de départs ont été autorisés :

- ◆ les départs à la retraite immédiate pour le personnel ayant leurs droits de retraite à taux plein ;
- ◆ les départs dans le cadre d'un congé de fin de carrière d'une durée maximum de 4 ans ;
- ◆ les départs dans le cadre de la création ou la reprise d'une entreprise ;
- ◆ les départs dans le cadre de la recherche d'un nouvel emploi.

Le coût de ce plan a été actualisé au 31 décembre 2021 sur la base des salariés éligibles et tient compte des engagements restants. En 2020, il avait été évalué en tenant compte du nombre de départs dans chaque catégorie suivant les souhaits exprimés à l'époque.

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

5.3.1 Détail des engagements au titre des différents avantages

La variation, la décomposition et la réconciliation des engagements se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Avantages postérieurs à l'emploi, autres avantages long terme et indemnités de cessation d'emploi						Total au 31/12/2021	Total au 31/12/2020
	IFC	Retraites supplémentaires	PARDA	Couverture santé	Indemnités pour cessation d'emploi	Médailles d'honneur et du travail		
Provision en début de période	332	37	19	46	313	1	748	525
Charge/(Produit) comptable sur la période (hors réduction d'effectifs)	25	2	5	-	-	-	32	26
Charge/(Produit) comptable sur la période Réduction d'effectifs ²	(18)	(5)	-	-	(56)	-	(79)	208
(Gains)/Pertes actuariels reconnus en OCI ¹	(21)	(5)	-	(5)	-	-	(31)	9
Cotisations employeur	-	(1)	-	-	-	-	(1)	(2)
Prestations payées directement par l'employeur	(4)	-	(1)	(3)	-	-	(8)	(13)
Acquisition/cession	-	-	-	-	-	-	-	-
Gains/(Perte) dus au taux de change	(7)	-	-	-	-	-	(7)	(5)
Provision/(Actif) à reconnaître en fin de période	307	28	23	38	257	1	654	748
Engagement à l'ouverture	332	37	19	46	313	1	748	525
Coût des services rendus	22	2	5	-	31	-	60	32
Coût d'intérêt sur l'engagement	3	-	-	-	-	-	3	5
(Gains)/Pertes actuariels	(21)	(5)	-	(5)	-	-	(31)	9
Prestations versées par les actifs de couverture	-	(1)	-	-	-	-	(1)	(2)
Prestations versées directement par l'employeur	(4)	-	(1)	(3)	-	-	(8)	(13)
Coût des services passés - Modification de régime	2	-	-	-	-	-	2	3
Coût des services passés - Réduction d'effectifs ²	(18)	(5)	-	-	(87)	-	(110)	208
Autre coût des services passés - Réduction d'effectifs	(2)	-	-	-	-	-	(2)	(14)
Acquisition/cession	-	-	-	-	-	-	-	-
Gains/(Perte) dus au taux de change	(7)	-	-	-	-	-	(7)	(5)
Engagement à la clôture	307	28	23	38	257	1	654	748

¹ Le total des gains actuariels générés sur l'engagement au cours de l'année 2021 s'explique en grande partie par la hausse du taux d'actualisation en France et en Turquie couplé partiellement par la modification des dates de fin de concession en Turquie. Par ailleurs, les écarts d'expérience observés cette année (mises à jour des données) sont principalement dus aux départs de salariés plus importants que prévus au travers de l'hypothèse de turnover.

² Cf. note 10.

Les flux expliquant la variation de la provision sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Dettes actuarielle	Juste valeur des actifs de couverture	Dettes actuarielle nette
Au 01/01/2020	525	-	525
Droits acquis au cours de l'exercice	32	-	32
Effet de l'actualisation	5	-	5
Écarts actuariels de la période	9	-	9
Réductions/Transferts de régimes	(11)	-	(11)
Réductions/Transferts de régimes/ Réduction d'effectifs	208	-	208
Variation de périmètre	-	-	-
Flux de trésorerie :			
Paiements aux bénéficiaires	(13)	-	(13)
Cotisations versées	(2)	-	(2)
Autres variations	(5)	-	(5)
Au 31/12/2020	748	-	748
Droits acquis au cours de l'exercice	60	-	60
Effet de l'actualisation	3	-	3
Écarts actuariels de la période	(31)	-	(31)
Réductions/Transferts de régimes	-	-	-
Réductions/Transferts de régimes/ Réduction d'effectifs	(110)	-	(110)
Flux de trésorerie :			
Paiements aux bénéficiaires	(8)	-	(8)
Cotisations versées	(1)	-	(1)
Autres variations	(7)	-	(7)
AU 31/12/2021	654	-	654

6

5.3.2 Hypothèses de calcul

Les principales hypothèses actuarielles retenues concernent les engagements de retraite hors plans de départs et sont les suivantes :

Au 31/12/2021	France	Turquie	Jordanie
Taux d'actualisation/Taux de rendement attendu des actifs du régime	0,90 %	18,60 %	5,90 %
Taux d'inflation	1,80 %	14,00 %	N/A
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	1,80 % - 3,35 %	15,00 %	3,20 %
Hausse future des dépenses de santé	2,55 %	N/A	N/A
Âge moyen de départ en retraite	62-65 ans	51-52 ans	55-60 ans

Au 31/12/2020	France	Turquie	Jordanie
Taux d'actualisation/Taux de rendement attendu des actifs du régime	0,50 %	13,00 %	5,90 %
Taux d'inflation	1,80 %	9,00 %	2,50 %
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	1,80 % - 3,35 %	10,00 %	3,20 %
Hausse future des dépenses de santé	2,55 %	N/A	N/A
Age 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 des engagements de retraite et autres avantages hors plans de départs aux principales hypothèses actuarielles :

<i>(en millions d'euros)</i>	Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/2021		Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/2021	
	Hypothèse basse		Hypothèse haute	
Dérive des coûts médicaux	- 1,00 %	(4)	1,00 %	4
Taux d'actualisation/Taux de rendement attendu des actifs du régime	- 0,50 %	24	0,50 %	(22)
Taux de mortalité	- 1 an	4	+ 1 an	(4)
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	- 0,50 %	(17)	0,50 %	18

<i>(en millions d'euros)</i>	Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/2020		Impact sur la valeur actualisée de l'engagement au 31/12/2020	
	Hypothèse basse		Hypothèse haute	
Dérive des coûts médicaux	- 1,00 %	(5)	1,00 %	5
Taux d'actualisation/Taux de rendement attendu des actifs du régime	- 0,50 %	24	0,50 %	(22)
Taux de mortalité	- 1 an	4	+ 1 an	(4)
Taux d'augmentation des salaires (inflation incluse)	- 0,50 %	(17)	0,50 %	18

5.4 Provisions pour engagements sociaux au bilan

Les provisions pour engagements sociaux ont évolué comme suit au passif du bilan :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Provisions au 1^{er} janvier	748	525
Augmentations	65	362
Dotations d'exploitation	31	35
Dotations financières	3	5
Dotations aux provisions pour éléments non récurrents	31	313
Augmentation liée aux variations de périmètre	-	-
Reconnaissance de pertes actuarielles nettes	-	9
Diminutions	(159)	(139)
Provisions utilisées	(73)	(17)
Reconnaissance de gains actuariels nets	(31)	-
Réduction de régimes	(48)	(115)
Reconnaissance de pertes actuarielles nettes	-	-
Autres variations	(7)	(7)
Provisions au 31 décembre	654	748
Part non courante	513	644
Part courante	141	104

5.4.1 Meilleure estimation des cotisations à verser

Le montant des cotisations que le groupe estime devoir verser aux actifs des régimes à prestations définies en 2021 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 à la date de prise de contrôle. 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 ¹	Durée de la concession et du trafic
Servitude de passage	15 ans

¹ Cf. note 6.1.1.

6

Les immobilisations incorporelles se détaillent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Écarts d'acquisition ¹	Droit d'opérer les aéroports en concession ²	Logiciels	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Valeur brute	206	2 970	414	314	30	3 934
Cumul des amortissements et dépréciations	(59)	(573)	(317)	(190)	-	(1 139)
Valeur nette au 01/01/2021	147	2 397	97	124	30	2 795
Investissements	-	8	5	1	16	30
Amortissements	(1)	(74)	(34)	(5)	-	(114)
Variations de périmètre	72	77	-	-	-	149
Écarts de conversion	5	84	-	-	-	89
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	(1)	58	19	(2)	(15)	59
Valeur nette au 31/12/2021	221	2 550	87	118	31	3 007
Valeur brute	284	3 233	439	313	31	4 300
Cumul des amortissements et dépréciations	(63)	(683)	(352)	(195)	-	(1 293)

¹ Cf. note 6.1.2.

² Cf. note 6.1.1.

Le montant net des transferts en provenance (vers) d'autres rubriques concerne principalement le reclassement lié à l'extension des concessions Turques ainsi que des reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations incorporelles.

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. Ce modèle concerne uniquement la concession d'Ankara Esenboga Airport (cf. note 4.2).

Les dates de fin de contrat des droits d'opérer les aéroports se détaillent comme suit :

	Izmir Adnan Menderes International Airport	Milas-Bodrum Airport	Tbilisi et Batumi International Airport	Monastir et Enfidha International Airport	Skopje et Ohrid International Airport	Queen Alia International Airport
Pays	Turquie	Turquie	Géorgie	Tunisie	Macédoine	Jordanie
Date de fin de contrat	Décembre 2034 ¹	Décembre 2037 ¹	Février 2027 et août 2027	Mai 2047	Août 2030 ²	Novembre 2032

¹ 2 ans d'extension obtenues en février 2021.

² 104 jours et 107 jours d'extension obtenus fin 2020.

Les droits d'opérer les aéroports s'élèvent à 3 233 millions d'euros au 31 décembre 2021 (2 550 millions d'euros en valeur nette), ils concernent principalement les concessions de Queen Alia International Airport, 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. Les principales caractéristiques de ces concessions 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.

Comme indiqué dans les faits marquants (cf. note 2.1) certaines concessions ont fait l'objet d'extensions à la suite de la crise

Covid-19. Il en est ainsi des concessions d'Ankara d'Esenboğa, de Gazipasa-Alanya, d'Izmir Adnan Menderes et de Milas-Bodrum, qui ont été prolongées de 2 ans. Pour ces concessions, le droit d'opérer a été augmenté des redevances dues sur les années d'extension par contrepartie d'une dette pour un montant de 57 millions d'euros.

Les amortissements des droits d'opérer les aéroports sont calculés sur des prévisions de trafic impactées par la crise sanitaire. Des tests de dépréciation ont été réalisés sur les droits d'opérer et aucune perte de valeur n'a été comptabilisée au 31 décembre 2021 (cf. note 6.4).

S'agissant du 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 2025 (2 ans d'extension obtenus en février 2021), le groupe applique le modèle de la créance financière. La créance financière a été initialement comptabilisée à sa juste valeur. Au 31 décembre 2021, la part courante de cette créance financière s'élève à 25 millions d'euros et la part non courante s'élève à 17 millions d'euros (cf. note 9.5.3 Risques de liquidité).

6.1.2 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition représentent les avantages économiques futurs résultant d'actifs acquis lors du regroupement d'entreprises qui ne sont pas identifiables individuellement et comptabilisés séparément. Au 31 décembre 2021, les

écarts d'acquisition bruts s'élèvent à 284 millions d'euros. La variation des écarts d'acquisition de la période correspond principalement à l'écart d'acquisition provisoire de l'aéroport international d'Almaty.

En 2020, les écarts d'acquisition ont fait l'objet d'une dépréciation de plus de 40 millions d'euros (voir note 6.4).

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. Pendant les périodes au cours desquelles le groupe interrompt le développement des actifs éligibles, l'incorporation des coûts d'emprunts est suspendue.

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).

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 ou de sa sortie, l'actif est décomptabilisé. Le gain ou la perte résultant de la cession d'un actif est calculé sur la base de la différence entre le produit net de cession et la valeur comptable et est constaté au sein du résultat opérationnel en « Autres produits et charges opérationnels ».

Les immobilisations corporelles se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains et aménagements	Constructions	Installations techniques	Actifs liés au droit d'utilisation ¹	Autres	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Valeur brute	74	12 343	639	149	500	1 669	15 374
Cumul des amortissements et dépréciations	(19)	(6 465)	(447)	(25)	(294)	(40)	(7 290)
Valeur nette au 01/01/2021	55	5 878	192	124	206	1 629	8 084
Investissements	-	2	20	6	8	440	476
Cessions et mises hors service	-	(10)	(2)	(1)	(2)	-	(15)
Amortissements	(1)	(476)	(51)	(15)	(36)	-	(579)
Dépréciations net de reprise	-	-	(1)	-	(1)	-	(2)
Variations de périmètre	2	147	48	-	4	11	212
Écarts de conversion	-	8	3	(2)	-	1	10
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	-	886	13	-	14	(918)	(5)
Valeur nette au 31/12/2021	56	6 435	222	112	193	1 163	8 181
Valeur brute	76	13 083	708	151	518	1 203	15 739
Cumul des amortissements et dépréciations	(20)	(6 648)	(486)	(39)	(325)	(40)	(7 558)

¹ Cf. note 6.21.

En 2021, ces investissements portent notamment sur les mises en service suivantes :

- ◆ la rénovation du terminal 2B et sa jonction avec le terminal 2D à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ la mise en conformité réglementaire du tri bagages Est d'Orly 4 ;
- ◆ l'extension des aires India à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ l'achat d'équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 lié à la réglementation européenne à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- ◆ la création d'une nouvelle zone commerciale en zone départ international à Orly 4 ;
- ◆ la rénovation de la piste 3 à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ la reconfiguration des contrôles sûreté au départ international d'Orly 4 et la restructuration de la zone commerces associée ;
- ◆ le salon Air France unique au terminal 2F à Paris-Charles de Gaulle ;

- ◆ la rénovation du parking AB à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ les travaux de réaménagement des accès routiers à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ le réaménagement d'Orly 2 en vue de le passer en statut Schengen.

Les investissements en immobilisations corporelles s'élèvent à 476 millions d'euros au 31 décembre 2021 en diminution de 36 % par rapport à 2020.

Cette baisse est toujours principalement due au report de certains projets capacitaires ainsi qu'aux périodes d'interruption des travaux pendant le confinement.

Les variations de périmètre s'expliquent principalement par l'acquisition d'Almaty International Airport.

Le montant des coûts d'emprunts capitalisés au 31 décembre 2021 en application de la norme IAS 23 révisée s'élève à 11 millions d'euros, sur la base d'un taux moyen de capitalisation de 2,03 %. Ce montant ne concerne que les projets en cours de réalisation.

6.2.1 Contrats de location IFRS 16, le groupe comme preneur

Le groupe applique la norme IFRS 16 « Contrats de location ». 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 résiduelle des contrats à la date de première application de la norme.

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, si le groupe 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 ¹	Autres	Total
Valeur brute	52	86	10	1	149
Cumul des amortissements et dépréciations	(7)	(13)	(5)	-	(25)
Valeur nette au 01/01/2021	45	73	5	1	124
Investissements	1	2	3	-	6
Cessions et mises hors service	(1)	-	-	-	(1)
Amortissements et dépréciations	(4)	(8)	(3)	-	(15)
Écarts de conversion	-	(2)	-	-	(2)
Valeur nette au 31/12/2021	41	65	5	1	112
Valeur brute	52	86	12	1	151
Cumul des amortissements et dépréciations	(11)	(21)	(7)	-	(39)

¹ Incluant les véhicules.

6.3 Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont les biens immobiliers (terrain, bâtiment, ensemble immobilier ou partie de l'un de ces éléments) détenus (en pleine propriété ou grâce à un contrat de location financement) pour être loués à des tiers et/ou dans la perspective d'un gain en capital.

Par opposition, les immeubles occupés par le Groupe ADP pour ses besoins propres (sièges sociaux, bâtiments administratifs ou bâtiments d'exploitation) ne sont pas des immeubles de placement mais des immeubles d'exploitation figurant au bilan sous le poste Immobilisations corporelles.

Les immeubles vacants n'ayant pas vocation à être utilisés par le Groupe ADP pour ses besoins propres, sont assimilés à des immeubles de placement. Ceux-ci sont essentiellement détenus par Aéroports de Paris SA.

Les bâtiments à usage mixte qui répondent à la définition des immeubles de placement sont retenus à hauteur de la quote-part des surfaces occupées par les tiers. Ce changement

d'estimation par rapport à 2020 a un impact non matériel.

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.

Les baux emphytéotiques de terrains de type Baux à construction et Autorisations d'occupation Temporaire pour lesquels le groupe est bailleur sont généralement d'une durée minimum de 40 ans. Ces baux prévoient également, qu'outre des paiements fixes en numéraires tout au long de la location, que le groupe obtienne, à la fin du contrat, la pleine propriété des bâtiments construits par le preneur sauf si le groupe y renonce. Dans ce cas, le preneur prendra à sa charge, les coûts de démolition.

La remise du bâtiment au bailleur est un paiement locatif inévitable pour le preneur puisqu'il s'agit d'une décision à la main du groupe, et seule sa valeur est variable du fait même de la nature de ce paiement. Ces bâtiments sont généralement, des hangars, hôtels, ou bâtiments administratifs de compagnies aériennes.

En date de début des baux, les paiements locatifs tels que définis par IFRS 16 sont constitués de paiements fixes annuels et d'un paiement en nature qui est la remise du bâtiment en fin de contrat. L'ensemble de ces paiements sont à étaler linéairement sur la durée de la location. La juste valeur attendue du bâtiment en fin de contrat doit donc être évaluée en date de début du contrat. Compte tenu de la très longue durée de ces contrats, de la spécificité des bâtiments et de la localisation de ceux-ci sur une emprise aéroportuaire et donc des incertitudes sur le potentiel d'utilisation et de rendements de ce bâtiment en fin de contrat, le groupe considère que la juste valeur des biens en reprise comme étant nulle ou proche de zéro en date début de location.

Le paiement en nature que constitue la reprise du bâtiment en fin de contrat est assimilable à un paiement basé sur un indice ou un taux tel que défini par IFRS 16 et ne pourra donc être réestimé ultérieurement tant que sa juste valeur définitive n'est pas connue. La révision de la juste valeur du bâtiment interviendra donc généralement au plus tôt de la décision par le groupe de reprendre le bâtiment et la date de la fin du contrat de location. En effet, la décision de reprise par le groupe est généralement adossée à la signature d'un contrat de location à long terme pour le terrain et les bâtiments qui prendra effet à l'issue du BAC ou de l'AOT en cours. Il en résulte que la variation de juste valeur de l'actif entre la date de début de location et son évaluation définitive, qui constitue une réestimation des paiements locatifs dont bénéficie le bailleur, est comptabilisé linéairement en autres produits opérationnels courants entre la date de décision ferme de reprise du bien par le groupe et le terme du contrat de location.

En date de transfert de propriété, l'immeuble sera comptabilisé en immeuble de placement, son évaluation initiale correspond à sa juste valeur définitive telle que déterminée plus haut. Le groupe considère que si le BAC ou l'AOT n'est pas renouvelé et qu'il choisit de ne pas reprendre le bâtiment en fin de contrat car le potentiel d'exploitation de ce dernier est faible, la juste valeur de celui-ci en fin de contrat est nul ou quasi nul. Aucun produit locatif complémentaire n'est donc comptabilisé à ce titre. Par ailleurs, le Groupe ADP dispose d'ici à 2030 d'un potentiel de 15 contrats de type autorisations d'occupation temporaire ou baux à construction, au terme desquels sont étudiées au cas par cas les opportunités de reprise ou de démolition des actifs concernés. À fin 2021, aucune décision n'a été prise par le Groupe ADP à horizon 2022 ou au-delà permettant d'identifier des actifs qui seront repris en propriété d'ici les prochaines années.

Pour rappel, la juste valeur des immeubles de placement s'est basée sur une valeur appréciée par des cabinets indépendants d'expertise immobilière pour la totalité de sa valeur totale (hors réserves foncières) :

- ◆ la totalité des bâtiments non utilisés pour les besoins propres d'Aéroports de Paris SA a été expertisée sur les plateformes 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 combinée reposant sur des valorisations externes (méthode par comparable) et par la méthode des *cash-flow* ;
- ◆ les projets de développement (porté par ADP 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 même approche est adoptée pour les terrains ;
- ◆ les réserves foncières se composent des terrains non bâtis et non loués à des tiers sur l'ensemble de l'emprise foncière hors aérogare sur les trois plateformes parisiennes et les Aéroports d'Aviation Générale. Leur valorisation 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, disponibles sous contraintes aéronautiques, sous réserve 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 bâtis et terrains. 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.

6.3.1 Analyse des immeubles de placement

Les immeubles de placement se détaillent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains, aménagements & infrastructures	Constructions	Immobilisations en cours, avances et acomptes	Total
Valeur brute	119	660	65	844
Cumul des amortissements et dépréciations	(62)	(280)	-	(342)
Valeur nette au 01/01/2021	57	380	65	502
Investissements et variation des avances et acomptes	-	12	15	27
Amortissements et dépréciations	(2)	(26)	-	(28)
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques ¹	-	118	(5)	113
Valeur nette au 31/12/2021	55	484	75	614
Valeur brute	119	785	75	979
Cumul des amortissements et dépréciations	(64)	(301)	-	(365)

¹ Dont retour des biens en pleine propriété pour 109 millions d'euros.

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020	Taux de rendement immédiat
Bâtiments			
Bureaux Paris-Charles de Gaulle et Orly	294	317	3,1 % - 12,6 %
Cargo Paris-Charles de Gaulle et Orly	467	258	4,9 % - 10,7 %
Hangars Paris-Charles de Gaulle	114	95	8,0 % - 14,9 %
Hôtels/commerces Paris-Orly et Charles de Gaulle	118	105	5,2 % - 6,4 %
Hangars/fret Paris-Orly	78	72	9,1 % - 10,6 %
Activité Paris-Orly et Charles de Gaulle	152	137	3,4 % - 18,0 %
Paris-Le Bourget	145	132	7,3 % - 12,5 %
TOTAL DES BÂTIMENTS LOUÉS AUX EXTERNES	1 368	1 116	
Terrains loués			
Bureaux Paris-Charles de Gaulle	83	84	6,1 % - 8,8 %
Cargo Paris-Charles de Gaulle	540	556	5,1 % - 9,1 %
Hangars Paris-Charles de Gaulle	62	61	8,1 % - 9,8 %
Hôtels/commerces Paris-Orly et Charles de Gaulle	288	287	3,7 % - 9,5 %
Hangars/fret Paris-Orly	120	109	6,0 % - 10,7 %
Activité Paris-Orly et Charles de Gaulle	164	153	5,4 % - 17,3 %
Paris-Le Bourget et AAG	148	140	5,8 % - 7,0 %
TOTAL DES TERRAINS LOUÉS AUX EXTERNES	1 405	1 390	
TOTAL DES RÉSERVES FONCIÈRES	328	311	
TOTAL DES IMMEUBLES DE PLACEMENT	3 101	2 817	

L'année 2021 est encore marquée par les effets de la crise sanitaire provoquée par la pandémie du Covid-19. Le deuxième confinement et les mesures restrictives en matière de déplacement des personnes ont continué à peser sur le trafic affectant les différents acteurs présents sur les plateformes avec une dépendance plus ou moins forte au secteur de l'aérien (cf. note 2.1).

La juste valeur des immeubles de placement, s'élève à 3 101 millions d'euros au 31 décembre 2021 comparé à 2 817 millions d'euros au 31 décembre 2020, soit une augmentation de plus de 10 %. Hors les reprises en propriété des actifs, la valeur des immeubles de placement augmente de 6,7 %.

BÂTIMENTS ET TERRAINS LOUÉS

Le taux de couverture des expertises externes pour la valorisation des bâtiments et des terrains loués aux tiers couvre 100 % de leur valeur hors réserves foncières.

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 en pleine propriété et non utilisés pour les besoins propres d'Aéroports de Paris, s'élève à 1 368 millions d'euros en hausse de près de 252 millions d'euros par rapport à 2020. Cette progression s'explique principalement par les reprises en propriété des actifs constatés en 2021 sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle, l'avancement du projet en cours de construction de l'hôtel Courtyard & Residence Inn by Marriott dans le quartier Roissypole ouest, la livraison de l'enseigne EasyHôtel au sud du centre commercial Aéroville en début d'année et la mise en service de la messagerie express exploitée par DHL Aviation en zone de fret de la plateforme de Paris-Charles de Gaulle.

Cette hausse au 31 décembre 2021 s'explique également par la poursuite de la compression des taux sur les bâtiments à usage de fret premier front et les hangars de maintenance avions reflétant les tendances marchés et la résilience de ces actifs face à la crise.

La valeur des bâtiments sur les actifs hôteliers est en hausse (soit +12,3 %) avec l'avancement du projet de l'enseigne Courtyard & Residence Inn by Marriott en cours de construction et la livraison de EasyHôtel sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle.

La valeur des bâtiments quant à elle est impactée à la baisse (soit -7,3 %), principalement sur les actifs de bureaux avec un allongement de la vacance et la prise en compte d'un risque locatif principalement impactés par les évolutions des modes de travail induits par la crise.

Parallèlement, la valeur des terrains loués s'élève à 1 404 millions d'euros au 31 décembre 2021 soit une progression de l'ordre de 1,1 % avec des flux sécurisés sur des contrats de longue durée, la compression des taux sur les zones logistiques et un allongement de la durée d'engagement négocié pendant la crise sur les zones hôteliers partiellement compensée par le transfert des terrains des actifs repris en propriété désormais valorisés en pleine propriété sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle.

La valeur des bâtiments de Paris-Le Bourget progresse de l'ordre de 12 millions d'euros en raison de l'amélioration des conditions locatives sur certains actifs et d'un changement de la stratégie de relocation combinée à une légère amélioration des valeurs des terrains loués s'expliquant par la rareté du foncier.

RÉSERVES FONCIÈRES

La valeur des réserves foncières augmente de près de 17 millions d'euros pour s'établir à 328 millions d'euros. Les principales composantes de leur évolution se détaillent de la façon suivante :

- ◆ les surfaces des réserves constructibles à vocation immobilière (hors biodiversité et projets en cours) s'élèvent à 340 hectares et diminuent de 3 hectares par rapport à 2020 en raison essentiellement d'une évolution du potentiel de mutation de certaines parcelles et d'ajustements divers des plans liés à une meilleure connaissance de notre foncier ;
- ◆ l'alignement des valeurs locatives terrains aux tendances de marché, la mise à jour des droits à construire théoriques par destination et les études capacitaires réalisées induisent une progression de valeur des réserves foncières de l'ordre de 50 millions d'euros ;
- ◆ les livraisons de projets intervenus courant d'année 2021 impactent à la baisse les réserves pour une valeur de 33 millions d'euros. Il s'agit des parcelles accueillant l'enseigne hôtelière EasyHôtel au sud du centre commerciale Aéroville et le nouveau Hub pour DHL sur la plateforme de Paris Charles-de-Gaulle qui sortent quant à eux des réserves. Cette baisse est partiellement compensée par l'avancement du projet hôtelier en cours de construction de l'enseigne Courtyard & Residence Inn by Marriott implanté au cœur du quartier RoissyPole Ouest.

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).

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 127 millions d'euros (soit -4,6 %) à 296 millions d'euros (soit -10,6 %) la valeur du patrimoine hors droits de mutation et frais (hors actifs de développement et réserves foncières).

6.3.3 Informations complémentaires

La loi du 20 avril 2005 prévoit que dans le cas où serait prononcée la fermeture, partielle ou totale, à la circulation aérienne d'un des aéroports exploités par Groupe ADP, un pourcentage d'au moins 70 % de la différence existant entre, d'une part, la valeur vénale à cette date des immeubles situés dans l'enceinte de cet aéroport qui ne sont plus affectés au service public aéroportuaire et, d'autre part, la valeur de ces immeubles à la date où ils lui ont été attribués, majorée des coûts liés à leur remise en état et à la fermeture des installations aéroportuaires soit versé à l'État.

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. Un test de dépréciation est également effectué pour les participations antérieurement dépréciées.

Niveau du test de dépréciation – Dès lors que la valeur recouvrable d'un actif incorporel ou d'un écart d'acquisition pris individuellement ne peut être déterminée, le groupe détermine la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie (ou le groupe d'unités génératrices de trésorerie) à laquelle l'actif appartient. Ainsi, par exemple, pour les droits d'opérer un aéroport, l'unité génératrice de trésorerie testée correspond aux actifs et passifs de la concession consolidée en intégration globale. Concernant les actifs parisiens, composés des trois plateformes Paris-CDG, Paris-Orly et Paris-Le Bourget, ces derniers constituent une seule unité génératrice de trésorerie dans la mesure où il existe une interdépendance des flux entre les activités exercées au sein des trois aéroports parisiens.

Fréquence du test de dépréciation – Pour les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie et les écarts d'acquisition, un test est réalisé sur les actifs de l'UGT 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. S'agissant des immobilisations incorporelles et corporelles amortissables, un test de dépréciation est effectué lorsque le groupe identifie un ou plusieurs indices de perte de valeur de l'actif de l'UGT. Tel est le cas lorsque des changements importants ayant un effet négatif sur l'entité sont survenus au cours de la période, ou devraient survenir dans un proche avenir. 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 défavorable des données de marché ou de l'environnement réglementaire ou une obsolescence ou dégradation matérielle non prévue dans le plan d'amortissement.

Estimation et comptabilisation de la perte de valeur – Dans le cas où le montant recouvrable de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie est inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants.

La valeur recouvrable est estimée en actualisant les flux de trésorerie attendus avant service de dette au coût moyen pondéré du capital. Pour la détermination des flux de trésorerie, le groupe revoit les trajectoires financières en prenant en compte l'ensemble des éléments connus à date. S'agissant du taux d'actualisation, les données utilisées par le Groupe ADP sont basées sur des moyennes des 3 derniers mois pour le taux sans risque et la prime de marché.

La valeur comptable correspond à l'actif net en vision consolidée, après allocation du prix d'acquisition.

La comptabilisation d'une perte de valeur relative aux immobilisations amortissables corporelles ou incorporelles entraîne une révision de la base amortissable et éventuellement du plan d'amortissement des immobilisations concernées. Celles-ci 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. En revanche, les pertes de valeur relatives aux écarts d'acquisition sont irréversibles.

6

Ces éléments justifient donc que le groupe ait conduit des tests de dépréciation sur les concessions aéroportuaires et activités de services précédemment dépréciées ou présentant un risque avéré de dépréciation, ainsi que sur ses actifs parisiens, dans le but de fournir la meilleure information sur l'évaluation des actifs du groupe prenant en compte l'ensemble des éléments connus à date.

Le groupe a ainsi effectué une large revue des trajectoires financières :

- ◆ en France, sur les actifs des plateformes aéroportuaires parisiennes ;

- ◆ mais également à l'étranger sur les concessions aéroportuaires contrôlées par le groupe dont la situation a évolué depuis la fin d'année dernière (concessions opérées par TAV Airports et par AIG).

La chute du trafic aérien liée à la crise sanitaire du Covid-19 a un impact défavorable sur la valeur recouvrable des participations du groupe, estimée sur la base de flux de trésorerie actualisés. A l'inverse, la baisse des taux d'actualisation, du fait de betas des sociétés du secteur aéroportuaire et de primes de risque pays en diminution ces derniers mois (à horizon de temps comparable) a un impact favorable sur la valeur recouvrable des participations du groupe.

Les pertes de valeur et reprises s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Pertes de valeur sur écart d'acquisition	(1)	(44)
Pertes de valeur sur autres actifs incorporels	-	(318)
Pertes de valeur sur actifs corporels	-	(74)
PERTES DE VALEUR NETTES DES REPRISES SUR LA PÉRIODE	(1)	(436)

La crise sanitaire du Covid-19 continue d'avoir des impacts significatifs sur le trafic aérien. Cette chute du trafic a des impacts tant en matière de revenus aéronautiques qu'en matière de revenus commerciaux. Depuis le début de cette crise sanitaire de nombreuses infrastructures du Groupe ADP ont été fermées, qu'il s'agisse de terminaux, voire d'aéroports dans leur intégralité (cf. note 2.2).

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
International et développements aéroportuaires	1	(297)
Activités aéronautiques	-	(55)
Commerces et services	-	(80)
Immobilier	-	(4)
Autres activités	(2)	-
PERTES DE VALEUR NETTES DES REPRISES SUR LA PÉRIODE	(1)	(436)

Segment International et développement aéroportuaire

Dans le contexte actuel, le groupe peut être amené à conduire des négociations avec les concédants et les prêteurs des projets. Par ailleurs, les plans d'affaires sont fonction des durées contractuelles des concessions sauf en cas de prorogation de concession en cours de négociation et considérée comme négociation hautement probable.

Les tests de dépréciation menés sont basés sur des hypothèses de retour du niveau de trafic 2019 à partir de 2023, établies selon les concessions en fonction de la saisonnalité et du poids des vols domestiques et internationaux, et s'appuyant sur les prévisions de trafic à moyen terme d'Eurocontrol/IATA pour les géographies concernées.

Ces tests de dépréciation n'ont pas conclu à la nécessité de constater une dépréciation.

Les analyses de sensibilité aux taux d'actualisation montrent qu'une variation de +100 points de base sur le taux d'actualisation des concessions testées entraîneraient une dépréciation additionnelle de 21 millions d'euros.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité au niveau de trafic indique qu'un décalage d'un an du retour du niveau de trafic 2019 pour les concessions aéroportuaires à l'international testées conduirait à une dépréciation complémentaire de 51 millions d'euros.

Plateformes parisiennes

Un test de dépréciation a également été réalisé sur les actifs des plateformes parisiennes et démontre que la valeur recouvrable reste supérieure à la valeur comptable, sur la base d'un taux de croissance à long terme de 2,1 %, en ligne avec celui retenu par les analystes pour valoriser le Groupe ADP, et une marge d'EBITDA sur chiffre d'affaires en ligne avec les niveaux constatés à la fin des années 2010. En conséquence aucune dépréciation n'a été constatée sur ces actifs.

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
SITUATION AU 31/12/2021	297	543	(1)	2 936	(259)	3 516	660	4 176

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'année 2021.

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 11 mai 2021, la Société a procédé au cours de la période au rachat de 317 383 actions et à la vente de 320 583 actions.

Ainsi, le nombre d'actions auto-détenues qui était de 16 200 au 31 décembre 2020 est de 13 000 au 31 décembre 2021 au titre de ce contrat.

7.1.3 Autres éléments de capitaux propres

L'évolution des autres éléments de capitaux propres est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Situation au 01/01/2020	Résultat global - 2020	Situation au 31/12/2020	Situation au 01/01/2021	Résultat global - 2021	Ajustements présentation ²	Situation au 31/12/2021
Écarts de conversion	(8)	(170)	(178)	(178)	94	(16)	(100)
Écarts actuariels ¹	(142)	(5)	(147)	(147)	22	(13)	(138)
Réserve de juste valeur	1	(25)	(24)	(24)	4	(1)	(21)
TOTAL	(149)	(200)	(349)	(349)	120	(30)	(259)

¹ Pertes cumulées au titre des écarts actuariels nets d'impôt différé.

² Ajustements de présentation liés à des travaux d'analyse sur l'historique effectués en 2021.

Les écarts de conversion correspondent principalement aux différences de change sur la roupie indienne provenant des titres GMR Airports Limited.

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Réserve légale	30	30
Autres réserves	839	839
Report à nouveau	665	1 981
Résultat de la période	(188)	(1 316)
TOTAL	1 346	1 534

6

7.1.5 Politique de distribution de dividendes

Le conseil d'administration du 16 février 2022 a arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2021. Lors de cette séance, il a décidé de proposer à l'assemblée générale annuelle des actionnaires, du 17 mai 2022, de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

7.1.6 Résultat par action

Le calcul du résultat par action s'établit ainsi :

	2021	2020
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (hors actions propres)	98 945 150	98 946 002
Résultat de la période attribuable aux propriétaires de la société mère <i>(en millions d'euros)</i>	(248)	(1 169)
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	(2,50)	(11,81)
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	(2,50)	(11,81)
Dont activités poursuivies		
Résultat net des activités poursuivies attribuable aux propriétaires de la société mère <i>(en millions d'euros)</i>	(247)	(1 166)
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	(2,50)	(11,78)
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	(2,50)	(11,78)
Dont activités non poursuivies		
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère des activités non poursuivies <i>(en millions d'euros)</i>	(1)	(3)
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	(0,01)	(0,03)
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	(0,01)	(0,03)

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 15 452 au 31 décembre 2021 et 14 600 au 31 décembre 2020.

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 31/12/2021	Au 31/12/2020
Intérêts minoritaires		
TAV Airports	679	628
Airport International Groupe (AIG)	(1)	(41)
Média Aéroport de Paris	7	7
SDA	(22)	(32)
Relay@ADP	(3)	(1)
TOTAL	660	561

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 évènement passé ;
- ◆ il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques soit nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- ◆ le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Les autres provisions ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Litiges	Autres provisions	2021	Litiges	Autres provisions	2020
Provisions au 1^{er} janvier	27	76	103	11	41	52
Augmentations	3	68	71	17	37	54
Dotations et autres augmentations	3	68	71	17	37	54
Diminutions	(8)	(6)	(14)	(1)	(2)	(3)
Provisions utilisées	(7)	(1)	(8)	(1)	(1)	(2)
Provisions devenues sans objet	(1)	(5)	(6)	-	(1)	(1)
Provisions au 31 décembre	22	138	160	27	76	103
Dont						
Part non courante	22	114	136	27	70	97
Part courante	-	24	24	-	6	6

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 et des engagements du

groupe pour combler la situation financière nette négative de participations mises en équivalence.

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.

Les autres passifs non courants se décomposent ainsi à la clôture de la période :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Loyers de concessions exigibles > 1 an	713	647
Subventions d'investissement	55	51
Dette liée à l'option de vente des minoritaires et versement restant à effectuer sur titres	120	27
Produits constatés d'avance	64	70
Autres	1	2
TOTAL	953	797

6

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 2021, les dettes sur loyers de concession à plus d'un an atteignent respectivement 319 millions d'euros pour Milas Bodrum et 297 millions d'euros pour Ege (vs 278 millions d'euros pour Milas Bodrum et 257 millions pour Ege au 31 décembre 2020).

La dette liée à l'option de vente des minoritaires ainsi que les versements restants à effectuer sur titres concernent

principalement Ville Aéroportuaire Immobilier 1 dont la levée d'option est fin 2023, Almaty Airport Investment (Kazakhstan) et Embassair (USA).

Les produits constatés d'avance à plus d'un an concernent principalement Aéroports de Paris SA et comprennent des revenus locatifs différés liés :

- ◆ à la location à Air France du terminal T2G, soit 16 millions d'euros au 31 décembre 2021 (16 millions d'euros au 31 décembre 2020) ;
- ◆ au bail à construction SCI Aéroville, soit 27 millions d'euros au 31 décembre 2021 (27 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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 17 % 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. Compte tenu de la crise financière du secteur aérien, le groupe continue d'apprécier sur la base de sa meilleure estimation à date le risque de défaillance de ses clients suivant leurs activités : aéroportuaires, immobiliers, commerces et autres.

9.2 Gestion du capital

Le *gearing* est passé de 178 % au 31 décembre 2020 à 192 % au 31 décembre 2021. La hausse du *gearing* s'explique par la diminution des capitaux propres sur la période et par l'augmentation de l'endettement net.

Le ratio Dette financière nette/EBITDA est passé de 44,55 au 31 décembre 2020 à 10,80 au 31 décembre 2021. La hausse du ratio s'explique par l'augmentation de l'endettement financier net sur la période.

Durant l'exercice, le groupe n'a pas modifié sa politique en matière de gestion du capital.

Les taux de dépréciation définis sont déterminés en ayant recours au jugement tenant compte de la connaissance de la situation financière du client et de tout autre élément de fait connu de son environnement.

Ainsi, en ce qui concerne les compagnies aériennes, Le groupe prend en considération le soutien ou non des États.

Pour les sociétés opérant dans le secteur de la distribution, le groupe juge la solidité financière des sociétés pour déterminer les dépréciations nécessaires.

Pour l'ensemble des créances, le groupe prend également en compte le comportement payeur des clients depuis le début de la crise.

PLACEMENTS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Concernant d'une part 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 d'autre part le risque de crédit sur les fonds liquides, le groupe estime que ce risque est limité puisque les contreparties sont des banques affichant des notes de crédit élevées. Enfin, 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.

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 1,80 % 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 sur les placements, les intérêts sur les passifs sociaux résultant des régimes à prestations définies, les profits et pertes de change 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 et les dépréciations des prêts accordés aux sociétés mises en équivalence.

L'analyse du résultat financier s'établit ainsi respectivement en 2021 et 2020 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier 2021
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(248)	(248)
Charges d'intérêts sur les obligations locatives	-	(5)	(5)
Résultat des dérivés de taux	11	(38)	(27)
Coût de l'endettement financier brut	11	(291)	(280)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	5	(10)	(5)
Coût de l'endettement financier net	16	(301)	(285)
Produits de participations non consolidées	21	-	21
Gains et pertes nets de change	173	(163)	10
Dépréciations et provisions	1	(50)	(49)
Autres	182	(97)	85
Autres produits et charges financiers	377	(310)	67
Charges financières nettes	393	(611)	(218)

<i>(en millions d'euros)</i>	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier 2020
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(242)	(242)
Charges d'intérêts sur les obligations locatives	-	(5)	(5)
Résultat des dérivés de taux	11	(14)	(3)
Coût de l'endettement financier brut	11	(261)	(250)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	6	(6)	-
Coût de l'endettement financier net	17	(267)	(250)
Produits de participations non consolidées	15	-	15
Gains et pertes nets de change	110	(143)	(33)
Dépréciations et provisions	-	(130)	(130)
Autres	49	(41)	8
Autres produits et charges financiers	174	(314)	(140)
Charges financières nettes	191	(581)	(390)

En 2021, le résultat financier comprend en outre les dépréciations des prêts accordés aux sociétés mises en équivalence dont les résultats ne sont plus reconnus (cf. note 4.9.1) ainsi que d'autres produits financiers liés à la restructuration de la dette TAV Tunisie.

En 2020, les dépréciations et provisions s'expliquaient principalement par les dépréciations des prêts accordés aux sociétés mises en équivalence dont les résultats ne sont plus reconnus.

Les gains et pertes par catégories d'instruments financiers se présentent ainsi :

(en millions d'euros)	2021	2020
Produits, charges, profits et pertes sur dettes au coût amorti	(280)	(256)
Charges d'intérêts sur dettes évaluées au coût amorti	(248)	(242)
Charges d'intérêts sur les obligations locatives	(5)	(5)
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(8)	(8)
Variation de valeur des dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	(21)	2
Variation de valeur des dettes financières couvertes en juste valeur	2	(3)
Profits et pertes sur instruments financiers en juste valeur par le résultat	(5)	-
Profits sur équivalents de trésorerie (option de juste valeur)	(5)	-
Profits et pertes sur actifs disponibles à la vente	9	6
Dividendes reçus	9	7
Plus (moins-values) de cessions	-	(1)
Autres profits et pertes sur prêts, créances et dettes au coût amorti	61	(135)
Gains et pertes nets de change	9	(26)
Autres profits/charges nets	98	16
Dotations nettes de reprise	(46)	(125)
Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux	(3)	(5)
Dotations financières aux provisions pour engagements sociaux	(3)	(5)
Total des autres produits et charges financiers	67	(134)
TOTAL DES GAINS NETS (PERTES NETTES) RECONNUS EN RÉSULTAT	(218)	(390)
Variation de juste valeur (avant impôt) portée en capitaux propres	80	(2)
TOTAL DES GAINS NETS (PERTES NETTES) RECONNUS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	80	(2)

La restructuration de la dette de TAV Tunisie finalisée en février 2021 contribue pour 118 millions d'euros à ce résultat financier (109 millions net d'impôt différé). Ce montant, comptabilisé en autres produits financiers, se ventile comme suit :

- ◆ 93 millions d'euros correspondant à l'annulation de la dette de TAV Tunisie;
- ◆ 53 millions d'euros relatifs à la réévaluation à la juste valeur des titres participatifs des prêteurs ; et

- ◆ (28) millions d'euros correspondant au recyclage en résultat de la réserve de couverture de flux de trésorerie comptabilisée en capitaux propres en autres éléments du résultat global.

La nouvelle dette senior s'établit après restructuration à 234 millions d'euros. Elle porte intérêt à EURIBOR +3 % et doit être entièrement remboursée au plus tard en 2034.

S'agissant des titres participatifs détenus par les prêteurs, ceux-ci ont une valeur nominale de 77 millions d'euros. Leur rémunération se compose d'un intérêt fixe annuel de 8 % et d'une partie variable basée sur les *cash-flows* distribuables de TAV Tunisie.

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 31/12/2021	Part non courante	Part courante	Au 31/12/2020	Part non courante	Part courante
Emprunts obligataires	8 206	7 806	400	8 594	8 193	401
Emprunts bancaires ¹	1 656	1 048	608	1 784	842	942
Obligations locatives	100	90	10	111	98	13
Autres emprunts et dettes assimilées	166	162	4	243	178	65
Intérêts courus non échus	147	-	147	175	-	175
Emprunts et dettes financières hors dérivés	10 275	9 106	1 169	10 907	9 311	1 596
Instrument financiers dérivés passif	38	38	-	61	59	2
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	10 313	9 144	1 169	10 968	9 370	1 598

¹ En 2020, la part courante des emprunts bancaires intègre pour 568 millions d'euros des emprunts bancaires des sociétés concessionnaires n'ayant pas respecté les ratios bancaires des conventions de financement (TAV Tunisia et AIG), à fin décembre 2021, elle s'élève à 247 millions d'euros. Dans le cas d'AIG, un dialogue est toujours maintenu avec les prêteurs et les deux parties s'efforcent de trouver une solution consensuelle. S'agissant de la Tunisie, la restructuration a eu lieu et l'échéancier a été revu.

La variation des emprunts et dettes financières au 31 décembre 2021 s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Augmentation/ souscription ¹	Rembour- sement ¹	Variation monétaire	Variation non monétaire	Variation de change	Variation de juste valeur	Variations de périmètre	Autres variations	Au 31/12/2021
Emprunts obligataires	8 594	-	(400)	(400)	-	-	11	-	1	8 206
Emprunts bancaires	1 784	284	(250)	34	-	16	-	4	(182)	1 656
Autres emprunts et dettes assimilées	243	10	(104)	(94)	-	5	-	6	6	166
TOTAL DETTES LONG TERME	10 621	294	(754)	(460)	-	21	11	10	(175)	10 028
Obligations locatives	111	-	(17)	(17)	-	-	-	-	6	100
Emprunts et dettes financières hors dérivés et hors intérêts courus non échus	10 732	294	(771)	(477)	-	21	11	10	(169)	10 128
Intérêts courus non échus	175	-	-	-	2	3	3	-	(36)	147
Instrument financiers dérivés passif	61	-	-	-	-	1	(53)	-	29	38
TOTAL EMPRUNTS ET DETtes FINANCIÈRES	10 968	294	(771)	(477)	2	25	(39)	10	(176)	10 313

¹ Les augmentations/souscriptions et remboursements d'emprunts et dettes financières hors dérivés et hors intérêts courus non échus sont présentés dans le tableau des flux de trésorerie consolidés respectivement en « Encaissements provenant des emprunts à long terme » et « Remboursement des emprunts à long terme ».

Les remboursements d'emprunts de 771 millions d'euros comprennent les remboursements des emprunts à long terme et des dettes de location de 578 millions d'euros ainsi que les flux relatifs aux activités non poursuivies de 176 millions d'euros

correspondant principalement au remboursement de l'emprunt de 175 millions d'euros contracté en 2020 (cf. note 12.1).

Les autres variations des emprunts bancaires représentent principalement les mouvements relatifs à la restructuration de la dette de TAV Tunisie.

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, 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 31/12/2021	Part non courante	Part courante	Au 31/12/2020	Part non courante	Part courante
Emprunts et dettes financières	10 313	9 144	1 169	10 968	9 370	1 598
Dettes liées à l'option de vente des minoritaires/ acquisition de titres	177	120	57	27	27	-
Endettement financier brut	10 490	9 264	1 226	10 995	9 397	1 598
Instruments financiers dérivés actif	-	-	-	7	3	4
Trésorerie et équivalents de trésorerie ¹	2 379	-	2 379	3 463	-	3 463
Liquidités soumises à restriction ²	100	-	100	41	-	41
Endettement financier net	8 011	9 264	(1 253)	7 484	9 394	(1 910)
GEARING	192 %			178 %		

¹ Dont 53 millions d'euros de disponibilités dédiées au financement des aides aux riverains collectées via la Taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA). En outre, ADP SA a perçu en décembre sept millions d'euros au titre de compensation partielle des pertes de recettes de la taxe sur les nuisances sonores aériennes induites par la crise liée à l'épidémie du Covid-19.

² Les liquidités soumises à restriction concernent principalement TAV Airports. Certaines filiales (TAV Esenboğa, 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...).

L'endettement brut du Groupe ADP a baissé de 527 millions d'euros sur l'année 2021. Cette baisse s'explique principalement par :

L'accord de restructuration de la dette de TAV Tunisie signé le 24 juillet 2020 avec les prêteurs et l'autorité concédante, est entré en vigueur en février 2021, entraînant une baisse de la dette tunisienne de 169 millions d'euros, qui s'élève désormais à 240 millions d'euros. Pour plus de détail, cf. note 2.1.

Le remboursement d'un emprunt obligataire de 400 millions d'euros et d'un emprunt bancaire de 12 millions d'euros.

La hausse des dettes liées aux acquisitions de titres (principalement GMR, Almaty, le fond Clean H2 et diverses participations).

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 ¹	Taux d'intérêt contractuel ²	Capital restant dû en devise	Valeur au bilan au 31/12/2021	Juste valeur au 31/12/2021
Aéroports de Paris SA							
Emprunt obligataire	EUR	400	2022	3,875 %	400	400	402
Emprunt obligataire	EUR	500	2023	1,500 %	500	500	515
Emprunt obligataire	EUR	2	2023	2,500 %	2	2	2
Emprunt obligataire	EUR	500	2024	3,125 %	498	498	541
Emprunt obligataire	EUR	500	2025	1,500 %	497	497	527
Emprunt obligataire	EUR	1 000	2026	2,125 %	989	989	1 101
Emprunt obligataire	EUR	500	2027	1,000 %	498	498	528
Emprunt obligataire	EUR	600	2028	2,750 %	595	595	702
Emprunt obligataire	EUR	750	2029	1,000 %	735	735	796
Emprunt obligataire	EUR	1 500	2030	2,750 %	1 472	1 472	1 815
Emprunt obligataire	EUR	750	2032	1,500 %	737	737	842
Emprunt obligataire	EUR	800	2034	1,125 %	788	788	870
Emprunt obligataire	EUR	500	2038	2,125 %	495	495	632
Emprunt BEI	EUR	250	2038	EUR3M + 0,352 %	213	213	219
SDA							
PGE	EUR	50	2026	0,780 %	50	50	51
Emprunt bancaire	EUR	20	2022	0,005 %	20	20	20
Relay@ADP							
PGE	EUR	20	2026	0,750 %	20	20	20

<i>(en millions d'euros)</i>	Devise	Valeur nominale en devise	Échéance ¹	Taux d'intérêt contractuel ²	Capital restant dû en devise	Valeur au bilan au 31/12/2021	Juste valeur au 31/12/2021
AIG							
Emprunts bancaires	USD	160	2023	2,000 %	61	54	56
Emprunts bancaires	USD	180	2024	2,130 %	94	83	87
Emprunts bancaires	USD	50	2025	6,250 %	50	44	49
Emprunts bancaires	USD	48	2026	3,750 %	32	28	32
Emprunts bancaires	USD	46	2028	4,250 %	35	31	35
ADP International Americas							
Emprunts bancaires	USD	9	2026	1,952 %	9	8	9
TAV Airports							
Emprunts bancaires	EUR	284	2022	3,410 %	213	213	218
Emprunts bancaires	EUR	300	2023	3,160 %	240	240	247
Emprunts bancaires	EUR	13	2024	3,630 %	12	12	12
Emprunts bancaires	EUR	65	2025	4,760 %	33	33	37
Emprunts bancaires	EUR	3	2027	2,650 %	2	2	2
Emprunts bancaires	EUR	250	2028	3,950 %	220	220	272
Emprunts bancaires	EUR	154	2031	4,500 %	122	122	155
Emprunts bancaires	EUR	234	2034	3,000 %	240	240	298
Emprunts bancaires	TRY	32	2022	16,670 %	29	2	2
Emprunts bancaires	TRY	14	2023	14,750 %	11	1	1
Emprunts bancaires	TRY	12	2024	14,500 %	12	1	1
Emprunts bancaires	USD	22	2022	5,340 %	8	7	7
Emprunts bancaires	USD	7	2023	5,380 %	9	8	8
Emprunts bancaires	USD	8	2024	3,180 %	5	4	4
TOTAL						9 862	11 115

¹ La différence entre la valeur nominale initiale et le capital restant dû est lié à l'amortissement de certains emprunts.

² 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, flooré à 0 % si le taux est négatif, ou du taux Libor dollar 1 mois à 0,10 % et taux Libor dollar 6 mois à 0,16 % en date du 31 décembre 2021. 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 soultte 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 31/12/2021	Ventilation par catégories d'instruments financiers						
		Juste valeur				Instr. dérivés de couverture		
		Option JV ¹	Trading ²	Instr. de cap. propres - JV par résultat	Coût amorti	de juste valeur	de flux futurs	
Autres actifs financiers non courants	972	-	-	ND	ND	-	-	
Actifs sur contrats	9	-	-	-	9	-	-	
Clients et comptes rattachés	827	-	-	-	827	-	-	
Autres créances ³	171	-	-	-	171	-	-	
Autres actifs financiers courants	193	-	-	-	193	-	-	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 379	2 379	-	-	-	-	-	
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	4 551	2 379	-	-	1 200	-	-	
Emprunts et dettes financières à long terme	9 144	-	-	-	9 106	-	38	
Passifs sur contrats	5	-	-	-	5	-	-	
Fournisseurs et comptes rattachés	785	-	-	-	785	-	-	
Autres dettes et autres passifs non courants ³	1 571	-	-	-	1 571	-	-	
Emprunts et dettes financières à court terme	1 169	-	-	-	1 169	-	-	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	12 674	-	-	-	12 636	-	38	

¹ Désignés comme tel à l'origine.

² Désignés comme détenus à des fins de transaction.

³ Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.

ND : Information non donnée, évaluation d'expert en cours.

Ventilation par catégories d'instruments financiers

(en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Juste valeur			Instruments dérivés de couverture		
		Option JV ¹	Trading ²	Instr. de cap. propres - JV par résultat	Coût amorti	de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	374	-	3	61	310	-	-
Actifs sur contrats	5	-	-	-	5	-	-
Clients et comptes rattachés	567	-	-	-	567	-	-
Autres créances ³	354	-	-	-	354	-	-
Autres actifs financiers courants	169	-	4	-	165	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 463	3 463	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	4 932	3 463	7	61	1 401	-	-
Emprunts et dettes financières à long terme	9 370	-	2	-	9 311	-	57
Passifs sur contrats	4	-	-	-	4	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	682	-	-	-	682	-	-
Autres dettes et autres passifs non courants ³	1 278	-	-	-	1 278	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	1 598	-	2	-	1 596	-	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	12 932	-	4	-	12 871	-	57

¹ Désignés comme tel à l'origine.

² Désignés comme détenus à des fins de transaction.

³ Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales. Les autres créances incluent la partie courante (195 M€) de l'indemnisation de correspondant à la fin de la concession TAV Istanbul.

6

Dans le cadre de la détermination de la juste valeur des dérivés actifs, le risque de contrepartie (*Credit Valuation Adjustment - CVA*) a été calculé au 31 décembre 2021 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. Ce niveau est utilisé pour les titres participatifs émis par TAV Tunisie.

Les justes valeurs des instruments financiers sont hiérarchisées de la manière suivante en 2021 et 2020 :

	Au 31/12/2021		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			
<i>(en millions d'euros)</i>					
Actif					
Instruments de capitaux propres – juste valeur par résultat	480	ND	-	ND	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	558	558	-	558	-
Clients et comptes rattachés	827	827	-	827	-
Instruments dérivés	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 379	2 379	2 379	-	-
Passif					
Emprunts obligataires	8 206	9 273	-	9 273	-
Emprunts bancaires	1 656	1 842	-	1 842	-
Obligations locatives	100	100	-	100	-
Autres emprunts et dettes assimilées	166	165	-	165	-
Intérêts courus non échus	147	147	-	147	-
Instruments dérivés	38	38	-	38	-
Autres passifs non courants	953	953	-	953	-
Autres dettes et produits constatés d'avance	1 008	1 008	-	1 008	-

ND : Information non donnée, évaluation d'expert en cours.

	Au 31/12/2020		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			
<i>(en millions d'euros)</i>					
Actif					
Instruments de capitaux propres – juste valeur par résultat	61	61	-	61	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	342	342	-	342	-
Clients et comptes rattachés	567	567	-	567	-
Instruments dérivés	7	7	-	7	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 463	3 463	3 463	-	-
Passif					
Emprunts obligataires	8 594	10 205	-	10 205	-
Emprunts bancaires	1 784	1 993	-	1 993	-
Obligations locatives	111	111	-	111	-
Autres emprunts et dettes assimilées	243	243	-	243	-
Intérêts courus non échus	175	175	-	175	-
Instruments dérivés	61	61	-	61	-
Autres passifs non courants	797	797	-	797	-
Autres dettes et produits constatés d'avance	958	958	-	958	-

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 :

	Au 31/12/2021			Au 31/12/2020		
	Avant couverture	Après couverture	%	Avant couverture	Après couverture	%
(en millions d'euros)						
Taux fixe	9 252	9 747	95 %	9 617	10 166	93 %
Taux variable	1 023	528	5 %	1 290	741	7 %
Emprunts et dettes financières hors dérivés	10 275	10 275	100 %	10 907	10 907	100 %

Au 31 décembre 2021, le groupe détient des instruments financiers dérivés de taux et de change (*swaps*) pour une juste valeur nulle à l'actif dans les autres actifs financiers et une juste valeur de 38 millions d'euros figurant au passif dans les emprunts et dettes financières.

Les montants notionnels des dérivés qualifiés s'analysent ainsi :

	Échéances inférieures à 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans	Échéances supérieures à 5 ans	Au 31/12/2021	Juste valeur
(en millions d'euros)					
Dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	4	382	109	495	(38)
Dérivés non qualifiés de couverture	-	400	-	400	-
TOTAL	4	782	109	895	(38)

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 31 décembre 2021 n'entraînerait pas de hausse significative de la juste valeur des dérivés.

La relation économique entre les éléments couverts et les instruments de couverture documentés en comptabilité de couverture au regard d'IFRS 9 est analysée comme suit :

Type	Élément couvert			Instrument de couverture				
	Date de maturité	Taux	Valeur nominale EUR	Type	Date de maturité	Taux variable/ Taux fixe	Valeur nominale EUR	Ratio de couverture
TAV Airports								
Emprunt bancaire	2022	LBUSD6M + 3.00 %	4	Swap de taux d'intérêt CFH	2022	LBUSD6M + marge/2,60 %	4	100 %
Emprunt bancaire	2024	LBUSD1M + 0.95 %	3	Swap de taux d'intérêt CFH	2024	LBUSD1M + marge/2,32 %	5	183 %
Emprunt bancaire	2025	EUR6M + 4.95 %	30	Swap de taux d'intérêt CFH	2025	EUR6M + marge/0,37 %	30	100 %
Emprunt bancaire	2028	EUR6M + 5.50 %	226	Swap de taux d'intérêt CFH	2026	EUR6M + marge/2,13 %	201	89 %
Emprunt bancaire	2031	EUR6M + 4,50 %	122	Swap de taux d'intérêt CFH	2031	EUR6M + marge/1,30 %	109	90 %
AIG								
Emprunt bancaire	2023-2025	LBUSD6M + marge	174	Swap de taux d'intérêt CFH	2023-2025	LBUSD6M + marge/5,05 %	146	84 %

Aucune inefficacité n'a été générée au 31 décembre 2021 par les swaps de taux d'intérêts.

RISQUES DE CHANGE

Les participations à l'international exposent le groupe au risque de change. Les principaux risques de change concernent les variations de valeurs de l'euro par rapport à la livre turque (TRY), au dollar américain (USD) et la roupie indienne (INR). Les monnaies dans lesquelles les transactions sont essentiellement libellées sont l'euro, la livre turque, le dollar américain, la roupie indienne ainsi que quelques devises du golfe persique liées au dollar américain par une parité fixe, telles que le rial saoudien,

le dirham des Émirats arabes unis et le rial omanais.

Afin de réduire son exposition aux variations de change, le groupe a mis en place une politique de couverture consistant à :

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

La répartition des actifs et passifs financiers par devises est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Euro	TRY	USD	AED	INR	JOD	Autres devises
Autres actifs financiers non courants	972	528	14	221	6	-	-	203
Actifs sur contrats	9	2	-	-	-	-	-	7
Clients et comptes rattachés	827	713	8	37	3	-	38	28
Autres créances ¹	171	82	5	37	3	1	2	41
Autres actifs financiers courants	193	153	1	11	-	-	18	10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 379	2 213	3	38	2	4	84	35
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	4 551	3 691	31	344	14	5	142	324
Emprunts et dettes financières à long terme	9 144	8 968	12	147	-	1	-	16
Passifs sur contrats	5	3	-	-	-	-	-	2
Fournisseurs et comptes rattachés	785	563	8	13	3	-	171	27
Autres dettes et autres passifs non courants ¹	1 571	1 364	17	87	1	3	28	71
Emprunts et dettes financières à court terme	1 169	863	3	302	1	-	-	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	12 674	11 761	40	549	5	4	199	116

¹ Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.

Les autres devises portent principalement sur la roupie indienne (INR), le rial d'Oman (OMR) et le rial saoudien (SAR).

Depuis l'acquisition du Groupe GMR Airports Ltd en 2020, le groupe est exposé aux variations de la roupie indienne par rapport à l'euro. Une partie du prix d'acquisition des titres du

groupe indien étant libellé en roupie indienne, une appréciation/dépréciation de la roupie indienne par rapport à l'euro de 10 % aurait des impacts positifs/négatifs de 2 millions d'euros sur le résultat avant impôt et de 110 millions d'euros sur les titres mises en équivalence.

Les cours de change utilisés pour la conversion des états financiers des filiales, coentreprises et entreprises associées étrangères sont les suivants :

	Au 31/12/2021		Au 31/12/2020	
	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen
Dirham des Émirats arabes unis (AED)	0,23940	0,23020	0,22140	0,23900
Peso chilien (CLP)	0,00103	0,00112	0,00114	0,00111
Dinar jordanien (JOD)	1,23960	1,19290	1,14670	1,23770
Roupie indienne (INR)	0,01187	0,01144	0,01112	0,01184
Dollar des États-Unis (USD)	0,87950	0,84560	0,81310	0,87760
Nouvelle Livre turque (TRY)	0,06630	0,09780	0,11030	0,12660

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 (échéanciers des dettes, engagements hors bilan, clauses de remboursement anticipé),
 - ◆ les échéanciers 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)	Montant au bilan Au 31/12/2021	Total des échéances contractuelles Au 31/12/2021	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	8 206	8 302	400	2 502	5 400
Emprunts bancaires	1 656	1 816	386	963	467
Obligations locatives	100	108	13	63	32
Autres emprunts et dettes assimilées	166	166	3	25	137
Intérêts sur emprunts	147	1 433	218	670	545
Emprunts et dettes financières hors dérivés	10 275	11 825	1 020	4 223	6 581
Fournisseurs et comptes rattachés	785	785	785	-	-
Passifs sur contrats	5	5	5	-	-
Autres dettes et autres passifs non courants ¹	1 571	1 571	673	515	383
Dettes en coût amorti	12 636	14 186	2 483	4 738	6 964
Décaissements	-	16	7	9	-
Encaissements	-	(3)	(1)	(2)	-
Swaps de couverture	38	13	6	7	-
Décaissements	-	23	8	13	2
Encaissements	-	(2)	(0)	(1)	(1)
Swaps de trading	(8)	21	8	12	1
TOTAL	12 666	14 220	2 497	4 757	6 965

¹ 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 comportent généralement des clauses de remboursement anticipé en cas de non-respect des ratios financiers. Ces contrats représentent 11,2 % du montant total des emprunts du groupe au 31 décembre 2021.

À cette date, les ratios sont respectés, à l'exception d'une concession à l'international (cf. note 9.4.1).

Les dettes comptabilisées au bilan comprenant des *covenants* s'analysent comme suit :

	Dettes au bilan au 31/12/2021	Montant soumis à des <i>covenants</i>	Montant en %
ADP	8 514	213	2 %
SDA	70	-	0 %
Relay@ADP	20	-	0 %
AIG	243	243	100 %
ADP International Americas	8	-	0 %
TAVA	1 112	664	60 %
TAV Tunisie	240	240	100 %
TAV Esenboğa	34	34	100 %
TAV Izmir	237	226	95 %
TAV Macedonia	30	30	100 %
TAV Bodrum	122	122	100 %
HAVAS	73	12	16 %
Autres	377	-	0 %
TOTAL	9 967	1 120	11 %

S'agissant des dettes bancaires, un accord de restructuration a été trouvé avec les prêteurs et l'autorité concédante et a donné lieu à la restructuration de la dette de TAV Tunisie début 2021 (cf. note 2.1).

RESTRUCTURATION TAV TUNISIE

S'agissant des dettes bancaires, un accord de restructuration a été trouvé avec les prêteurs et l'autorité concédante et a donné lieu à la restructuration de la dette de TAV Tunisie début 2021 (cf. note 2.1).

ÉCHÉANCIERS

L'échéancier des prêts et créances se présente ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2021	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Créances et comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	261	44	158	59
Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	10	7	185	(182)
Prêts, dépôts et cautionnements	11	3	6	2
Créances de location financement bailleur	127	6	17	104
Créances sur cessions d'immobilisations	-	-	-	-
Autres actifs financiers	276	133	87	56
Clients et comptes rattachés	827	827	-	-
Actifs sur contrats	9	9	-	-
Autres créances ¹	171	171	-	-
PRÊTS ET CRÉANCES	1 692	1 200	453	39

¹ Les autres créances excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits contractuels, tels que les créances fiscales et sociales.

RISQUES DE CRÉDIT

6

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients et des titres de placement.

La valeur comptable des actifs financiers représente l'exposition maximale au risque de crédit qui à la date de clôture est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Instruments de capitaux propres	480	61
Dérivés de trading et dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-	7
Prêts et créances à moins d'un an	1 200	1 091
Prêts et créances à plus d'un an	492	310
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 379	3 463
TOTAL	4 551	4 932

Des prêts accordés à des participations à l'international ont été dépréciés dans le cadre des tests de dépréciation menés sur les sociétés consolidées par mise en équivalence à hauteur de 125 millions d'euros au titre de l'exercice 2020 et à hauteur de 46 millions d'euros au titre de l'exercice 2021, soit au total un montant de prêts dépréciés de 171 millions d'euros (cf. note 4.9.2).

L'exposition maximale au risque de crédit concernant les prêts et créances commerciales à la date de clôture, analysée par types de clients, est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Air France	105	96
Easy Jet	7	1
Federal Express Corporation	23	20
Turkish Airlines	6	4
Autres compagnies aériennes	31	24
Sous-total compagnies aériennes	172	145
Direction Générale de l'Aviation Civile ¹	320	135
ATU	-	-
Autres clients et comptes rattachés	335	287
Autres prêts et créances à moins d'un an	373	524
TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES À MOINS D'UN AN	1 200	1 091

¹ L'avance Agence France Trésor est présentée au passif pour un montant de 241 millions d'euros.

L'antériorité des créances courantes se présente ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	
	Valeur brute	Valeur nette
Créances non échues	1 065	1 059
Créances échues :		
depuis 1 à 30 jours	55	55
depuis 31 à 90 jours	25	24
depuis 91 à 180 jours	18	17
depuis 181 à 360 jours	21	13
depuis plus de 360 jours	137	32
PRÊTS ET CRÉANCES COURANTS (SELON ÉCHÉANCIER - CF. § RISQUE DE LIQUIDITÉ)	1 321	1 200

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 2021 :

(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	-	-	-	-	-	-
dérivés : <i>swap</i> de change	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES DÉRIVÉS ACTIF	-	-	-	-	-	-
dérivés : <i>swap</i> de taux	(38)	-	(38)	-	-	(38)
dérivés : <i>swap</i> de change	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES DÉRIVÉS PASSIF	(38)	-	(38)	-	-	(38)

9.6 Autres actifs financiers

Les montants figurant au bilan, respectivement au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020, s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Part non courante	Part courante
Instruments de capitaux propres – juste valeur par résultat¹	-	-	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	558	371	187
Créances & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	261	217	44
<i>Créances & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence (hors dépréciation)</i>	432	387	45
<i>Dépr. créances & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence</i>	(171)	(170)	(1)
Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	10	3	7
Créances financières rattachées aux aéroports en concessions ²	42	17	25
Autres actifs financiers ³	245	134	111
Créances de location financement bailleur	127	121	6
Instruments financiers dérivés	-	-	-
<i>Swaps de trading</i>	-	-	-
TOTAL	685	492	193

¹ La classification des instruments de capitaux propres selon IFRS 9 est présentée en note 19.

² Cf. note 6.1.1.

³ Les autres actifs financiers sont principalement composés de prêts octroyés aux actionnaires et bailleurs, des bons du trésor turc ainsi que de comptes bancaires en devises soumis à restriction.

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2020	Part non courante	Part courante
Instruments de capitaux propres – juste valeur par résultat	61	61	-
Prêts et créances hors créances de location financement bailleur	342	178	164
Créances & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence	51	12	39
<i>Créances & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence (hors dépréciation)</i>	176	136	40
<i>Dépr. créances & comptes-courants sur des entreprises mises en équivalence</i>	(125)	(124)	(1)
Autres créances et intérêts courus rattachés à des participations	5	(1)	6
Créances financières rattachées aux aéroports en concessions	65	42	23
Autres actifs financiers	221	125	96
Créances de location financement bailleur	133	132	1
Instruments financiers dérivés	7	3	4
<i>Swaps de trading</i>	7	3	4
TOTAL	543	374	169

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 dépréciation d'un écart d'acquisition, de coûts de restructuration ou de coûts liés à une opération exceptionnelle.

En 2021, les autres produits et charges opérationnels qui s'élèvent à 8 millions d'euros sont constitués principalement de :

- ◆ 20 millions d'euros de dotation aux provisions de départ PACT (cf. note 2.2) nette de reprise pour engagements sociaux (11 millions d'euros) ;
- ◆ 9 millions de reprises de provisions RCC (cf. note 2.2) et engagements sociaux nettes des sommes versées aux salariés ayant quitté le groupe sur l'exercice 2021 ;
- ◆ 20 millions de reprise de provisions RCC liée à la réévaluation du passif à fin 2021.

Les provisions pour plan de départ nettes de reprise pour engagements sociaux s'élèvent dorénavant à 133 millions d'euros à fin 2021.

Pour rappel, en 2020, le Groupe ADP avait effectué des tests de dépréciation sur ses concessions à l'international. Le résultat de ces tests avait donné lieu à une dépréciation d'un écart d'acquisition au niveau du segment international et développements aéroportuaires pour un montant de 43 millions d'euros présenté en autres produits et charges opérationnels. Les pertes de valeur constatées sur les droits d'opérer des concessions étaient quant à elles constatées au sein du résultat opérationnel courant.

En plus des dépréciations de *goodwill*, les autres produits et charges opérationnels comprenaient les provisions pour plan de départ nettes de reprise pour engagements sociaux pour 208 millions d'euros (avec un coût total estimé de 313 millions d'euros diminué d'une reprise de 105 millions d'euros pour engagements sociaux, cf. note 5.3).

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 douze filiales françaises détenues, directement ou indirectement, à plus de 95 % : ADP Immobilier, ADP Immobilier Industriel, Hub One, Sysdream, ADP Ingénierie, ADP International, ADP Invest, ADPM2, ADPM3, ADP Immobilier Tertiaire, Hôtels Aéroportuaires.

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 leur 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 aux dispositions de la loi de finances pour 2021, le taux d'impôt courant appliqué au 31 décembre 2021 par le groupe s'élève à 26,5 % sur les bénéfices taxables des sociétés françaises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 250 millions d'euros et à

27,5 % sur les bénéfices taxables des sociétés françaises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 250 millions d'euros (27,37 % et 28,41 % 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Charge d'impôt exigible	146	(15)
Produit/(charge) d'impôt différé	(155)	270
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(9)	255

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.

En 2021, le groupe a opté pour le dispositif exceptionnel de report en arrière du premier déficit constaté au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2020 qui a été permis par la 1ère loi de finances rectificative (LFR) pour 2021. Le montant de la créance correspondante s'élève à 156 millions d'euros au 31 décembre 2021 sur la base du taux d'IS applicable en 2022, soit 25 %. Pour rappel, cette créance de *carry-back* pourra être imputée sur l'IS

dû par le groupe fiscal français au titre des exercices suivants et à défaut, remboursée à partir de 2025.

Corrélativement, les impôts différés actifs reconnus sur les déficits reportables générés en 2020 au taux d'IS de 25,83 % ont fait l'objet d'une reprise en 2021 pour un montant de 161 millions d'euros.

La différence existante entre le montant de la créance d'impôt générée par l'application de ce dispositif exceptionnel et le montant de la reprise d'impôts différés actifs a été reportée en « variations de taux d'impôt » sur la preuve 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/produit réel d'impôt se présente ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Résultat net des activités poursuivies	(247)	(1 509)
Quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence	61	220
Charge/(Produit) d'impôt sur les résultats	9	(255)
Résultat avant impôt et résultat net des entreprises mises en équivalence	(177)	(1 544)
<i>Taux théorique d'imposition en vigueur en France</i>	28,41%	28,92%
(Charge)/Produit d'impôt théorique	50	447
Incidence sur l'impôt théorique des :		
Différentiel de taux sur résultat et retenue à la source	12	(44)
Reports déficitaires antérieurement non reconnus et imputés sur la période	3	5
Reports déficitaires non reconnus au titre de la période	(23)	(56)
Variations des différences temporelles non reconnues	(2)	3
Variation de taux d'impôt	(9)	(21)
Charges fiscalement non déductibles et produits non imposables	(38)	(76)
Crédits d'impôt et avoirs fiscaux	5	4
Provisions pour impôt	-	1
Mesures d'incitation à l'investissement applicables en Turquie	(6)	(4)
Ajustements au titre des périodes antérieures	(2)	(2)
Autres ajustements	1	(2)
(Charge)/Produit réel d'impôt sur les résultats	(9)	255
<i>Taux effectif d'impôt</i>	4,71 %	16,51 %

Au titre de 2021, le taux théorique d'imposition retenu est de 28,41 %.

En 2020, le taux théorique d'imposition retenu par le groupe pour la détermination de la charge d'impôt théorique était de 28,92 %.

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 31/12/2021	Au 31/12/2020
Au titre des différences temporelles déductibles		
Engagements sociaux	167	171
Déficits reportables - intégration fiscale	45	160
Déficits reportables - autres entités	16	16
Provisions et charges à payer	6	16
Instruments dérivés	6	8
Mesures d'incitation à l'investissement	10	16
Obligations locatives	11	11
Autres	64	85
Au titre des différences temporelles imposables		
Amortissements dérogatoires et autres provisions réglementées	(333)	(314)
Immobilisations corporelles, incorporelles et droits d'exploitation aéroportuaire	(110)	(101)
Écarts d'évaluation sur titres	(92)	(47)
Réserves de réévaluation	-	(7)
Prêts et emprunts	(7)	(9)
Location-financement	-	(2)
Autres	(57)	(46)
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔT DIFFÉRÉS NETS	(274)	(43)

Au 31 décembre 2021, le groupe comptabilise des impôts différés actifs au titre des déficits reportables générés par l'intégration fiscale française, soit 45 millions d'euros d'impôts différés actifs sur la base d'un taux d'IS de 25,83 % sur 2021. Le groupe considère que ces déficits seront imputés sur les bénéfices attendus au titre des exercices 2022 et suivants.

11.5 Tableau de variation des actifs et passifs d'impôts différés

Les actifs et passifs d'impôts différés ont évolué comme suit entre le début et la fin de la période :

(en millions d'euros)	Actif	Passif	Montant net
Au 01/01/2021	46	89	(43)
Montant porté directement en capitaux propres au titre des engagements sociaux	-	9	(9)
Montant porté directement en capitaux propres au titre des variations de juste valeur	(2)	(1)	(1)
Montants comptabilisés au titre de la période	(16)	141	(157)
Écarts de conversion	(2)	14	(16)
Variations de périmètre	-	48	(48)
Au 31/12/2021	26	300	(274)

Les montants d'impôt différé actif et passif sont présentés net aux bornes de chaque entité imposable (IAS 12.74).

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Actifs d'impôt exigible		
Aéroports de Paris SA et sociétés fiscalement intégrées	166	69
Autres entités consolidées	13	16
TOTAL	179	85
Passifs d'impôt exigible		
Aéroports de Paris SA et sociétés fiscalement intégrées	1	1
Autres entités consolidées	7	7
TOTAL	8	8

Les actifs et passifs éventuels d'impôt sont mentionnés en note 16.

NOTE 12 ACTIFS NON COURANTS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

6

12.1 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 composantes¹ 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.

¹ 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.

Au 31 décembre 2021, le résultat net des activités non-poursuivies concerne la fin de la concession de l'aéroport international d'Atatürk.

Le résultat par action des activités non poursuivies est présenté en note 7.1.6.

Au 31 décembre 2021, les flux de trésorerie de TAV Istanbul proviennent principalement de ses activités opérationnelles liées à l'encaissement de l'indemnisation du DHMI pour 195 millions d'euros (cf. note 13.2.1) et du remboursement de l'emprunt de 176 millions d'euros contracté en 2020 (cf. note 13.2.3).

12.2 Actifs non courants détenus en vue de la vente

Conformément à la norme IFRS 5 - « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés font l'objet d'une présentation sur une ligne séparée de l'état de la situation financière et sont évalués et comptabilisés au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur valeur de marché diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente.

Un actif est classé en actifs destinés à être cédés seulement si :

- ◆ il est disponible pour une cession dans les 12 mois ;
- ◆ la cession est hautement probable.

Les entreprises associées et les *joint-ventures* destinées à être cédées qui rentrent dans le scope d'IFRS 5 sont comptabilisées comme suit :

- ◆ la méthode de la mise en équivalence qui consiste à prendre en compte une quote part de résultat de l'entreprise associée est arrêtée à partir de la date de classement des titres en actifs détenus en vue de la vente ;
- ◆ les titres sont ensuite évalués au plus faible de leur valeur nette comptable et de leur juste valeur nette des frais de cession.

À la suite du non-renouvellement du contrat d'assistance technique (TSA) entre ADP International et Airport Terminal Operations LTD (ATOL) au 31 décembre 2021, le groupe, a décidé d'exercer la *put option* prévue dans ce cas dans les accords liant les actionnaires d'ATOL et a reclassé à cette même date les titres

de participation détenus dans la société. L'exercice de cette *put option* est attendue d'ici la fin 2022. La juste valeur nette des frais de cession estimée étant supérieure à la valeur nette comptable, aucune dépréciation de ces titres n'a été constatée au 31 décembre 2021.

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 31/12/2021	Au 31/12/2020
Valeurs mobilières de placement	1 961	2 765
Disponibilités ¹	418	698
Trésorerie active	2 379	3 463
Concours bancaires courants ²	(1)	(5)
Trésorerie nette	2 378	3 458

¹ Dont 53 millions d'euros de disponibilités dédiées au financement des aides aux riverains collectées via la Taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA). En outre, ADP SA a perçu en décembre sept millions d'euros au titre de compensation partielle des pertes de recettes de la taxe sur les nuisances sonores aériennes induites par la crise liée à l'épidémie de Covid-19.

² Figurant dans les Passifs courants en Emprunts et dettes financières à court terme.

Dans le cadre de la gestion de sa trésorerie, le Groupe ADP a principalement investi dans des 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 incluses 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 2021, le montant de ce poste est de moins d'un million d'euros.

13.2 Flux de trésorerie

13.2.1 Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

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

Les flux relatifs aux activités non poursuivies correspondent à l'encaissement de l'indemnisation du DHMI de 195 millions par TAV Istanbul (cf. note 12).

CHARGES (PRODUITS) SANS EFFET SUR LA TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Amortissements, dépréciations (hors actifs circulants) et provisions	676	1 347
Résultat des entreprises mises en équivalence	61	220
Plus (ou moins) values nettes de cession d'actifs immobilisés	-	(2)
Autres	(87)	(9)
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	650	1 556

VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Stocks	-	23
Clients et autres débiteurs	(245)	(18)
Fournisseurs et autres créditeurs	157	109
Variation du besoin en fonds de roulement	(88)	114

La variation négative de 63 millions d'euros du besoin en fonds de roulement s'explique principalement par l'augmentation des créances clients à la suite de l'adaptation des délais de règlement et d'encaissement des factures du groupe en raison de la crise sanitaire ainsi qu'au paiement des factures fournisseurs.

13.2.2 Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement

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

La variation des autres actifs financiers s'explique principalement par le prêt accordé par le Groupe TAV à sa participation en Arabie Saoudite.

INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

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 et incorporels s'analyse ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2021	2020
Investissements incorporels	6	(31)	(86)
Investissements corporels et de placement (hors droits d'usage)	6	(496)	(762)
Investissement corporels, incorporels et de placement		(527)	(848)

Le détail de ces investissements par programme s'établit ainsi:

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Rénovation et qualité	(158)	(202)
Développement des capacités	(144)	(212)
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	(59)	(69)
Développement immobilier	(156)	(45)
Restructuration	(32)	(124)
Sûreté	(47)	(120)
Autres	69	(76)
TOTAL	(527)	(848)

Les principaux investissements en 2021 sont les suivants :

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

VARIATION DES DETTES ET AVANCES SUR ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS

La variation des fournisseurs d'immobilisation de 72 millions d'euros correspond principalement aux acquisitions d'immobilisations corporelles par ADP SA.

INVESTISSEMENTS FINANCIERS, CESSIONS ET ACQUISITIONS DE FILIALES ET PARTICIPATIONS (NETTE DE LA TRÉSORERIE ACQUISE)

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Investissements financiers, filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	(315)	(1 221)

En 2021, le flux relatif aux investissements financiers, aux acquisitions de filiales et participations s'explique principalement par :

- ◆ l'acquisition des titres Almaty International Airport JSC et Venus Trading LLP par le sous-Groupe TAV pour 372 millions de dollars américains décaissés sur la période.

En 2020, le flux relatif aux investissements financiers, aux acquisitions de filiales et participations s'expliquait principalement par :

- ◆ l'acquisition des titres GMR Infrastructure Services Limited par ADP SA pour un montant de 687 millions d'euros (y compris frais d'acquisition des titres) dans le cadre de la première phase d'acquisition du groupe GMR Airports Limited ;
- ◆ l'acquisition des titres GMR Airports Limited par ADP SA pour 405 millions d'euros (y compris frais d'acquisition des titres) et l'augmentation de capital dans GMR Airports Limited d'ADP SA pour 118 millions d'euros dans le cadre de la seconde phase d'acquisition du groupe indien.

13.2.3 Flux de trésorerie utilisés pour les activités de financement

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

DIVIDENDES VERSÉS

Au titre de 2021, aucun dividende n'a été versé.

ENCAISSEMENTS ET REMBOURSEMENTS D'EMPRUNT (INTÉRÊTS COMPRIS)

Les encaissements (294 millions d'euros) et remboursements (578 millions d'euros) des emprunts à long terme ainsi que les intérêts payés et reçus pendant l'année 2021 sont détaillés en notes 9.4.2 et 9.4.3.

VARIATION DES AUTRES PASSIFS FINANCIERS

La variation des autres passifs financiers correspond principalement à la variation des liquidités soumises à restriction (bons du trésor turc) à hauteur de 50 millions (cf. note 9.4.2).

FLUX RELATIFS AUX ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

Les flux relatifs aux activités non poursuivies correspondent au remboursement de l'emprunt de 176 millions d'euros contracté en 2020 sur TAV Istanbul (cf. note 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		État ou participations de l'État		Autres parties liées		Total groupe	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Chiffre d'affaires	68	36	900	761	75	32	1 043	829
Charges externes (y/c achats immobilisés)	62	55	21	23	275	183	358	261
Actifs financiers ¹	226	20	-	-	11	6	237	26
Autres actifs ²	23	11	434	251	15	3	472	265
Passifs financiers	-	-	-	-	100	215	100	215
Autres passifs ²	54	5	331	203	84	169	469	377

¹ Principalement 201 millions d'euros de prêts accordés par le Groupe TAV à Tibah Development dont 193 millions relatifs à la restructuration de sa dette.

² Cf. 14.2 commentaire « Relations avec l'État français ».

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 205 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 indemnitaires sont comptabilisés en autres produits. Ceux réalisés pour le compte du concessionnaire sont constatés en chiffre d'affaires.

Les revenus comptabilisés sur l'exercice 2021 au titre des études et travaux s'élèvent à 14 millions d'euros réalisés par Aéroports de Paris SA (11 millions d'euros en Autres Produits et 3 millions d'euros en chiffre d'affaires).

Joint ventures commerciales

Dans le cadre du développement des activités commerciales sur les plateformes 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 ;
- ◆ et, la rémunération de l'occupation physique des surfaces de vente.

De la même manière, TAV Airports et la société ATU ont conclu des conventions permettant à celle-ci d'exploiter les commerces au sein de ses plateformes 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 2021. 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 :

- ◆ 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 2021, les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires s'élevaient à 365 millions d'euros (326 millions en 2020). Au 31 décembre 2021, le montant de la créance vis-à-vis de la DGAC atteint 320 millions d'euros et l'avance de l'Agence France Trésor présentée au sein du poste « Autres dettes et produits constatés d'avance » s'élève à 241 millions d'euros ;
- ◆ convention tripartite traduisant les modalités de remboursement de l'avance faite par l'Agence France Trésor au titre des missions de sécurité, sûreté du transport aérien, et le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs conclue entre Aéroports de Paris SA, l'Agence France Trésor (AFT) et la DGAC pour une durée de 10 ans. En complément de l'avance Trésor versée au Groupe ADP en 2020 pour un montant de 122 millions d'euros, une seconde avance de 119 millions d'euros a été accordée au Groupe ADP en 2021. Cette avance sera incluse dans l'assiette des produits lors de son versement et dans l'assiette des coûts lors de son remboursement pour le calcul de la taxe d'aéroport conformément aux dispositions de l'arrêté du 25 septembre 2020 modifiant l'arrêté du 30 décembre 2009 sur le calcul de la taxe d'aéroport ;
- ◆ 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 renouvelable pour la même période ;
- ◆ deux conventions conclues avec l'État (ministère de l'Action et des Comptes publics et ministère de l'Intérieur) fixant les conditions de mise à disposition d'immeubles bâtis ou non, places de stationnement privatif, abonnements aux parcs publics et aux télévisions vols mouvements signées le 3 juillet 2020 pour une durée de 5 ans.

S'agissant du contrat de régulation économique 3 couvrant la période 2016-2020, une demande de résiliation a été adressée au directeur général de l'Aviation civile. En l'absence de ce contrat, il appartient au Groupe ADP de soumettre annuellement à la consultation des usagers et à l'homologation de l'Autorité de régulation des transports (ART) une proposition tarifaire tenant compte du coût des services rendus au titre des redevances aéroportuaires, et plus particulièrement d'un plan d'investissements annuel (cf. note 2.1).

Relations avec SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts et Consignations, établissements publics

Ces trois entités ont conclu les conventions suivantes :

- ◆ statuts de la société gestionnaire d'infrastructure CDG Express signés le 5 octobre 2018 ;
- ◆ pacte d'actionnaires en date du 8 février 2019 concernant la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express ;
- ◆ convention d'apports en fonds propres des actionnaires au capital de la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG

Express : contrat conclu le 11 février 2019 entre ces trois entités ainsi qu'avec la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express et BNP Paribas en application duquel Aéroports de Paris s'engage à effectuer un apport en capital maximum de 145 millions d'euros à la société gestionnaire d'infrastructure CDG Express.

Relations avec la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express

Aéroports de Paris, la société gestionnaire d'infrastructure CDG Express ont conclu les conventions suivantes :

- ◆ contrat de conception construction conclu le 8 février 2019 par lequel la société gestionnaire d'infrastructure CDG Express confie à Aéroports de Paris la conception et la construction de travaux dans le cadre du projet CDG Express, pour un montant de 205 millions d'euros ;
- ◆ contrat d'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 conclu le 21 février 2019.

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 a été signé le 8 décembre 2020 pour réajuster le coût prévisionnel définitif des travaux suite aux retours d'appel d'offre 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 le 26 décembre 2019 avec la SGP portant pour l'une, sur la coopération relative aux études et travaux nécessaires à la libération des emprises nécessaires à la réalisation du site de maintenance et de remisage, des ouvrages annexes de la ligne 14 sud du Grand Paris Express et pour la seconde, sur la coopération relative aux études et aux travaux de libération des emprises nécessaires à la réalisation des ouvrages annexes et du tunnel

de la ligne 18 du Grand Paris Express et aux accompagnements des travaux réalisés sous maîtrise d'ouvrage de la Société du Grand Paris.

Dans la perspective de la réalisation du tronçon automatique de la ligne 17 du réseau de transport public du Grand Paris reliant la gare du Bourget RER (correspondant à la ligne 17 nord) et à la du Mesnil-Amelot, des conventions ont été passées avec la Société du Grand Paris :

- ◆ Paris-Le Bourget : Le 30 novembre 2018, la Société du Grand Paris a passé un marché avec Aéroports de Paris SA portant mandat de maîtrise d'ouvrage pour la démolition du bâtiment 66 (futur emplacement de la gare Le Bourget Aéroport). Un avenant modifiant le coût de l'opération est en cours de finalisation. Le 17 mai 2019, il a été signé avec la Société du Grand Paris une convention-cadre de financement pour la mise en compatibilité des réseaux d'Aéroports de Paris SA et du SIAH (Syndicat Mixte pour l'Aménagement Hydraulique des vallées du Croult et du Petit-Rosne) par Aéroports de Paris SA nécessaire à la réalisation d'un ouvrage annexe (n° 3501P). Le 27 mai 2019 deux conventions subséquentes modifiées par avenants en date du 25 juin 2020, l'une pour les études et pour l'autre sur l'exécution des travaux, pour les travaux afférents à l'ouvrage annexe 3501P ont été signées entre Aéroports de Paris SA et la Société du Grand Paris. Le 8 octobre 2019, Aéroports de Paris SA et la Société du Grand Paris ont signé une convention d'indemnisation des études et des travaux sur les bâtiments A1, A3/A4 réalisés par Aéroports de Paris SA nécessaires à la réalisation de la gare Le Bourget Aéroport de la ligne 17 ;
- ◆ Paris-Charles de Gaulle : le 20 décembre 2019 a été signée une convention d'indemnisation par la SGP des interventions que le groupe doit effectuer sur les ouvrages dont il est propriétaire et concernant des travaux préparatoires à la réalisation du métro de la ligne 17 du Grand Paris Express. Le 20 janvier 2020, Aéroports de Paris et la SGP ont signé une convention de coopération sur la zone aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle pour des échanges de données et de collaboration ;
- ◆ le 1^{er} avril 2021, a été signé un protocole d'accord entre Aéroports de Paris et SGP pour poser les principes généraux d'engagement des parties sur les modalités d'implantation de la ligne 17 nord sur l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle. Il fixe en outre la réalisation de travaux préparatoires ou ouvrages complémentaires qui font l'objet de conventions spécifiques dont :

- ◆ une convention d'étude pour une pré-passerelle de liaison (1^{er} avril 2021),
- ◆ un avenant à la convention travaux préparatoires pour des travaux complémentaires,
- ◆ un accord cadre et son premier marché subséquent pour accompagner la SGP en phase études uniquement dans la prise en compte des contraintes ADP par le projet Ligne 17 Nord dans des démarches aéroportuaires spécifiques.

Relations avec la Régie autonome des transports parisiens (RATP)

Une convention a été signée le 16 juillet 2019 avec la RATP relative aux conditions de réalisation des travaux de creusement du tunnel et 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 ; et
- ◆ des loyers facturés au titre des contrats de location des terrains et des bâtiments aux alentours des plateformes.

Relation avec TAV Construction

Le 16 juin 2021, TAV Construction et Almaty International Airport JSC ont conclu un accord de travaux anticipés pour un montant de 20 millions de dollars en amont du contrat de travaux définitif (le contrat EPC) pour la construction d'un nouveau terminal de l'aéroport d'Almaty au Kazakhstan. Cet accord de travaux préliminaires couvre la préparation de la conception détaillée des travaux, l'obtention des approbations et des licences nécessaires, l'achat de biens et de matériaux ainsi que la construction d'un hall d'accueil.

Le 23 septembre 2021, TAV Construction et Almaty International Airport JSC ont conclu un contrat d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction (EPC) pour 197 millions de dollars américains portant sur la construction d'un nouveau terminal, d'un nouveau bâtiment pour l'aviation générale et d'un nouveau bâtiment gouvernemental pour les VIP.

Le groupe a signé un contrat pré-EPC avec une coentreprise formée par TAV Construction et Sera concernant des investissements supplémentaires afin d'augmenter la capacité de l'aéroport d'Antalya.

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 7,9 millions d'euros en 2021 contre 7,7 millions d'euros en 2020.

Cette évolution est liée notamment à l'effet mécanique de l'arrivée en 2020 de nouveaux membres du COMEX, dont la rémunération est en 2021 en année pleine. Les éléments de solde de tout compte pour ceux partis courant 2021 sont inclus.

Cette rémunération comprend les avantages court terme (rémunération fixe, variable et avantages en nature), ainsi que

les charges patronales correspondantes, les avantages postérieurs à l'emploi, et la rémunération des administrateurs. Le détail des rémunérations est présenté dans le tableau suivant :

<i>(En milliers d'euros)</i>	2021	2020
Rémunération des dirigeants	7 933	7 696
Salaires et traitements	5 347	5 265
Charges sociales	2 075	1 942
Total avantages court terme	7 422	7 207
Avantages postérieurs à l'emploi	228	215
Rémunération des administrateurs	283	274

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 2021 se décomposent comme suit:

<i>(en millions d'euros)</i>	Total au 31/12/2021	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Paiements minimaux futurs à recevoir	3 643	303	922	2 418

15.2 Carnet de commandes

<i>(en millions d'euros)</i>	Total au 31/12/2021	0 - 1 an	1 - 5 ans	Plus de 5 ans
Carnet de commandes	366	25	67	274

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 366 millions d'euros au 31 décembre 2021 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 31/12/2021	Au 31/12/2020
Avals, cautions	493	361
Garanties à première demande	16	19
Engagements irrévocables d'acquisitions d'immobilisations	237	410
Autres	150	164
Engagements donnés	896	954
Avals, cautions	171	88
Garanties à première demande	96	100
Autres	3	503
Engagements reçus	270	691

Aéroports de Paris S.A

Les avals et cautions correspondent principalement à des cautions accordées sur prêts au personnel, ainsi qu'à des garanties accordées par Aéroports de Paris SA principalement pour le compte d'ADP Ingénierie au bénéfice de divers clients de ses filiales.

Par rapport au 31 décembre 2020 (410 millions d'euros), les engagements hors bilan sur acquisition d'immobilisations sont en baisse de 173 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 2021 ;
- ◆ d'autre part, un niveau relativement faible de nouveaux engagements à moyen terme, compte-tenu de la pandémie de Covid-19 et des conséquences engendrées sur les investissements.

Les principaux investissements réalisés en 2021, ayant contribué à la diminution du montant des engagements hors bilan sont les suivants :

- ◆ l'achat d'équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 lié à la réglementation européenne à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- ◆ la construction de la jonction de satellites internationaux du terminal 1 à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ l'extension des aires India à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ la construction d'un trieur bagages en correspondance sous le hall M de CDG 2 (TBS4) ;
- ◆ les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris à Paris-Orly ;
- ◆ la rénovation de la piste 3 à Paris-Charles de Gaulle.

Les engagements donnés aux salariés sont présentés en note 5.

Les engagements reçus proviennent principalement des garanties reçues des bénéficiaires d'AOT (Autorisation d'Occupation Temporaire du domaine public), de baux civils et de concessions commerciales, ainsi que de fournisseurs.

En application de l'article 53 du cahier des charges d'Aéroports de Paris SA, le ministre chargé de l'Aviation civile dispose d'un droit de refus sur une éventuelle opération d'apport, de cession ou de création de sûreté qui concernerait certains terrains – ainsi que les biens qu'ils supportent – appartenant à Aéroports de Paris SA.

Les terrains concernés par cette disposition sont délimités par ce même cahier des charges.

Enfin, la loi du 20 avril 2005 prévoit que dans le cas où serait prononcée la fermeture, partielle ou totale, à la circulation aérienne d'un des aérodromes détenus par Aéroports de Paris SA, 70 % de la plus-value entre le prix de marché de ces actifs et leur valeur dans les comptes de l'entreprise soit versée à l'état. Cette disposition concerne notamment les Aéroports d'aviation générale.

ADP Ingénierie et ADP International

Les garanties à première demande ont été données par les filiales ADP Ingénierie et ADP International au titre de la bonne exécution de leurs contrats internationaux.

TAV Airports

Les principaux engagements donnés par TAV Airports et ses filiales s'élèvent au 31 décembre 2021 à 491 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 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 2021 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 163 millions de dollars (équivalent à 144 millions d'euros) à la Banque Commerciale Nationale, incluse dans les lettres de garantie données aux tiers. En janvier 2022, le groupe ayant remboursé le prêt relais participatif, il n'est plus tenu de donner 149 millions de dollars de la lettre de garantie à National Commercial Bank.

PRINCIPALES GARANTIES ACCORDÉES À OACA (OFFICE DE L'AVIATION CIVILE ET DES AÉROPORTS) EN TUNISIE

Le groupe est tenu au 31 décembre 2021 de donner une lettre de garantie d'un montant équivalent à 9 millions d'euros au ministère de la Propriété de l'État et des Affaires foncières ainsi qu'une lettre de garantie d'un montant équivalent à 9 millions d'euros conformément à l'accord BTO (*Building Transfer Operating*) signé avec OACA en Tunisie.

PRINCIPALES GARANTIES ACCORDÉES ET REÇUES PAR ALMATY

Garantie de réclamation SPA : Cette garantie couvre toute réclamation financière pour la période précédant la livraison du terminal au groupe. Le groupe garantit qu'en cas de réclamations financières (telles que des pénalités fiscales, des poursuites judiciaires, etc...), le groupe est obligé de couvrir cette perte. D'autre part, dans le cas de telles réclamations, le groupe a reçu une garantie de performance du vendeur d'un montant de 35 millions de dollars américains pour couvrir ces pertes.

Garantie ENS : Une période de 12 mois est prévue pour résoudre, le cas échéant, les problèmes d'infraction environnementale ou sociale. Si les problèmes ne sont pas résolus dans ce délai, le groupe sera obligé de refinancer le prêt auprès d'un autre groupe bancaire. Il faut noter que cette situation est très peu probable, étant donné que tous les prêteurs sont des institutions telles que la SFI et la BERD, et que le gouvernement s'est engagé à suivre

toutes les politiques environnementales et sociales des prêteurs dans le cadre de l'accord de soutien du gouvernement.

Le groupe est tenu de financer les déficits de l'AIA à hauteur de 50 millions de dollars américains jusqu'au 30 juin 2025 ou jusqu'à la date d'achèvement financier, selon la dernière éventualité. La date d'achèvement financier est définie comme un taux de couverture de la dette minimum de 1,30 et au moins deux paiements de principal effectués. Le groupe a fourni une lettre de crédit d'un montant de 50 000 millions de dollars américains pour couvrir cette obligation.

Garantie d'achèvement EPC : Cette garantie est déclenchée en cas de dépassement des coûts EPC. Il faut noter que le coût EPC est fixé dans le contrat EPC à 197 millions de dollars américains. D'autre part, le groupe a reçu une garantie de performance de 10 % (20 millions de dollars américains) qui couvre les obligations du constructeur dans le cadre du contrat EPC. En outre, le groupe a reçu une garantie de 15 % (29 millions de dollars américains) de la part du constructeur.

PRINCIPALES GARANTIES ACCORDÉES ET REÇUES PAR ANTALYA

Le Groupe TAV est tenu de donner une lettre de garantie pour TAV Antalya Yatırım à un montant équivalent à 77 millions d'euros au DHMİ. La moitié de cet engagement sera remise à l'autre actionnaire de la société (Fraport) en 2022. L'obligation totale a été fournie par le Groupe TAV au 31 décembre 2021.

6

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 ADP 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 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 ADP, 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 TAV/Hervé 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 siège social du Groupe ADP, un litige oppose les membres du Groupement d'entreprises TAV construction et Hervé SA (qui fait l'objet d'une procédure de liquidation judiciaire prononcée le 1^{er} septembre 2020) et Groupe ADP sur le solde de leur marché. Les membres du Groupement ont assigné devant le Tribunal de Grande Instance de Paris, Groupe ADP, le 25 mars 2019 afin de solliciter du juge la condamnation de celui-ci au paiement de la somme de 95 millions d'euros. Le groupe conteste cette demande. L'affaire est toujours en cours.

Litiges fiscaux

Des discussions sont toujours en cours concernant le taux de retenue à la source appliqué à des dividendes reçus de filiales étrangères.

NOTE 17 ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

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

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

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

Cette exclusion est assortie d'une période probatoire de 12 mois supplémentaires durant laquelle ADP International et ses filiales auront la possibilité de prendre part à des appels d'offres pour

des projets financés par le groupe de la Banque Mondiale mais devront entreprendre un certain nombre d'actions d'amélioration de leurs programmes et procédures en matière de conformité.

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

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

Le Groupe ADP a exercé l'option de vente des actions détenues dans le capital d'Airport Terminal Operations LTD

À la suite du non-renouvellement au 31 décembre 2021 du contrat d'assistance technique (TSA) entre ADP International et Airport Terminal Operations LTD (ATOL), société exploitant l'aéroport de Maurice, le groupe a exercé, en date du 7 janvier 2022, l'option de vente (put option) des actions détenues par ADP International dans le capital d'ATOL telle que prévue dans les accords liant les actionnaires de cette société. La vente desdites actions a été finalisée le 28 janvier 2022.

NOTE 18 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les montants des honoraires de commissaires aux comptes enregistrés sont les suivants:

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2021		Au 31/12/2020	
	Deloitte	EY	Deloitte	EY
Société mère	809	722	625	805
Filiales intégrées globalement	653	383	350	824
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1 462	1 105	975	1 629
Société mère	9	106	48	56
Filiales intégrées globalement	17	153	82	99
Services autres que la certification des comptes	26	259	130	155
TOTAL	1 488	1 364	1 105	1 784

Au 31 décembre 2021, les services autres que la certification des comptes concernent principalement :

- ◆ la revue des informations environnementales, sociales et sociétales ;
- ◆ des attestations diverses et des diligences sur un projet d'acquisition.

NOTE 19 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES

Les principales évolutions de périmètre et changements de dénomination sociale de sociétés du groupe en 2021 sont présentés en note 3.2.1).

Au 31 décembre 2021, la liste des principales filiales et participations du périmètre de consolidation s'établit comme suit :

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt
Aéroports de Paris SA (Multi-activités)	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	MÈRE
FILIALES (intégrées globalement)			
Commerces et services			
Société de Distribution Aéroportuaire	114 avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine	France	50 %
Média Aéroports de Paris	17 rue Soyier - 92200 Neuilly-sur-Seine	France	50 %
RELAY@ADP	55 rue Deguingand - 92300 Levallois-Perret	France	50 %
Extime Food & Beverage	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %
Immobilier			
ADP Immobilier	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %
International et développements aéroportuaires			
ADP International	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %
Airport International Group P.S.C	P.O. Box 39052 Amman 11104	Jordanie	51 %
Almaty International Airport JSC ¹	Mailina street no.2 Turksibskiy district 050039 Almaty	Kazakhstan	46 %
Venus Trading LLP ¹	Mailina street no.2 Turksibskiy district 050039 Almaty	Kazakhstan	46 %
TAV Tunisie SA (« TAV Tunisia »)	Rue de la Bourse, Cité les Pins, Immeubles « Horizon », Bloc B, 3 ^{ème} étage, les Berges du Lac, 1053 Tunis	Tunisie	46 %
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	Turquie	46 %
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	Turquie	46 %
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	Turquie	46 %
TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. (« TAV Esenboğa »)	Esenboğa Havalimanı İç-Dış Hatlar Terminali 06750 Esenboğa Ankara	Turquie	46 %
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	Turquie	46 %
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	Turquie	46 %
Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (« HAVAŞ »)	Ayazağa Mahallesi Cendere Caddesi No. 109 L 2C Blok İç Kapı No:4 (4.kat) Sarıyer/İstanbul	Turquie	46 %
TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. (« TAV Operations Services »)	Ayazağa Mahallesi Cendere Caddesi No. 109 L 2C Blok İç Kapı No:4 (4.kat) Sarıyer/İstanbul	Turquie	46 %
TAV Bilişim Hizmetleri A.Ş. (« TAV Technology »)	Ayazağa Mahallesi Cendere Caddesi No. 109 L 2C Blok İç Kapı No:3 (3.kat) Sarıyer/İstanbul	Turquie	46 %
TAV Akademi Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. « TAV Academy »)	Ayazağa Mahallesi Cendere Caddesi No. 109 L 2C Blok İç Kapı No:6 (6.kat) Sarıyer/İstanbul	Turquie	46 %
Autres activités:			
Hub One	2 place de Londres - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %
ADP Invest	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	100 %

¹ Le Groupe TAV détient 85 % d'intérêt de Almaty International Airport JSC et Venus Trading LLP et dispose d'un contrat d'option d'achat et de vente sur les 15 % restant. L'analyse de ce contrat conduit à retenir 100 % d'intérêt.

Entités	Adresse	Pays	% d'intérêt
ENTREPRISES ASSOCIÉES (mises en équivalence)			
Commerces et services			
EPIGO	3 place de Londres - bâtiment Uranus - Continental Square 1 - 93290 Tremblay-en-France	France	50 %
Immobilier			
SCI Cœur d'Orly Bureaux	8 avenue Delcasse - 75008 Paris	France	50 %
SCI Heka Le Bourget	151 boulevard Haussmann - 75008 Paris	France	40 %
SAS Chenue Le Bourget	151 boulevard Haussmann - 75008 Paris	France	40 %
International et développements aéroportuaires			
Tibah Airports Development Company CJSC (« Tibah Development »)	Prince Mohammed Bin Abdulaziz Int. Airport P.O Box 21291, AlMadinah Al Munawarah 41475	Arabie Saoudite	23 %
Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel SA (SCNP)	Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez de Santiago, Rotonda Oriente, 4° piso, comuna de Pudahuel, Santiago	Chili	45 %
Société de gestion et d'exploitation de l'aéroport de Gbessia (« SOGEAG »)	Aéroport de Gbessia, B.P 3126 Conakry	Guinée	33 %
Airport Terminal Operations LTD (« ATOL »)	SSR INTERNATIONAL AIRPORT PLAINE MAGNIEN	Ile Maurice	10 %
GMR Airports Limited	Skip House, 25/1, Museum road, Bangalore KA 560025	Inde	49 %
Ravinala Airports	Escalier C, Zone Tana Water Front - Ambodivona 101 Antananarivo	Madagascar	35 %
Fraport IC İçtaş Antalya Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletmeciliği A.Ş. (« TAV Antalya »)	Antalya Havalimanı 1. Dış Hatlar Terminali 07230 Antalya	Turquie	23 %
ATU Turizm İşletmeciliği A.Ş. («ATU»)	Büyükdere Cad.Bengün Han No:107/8 Gayrettepe - İstanbul	Turquie	23 %
TGS Yer Hizmetleri A.Ş. («TGS»)	İstanbul Dünya Ticaret Merkezi A3 Blok Kat:6 Yeşilköy Bakırköy /İstanbul	Turquie	23 %
Autres activités			
Hub Safe	Roissypole - Le Dôme 4 rue de la Haye - 93290 Tremblay-en-France	France	20 %
Egidium	114 avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine	France	17 %
Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express	1 rue de France - 93290 Tremblay-en-France	France	33 %

¹ Le Groupe TAV détient 85 % d'intérêt de Almaty International Airport JSC et Venus Trading LLP et dispose d'un contrat d'option d'achat et de vente sur les 15 % restant. L'analyse de ce contrat conduit à retenir 100 % d'intérêt.

Dans le cadre de son développement, le groupe est amené à prendre des participations dans des sociétés d'aéroports ou à créer des filiales dédiées à l'exercice de ses activités en France et à l'étranger, et, en particulier, à l'exécution de contrats de prestations de services. Ces entités représentent individuellement moins de 1 % de chacun des agrégats (chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat de la période).

Entités	Activités	Pays	% de détention	Détenue par
Participations dans des sociétés n'entrant pas dans le périmètre (sans activité ou activité négligeable¹)				
International et développements aéroportuaires				
Matar	Contrat d'exploitation du terminal Hadj à Djeddah	Arabie Saoudite	5 %	ADP International
Schiphol Group	En vue d'exploitation aéroportuaire	Pays-Bas	8 %	ADP SA
ADP Airport Services (ADPAS)	En vue d'exploitation aéroportuaire	France	100 %	ADP International
Autres activités				
BestMile	Expérimentation véhicule autonome	Suisse	7 %	ADP Invest
Innov'ATM	Programmation informatique	France	17 %	ADP Invest
OnePark	Éditeur de logiciel de distribution de places de parking	France	1 %	ADP Invest
Destygo	Développement de solutions de <i>chatbot</i> pour les passagers	France	6 %	ADP Invest
FL WH Holdco	Fabricant & opérateur de dirigeables	France	7 %	Aéroports de Paris SA
Participations dans des sociétés n'entrant pas dans le périmètre (fonds d'investissement¹)				
Équipe de France	Portefeuille de participations dans des actions cotées sur la bourse saoudienne	France	N/A	Aéroports de Paris SA
ELAIA Delta Fund	Portefeuille de participations dans des entreprises de l'économie numérique et le BtoB	France	N/A	Aéroports de Paris SA
Cathay Innovation	Portefeuille de participations avec un fort potentiel de développement en Europe, Chine et États-Unis	France	N/A	Aéroports de Paris SA
X ANGE	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.	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	Portefeuille de participations avec un fort potentiel de développement en Europe, Chine et États-Unis	France	N/A	Aéroports de Paris SA
Rubix S&I	Développement de solutions de mesure et d'identification des nuisances	France	N/A	ADP Invest
Clean H2	Fonds d'investissement spécialisé dans l'hydrogène propre	France	N/A	Aéroports de Paris SA

¹ Classification IFRS 9 : les variations de juste valeur sont enregistrées en résultat.

6.1.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

A l'Assemblée Générale de la société Aéroports de Paris,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Evaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des participations dans les entreprises mises en équivalence

(cf. notes 2.2 « Impact du Covid-19 sur la situation financière du Groupe », 4.9 « Entreprises mises en équivalence », 6.1 « Immobilisations incorporelles », 6.2 « Immobilisations corporelles » et 6.4 « Pertes de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et des immeubles de placement »)

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2021, la valeur nette de l'actif immobilisé de votre groupe relatif aux immobilisations incorporelles, aux immobilisations corporelles et aux participations dans les entreprises mises en équivalence s'élève à 12 771 millions d'euros, soit près de 70 % du total des actifs. Cet actif immobilisé est composé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'immobilisations incorporelles pour 3 007 millions d'euros, dont principalement des droits d'opérer les aéroports en concession pour 2 550 millions d'euros et des écarts d'acquisition pour 221 millions d'euros ; • d'immobilisations corporelles pour 8 181 millions d'euros ; • de participations dans les entreprises mises en équivalence pour 1 583 millions d'euros. <p>Votre groupe réalise des tests de perte de valeur sur ces actifs lorsque des indices de perte de valeur surviennent, et au moins une fois par an pour les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie. Les critères retenus par la direction pour apprécier l'existence d'indicateurs de perte de valeur peuvent être notamment une performance inférieure aux prévisions, une diminution du trafic, une évolution significative défavorable des données de marché ou de l'environnement réglementaire, une obsolescence ou une dégradation matérielle non prévue dans le plan d'amortissement, étant précisé que la crise sanitaire du Covid-19 a des impacts significatifs sur le trafic aérien, très largement ralenti depuis mars 2020. Depuis le début de cette crise sanitaire, de nombreuses infrastructures de votre groupe ont été fermées, qu'il s'agisse de terminaux, voire d'aéroports dans leur intégralité.</p> <p>Au 31 décembre 2021, votre groupe a ainsi effectué des tests de perte de valeur sur certains droits d'opérer des concessions, sur les écarts d'acquisition reconnus lors des prises de contrôle de la société TAV Airports notamment, sur les actifs des plateformes parisiennes et sur la valeur des titres mis en équivalence des sociétés GMR Airports Ltd, TAV Antalya, Ravnala Airports et ATU. Ces tests ont conduit à la comptabilisation d'une reprise de dépréciation d'un montant de 24 millions d'euros sur les participations dans les entreprises mises en équivalence.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des participations dans les entreprises mises en équivalence comme un point clé de l'audit en raison (i) de leur valeur significative dans les comptes consolidés, et (ii) des hypothèses de la direction nécessaires pour évaluer leur valeur recouvrable basée sur les flux de trésorerie ou de dividendes attendus et actualisés, notamment les prévisions de trafic, de chiffre d'affaires et de rentabilité, dans un contexte de crise du Covid-19 dont les conséquences rendent difficile l'appréciation des perspectives économiques à court et moyen terme.</p>	<p>Nos travaux ont consisté principalement à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 ; • étudier les flux de trésorerie ou de dividendes prévisionnels ainsi que les hypothèses clés utilisées pour la détermination de la valeur recouvrable des actifs, à apprécier la sensibilité des évaluations à ces hypothèses et à contrôler les calculs effectués par votre groupe avec le support de nos spécialistes en évaluation. S'agissant des hypothèses clés, nous avons porté une attention particulière sur : <ul style="list-style-type: none"> ◆ les prévisions de trafic, en les comparant notamment avec les données externes disponibles (par exemple les données IATA ou Eurocontrol) ; ◆ les prévisions de chiffre d'affaires et de rentabilité, en les comparant avec les données budgétaires examinées par les organes de gouvernance des sociétés concernées ; ◆ les coûts des fonds propres ou les taux d'actualisation, dont nous avons examiné les modalités de détermination et la cohérence avec les hypothèses de marché sous-jacentes. <p>Par ailleurs, nous avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • testé, sur la base d'échantillons, la fiabilité arithmétique des évaluations retenues par votre groupe ; • apprécié le caractère approprié de l'information donnée dans les notes annexes aux comptes consolidés, notamment sur les analyses de sensibilité réalisées par votre groupe.



Evaluation de la juste valeur des immeubles de placement

(cf. note 6.3 « Immeubles de placement »)

Risque identifié

Votre groupe comptabilise ses immeubles de placement à l'actif au coût historique diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur éventuelles, soit une valeur nette comptable de 614 millions d'euros au 31 décembre 2021, et présente la juste valeur de ses immeubles dans la note 6.3.2 de l'annexe aux comptes consolidés, soit 3 101 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Cette note précise que la juste valeur des immeubles de placement est basée sur une valeur appréciée par des cabinets indépendants d'expertise immobilière pour 100 % de sa valeur totale, les réserves foncières étant par ailleurs évaluées en interne.

L'évaluation de la juste valeur d'un actif immobilier est un exercice qui requiert des jugements importants de la direction, avec l'aide de cabinets indépendants d'expertise immobilière, pour déterminer les hypothèses appropriées notamment dans le contexte de la crise du Covid-19, dont les principales concernent les taux d'actualisation ou de capitalisation, les valeurs locatives de marché et les avantages particuliers accordés aux locataires.

L'évaluation de la juste valeur des immeubles de placement est considérée comme un point clé de l'audit en raison (i) de la valeur significative présentée 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.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté principalement à :

- apprécier la compétence et l'indépendance des cabinets externes d'expertise immobilière retenus par votre groupe, au regard notamment de leurs qualifications professionnelles ;
- nous entretenir avec les cabinets externes d'expertise immobilière afin de comprendre et de faire une analyse critique des hypothèses et des méthodologies d'évaluation utilisées, en impliquant lors de ces réunions nos spécialistes en évaluation immobilière ;
- apprécier la manière dont les cabinets externes d'expertise immobilière ont reflété l'impact du Covid-19 dans la valorisation des actifs ;
- comparer, sur la base d'échantillons, 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 ;
- rapprocher, 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 ;
- apprécier le caractère approprié des informations données dans la note 6.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2021, nos cabinets étaient dans la septième 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.

6

Report 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.

Paris-La Défense, le 29 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Guillaume Troussicot

Emmanuel Gadret

ERNST & YOUNG Audit

Antoine Flora

Alain Perroux

6.2 COMPTES ANNUELS ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS SA AU 31 DÉCEMBRE 2021

6.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2021	2020
Chiffre d'affaires	5.1	1 722	1 491
Production stockée		-	1
Production immobilisée	5.2	44	40
Reprise sur provisions et transferts de charges	5.7	45	23
Subventions d'exploitation		4	1
Autres produits d'exploitation	5.3	23	32
Produits d'exploitation		1 838	1 587
Achats et charges externes	5.4	(675)	(628)
Impôts et taxes	5.5	(169)	(223)
Charges de personnel	5.6	(469)	(483)
Autres charges d'exploitation		(32)	(20)
Dotations aux amortissements et provisions	5.7	(560)	(633)
Charges d'exploitation		(1 905)	(1 987)
Résultat d'exploitation		(68)	(400)
Produits financiers		103	28
Charges financières		(423)	(686)
Résultat financier	5.8	(320)	(658)
Résultat courant avant impôts		(387)	(1 059)
Produits exceptionnels		286	158
Charges exceptionnelles		(250)	(417)
Résultat exceptionnel	5.9	36	(260)
Impôts sur les bénéfices	5.10	163	2
RÉSULTAT NET		(188)	(1 316)

6.2.2 BILAN

Actif du bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31/12/2021			Au 31/12/2020
		Montant Brut	Amort. ou dépréciations	Montant Net	
Immobilisations incorporelles	6.1	353	(293)	60	78
Immobilisations corporelles	6.1	14 164	(7 327)	6 837	6 359
Immobilisations en cours	6.1	1 205	(40)	1 165	1 638
Avances et acomptes sur immobilisations	6.1	3	-	3	7
Immobilisations financières	6.2	2 877	(297)	2 580	2 439
I - Actif immobilisé		18 602	(7 957)	10 646	10 521
Stocks		15	-	15	13
Avances et acomptes		19	-	19	3
Clients et comptes rattachés	6.3	690	(46)	644	414
Autres créances	6.3	978	(344)	634	780
Valeurs mobilières de placement	6.4	1 968	(5)	1 963	2 769
Disponibilités	6.4	174	-	174	52
Charges constatées d'avance	6.5	37	-	37	41
II - Actif circulant		3 881	(395)	3 486	4 072
III - Primes de remboursement des obligations	6.6	74	-	74	84
IV - Écarts de conversion - ACTIF		-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS		22 557	(8 352)	14 205	14 678

Passif du bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Capital		297	297
Primes d'émission		543	543
Écarts de réévaluation		23	23
Réserves et report à nouveau		1 533	2 850
Résultat de l'exercice		(188)	(1 316)
Subventions d'investissement		53	50
Provisions réglementées		1 284	1 243
I - Capitaux propres	6.7	3 545	3 689
II - Provisions	6.8	633	649
Dettes financières	6.9	8 636	9 062
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6.10	240	184
Dettes fiscales et sociales	6.10	234	344
Dettes sur immobilisations et autres dettes	6.11	743	604
Produits constatés d'avance	6.5	174	146
III - Dettes		10 027	10 340
IV - Primes de remboursement des obligations		-	-
V - Écarts de conversion - PASSIF		-	-
TOTAL DES PASSIFS		14 205	14 678

6.2.3 FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2021	2020
Résultat d'exploitation		(68)	(400)
Dotations nettes de reprise aux amortissements et provisions pour risques et charges	5.7	537	587
Produits et charges financiers (hors endettement net)		24	(35)
Variation du besoin en fonds de roulement	7.1	(208)	156
Impôts payés minorés des impôts encaissés		63	(42)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		349	264
Acquisition de participations	7.2	(5)	(1 202)
Investissements corporels et incorporels	6.1	(427)	(686)
Variation des autres actifs financiers	7.3	45	(37)
Produits provenant des cessions d'immobilisations (net de la variation des créances)		8	1
Dividendes reçus	7.4	11	7
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		(62)	45
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		(430)	(1 872)
Subventions reçues au cours de la période		-	6
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres		-	(3)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	6.9	4	3 942
Remboursement des emprunts à long terme	6.9	(416)	(685)
Variation des autres passifs financiers	6.11	-	(11)
Intérêts financiers nets versés	7.5	(188)	(126)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		(600)	3 123
VARIATION DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		(682)	1 516
Trésorerie d'ouverture		2 821	1 305
Trésorerie de clôture	7.6	2 139	2 821

6.2.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS D'AÉROPORTS DE PARIS SA

// SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	375	NOTE 7	NOTES RELATIVES AU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	404
NOTE 2	DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ	378	NOTE 8	ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS	405
NOTE 3	RELATIONS AVEC LES FILIALES	379	NOTE 9	RÉMUNÉRATION ET EFFECTIFS	406
NOTE 4	PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	380	NOTE 10	TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ET LES PARTIES LIÉES	407
NOTE 5	NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT	385	NOTE 11	ÉVÉNEMENTS POST CLÔTURE	409
NOTE 6	NOTES RELATIVES AU BILAN	391			

NOTE 1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

1.1 Synthèse faits marquants

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

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

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

Cadre juridique de la régulation des activités aéroportuaires franciliennes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Baux à Autorisations d'occupation Temporaire

Dans le cadre des baux à Autorisations d'Occupation Temporaire (AOT), Aéroports de Paris SA a opté pour la reprise en pleine propriété des actifs à l'échéance des contrats pour 109 millions d'euros (cf. note 6.1).

Fin de l'accord de coopération industrielle HubLink avec Royal Schiphol Group

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

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

Dans le cadre de ce processus de cession, Aéroports de Paris dispose d'un droit de première offre, lui permettant de faire une offre à Royal Schiphol Group sur les actions qu'elle détient dans Aéroports de Paris ou désigner un tiers qui fera une offre sur les actions ADP. En l'absence d'exercice par Aéroports de Paris de

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

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

Avance Agence France Trésor relative aux missions de sûreté et sécurité

En 2020, un dispositif en commun à tous les aéroports français a été mis en place par l'article 29 de la loi n° 2020-935 du 30 juillet 2020 de finance rectificative pour 2020 afin d'accorder des avances aux exploitants d'aéroports pour financer les dépenses de fonctionnement et d'investissement relatives aux missions de sûreté et de sécurité en attente du retour du trafic. Ces avances, bien qu'intrinsèquement liées à la créance vis-à-vis de la DGAC, sont présentées séparément en « Dettes sur immobilisations et autres dettes » pour un montant de 241 millions d'euros soit 122 millions d'euros pour 2020 et 119 millions d'euros pour 2021 (cf. convention quadripartite en note 10).

1.2 Impact du Covid-19 sur la situation financière d'Aéroports de Paris SA

Impact du Covid-19 sur le trafic des aéroports opérés par Aéroports de Paris SA

Depuis la mise à l'arrêt brutale du transport aérien au printemps 2020, la reprise du trafic est dépendante de l'évolution de la pandémie. Le trafic aérien est impacté par l'imprévisibilité des mesures décidées par la plupart des pays (confinements, quarantaines, fermetures des frontières, etc.) afin de lutter contre la propagation des nouveaux variants du Covid-19. La reprise du trafic en France et dans le monde se fait au rythme de l'évolution des mesures de restriction à la mobilité applicables dans chaque pays.

Au 31 décembre 2021, le trafic passager d'Aéroports de Paris est en hausse de 26,8 % par rapport à la même période en 2020, à 41,9 millions de passagers, soit 38,8 % du niveau du trafic de 2019. Les mouvements d'avions sont en hausse de + 24,8 % sur l'année 2021 comparé à l'année 2020. À Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, les plateformes adaptent leurs infrastructures en fermant ou ouvrant des terminaux en fonction des évolutions du trafic commercial de passagers.

Le tableau ci-après présente le statut et la situation du trafic des principaux aéroports opérés par Aéroports de Paris SA :

Aéroports	Statut au 31 décembre 2021	Trafic 2021 en millions PAX	Évolution en %	
			par rapport au 31/12/2020	par rapport au 31/12/2019
Paris-CDG	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux	26,2	+ 18 %	- 66 %
Paris-Orly	Ouvert aux vols commerciaux domestiques et internationaux	15,7	+ 46 %	- 51 %

Cette baisse d'activité, par rapport à 2019, même s'il y a une amélioration en 2021 par rapport à 2020, a des impacts significatifs sur la situation financière d'Aéroports de Paris SA.

Ces impacts sont présentés de manière ciblée ci-après et au sein de chaque note de l'annexe, en particulier sur :

- ◆ le chiffre d'affaires ;
- ◆ les charges de personnel ;
- ◆ les autres charges d'exploitation ;
- ◆ les investissements ;
- ◆ les titres de participation ;
- ◆ les créances clients ;
- ◆ l'endettement net.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires d'Aéroports de Paris SA au 31 décembre 2021 s'élève à 1 722 millions d'euros, soit une augmentation de 16 % par rapport au 31 décembre 2020. Cette augmentation concerne la quasi-totalité des secteurs d'activités de la société (cf. note 5.1).

Charges de personnel

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

Sur l'année 2020, Aéroports de Paris SA a conclu avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives un accord de

Rupture Conventionnelle Collective (RCC). Cet accord, validé par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) le 17 décembre 2020, fixe à 1 150 le nombre maximum de départs volontaires, avec un objectif de 700 départs non remplacés. Les premiers départs de l'entreprise ont débuté fin mars 2021. À fin décembre 2021, le nombre maximum de départs a été atteint.

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

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

Charges d'exploitation

Aéroports de Paris SA poursuit le plan d'optimisation opérationnel et financier engagé en 2020. Ce plan a notamment pour but de réduire les coûts supportés par la société mais également de tenir compte de la situation de ses clients compagnies aériennes et de ses prestataires.

Au 31 décembre 2021, les charges d'exploitation ont ainsi diminué de 82 millions d'euros notamment sous l'effet d'une diminution de la taxe foncière (49 millions d'euros) en lien avec les dégrèvements liés aux infrastructures fermées et suite à l'entrée en vigueur en 2021 de la réforme des impôts de production, instaurant une réduction de 50 % de la base imposable pour les locaux industriels. Ainsi qu'aux effets d'une part de l'activité partielle sur le premier semestre et, d'autre part, aux plans (RCC, PACT) mis en place courant 2021.

Investissements

Dans le cadre de la pandémie de Covid-19 et des conséquences qu'elle a engendrées sur le secteur du transport aérien, les hypothèses retenues en vue du Contrat de Régulation Économique 2021-2025 (CRE 4) ont été rendues obsolètes, aussi bien concernant l'équilibre financier visé que le projet de développement industriel proposé. L'entreprise a ainsi constaté la caducité du document public de consultation du CRE 4 et a décidé de ne pas poursuivre la procédure d'élaboration du contrat initiée le 2 avril 2019. Ce contrat déterminait notamment les investissements devant être réalisés par Aéroports de Paris SA au titre du périmètre régulé au cours de cette période.

Les restrictions de déplacements, la mise en œuvre de mesures de protection ainsi que le recours à l'activité partielle ont entraîné un retard conséquent sur les chantiers. Par ailleurs, les perspectives de trafic ont été revues à la baisse par rapport à celles établies en 2020. Dans ces conditions, certains investissements ont été décalés ultérieurement. Ainsi, les investissements 2021 se sont élevés à 427 millions d'euros. Les grands projets engagés (liaison BD et jonction des satellites du terminal 1 à Paris-Charles de Gaulle, zone départ internationale à Paris-Orly) ont été poursuivis compte tenu des surcoûts qu'aurait engendré une suspension des travaux.

NOTE 2 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 plateformes d'aviation générale et l'héliport d'Issy les-Moulineaux.

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 plateformes des infrastructures et équipements adaptés, en réponse à leurs attentes.

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.

Titres de participation et comptes courants

En raison de perspectives de trafic qui restent particulièrement incertaines depuis la chute du trafic aérien en mars 2020, des tests de dépréciation sont réalisés. Ces tests ont conduit à la comptabilisation au 31 décembre 2021 :

- ◆ sur les titres de participation, d'une dépréciation complémentaire nette de 4 millions d'euros (cf. note 6.2) ;
- ◆ sur les comptes courants d'une dépréciation complémentaire nette de 140 millions d'euros (cf. note 6.3).

Créances clients

La persistance de la crise sanitaire continue d'avoir un impact sur le comportement payeur de nos clients, ainsi que sur leur profil de solvabilité. Les principales mesures mises en place sur l'année 2020 sont toujours actives, notamment l'octroi, au cas par cas, de plans de paiements aménagés.

Endettement

La société dispose d'une trésorerie robuste s'élevant à 2,1 milliards d'euros au 31 Décembre 2021. Au regard de cette trésorerie disponible et ses prévisions sur les 12 prochains mois, la société n'anticipe pas de difficultés de trésorerie. Cette trésorerie lui permet d'une part, de disposer de liquidités satisfaisantes dans le contexte sanitaire et économique exceptionnel en cours et d'autre part, de faire face à ses besoins courants et à ses engagements financiers dont notamment, le remboursement d'une dette obligataire.

Compte tenu de la confiance du groupe et des investisseurs dans la solidité de son modèle financier et avec sa notation de crédit long terme (A perspective négative par l'agence Standard and Poor's depuis le 25 mars 2020, confirmée le 17 décembre 2021), la société n'anticipe pas de difficulté particulière de financement à moyen ou à long terme.

Pour cela, l'entreprise :

- ◆ offre une gamme de services adaptés aux besoins des passagers, des compagnies aériennes et des opérateurs de fret ;
- ◆ améliore constamment la qualité de ses infrastructures aéronautiques et leurs accès. Jusqu'à fin 2019, ces investissements étaient encadrés par un Contrat de Régulation Économique conclu entre Aéroports de Paris et l'État. Du fait de la crise sanitaire la société a demandé la résiliation du contrat (cf. Faits marquants de l'exercice) et il appartient désormais à la société de soumettre à la consultation des usagers et à l'homologation de l'autorité de régulation des transports (ART) un plan d'investissements annuel.
- ◆ Commerces et services - En tant que bailleur, aménageur, promoteur et gestionnaire d'activité commerciale, Aéroports de Paris SA participe à l'exploitation :

- ◆ des boutiques, bars et restaurants au sein des aéroports, au travers de filiales (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 plateformes ;
 - ◆ assure la gestion d'actifs (stratégie commerciale, réhabilitation), la gestion locative (baux généralement de longue durée), et offre des prestations immobilières à ses clients.

Par ailleurs, Aéroports de Paris SA a des participations dans des entreprises qui opèrent des activités aéroportuaires (conception et exploitation) en France et à l'international (cf. note 4.4 sur le chiffre d'affaires).

NOTE 3 RELATIONS AVEC LES FILIALES

3.1 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).

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 à créance au profit de la filiale en cas de déficit fiscal de cette dernière.

3.2 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 Immobilier industriel, ADP Immobilier tertiaire, Hotel RO3, Romeo, Ville Aéroportuaire Immobilier 1, ADP INVEST, Hologarde, TANK Alpha, Hub One et ses filiales. 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 USD 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 %.

Conditions particulières appliquées au 1^{er} juillet 2021 à la filiale « TANK OEWA ALPHA GmbH » :

- ◆ les avances faites en euros par la Société Centralisatrice à la Société Filiale porteront intérêts mensuellement au taux EONIA (ou STR+8.5bp) majoré de 3,75 % ;
- ◆ les avances faites en euros par la Société Filiale à la Société Centralisatrice porteront intérêts mensuellement au taux EONIA (ou STR+8. 5bp).

Il est précisé que si le taux EONIA est inférieur à 0 %, il sera considéré comme égal à zéro.

L'évolution des indices de taux EONIA (ESTR+8. 5bp) et LIBOR USD (SFOR 0/N) sera appliqué au 1^{er} janvier 2022.

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 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).

Conformément aux recommandations de l'ANC du 24 juillet 2020 relatives à la prise en compte des conséquences de l'événement Covid-19, Aéroports de Paris SA n'utilise pas les rubriques du résultat exceptionnel pour traduire les conséquences du Covid-19.

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 jugements sont réalisés sur la base de l'expérience passée, d'informations ou de situations existant à la date d'établissement des comptes en particulier le contexte de la crise du Covid-19 qui rend difficile la formulation d'hypothèses notamment de reprises de trafic avec des situations qui peuvent varier selon la géographie de nos actifs. 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 d'utilité des immobilisations incorporelles, corporelles et financières notamment les titres de participation (cf. notes 4.6, 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 4.14 et 6.8) ;
- ◆ l'évaluation des provisions pour risques et litiges, en particulier, les provisions pour restructuration (cf. notes 4.14 et 6.8) ;
- ◆ l'évaluation des créances clients et douteuses (cf. note 6.3).

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 (à l'exception de la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite) sont en principe encadrées par des Contrats de Régulation Économique pluri-annuels. La réglementation prévoit en particulier que l'exploitant d'aéroports reçoit, sur le périmètre régulé, une juste rémunération

des capitaux investis, appréciée au regard du coût moyen pondéré de son capital. Ce principe s'applique même en l'absence de Contrat de Régulation Économique.

Le périmètre régulé comprend l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris SA sur les plateformes franciliennes à l'exception des activités commerciales et de services, des activités foncières et immobilières non directement liées aux activités aéronautiques, des activités liées à la sûreté et à la sécurité financées par la taxe d'aéroport, de la gestion par Aéroports de Paris SA des dossiers d'aide à l'insonorisation des riverains, et des autres activités réalisées par les filiales.

S'agissant du dernier Contrat de Régulation Économique (« CRE 2016-2020 ») signé avec l'État le 31 août 2015, celui-ci devait en principe arriver à son terme le 31 décembre 2020. Les circonstances exceptionnelles et imprévisibles liées à la pandémie de Covid-19 ont toutefois rendu impossible la réalisation intégrale du plan d'investissements prévisionnel envisagé jusqu'au 31 décembre 2020. En conséquence, Aéroports de Paris SA a demandé à l'État de résilier le CRE 2016-2020, en application des stipulations de son article V.2.2 (cf. note 1.1).

Même si la régulation économique d'Aéroports de Paris repose de manière préférentielle sur des contrats de régulation économique (CRE), la période tarifaire 2021 s'est déroulée dans un cadre juridique hors CRE. En tout état de cause, la procédure annuelle de fixation des tarifs de redevances, avec ou sans CRE, prévoit qu'Aéroports de Paris consulte les usagers sur la proposition tarifaire annuelle et soumette à l'ART une demande d'homologation. Lorsque l'ART est saisi, elle s'assure entre autres que les tarifs respectent les règles générales applicables aux redevances. Ces redevances sont comptabilisées sur la période au cours de laquelle la prestation est réalisée. Les tarifs de redevances aéroportuaires sont donc aujourd'hui uniquement soumis au contrôle annuel de l'Autorité de régulation des transports (ART), en dehors de tout contrat.

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

Les redevances aéronautiques comprennent les redevances passagers, atterrissage et stationnement. Ces redevances 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 jusqu'au 31 mars 2021 et comprises depuis le 1^{er} avril 2021 dans la redevance « passagers », les installations de tri des bagages et les installations fixes de fourniture 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.

Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire

Aéroports de Paris SA perçoit un produit, dans le cadre des missions de service public au titre de la sécurité, la sûreté du transport aérien, le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs. Ce produit 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^{er} 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, la 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 dorénavant fixé de manière à couvrir seulement 94 % des coûts éligibles supportés par Aéroports de Paris SA. En conséquence, seul 94 % des coûts éligibles est constaté en chiffre d'affaires au fur et à mesure que les coûts estimés éligibles sont engagés.

Par ailleurs, Aéroports de Paris SA procède à une affectation analytique des coûts pouvant ne pas être exclusif à ses missions, comme par exemple, les charges de maintenance, certaines charges locatives ainsi que les impôts et taxes.

Avance Agence France Trésor – Compte tenu des nouvelles dispositions introduites par l'arrêté du 25 septembre 2020 venant modifier l'arrêté du 30 décembre 2009 sur le calcul de la taxe d'aéroport l'octroi de l'avance à Aéroports de Paris a pour effet d'augmenter le produit de la taxe d'aéroport et par conséquent de diminuer mécaniquement la créance vis-à-vis de la DGAC. Cette avance bien qu'intrinsèquement liée à la créance vis-à-vis de la DGAC est présentée séparément en autres dettes.

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.

En raison de la crise sanitaire, Aéroports de Paris SA a procédé à des exonérations des loyers et charges locatives. La société a réalisé une analyse juridique et a conclu que deux situations devaient être distinguées :

- ◆ 104. pour les exonérations du paiement du loyer lorsque le local a été rendu inaccessible car situé dans les terminaux fermés sur décision d'ADP ou sur décision gouvernementale : l'exonération ne constitue pas une modification du contrat mais une suspension du contrat. Cette suspension ne résulte pas d'un accord entre les parties mais de l'application au contrat des principes du droit des obligations et en particulier des dispositions de l'article 1220 du code civil qui prévoit qu'une partie peut suspendre l'exécution de son obligation dès lors qu'il est manifeste que son cocontractant ne s'exécutera pas à l'échéance et que les conséquences de cette inexécution sont suffisamment graves pour elle. Cette suspension doit être notifiée dans les meilleurs délais. » Ainsi, dans cette situation, conformément à l'avis de l'ANC », Aéroports de Paris a pris l'option de comptabiliser l'exonération immédiatement en diminution du chiffre d'affaires ;
- ◆ 105. pour les allègements de loyers nécessitant une modification du contrat de location, la réduction de loyers vient en diminution du chiffre d'affaires de manière étalée sur la durée du contrat de location restant à courir.

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.

Les exonérations des loyers et charges locatives accordées sur les actifs immobiliers hors aérogare ont été comptabilisées conformément à l'analyse juridique de ces contrats (*cf.* chiffre d'affaires des activités commerciales).

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 et de CDG Express. Aéroports de Paris SA reconnaît le chiffre d'affaires de ces contrats selon la méthode de l'avancement par les coûts.

6

4.5 Charges de personnel

L'allocation d'activité partielle reçue dans le cadre du dispositif d'aide de l'État en raison du Covid-19 est comptabilisée en diminution des charges de personnel.

4.6 Immobilisations incorporelles et corporelles

Valeur brute

Les immobilisations incorporelles et corporelles acquises sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Dans le cadre des baux emphytéotiques de type Baux à construction et Autorisations d'occupation Temporaire, Aéroports de Paris SA peut opter soit pour la démolition des bâtis construits par le preneur soit pour la reprise en plein propriété des actifs à l'échéance des contrats. Compte tenu, de la durée des contrats et des incertitudes liées à la reprise des actifs à leur terme, Aéroports de Paris SA considère la juste valeur des biens en reprise comme étant nulle ou proche de zéro tant que la décision ferme de reprise du bien n'est pas exercée par la société. Il en résulte que la valeur de l'actif est reprise au résultat, linéairement entre la date de décision ferme de reprise du bien par Aéroports de Paris SA et le terme du contrat de location.

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.

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.

À chaque arrêté, Aéroports de Paris SA détermine s'il existe un indice montrant qu'un actif a pu perdre notablement de la valeur. 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. 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 d'immobilisations incorporelles et corporelles par

comparaison entre la valeur comptable de ces actifs, le cas échéant regroupés au sein de groupes d'actifs, et leur valeur recouvrable généralement calculée par la méthode des flux futurs de trésorerie nets actualisés. Lorsque cette valeur recouvrable est notablement inférieure à la valeur inscrite au bilan, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence en « Dépréciations » ;

- ◆ les taux d'actualisation retenus pour ces besoins s'appuient sur le Coût Moyen Pondéré du Capital de chacun des actifs ou groupes d'actifs concernés ;
- ◆ les flux de trésorerie futurs sont établis sur la base des hypothèses validées ou présentées, par la Direction.

Les durées d'usage 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'usage 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.

4.7 Immobilisations financières

Titres de participation

Les titres de participation acquis sont comptabilisés à leur valeur d'achat (hors frais accessoires externes directement liés). La valeur comptable est comparée à la valeur d'utilité à la clôture.

Cette valeur d'utilité est évaluée sur la base :

- ◆ de flux de trésorerie ou dividendes, attendus, actualisés, auxquels est ensuite déduite la dette financière nette ; ou
- ◆ de l'actif net réévalué qui tient compte de plus-values latentes déterminées sur la base de valeurs estimées par des cabinets indépendants d'expertise immobilière pour les participations dans des sociétés immobilières.

Pour le calcul du taux d'actualisation, les données utilisées par la société sont basées sur des moyennes des 3 derniers mois pour le taux sans risque et la prime de marché.

Dans le cas où la valeur d'utilité n'a pu être déterminée, Aéroports de Paris SA évalue ces titres en fonction de la quote-part des capitaux propres déterminés d'après les règles de consolidation que ces titres représentent.

Si la valeur d'utilité des titres devient inférieure à leur valeur comptable, une dépréciation est constatée pour la différence.

Prêts et créances

Les prêts et créances sont comptabilisés à leur valeur nominale augmentée des intérêts courus. Une dépréciation peut être constatée sur les prêts et créances si la valeur d'utilité des titres auxquels sont rattachés ces prêts et créances conduit à comptabiliser une dépréciation supérieure à la valeur des titres.

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, sont présentés 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 sont pris en compte dans les tests de dépréciation des titres de participation décrits ci-dessus.

4.8 Stocks

Les stocks sont constitués de fournitures consommables telles que les pièces de rechange et de sécurité et le petit matériel d'entretien. 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.

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 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.

4.11 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 ».

4.12 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.

4.13 Provisions réglementées

Les provisions réglementées sont essentiellement constituées des amortissements dérogatoires. Ces compléments d'amortissement sont comptabilisés dans le seul objectif 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.

4.14 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 et les provisions pour restructuration.

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 »).

4.15 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.

4.16 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.

4.17 Trésorerie et 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					2021	2020
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	Autres activités	International et développements aéroportuaires		
Redevances aéronautiques	527	-	-	-	-	527	421
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	365	-	-	-	-	365	326
Activités commerciales	-	196	2	-	-	198	158
Recettes locatives	31	89	200	-	-	320	319
Redevances spécialisées	106	11	-	-	-	117	92
Parcs et accès	-	92	-	-	-	92	79
Prestations industrielles	-	41	-	-	-	41	36
Autres recettes	5	27	17	5	9	63	60
TOTAL	1 033	456	219	5	9	1 722	1 491

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

- ◆ la hausse du produit des redevances aéronautiques (redevances par passager, d'atterrissage et de stationnement) de 106 millions d'euros, sous l'effet de la hausse du trafic passager départ de + 27,1 % par rapport à 2020 et par un effet prix lié à la hausse tarifaire du 1^{er} avril 2021 (+ 2,2 %) ;
- ◆ la hausse des revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire (+ 39 millions d'euros) du fait principalement de la hausse des dépenses de sûreté sous l'effet de la reprise du trafic et de la hausse des dotations aux amortissements des immobilisations entrant dans le périmètre de la sûreté liées aux mises en services réalisées en 2021 et à l'effet année pleine des mises en services réalisées en 2020 ;
- ◆ la hausse du produit des redevances spécialisées des activités aéronautiques (+ 25 millions d'euros) qui concerne en particulier les redevances PHMR, les banques d'enregistrement

(jusqu'au 31 mars 2021 et comprise depuis le 1^{er} avril 2021 dans la redevance « passagers ») et les tri-bagages en lien avec la hausse du trafic départ et la réouverture progressive des terminaux ;

- ◆ la hausse des activités commerciales (+ 40 millions d'euros) a essentiellement été portée par les Boutiques en zone côté piste tirées par la hausse du trafic et du CA/Pax (le CA/Pax BZR en 2021 atteint 21,6 euros en progression de + 13 % par rapport à 2020). Au même titre que l'exercice précédent, les activités commerciales sont négativement impactées par les mesures sanitaires toujours en vigueur en 2021 : restriction d'accès aux terminaux, fermetures d'infrastructures, instauration du pass sanitaire ;
- ◆ les recettes locatives sont stables par rapport à 2020 ; la hausse des revenus sur les plateformes du fait de l'arrêt des mesures d'accompagnement accordées par Aéroports de Paris en faveur de ses clients (avec en particulier l'exonération des loyers et charges locatives) sur les terminaux réouverts en 2021 sont partiellement compensés par une baisse de chiffre d'affaires sur l'activité immobilière hors aérogares.

5.2 Production immobilisée

(en millions d'euros)	2021	2020
Production immobilisée	44	40

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)	2021	2020
Autres produits d'exploitation	23	31
Pénalités reçues	-	1
TOTAL AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	23	32

Les autres produits d'exploitation concernent principalement des indemnités de la Société du Grand Paris pour 10 millions d'euros et du GI CDG Express pour 11 millions d'euros.

5.4 Achats et charges externes

(en millions d'euros)	2021	2020
Électricité	(28)	(25)
Eau, gaz et combustibles	(13)	(12)
Fournitures et petits matériels d'exploitation	(7)	(7)
Autres achats consommés	(37)	(27)
Achats consommés	(85)	(71)
Sous-traitance générale	(357)	(319)
<i>Sûreté</i>	(166)	(145)
<i>Nettoyage</i>	(52)	(48)
<i>Transports</i>	(16)	(19)
<i>PHMR (Personne Handicapée à Mobilité Réduite)</i>	(42)	(34)
<i>Autres</i>	(81)	(73)
Entretien, réparations & maintenance	(120)	(107)
Frais postaux et communication	(27)	(28)
Assurances	(10)	(11)
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	(18)	(26)
Publicité, publications, relations publiques	(16)	(15)
Locations et charges locatives	(22)	(16)
Personnel extérieur	(1)	(1)
Autres charges externes	(19)	(33)
Charges externes	(590)	(556)
TOTAL ACHATS ET CHARGES EXTERNES	(675)	(628)

Les achats et charges externes s'élèvent à 675 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 628 millions d'euros l'année dernière soit une hausse de 7,5 % (47 millions d'euros), sous l'effet de la reprise du trafic aérien et de la réouverture progressive des infrastructures.

La maîtrise des charges a été poursuivie en 2021, la hausse du chiffre d'affaires étant pour la même période de 15,5 % (cf. note 5.1), la variation des achats et charges externes portent sur :

- ◆ les achats consommés sont en hausse de 14 millions par rapport à l'année dernière principalement liés à une hausse des charges relatives aux prestations réalisées pour le compte de la Société du Grand Paris pour 13 millions d'euros et à une hausse des postes d'énergie en lien avec la hausse d'activité ;

- ◆ la sous-traitance est en hausse de 38 millions d'euros avec en principaux effets (i) 29 millions d'euros d'effet trafic sur les postes de sous-traitance sûreté et PHMR, (ii) 8 millions d'euros d'impact mesures sanitaires principalement sur les postes de sous-traitance gardiennage, accueil et nettoyage, (iii) 6 millions d'euros liés à la réouverture progressive de certaines infrastructures (iv) - 5 millions d'euros d'autres effets ;
- ◆ l'entretien et réparation est en hausse de 12 millions d'euros par rapport à l'année du fait notamment des économies réalisées en 2020 liés à la fermeture des infrastructures non reconduites en 2021 et d'effets périmètres.

5.5 Impôts et taxes

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Taxe foncière	(73)	(122)
Contribution économique territoriale	(21)	(23)
Taxes non récupérables prestations de sûreté	(38)	(35)
Impôts assis sur les rémunérations	(18)	(15)
Autres impôts	(19)	(28)
IMPÔTS ET TAXES	(169)	(223)

Les impôts et taxes sont en baisse de 24 % et s'établissent à 169 millions d'euros au 31 décembre 2021 :

- ◆ la taxe foncière baisse de 49 millions d'euros suite à l'entrée en vigueur en 2021 de la réforme des impôts de production, instaurant une réduction de 50 % de la base imposable pour les locaux industriels (par principe, pour Aéroports de Paris, les immeubles dont elle est propriétaire et qu'elle exploite directement) ;
- ◆ en matière de CET, la diminution modérée de 2 millions d'euros découle principalement des effets cumulés de la réforme précitée (à savoir la réduction de moitié (i) du taux d'imposition à la CVAE et (ii) à la CFE, ainsi que l'abaissement à 2 % du taux de plafonnement de la CET à la valeur ajoutée) qui sont venu compenser la hausse de la valeur ajoutée entre 2020 et 2021 ;

- ◆ les taxes non récupérables prestations de sûreté augmentent de 3 millions d'euros, principalement en raison de la hausse des dépenses de sûreté en lien avec celle du trafic ;
- ◆ les autres impôts comprennent principalement :
 1. la taxe sur les bureaux en île de France pour 7 millions euros ;
 2. les taxes d'assainissement pour 5 millions d'euros ;
 3. la redevance DGAC pour 3 millions d'euros ;
 4. la Contribution Sociale de Solidarité pour 2 millions d'euros ;
 5. la taxe sur les surfaces de stationnements pour 2 millions d'euros.

6

5.6 Charges de personnel

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Salaires	(343)	(356)
Charges sociales	(120)	(126)
Prime d'intéressement	-	(5)
Comité Social Économique	(14)	(15)
Indemnité activité partielle	16	46
Autres charges de personnel	(8)	(27)
CHARGES DE PERSONNEL	(469)	(483)

Les charges de personnel s'élèvent à 469 millions d'euros au 31 décembre 2021 et sont en diminution de 14 millions d'euros par rapport à l'année dernière :

- ◆ l'activité partielle ayant été moins importante qu'en 2020, les charges de personnel 2021 ont été impactées à la hausse. Cette augmentation a été en grande partie compensée par une baisse, notamment en raison des départs au titre de la RCC au cours de l'année 2021 et des premiers effets de la mise en œuvre de PACT au cours du dernier quadrimestre ;
- ◆ l'indemnité perçue au titre de l'activité partielle représente uniquement la part de remboursement par l'État des indemnités versées aux salariés ;

- ◆ les subventions du Comité Social Économique (CSE), assises sur la masse salariale, ont diminué, ainsi que les remboursements de frais d'exploitation des restaurants d'entreprises exploités par le CSE, touchés également par l'activité partielle ;
- ◆ les autres charges de personnel comprennent notamment 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, impactés par l'effet de l'activité partielle et du télétravail.

5.7 Dotations/reprises aux amortissements et provisions d'exploitation

(en millions d'euros)	2021		2020	
	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises
Immobilisations incorporelles	(26)	-	(27)	-
Immobilisations corporelles	(489)	-	(472)	-
Dépréciations des Immobilisations	-	-	(56)	-
Amortissements et dépréciations des immobilisations	(515)	-	(555)	-
Provisions pour risques	(6)	8	(17)	1
Provisions pour charges	(32)	8	(34)	18
Provisions pour risques et charges	(38)	16	(51)	19
Créances clients et comptes rattachés	(7)	27	(27)	2
Dépréciations des créances	(7)	27	(27)	2
Transfert de charges d'exploitation	-	2	-	2
TOTAL	(560)	45	(633)	23

Le montant des dotations aux provisions pour risques et charges s'élève à 38 millions d'euros et comprend principalement les provisions pour engagements relatifs aux indemnités de fin de carrière pour 32 millions (cf. note 6.8)

Le montant net des dotations et reprises des dépréciations des créances douteuses et litigieuses est une reprise de 20 millions d'euros en 2021, contre une dotation nette de - 25 millions d'euros en 2020, compte tenu du suivi et des mesures mises en place sur la solvabilité et le recouvrement des créances (cf. note 6.3).

Les dotations nettes de reprises aux amortissements et provisions pour risques et charges s'élèvent à - 537 millions d'euros (cf. tableau des flux de trésorerie. Dotations pour 553 millions d'euros et 16 millions d'euros de reprises), contre une charge nette en 2020 de - 587 millions d'euros.

L'amélioration est liée principalement à un effet positif sur les dépréciations d'immobilisations qui n'a pas donné lieu, en 2021, à une dotation complémentaire aux 56 millions d'euros constatés en 2020, portant essentiellement sur des encours sur des affaires suspendues.

5.8 Résultat financier

Le résultat financier au titre de l'exercice 2021 s'élève à - 320 millions d'euros et comprend :

(en millions d'euros)	2021	2020
Produits des participations et autres titres immobilisés	11	7
Intérêts des prêts et swaps	4	9
Autres produits financiers	88	12
Produits financiers	103	28
Intérêts des emprunts et des dettes	(177)	(167)
Intérêts des swaps	(3)	(6)
Autres charges financières	(243)	(513)
Charges financières	(423)	(686)
RÉSULTAT FINANCIER	(320)	(658)

Le résultat financier net s'améliore de 338 millions d'euros par rapport à 2020, notamment en lien avec une augmentation des produits financiers de 75 millions d'euros et d'une diminution des charges financières de 263 millions d'euros. Le résultat financier de 2020, était dégradé par les dépréciations des filiales et participations, compte tenu des effets de la crise sanitaire.

En 2021, les produits financiers, d'un montant de 103 millions d'euros, sont principalement composés :

106. des revenus des autres titres financiers dont 8 millions d'euros pour le fonds X ANGE ;

107. des produits d'intérêts sur swaps pour 4 millions d'euros. Les autres produits financiers, lesquels correspondent principalement à :

- ◆ des gains de change pour 27 millions d'euros ;
- ◆ des reprises de dépréciations des titres de participation pour 34 millions d'euros (cf note 6.2) et d'OPCVM pour 3 millions d'euros ;
- ◆ des intérêts des comptes courants pour 7 millions d'euros.

Les charges financières de l'exercice sont essentiellement constituées de charges d'intérêts sur emprunts et *swaps* pour 181 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).

Les autres charges financières concernent notamment :

- ◆ 109. des dépréciations des titres de participation pour 38 millions d'euros (cf. note 6.2) et des comptes courants pour 156 millions d'euros (cf. note 6.3) ;

- ◆ 110. des pertes de change pour 4 millions d'euros ;
- ◆ 111. des charges nettes de cessions VMP pour 8 millions d'euros ;
- ◆ 112. des primes de remboursement des emprunts pour 10 millions d'euros.

// RÉPARTITION DU RÉSULTAT FINANCIER ENTRE GROUPE ¹ ET HORS GROUPE

<i>(en millions d'euros)</i>	Produits des participations	Dotations et Reprises sur provisions et dépréciations	Autres produits et charges financiers	Total
GMR Group LTD	-	31	-	31
Société de Distribution Aéroportuaire	-	(18)	-	(18)
TANK ÖWA alpha GmbH	-	-	15	15
ADP International	-	(156)	15	(141)
SCI Ville Aéroportuaire Immobilier 1	-	-	-	-
ADP Immobilier	-	(22)	1	(21)
ADP Ingénierie	-	-	1	1
Relay@ADP	-	(3)	-	(3)
Hub Safe Sous groupe	1	-	-	1
SCI Roissy Sogaris	1	-	-	1
ADP Immobilier Tertiaire	-	-	1	1
Résultat financier groupe	2	(146)	33	(133)
Charges financières nettes				(185)
Autres produits et charges financiers				(2)
Résultat financier Hors groupe				(187)
RÉSULTAT FINANCIER				(320)

¹ Le groupe s'entend ici des filiales et participations détenues par Aéroports de Paris SA.

5.9 Résultat exceptionnel

(en millions d'euros)	2021	2020
Reprise amortissements dérogatoires	68	73
Autres produits exceptionnels sur immobilisations	120	4
Produits exceptionnels sur immobilisations	188	77
Reprises aux provisions pour risques et charges	97	80
Autres produits exceptionnels	1	-
Produits exceptionnels divers	98	80
Produits exceptionnels	286	158
Dotations amortissements dérogatoires	(109)	(98)
Autres charges exceptionnelles sur immobilisations	(39)	(31)
Charges exceptionnelles sur immobilisations	(148)	(129)
Dotation provisions risques et charges exceptionnelles	(36)	(287)
Autres charges exceptionnelles	(66)	-
Charges exceptionnelles diverses	(102)	(287)
Charges exceptionnelles	(250)	(417)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	36	(260)

Sur 2021, les produits exceptionnels incluent des reprises d'actifs en pleine propriété sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle, pour un montant de près de 109 millions d'euros dont :

- ◆ un ensemble immobilier identifié sous le nom « Bâtiment KS » (18 599 m²), occupé par Air France sur la plateforme de Roissy ;
- ◆ un ensemble immobilier utilisé en tant que Centre de Tri par La Poste (22 414 m²) ;
- ◆ une gare de fret utilisée en tant que Centre de Tri (18 206 m²) occupé par Chronopost ;
- ◆ un ensemble immobilier d'entrepôts d'activité (29 533 m²) occupé par le groupe WFS ;

- ◆ un actif entrepôt (10 890 m²) libéré par DSV.

Les dotations aux amortissements dérogatoires de 109 millions d'euros concernent principalement des immobilisations corporelles.

Les dotations et reprises de provisions pour risques et charges ainsi que les autres charges exceptionnelles ont une valeur nette de 5 millions d'euros de charge, essentiellement représentée par les actions de restructurations de l'entreprise.

5.10 Impôt sur les bénéfices

// VENTILATION DE L'IMPÔT

(en millions d'euros)	Résultat avant impôt	Impôts	Résultat net hors participation
Résultat courant	(387)	6	(382)
Résultat exceptionnel	36	0	36
Produits d'intégration fiscale	-	1	1
Report en arrière des déficits	-	156	156
TOTAL (HORS PARTICIPATION)	(351)	163	(189)

En 2021, Aéroports de Paris SA, en tant que mère du groupe d'intégration fiscale, a opté pour le report en arrière du déficit d'ensemble généré au titre de l'exercice 2020, selon les modalités fixées par la loi de finances rectificative (LFR) pour 2021.

Ce déficit, d'un montant de 624 millions d'euros a été imputé en totalité sur le résultat fiscal bénéficiaire 2019, générant une

créance de carry back de 156 millions d'euros au 31 décembre 2021, imputable sur l'IS dû par le groupe d'intégration fiscale au titre des exercices suivants et remboursable, à défaut d'utilisation, à l'issue d'un délai de 5 ans.

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 31/12/2021	Au 31/12/2020	Variation
Provisions pour engagements sociaux	(330)	(325)	(5)
Autres provisions non déductibles	(305)	(316)	12
Frais d'études et de surveillance des travaux (FEST)	-	(4)	4
Frais d'acquisition des titres de participation	(14)	(24)	10
Amortissements des frais d'acquisition de titres de participation	6	13	(7)
Levée d'option Immeuble (Ex. Crédit-Bail)	(6)	(6)	-
Charges de l'exercice déductibles sur exercices ultérieurs	(648)	(662)	16
FEDEX	71	71	0
Provisions réglementées	1 284	1 243	41
Charges d'exercices ultérieurs déduites au cours de l'exercice	1 355	1 314	41
TOTAL DIFFÉRENCES TEMPORAIRES	707	652	55

La dette future d'impôt estimée s'élève à 180 millions d'euros au 31 décembre 2021 (168 millions d'euros au 31 décembre 2020). Cette valorisation a été effectuée en tenant compte de l'abaissement du taux d'impôt à 25,83 % en 2022.

Au 31 décembre 2021, le groupe d'intégration fiscale présente un stock de déficit reportable de 172 millions d'euros. Ce déficit

sera utilisé pour réduire la charge d'impôt sur les sociétés du groupe d'intégration fiscale sur les exercices bénéficiaires à venir. De plus, les dépréciations de comptes courants intragroupes constatées au cours de l'exercice 2021 ont été neutralisées pour la détermination du résultat fiscal d'ensemble. La reprise de ces provisions pour dépréciation n'aura donc pas d'effet sur la charge d'impôt futur du groupe.

6

NOTE 6 NOTES RELATIVES AU BILAN

6.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2020	Augmentation	Diminution	Virement de poste à poste	Au 31/12/2021
Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	344	-	-	9	353
Immobilisations incorporelles	344	-	-	9	353
Terrains	52	-	-	-	52
Aménagements des terrains	37	-	-	-	37
Constructions	12 852	-	(313)	990	13 529
Constructions sur sol d'autrui	3	-	-	-	3
Inst. techniques, matériels et outillages industriels	190	-	-	3	193
Autres immobilisations corporelles	339	-	(1)	11	349
Immobilisations corporelles	13 474	-	(314)	1 004	14 164
Immobilisations en cours	1 678	427	-	(900)	1 205
Avances fournisseurs immobilisations	7	-	-	(4)	3
TOTAL	15 503	427	(314)	109	15 725

Principaux investissements de la période

Le montant des investissements réalisés au cours de l'exercice 2021 s'élève à 427 millions d'euros.

Les principaux investissements en 2021 sont les suivants :

- ◆ pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle :
 - ◆ la construction de la jonction de satellites internationaux du terminal 1,
 - ◆ l'achat d'équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 lié à la réglementation européenne,
 - ◆ la construction d'un trieur bagages en correspondance sous le hall M de CDG 2 (TBS4),
 - ◆ la rénovation de la piste 3,
 - ◆ l'extension des aires India,
 - ◆ les travaux préparatoires à la construction du CDG Express,
 - ◆ la réfection de la couverture du corps central du terminal 2E,
 - ◆ la mise en cohérence du terminal 2D avec la liaison BD,
 - ◆ le *staging* de la salle d'embarquement du bâtiment de jonction du terminal 1 ;
- ◆ pour l'aéroport de Paris-Orly :
 - ◆ les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris,
 - ◆ la mise en conformité réglementaire du tri bagages Est d'Orly 4,
 - ◆ la restructuration du hall B et de la prépasserelle D08,
 - ◆ la rénovation des infrastructures aéronautiques de la voie W42/L42,
 - ◆ le réaménagement des voies de circulation aéronautiques au sud d'Orly 4 ;
- ◆ pour l'aéroport de Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale, les investissements ont porté principalement sur la création d'une nouvelle caserne SSLIA.

Aéroports de Paris a par ailleurs réalisé en 2021 des investissements pour ses fonctions support et sur des projets communs aux plateformes, notamment 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 :

- ◆ la rénovation du terminal 2B et sa jonction avec le terminal 2D à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ la mise en conformité réglementaire du tri bagages Est d'Orly 4 ;
- ◆ l'extension des aires India à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ l'achat d'équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 lié à la réglementation européenne à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- ◆ la création d'une nouvelle zone commerciale en zone départ international à Orly 4 ;
- ◆ la rénovation de la piste 3 à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ la reconfiguration des contrôles sûreté au départ international d'Orly 4 et la restructuration de la zone commerces associée ;
- ◆ le salon Air France unique au terminal 2F à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ la rénovation du parking AB à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ les travaux de réaménagement des accès routiers à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ le réaménagement d'Orly 2 en vue de le passer en statut Schengen.

Mises au rebut

La diminution des immobilisations pour 314 millions d'euros s'explique notamment par la mise au rebut, pour 313 millions d'euros, des actifs non utilisés, suite aux inventaires menés au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

Virements de poste à poste

Aéroports de Paris SA a opté pour la reprise en pleine propriété d'actifs à l'échéance des contrats de baux à Autorisations d'Occupation Temporaire (AOT), pour 109 millions d'euros.

// TABLEAU DES AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS

(en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2021
Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	(267)	(26)	-	(293)
Immobilisations incorporelles	(267)	(26)	-	(293)
Aménagements des terrains	(23)	(1)	-	(24)
Constructions	(6 722)	(489)	304	(6 907)
Constructions sur sol d'autrui	(3)	-	-	(3)
Inst. techniques, matériels et outillages industriels	(136)	(10)	-	(146)
Autres immobilisations corporelles	(215)	(18)	1	(232)
Immobilisations corporelles	(7 098)	(518)	305	(7 311)
Total des amortissements	(7 365)	(544)	305	(7 604)
Constructions	(16)	-	-	(16)
Immobilisations en cours	(40)	-	-	(40)
Total des dépréciations	(56)	-	-	(56)
TOTAL	(7 421)	(544)	305	(7 660)

Un test de dépréciation a également été réalisé sur les actifs des plateformes parisiennes et démontre que la valeur recouvrable reste supérieure à la valeur comptable, sur la base d'un taux de croissance à long terme de 2,1 %, en ligne avec celui retenu par les analystes pour valoriser le Groupe ADP, et une marge d'EBITDA sur chiffre d'affaires en ligne avec les niveaux constatés à la fin

des années 2010. En conséquence aucune dépréciation n'a été constatée sur ces actifs.

Les diminutions des amortissements et dépréciations concernent essentiellement la mise au rebut des actifs non utilisés pour 313 millions d'euros.

// TABLEAU DE RÉÉVALUATION DES IMMOBILISATIONS

Une partie des immobilisations a été réévaluée dans le cadre des réévaluations légales de 1959 et 1976.

(en millions d'euros)	Valeurs réévaluées			Amortissements sur l'écart de réévaluation		Écart de réévaluation net (6) = (2) - (5)
	Valeur brute (1)	Augmentation de la valeur brute (2)	Total (3) = (1)+(2)	Exercice (4)	Cumulés (5)	
Terrains	19	23	41	-	-	23
Immobilisations non amortissables	19	23	41	-	-	23
Aménagements des terrains	1	-	1	-	-	-
Constructions	297	265	562	-	262	3
Immobilisations amortissables	298	265	563	-	262	3
TOTAL	317	288	604	-	262	26

L'écart de réévaluation relatif aux immobilisations non amortissables figure aux capitaux propres pour un montant de 23 millions d'euros au 31 décembre 2021.

6

6.2 Immobilisations financières

Valeur brute

(en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Augmentation	Diminution	Restructuration	Au 31/12/2021
Titres de participation	2 556	68	-	23	2 647
Créances rattachées à des titres de participation	96	43	(6)	-	133
Prêts	7	-	-	-	7
Autres immobilisations financières	73	21	(4)	-	90
TOTAL	2 732	132	(10)	23	2 877

Les principales variations portent sur :

- ◆ l'augmentation des titres de participation concerne principalement une clause d'*earn-out* complétant la valeur brute des titres GMR Airports Limited de 63 millions d'euros et l'augmentation de capital d'ADP Immobilier pour 4,5 millions d'euros ;
- ◆ les opérations de restructuration de 23 millions d'euros concernent :
 - ◆ pour 16,5 millions d'euros, l'augmentation du capital de la Société de Distribution Aéroportuaire par compensation

de la créance du compte courant d'associé, suivie d'une réduction de son capital social par imputation dans ses Autres réserves,

- ◆ pour 6,4 millions d'euros l'intégration de créance, au prix d'acquisition des titres GMR Airports Limited ;
- ◆ la variation du poste « Créances rattachées à des titres de participation » s'explique principalement par des prêts à ADP immobilier de 8 millions d'euros et 26 millions à Hôtels Aéroportuaire. La diminution de 3 millions d'euros concerne principalement un remboursement reçu d'EPIGO.

Dépréciation

Cf. note 4.7 Immobilisations financières

Les dépréciations sur les « Immobilisations financières » s'élèvent à 297 millions d'euros dont :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2020	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2021
ADP International	(119)	-	-	(119)
GMR Group LTD	(137)	-	31	(106)
ADP Immobilier	(5)	(22)	-	(27)
Société de Distribution Aéroportuaire	(6)	(16)	-	(22)
EPIGO	(11)	-	-	(11)
ADP Invest	(4)	-	-	(4)
Hologarde	(2)	-	-	(2)
Relay@ADP	(1)	-	-	(1)
Autres	(7)	-	3	(4)
TOTAL	(292)	(38)	34	(297)

La crise sanitaire du Covid-19 continue d'avoir des impacts significatifs sur le trafic aérien, très largement ralenti depuis mars 2020. Cette chute du trafic a des impacts tant en matière de revenus aéronautiques qu'en matière de revenus commerciaux. Depuis le début de cette crise sanitaire de nombreuses infrastructures ont été fermées, qu'il s'agisse de terminaux, voire d'aéroports dans leur intégralité.

La chute du trafic aérien liée à la crise sanitaire du Covid-19 a un impact défavorable sur la valeur d'utilité des participations d'Aéroports de Paris, estimée sur la base de flux de trésorerie ou de dividendes actualisés. À l'inverse, la baisse des taux d'actualisation, du fait de betas des sociétés du secteur aéroportuaire et de primes de risque pays en diminution ces derniers mois (à horizon de temps comparable) a un impact favorable sur la valeur d'utilité des titres de participation d'Aéroports de Paris, estimée sur la base de flux de trésorerie ou de dividende actualisés.

Les tests de dépréciation menés sont basés sur des hypothèses de retour du niveau de trafic 2019 à partir de 2023, établies selon les concessions en fonction de la saisonnalité et du poids des vols domestiques et internationaux, et s'appuyant sur les prévisions de trafic à moyen terme d'Eurocontrol/IATA pour les géographies concernées.

Ces tests ont mis en évidence la nécessité d'une dépréciation complémentaire, nette de reprise, pour un montant de 4 millions d'euros.

Les analyses de sensibilité aux taux d'actualisation montrent qu'une variation de +/- 100 points de base sur le taux d'actualisation des titres de participation d'Aéroports de Paris a un impact total sur les montants de dépréciation précités à hauteur de 253 millions d'euros.

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					
Filiales										
ADP International - France ¹	119	(443)	100 %	119	-	414	2	10	(80)	-
ADP Invest - France ¹	4	(1)	100 %	5	1	8	-	-	-	-
Hologarde - France ¹	16	-	100 %	16	14	-	-	9	-	-
Hub One - France ¹	44	28	100 %	41	41	-	-	153	(2)	-
ADP Immobilier - France ¹	163	13	100 %	163	137	22	-	-	1	-
GMR Infra Services Limited - Inde ²	700	(85)	100 %	673	567	-	-	-	(3)	-
TANK ÖWA alpha GmbH - Autriche	622	92	100,0 %	625	625	239	-	-	2	-
Extime Food & Beverage - France	-	-	100,0 %	-	-	8	-	-	-	-
Autres participations entre 10 % et 50 %										
Média ADP - France	2	12	50 %	1	1	-	-	19	1	-
Société de Distribution Aéroportuaire - France	1	(36)	50 %	17	0	5	-	311	(14)	-
EPIGO - France	3	(15)	50 %	11	-	-	-	32	(5)	-
GMR Airports Limited - Inde ²	16	164	25 %	598	598	-	-	4	(3)	-
Relay@ADP - France	3	(10)	50 %	1	-	-	-	36	(3)	-
SCI Roissy Sogaris - France	6	4	40,0 %	2	2	-	-	-	2	1
SAS CHENUE LE BOURGET - France	1	(2)	40 %	-	-	1	-	-	-	-
GI CDG Express - France	2	-	33 %	1	1	-	-	-	-	-
Hub Safe - France ³	3	15	20 %	2	2	-	-	68	1	-
Egidium - France ³	3	(2)	20 %	1	1	-	-	-	-	-
Autres participations										
FL WH HOLDCO - France	3	-	7 %	2	2	-	-	-	-	-
Royal Schiphol Group - Pays-Bas	447	3 743	8 %	370	370	-	-	688	(563)	-
TOTAL				2 647	2 362	697	2	-	-	1

¹ Filiales intégrées fiscalement.

² Filiales étrangères, données de dernière clôture au 31 mars 2021.

³ Dernières données disponibles : clôture au 31 décembre 2020.

6.3 Créances d'exploitation

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Créances clients et comptes rattachés	690	481
Personnel et comptes rattachés	16	(0)
Impôts et taxes	248	167
Comptes courants	712	810
Débiteurs divers	2	7
Autres créances	978	984
TOTAL	1 668	1 465

Une avance a été versée au personnel concerné par la restructuration (RCC) pour 16 millions d'euros.

Créances clients les plus significatives à la date de clôture

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Direction générale de l'aviation civile	320	135
Air France	96	91
Federal Express Corporation	23	20
Société de Distribution Aéroportuaire	20	12
Société du Grand Paris	7	19
Easy Jet	7	1
Transavia France SAS	5	3
Aigle Azur	-	13
XL Airways France SA	-	8
Créances clients inférieures à 5 millions d'euros	212	180
TOTAL	690	481

La créance client de la Direction générale de l'aviation civile de 320 millions d'euros ne tient pas compte d'une avance de 241 millions d'euros, versée afin de couvrir les dépenses de fonctionnement. Cette avance, qui figure en autres dettes (cf. note 6.11), compense en partie la baisse des recettes versées par les compagnies aériennes (cf. note 1.1).

Comptes courants

Les comptes courants présentés en autres créances se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
ADP International	414	367
TANK ÖWA alpha GmbH	239	383
ADP Ingénierie	40	26
ADP Invest	8	9
Extime Food & Beverage	8	-
Société de Distribution Aéroportuaire	-	17
ADP Immobilier Tertiaire	3	4
ADP Immobilier industriel	-	4
TOTAL	712	810

Dépréciation de l'actif circulant

La dépréciation de l'actif circulant s'élève à 390 millions d'euros :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Créances clients et comptes rattachés	(46)	(67)
Comptes courants	(343)	(203)
Autres créances	(1)	-
TOTAL	(390)	(270)

Les dépréciations des créances clients et comptes rattachés de 46 millions d'euros concernent essentiellement des compagnies aériennes. Une reprise de provision à hauteur de 27 millions d'euros a été constaté au cours de l'exercice, dont 18 millions d'euros constatés en perte (Aigle Azur à hauteur de 12,5 millions d'euros).

La variation des dépréciations des comptes courants au titre de l'exercice 2021 est principalement due à :

- ◆ 113. une augmentation de 156 millions d'euros de la dépréciation relative à ADP International ;
- ◆ 114. la reprise de la dépréciation relative à la Société de Distribution Aéroportuaire de 16 millions d'euros, suite à une augmentation de capital par incorporation de compte courant.

Échéancier des créances

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque nature de créances, la durée restant à courir pour que la créance devienne exigible :

(en millions d'euros)	Montant brut	Exigibilité		
		< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Créances rattachées à des titres de participation	133	17	51	65
Prêts	7	2	3	2
Autres créances immobilisées	89	-	3	86
Créances de l'actif immobilisé	229	19	57	153
Créances clients et comptes rattachés	690	690	-	-
Autres créances	978	978	-	-
Créances de l'actif circulant	1 668	1 668	-	-
TOTAL	1 897	1 686	57	153

6.4 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Valeurs mobilières de placement	1 968	2 772
<i>Dont actions propres</i>	2	4
Banques	174	52
TOTAL	2 142	2 824

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 37 millions d'euros et sont essentiellement constituées d'éléments relatifs :

- ◆ aux contrats d'assurances souscrits ;
- ◆ à la Fondation d'entreprise ADP SA ;
- ◆ au prépaiement des loyers concernant l'utilisation des réseaux construits par Réseau de Transport d'Électricité (RTE) sur la

plateforme Paris-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 174 millions d'euros au 31 décembre 2021 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	74	-

Le détail des primes sur emprunts est présenté dans la note 6.9.

6.7 Capitaux propres

(en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Augmentation	Diminution	Affectation du résultat	Au 31/12/2021
Capital	297	-	-	-	297
Primes d'émission	543	-	-	-	543
Écarts de réévaluation	23	-	-	-	23
Réserve légale	30	-	-	-	30
Autres réserves	839	-	-	-	839
Report à nouveau	1 981	-	-	(1 316)	665
Résultat de l'exercice	(1 316)	(188)	-	1 316	(188)
Subventions d'investissement	50	7	(4)	-	53
Provisions réglementées	1 243	108	(67)	-	1 284
TOTAL	3 689	(73)	(71)	-	3 545

Au 31 décembre 2021, 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 3 545 millions d'euros.

Les actionnaires d'Aéroports de Paris ont approuvé, lors de l'assemblée générale du 11 mai 2021, d'affecter l'intégralité du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020 en report à nouveau.

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

6.8 Provisions

(en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Dotations	Reprises	Au 31/12/2021
Autres provisions pour risques	6	26	-	32
Provisions pour litiges	27	2	(7)	22
Provisions pour risques	33	28	(7)	54
Provisions pour impôts	-	4	-	4
Provisions pour restructuration	288	30	(78)	240
Provisions pour engagements sociaux	327	32	(27)	332
Autres provisions pour charges	1	2	-	3
Provisions pour charges	616	68	(105)	579
TOTAL	649	96	(112)	633

Provisions pour restructuration

Aéroports de Paris SA a conclu avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives un accord de Rupture Conventionnelle Collective en 2020 (RCC). Cet accord, validé par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) le 17 décembre 2020, fixe à 1 150 le nombre maximum de départs volontaires dont 700 ne seront pas remplacés. Les premiers départs de l'entreprise ont débuté fin mars 2021. À fin décembre 2021, le nombre maximum de départs a été atteint. Aéroports de Paris SA s'engage à ce qu'aucun départ contraint pour motif économique n'ait lieu jusqu'au 1^{er} janvier 2022.

Quatre motifs de départs ont été autorisés :

- ◆ les départs à la retraite immédiate pour le personnel ayant leurs droits de retraite à taux plein ;
- ◆ les départs dans le cadre d'un congé de fin de carrière d'une durée maximum de 4 ans ;
- ◆ les départs dans le cadre de la création ou la reprise d'une entreprise ;
- ◆ les départs dans le cadre de la recherche d'un nouvel emploi.

À ce titre, une provision s'élevant à 287 millions d'euros avait été constituée en 2020. Elle avait été évaluée en tenant compte du nombre de départs dans chaque catégorie, suivant les souhaits exprimés à l'époque.

Au 31 décembre 2021, le solde de la provision se situe à 209 millions d'euros, sur la base des salariés éligibles et tenant compte des engagements restants et après l'utilisation de 63 millions d'euros et 15 millions de reprise, constatées dans le cadre des départs RCC (cf. note 5.9).

Par ailleurs, Aéroports de Paris SA a mis en œuvre un Plan d'Adaptation des Contrats de Travail (PACT) et des normes applicables aux salariés d'Aéroports de Paris SA a fait l'objet d'une consultation du Comité Social et Économique le 21 mai 2021 et a été homologué par la Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DRIEETS) le 23 juin 2021. Ce plan, ne visant pas à réduire les effectifs, prévoit à compter de septembre 2021 des mesures de modération salariale, encadrées par une garantie limitant la baisse des rémunérations, préservant les principaux éléments de rémunération (traitement de base, ancienneté, évolution salariale et avantages sociaux). Un accord signé avec la majorité des organisations syndicales représentatives le 13 juillet 2021 permet de préciser des modalités de mise en œuvre de ce plan (cf. note 1.2)

Au 31 décembre 2021 une provision pour les salariés ayant refusés les modifications de leurs contrats de travail a été constatée pour 30 millions d'euros.

Provisions pour engagements sociaux

Les engagements sociaux souscrits par Aéroports de Paris SA sont les suivants :

RÉGIME D'INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE (« IFC »)

La société octroie en France une indemnité de départ aux salariés faisant valoir leur droit à la retraite à leur propre initiative. L'indemnité versée, alors conditionnée par l'achèvement de la carrière au sein de la société aux salariés en contrat de travail à durée indéterminée, est un capital en nombre de mois de salaire de référence dépendant de l'ancienneté à la date du départ en retraite. En cas de départ à l'initiative de l'employeur, des charges patronales sont dues sur ce capital.

Le nombre de mois de traitement de base suivant les années de service à la retraite est pour :

- ◆ 1 à 9 ans : 1 mois par année d'ancienneté ;
- ◆ 10 à 19 ans : ½ mois par année d'ancienneté ;
- ◆ 20 ans et au-delà : ¼ mois par année d'ancienneté.

En cas de versement de cette indemnité de départ à la retraite à l'initiative du salarié, l'employeur supporte des charges patronales, applicables dès le premier euro. Ce coût supporté par Aéroports de Paris SA est pris en compte dans l'estimation des engagements sociaux relatifs aux régimes d'indemnités de fin de carrière.

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.

Le régime de retraite appliqué, à prestations définies (Article 39), a été dénoncé le 1^{er} avril 2021, ouvrant de ce fait une période de négociation avec les organisations syndicales représentatives. Ce régime de rentes de retraite viagère est de type additionnel, et concerne l'ensemble des salariés. La négociation devra être finalisée au 30 juin 2022.

AUTRES RÉGIMES

Mutuelle aux retraités

Aéroports de Paris SA participe au financement des cotisations relatives à deux contrats de mutuelle couvrant des populations fermées d'anciens salariés actuellement retraités. L'engagement

social estimé inclut toute taxe supportée par la société, ainsi que toute augmentation future engendrée par la hausse des coûts médicaux.

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.

Régimes de retraite à prestations définies

La société Aéroports de Paris SA octroie à ses salariés des régimes de retraite supplémentaires (rentes viagères) à l'ensemble de ses salariés et aux bénéficiaires du régime PARDA séparément. Aéroports de Paris SA dispose de contrats d'assurance pour la prise en charge notamment de la gestion du paiement 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 L137-11 du Code de la Sécurité sociale.

Par ailleurs, la société Aéroports de Paris SA a opté pour la taxe Fillon sur les primes versées sur le fonds collectif de l'assureur (24 %) pour le régime à prestations définies, et la taxe sur les rentes versées par l'assureur (32 % pour les liquidations survenues à compter du 1^{er} janvier 2013) pour le second régime.

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 pompiers (hors Escalpe pompiers) bénéficiaires du régime PARDA.

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.

Le régime de retraite appliqué, à prestations définies (Article 39), a été dénoncé le 1^{er} avril 2021, ouvrant de ce fait une période de négociation avec les organisations syndicales représentatives. Ce régime de rentes de retraite viagère est de type additionnel, et concerne l'ensemble des salariés. La négociation devra être finalisée au 30 juin 2022.

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. Ce régime reste ouvert aux pompiers en activité, sous réserve de remplir l'ensemble de conditions du règlement de régime. Des charges sociales patronales et la taxe Fillon de 50 % sont pris en compte dans l'estimation de l'engagement social.

Détail du calcul actuariel

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 0,50 % ;
- ◆ une augmentation annuelle des salaires de 3,35 % par an, inflation comprise ;
- ◆ des taux de charges sociales patronales de 44,4 % ;
- ◆ des tables de *turn over* selon la catégorie socio-professionnelle et l'âge des salariés : ces tables sont construites sur la base des démissions observées chez ADP SA durant ces dernières années et visent à refléter la probabilité que les salariés n'achèvent pas leur carrière dans l'entreprise ;
- ◆ des tables de mortalité *hommes/femmes INSEE prospective 2007-2060* sur la phase d'activité et tables générationnelles *hommes/femmes TGH05/TGF05* sur la phase des rentes ;
- ◆ un âge de départ à la retraite de 65 ans pour les cadres, et 62/63 ans pour les catégories employés maîtrise et haute maîtrise.

D'autres hypothèses plus spécifiques sont utilisées pour les autres régimes comme le taux technique réglementaire, des taux de revalorisation long terme des salaires/points ARRCO-AGIRC pour les régimes de retraite supplémentaire et préretraite, ou encore une hypothèse d'évolution des cotisations employeur pour le régime de couverture santé (inflation long terme + 0,75 %) pour refléter la dérive des coûts médicaux.

La société amortit ses écarts actuariels selon la méthode du corridor, consistant à n'amortir que la partie du stock d'écarts actuariels excédant 10 % de l'engagement.

La durée d'amortissement retenue correspond à l'espérance de la durée résiduelle moyenne d'activité des participants au régime.

L'impact de la cristallisation des droits des deux régimes complémentaires de retraite est également amorti, au 1^{er} Euro. Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des engagements sociaux en présentant :

- ◆ la variation de la valeur actuarielle ;
- ◆ les éléments du passif comptabilisés au bilan ;
- ◆ l'analyse de la charge de l'exercice.

<i>(en millions d'euros)</i>	IFC	PARDA	Retraites supplémentaires ¹	Couverture santé	Médailles d'honneur de l'aéronautique	Total
Valeur actuarielle de l'engagement à l'ouverture	304	21	37	46	2	409
Actualisation de l'engagement	17	5	2	-	-	23
Droits acquis au cours de l'exercice	1	-	-	-	-	1
Coût des services passés ²	2	-	(1)	-	-	1
Prestations définies	(3)	(1)	-	(3)	-	(6)
Réduction /transferts de régimes	(17)	-	(5)	-	-	(22)
Gain ou perte actuariel	(19)	-	(5)	(5)	-	(29)
Valeur actuarielle de l'engagement à la clôture	285	25	28	38	2	377
Écart actuariel différé au bilan	(43)	4	(25)	5	-	(59)
Valeur de marché des actifs à la clôture	-	-	-	-	-	-
Coût des services passés ²	(2)	-	18	-	-	16
Passifs comptabilisés au bilan	240	28	21	43	2	334
Charge d'actualisation	1	-	-	-	-	1
Amortissement de l'écart actuariel	2	-	4	-	-	6
Droits acquis au cours de l'exercice	17	5	2	-	-	23
Coût des services passés ²	-	-	(2)	-	-	(2)
Réduction de régimes	(14)	-	(3)	-	-	(17)
CHARGE DE LA PÉRIODE	7	5	1	-	-	13

¹ Retraites supplémentaires et à prestations définies.

² 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

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2020	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2021
Emprunts obligataires	8 702	-	(400)	8 302
Emprunts auprès des établissements de crédit	226	-	(13)	213
Autres emprunts	2	-	(1)	1
Dépôts, droits estimés et consignations reçus	21	4	(2)	23
Intérêts courus sur emprunts	111	97	(111)	97
TOTAL	9 062	101	(527)	8 636

La diminution des emprunts obligataires concerne le remboursement d'un emprunt souscrit en 2011 pour 400 millions d'euros. Les intérêts courus sur emprunts s'élèvent à 97 millions d'euros et concernent les emprunts obligataires.

Situation des emprunts hors concours bancaires

<i>(en millions d'euros)</i>	Capital initial emprunté	Taux nominal	Capital restant dû initial	Amortissement du capital	Souscription d'emprunts	Capital restant dû final	Prime d'émission
ADP EUR 400 M 2011-2021	400	4,00 %	400	(400)	-	-	-
ADP EUR 400 M 2011-2022	400	3,88 %	400	-	-	400	-
ADP EUR 500 M 2012-2024	500	3,13 %	500	-	-	500	1
ADP EUR 600 M 2013-2028	600	2,75 %	600	-	-	600	3
ADP EUR 500 M 2014 - 2025	500	1,50 %	500	-	-	500	2
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	3
ADP EUR 800 M 2019 - 2034	800	1,13 %	800	-	-	800	10
ADP EUR 1000 M 2020 - 2026	1 000	2,13 %	1 000	-	-	1 000	8
ADP EUR 1500 M 2020 - 2030	1 500	2,75 %	1 500	-	-	1 500	22
ADP EUR 750 M 2020 - 2029	750	1,00 %	750	-	-	750	13
ADP EUR 750 M 2020 - 2032	750	1,50 %	750	-	-	750	11
AMUNDI EUR 2 M 2018-2023	2	1,97 %	2	-	-	2	-
Emprunts obligataires	8 702		8 702	(400)	-	8 302	73
BEI EUR 250 M 2018-2038	250	Eur 3M + marge	226	(13)	-	213	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	250		226	(13)	-	213	-
Autres emprunts	5		2	(1)	-	1	-
TOTAL	8 956		8 929	(413)	-	8 516	73

L'emprunt obligataire sur lequel des *swaps* étaient adossés a été remboursé pour 400 millions d'euros.

6.10 Dettes d'exploitation

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Fournisseurs et comptes rattachés	240	184
Personnel et comptes rattachés	196	170
Impôts et taxes	38	174
Dettes fiscales et sociales	234	344
TOTAL	474	528

La variation de - 136 millions d'euros des impôts et taxes résulte principalement de la dette de 118 millions d'euros de taxes foncières 2020, qui avait bénéficié d'un report de paiement sur 2021.

6.11 Dettes sur immobilisations et autres dettes

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Dettes sur immobilisations et autres dettes	380	362
Comptes courants	29	29
Clients créditeurs	273	155
Créditeurs divers	62	58
Autres dettes	364	242
TOTAL	743	604

Les clients créditeurs de 273 millions d'euros tiennent compte des avances reçues de l'Agence France Trésor de 241 millions d'euros (cf. note 6.3).

Comptes courants

Les comptes courants, présentés en autres dettes, se décomposent principalement ainsi :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Hôtels aéroportuaires	15	12
Hub One	2	7
Média ADP	7	6
ADP Immobilier	2	2
SCI Ville Aéroportuaire Immobilier 1	1	2
ADP Immobilier Activité	1	-
SCI Roissy Sogaris	1	-
Hologarde	-	1
FILIALES (INTÉGRÉES GLOBALEMENT)	29	29

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	8 302	400	1 502	6 400
Emprunts auprès des établissements de crédit	213	13	50	150
Emprunts et dettes financières diverses	121	63	54	4
Dettes financières	8 636	476	1 606	6 554
Fournisseurs et comptes rattachés	240	240	-	-
Dettes fiscales et sociales	234	234	-	-
Dettes d'exploitation	474	474	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	380	354	25	-
Autres dettes	364	364	-	-
Dettes diverses	743	718	25	-
TOTAL	9 853	1 668	1 631	6 554

6.13 Détail des charges à payer et produits à recevoir par poste de bilan

ACTIF <i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2021	PASSIF <i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2021
Créances rattachées à des participations		Emprunts obligataires	97
Actif immobilisé	-	Emprunts et dettes financières diverses	1
Créances clients et comptes rattachés	132	Dettes financières	98
Créances fiscales et sociales	89	Fournisseurs et comptes rattachés	156
Actif circulant	221	Dettes fiscales et sociales	233
Créances sur immobilisations et comptes rattachés	-	Dettes d'exploitation	389
Autres créances	-	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	279
Créances diverses	-	Autres dettes	1
TOTAL	221	Dettes diverses	280
		TOTAL	767

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>	2021	2020
Variation de stocks	(2)	(1)
Avances & acomptes versés sur commandes	(16)	-
Clients	(202)	(123)
Clients – Créances douteuses	19	(8)
Clients – Facture à établir	(26)	76
Personnel – Avances dans le cadre de l'accord RCC	(16)	-
Créances fiscales hors impôts sur le résultat	8	(31)
Autres créances	6	(5)
Charges constatées d'avance	5	1
Dépréciations des comptes clients	(20)	26
Autres	(1)	-
Total clients et autres débiteurs	(242)	(64)
Fournisseurs	14	45
Fournisseurs d'exploitation	42	(19)
Clients – Avoir à établir	(7)	(2)
Avances et acomptes reçus	124	123
Personnel	(13)	(10)
Dettes participation des salariés au résultat	-	(23)
Charges sociales	33	(11)
Dettes fiscales hors impôts sur le résultat	(124)	137
Charges à payer	9	7
Versement restant à effectuer sur titres	(3)	(4)
Produits constatés d'avance	27	(24)
Charges exceptionnelles sur protocoles transactionnels	(63)	-
Autres produits exceptionnels	-	1
Autres	(4)	-
Total fournisseurs et autres créditeurs	36	221
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	(208)	156

7.2 Acquisition de participations

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
GMR Group LTD	-	(1 201)
ADP Immobilier	(5)	-
ACQUISITION DE FILIALES ET PARTICIPATIONS	(5)	(1 202)

7.3 Variation des autres actifs financiers

La variation de 45 millions d'euros des autres actifs financiers s'explique principalement par :

- ◆ la variation des comptes courants à l'actif de 81 millions d'euros (cf. note 6.3) ;
- ◆ la variation des avances de trésorerie et prêts faits à des tiers pour 36 millions d'euros dont - 26 millions d'euros versés à Hôtels aéroportuaires, - 9 millions d'euros versés à ADP Immobilier, - 5 millions d'euros versés à ADP Immobilier Industriel et + 3 millions d'euros remboursés par ADP Immobilier Tertiaire.

7.4 Dividendes reçus

Aéroports de Paris a reçu 11 millions d'euros :

- ◆ 9 millions d'euros des autres investissements financiers dont 8 millions d'euros pour le fond X ANGE ;
- ◆ 1 million d'euros de la SCI Roissy Sogaris et 1 million d'euro d'Hub Safe.

7.5 Intérêts financiers nets versés

Les intérêts financiers nets versés de millions 188 millions d'euros du tableau des flux de trésorerie se décomposent ainsi :

- ◆ intérêts payés 202 millions d'euros ;
- ◆ intérêts encaissés de 14 millions d'euros.

7.6 Trésorerie à la clôture

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 139	2 821
Concours bancaires courants ¹	-	-
TRÉSORERIE (SELON TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE)	2 139	2 821

¹ Figurant dans les Passifs courants en Emprunts et dettes financières à court terme.

6

NOTE 8 ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

Engagements hors bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Cautions	2	2
Garantie à première demande	15	44
Engagements irrévocables d'acquisitions d'immobilisations	237	410
Autres	133	259
ENGAGEMENTS DONNÉS	387	715
Cautions	72	72
Garantie à première demande	93	97
Autres	3	503
ENGAGEMENTS REÇUS	168	672

Les cautions accordées correspondent principalement à des engagements de dotation au profit de la Fondation Groupe ADP et à une garantie de paiement au bénéfice du GI CDG Express, 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 engagements irrévocables d'acquisitions d'immobilisations sont en baisse en raison de la combinaison de deux effets :

- ◆ d'une part, la diminution naturelle des engagements due à l'avancement des projets au cours de l'année 2021 ;
- ◆ d'autre part, un niveau relativement faible de nouveaux engagements à moyen terme, compte tenu de la pandémie de Covid-19 et des conséquences engendrées sur les investissements.

Les principaux investissements réalisés au cours de l'année 2021 ayant contribué à la diminution du montant des engagements hors bilan sont les suivants :

- ◆ l'achat d'équipements d'inspection des bagages de soute au standard 3 lié à la réglementation européenne à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- ◆ la construction de la jonction de satellites internationaux du terminal 1 à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ l'extension des aires India à Paris-Charles de Gaulle ;
- ◆ la construction d'un trieur bagages en correspondance sous le hall M de CDG 2 (TBS4) ;

- ◆ les travaux en prévision de la construction de la future gare du Grand Paris à Paris-Orly ;

- ◆ la rénovation de la piste 3 à Paris-Charles de Gaulle.

Les autres engagements donnés de 133 millions concernent :

- ◆ des apports en capital à réaliser au titre du financement du projet CDG Express. Ce projet est en effet financé en partie par un contrat de crédit-relais fonds propres qui devra être remboursé à la mise en service par les associés du Gestionnaire d'Infrastructure (GI). Pour rappel, Aéroports de Paris SA détient 33 % du GI.

Les paiements minimaux futurs à recevoir d'Aéroports de Paris SA en tant que bailleur sur les contrats de location existants au 31 décembre 2021 se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Total	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Paiements minimaux futurs à recevoir	3 374	276	842	2 256

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 arbitrage présentés ci-après constituent des passifs éventuels :

- ◆ litige TAV/HERVE sur le décompte général définitif des travaux relatifs à la construction du siège social :

- ◆ 114.1 dans le cadre de la construction de l'ensemble de bâtiments accueillant notamment le nouveau siège social d'Aéroports de Paris, un litige oppose les membres du Groupement d'entreprises TAV Construction et Hervé SA (qui fait l'objet d'une liquidation judiciaire prononcée le 1^{er} septembre 2020) 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 SA le 25 mars 2019 au fin de solliciter du juge la condamnation de celui-ci au paiement de la somme de 95 millions d'euros. Aéroports de Paris conteste cette demande. L'affaire est toujours en cours.

NOTE 9 RÉMUNÉRATION ET EFFECTIFS

9.1 Rémunération allouée aux membres des organes d'administration et de direction

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 7,9 millions d'euros en 2021 contre 7,7 millions d'euros en 2020. Cette évolution est liée notamment à l'effet mécanique de l'arrivée en 2020 de nouveaux membres du COMEX, dont la

rémunération est en 2021 en année pleine. Les éléments de solde de tout compte pour ceux partis courant 2021 sont inclus.

Cette rémunération comprend les avantages court terme (rémunération fixe, variable et avantages en nature), ainsi que les charges patronales correspondantes, les avantages postérieurs à l'emploi, et la rémunération des administrateurs. Le détail des rémunérations est présenté dans le tableau suivant :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Salaires et traitements	5 347	5 265
Charges sociales	2 075	1 942
Total des avantages court terme	7 422	7 207
Avantages postérieurs à l'emploi	228	215
Rémunération des administrateurs	283	274
TOTAL	7 933	7 696

9.2 Effectifs de la société

Le tableau ci-dessous fournit une ventilation de l'effectif moyen :

Catégories	2021	2020	Variation	Pourcentage
Cadres (hors PDG et DGD)	1 417	1 536	(119)	(8) %
Agents de maîtrise et techniciens	3 932	4 327	(395)	(10) %
Agents d'exécution	403	475	(72)	(18) %
TOTAL	5 752	6 338	(586)	(10) %

Il s'agit de l'effectif moyen en ETP (Effectif Temps Plein) pour les contrats CDI/CDD et contrats particuliers (apprentis et contrats de professionnalisation). Les salariés en congé sans solde sont en suspension de contrat pendant la durée de leur congé et ne sont donc pas comptabilisés en ETP pendant toute cette période.

La variation s'explique principalement par le départ de l'entreprise de 1150 salariés dans le cadre des accords RCC. Ces départs et les entrées en suspension de contrat pour congés de fin de carrière et congé de reclassement RCC, se sont échelonnés sur l'année 2021.

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 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 7,9 millions d'euros en 2021 contre 7,7 millions d'euros en 2020. 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 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 2021. 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 :

- ◆ 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 2021, les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires s'élèvent à 365 millions d'euros (326 millions en 2020). Au 31 décembre 2021, le montant de la créance de la DGAC s'élève à 320 millions d'euros et l'avance de l'Agence France Trésor présentée au sein du poste « dettes sur immobilisations et autres dettes » s'élève à 241 millions d'euros ;
- ◆ la convention quadripartite traduisant les modalités de remboursement de l'avance faite par l'Agence France Trésor au titre des missions de sécurité, sûreté du transport aérien, et le sauvetage et la lutte contre l'incendie des aéronefs conclue entre Aéroports de Paris SA le ministère de l'économie, l'Agence France Trésor (AFT) et la DGAC pour une durée de 10 ans. Le montant de l'avance du Trésor versé à Aéroports de Paris SA s'élève à 241 millions d'euros et sera inclus dans l'assiette des produits lors de son versement et dans l'assiette des coûts lors de son remboursement pour le calcul de la taxe d'aéroport conformément aux dispositions de l'arrêté du 25 septembre 2020 modifiant l'arrêté du 30 décembre 2009 sur le calcul de la taxe d'aéroport ;
- ◆ 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 ;

- ◆ deux conventions conclues avec l'État (ministère de l'Action et des Comptes Publics et ministère de l'Intérieur) fixant les conditions de mise à disposition d'immeubles bâtis ou non, places de stationnement privatif, abonnements aux parcs publics et aux télévisions vols mouvements signées le 3 juillet 2020 pour une durée de 5 ans.

S'agissant du Contrat de Régulation Économique 3 couvrant la période 2016-2020, une demande de résiliation a été adressée au Directeur général de l'aviation civile. En l'absence de ce contrat, il appartient à Aéroports de Paris de soumettre annuellement à la consultation des usagers et à l'homologation de l'Autorité de régulation des transports (ART) une proposition tarifaire tenant compte du coût des services rendus au titre des redevances aéroportuaires, et plus particulièrement d'un plan d'investissements annuel (cf. note 1.1).

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 a été signé le 8 décembre 2020 pour 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 le 26 décembre 2019 avec la SGP portant pour l'une, sur la coopération relative aux études et travaux nécessaires à la libération des emprises nécessaires à la réalisation du site de maintenance et de remisage, des ouvrages annexes de la ligne 14 sud du Grand Paris Express et pour la seconde, sur la coopération relative aux études et aux travaux de libération des emprise nécessaires à la réalisation des ouvrages annexes et du tunnel de la ligne 18 du Grand Paris Express et aux accompagnements des travaux réalisés sous maîtrise d'ouvrage de la Société du Grand Paris.

Dans la perspective de la réalisation du tronçon automatique de la ligne 17 du réseau de transport public du Grand Paris reliant la gare du Bourget RER (correspondant à la ligne 17 nord) et à la du Mesnil-Amelot, des conventions ont été passées avec la Société du Grand Paris ;

- ◆ Paris-Le Bourget : le 30 novembre 2018, la Société du Grand Paris a passé un marché avec Aéroports de Paris SA portant mandat de maîtrise d'ouvrage pour la démolition du bâtiment 66 (futur emplacement de la gare Le Bourget Aéroport). Un avenant modifiant le coût de l'opération est en cours de finalisation. Le 17 mai 2019, il a été signé avec la Société du Grand Paris une convention-cadre de financement pour la mise en compatibilité des réseaux d'Aéroports de Paris SA et du SIAH (Syndicat Mixte pour l'Aménagement Hydraulique des vallées du Croult et du Petit-Rosne) par Aéroports de Paris SA nécessaire à la réalisation d'un ouvrage annexe (n° 3501P). Le 27 mai 2019 deux conventions subséquentes modifiées par avenants en date du 25 juin 2020, l'une pour les études et pour l'autre sur l'exécution des travaux, pour les travaux afférents à l'ouvrage annexe 3501P ont été signées entre Aéroports de Paris SA et la Société du Grand Paris. Le 8 octobre 2019, Aéroports de Paris SA et la Société du Grand Paris ont signé une convention d'indemnisation des études et des travaux sur les bâtiments A1, A3/A4 réalisés par Aéroports de Paris SA nécessaires à la réalisation de la gare Le Bourget Aéroport de la ligne 17.n de la gare Le Bourget Aéroport de la ligne 17 ;

- ◆ Paris-Charles de Gaulle : le 20 décembre 2019 a été signée une convention d'indemnisation par la SGP des interventions qu'Aéroports de Paris SA doit effectuer sur les ouvrages dont il est propriétaire et concernant des travaux préparatoires à la réalisation du métro de la ligne 17 du Grand Paris Express. Le 20 janvier 2020, Aéroports de Paris SA et la SGP ont signé une convention de coopération sur la zone aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle pour des échanges de données et de collaboration ;

- ◆ le 1^{er} avril 2021, a été signé un protocole d'accord entre Aéroports de Paris SA et la Société du Grand Paris pour poser les principes généraux d'engagement des parties sur les modalités d'implantation de la ligne 17 nord sur l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle. Il fixe en outre la réalisation de travaux préparatoires ou ouvrages complémentaires qui font l'objet de conventions spécifiques dont :

- ◆ une convention d'étude pour une pré-passerelle de liaison (1^{er} avril 2021),
- ◆ un avenant à la convention travaux préparatoires pour des travaux complémentaires,
- ◆ un accord cadre et son premier marché subséquent pour accompagner la SGP, en phase études uniquement, dans la prise en compte des contraintes d'Aéroports de Paris par le projet ligne 17 Nord dans des démarches aéroportuaires spécifiques.

CDG EXPRESS

La Société Gestionnaire d'infrastructure CDG Express (« GI CDG Express ») créée fin 2018 et co-détenue par Aéroports de Paris SA, 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 SA 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 205 millions d'euros. Ces revenus sont reconnus à l'avancement par les coûts, 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 Aéroports de Paris SA 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 2021 au titre des études et travaux réalisés par Aéroports de Paris SA s'élèvent à 14 millions d'euros (11 millions d'euros en Autres Produits et 3 millions d'euros en Chiffre d'Affaires).

RELATIONS AVEC AIR FRANCE-KLM

Les transactions avec Air France-KLM concernent principalement :

- ◆ la facturation des redevances aéronautiques et accessoires ;
- ◆ des loyers facturés au titre des contrats de location des terrains et des bâtiments aux alentours des plateformes.

RELATIONS AVEC LA RÉGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS (RATP)

Une convention a été signée le 16 juillet 2019 avec la RATP relative aux conditions de réalisation des travaux de creusement

du tunnel et 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.

Relation avec TAV Construction

Le 16 juin 2021, TAV Construction et Almaty International Airport JSC ont conclu un accord de travaux anticipés pour un montant de 20 millions de dollars en amont du contrat de travaux définitif (le contrat EPC) pour la construction d'un nouveau terminal de l'aéroport d'Almaty au Kazakhstan. Cet accord de travaux préliminaires couvre la préparation de la conception détaillée des travaux, l'obtention des approbations et des licences nécessaires, l'achat de biens et de matériaux ainsi que la construction d'un hall d'accueil.

Le 23 septembre 2021, TAV Construction et Almaty International Airport JSC ont conclu un contrat d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction (EPC) pour 197 millions de dollars américains portant sur la construction d'un nouveau terminal, d'un nouveau bâtiment pour l'aviation générale et d'un nouveau bâtiment gouvernemental pour les VIP.

NOTE 11 ÉVÉNEMENTS POST CLÔTURE

Adoption de la feuille de route stratégique « Pioneers 2025 » par le conseil d'administration du 16 février 2022

Le 16 février 2022, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris SA a adopté une feuille de route stratégique dénommée « 2025 Pioneers », portant sur la promotion d'un nouveau modèle

aéroportuaire de long terme. Le contenu et les objectifs de cette feuille de route stratégique sont détaillés dans le communiqué de presse publié le 16 février 2022.

6.2.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

A l'Assemblée Générale de la société Aéroports de Paris,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 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.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Evaluation des titres de participation, des créances rattachées et des comptes courants (cf notes 4.7 et 6.2 « Immobilisations financières » et 6.3 « Créances d'exploitation »)

Risque identifié

Les immobilisations financières et les comptes courants d'associés s'élèvent respectivement à 2 877 millions d'euros et 712 millions d'euros en valeur brute, dépréciés respectivement à hauteur de 297 millions d'euros et 343 millions au 31 décembre 2021.

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition, hors frais d'acquisition.

Comme indiqué dans la note 4.7 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. Votre société examine également la valeur recouvrable des créances rattachées aux participations ainsi que celle des comptes courants présentés sur la ligne « Autres créances ».

Une dépréciation peut être constatée sur les créances rattachées aux participations et/ou sur les comptes-courants, si la valeur d'utilité des titres auxquels sont rattachées ces créances conduit à comptabiliser une dépréciation supérieure à la valeur des titres.

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), à des éléments prévisionnels (flux de trésorerie ou dividendes, attendus, actualisés, auxquels est ensuite déduite la dette financière nette) ou à des éléments réévalués (actif net réévalué pour les sociétés immobilières).

L'évaluation des titres de participation, des créances rattachées aux participations et des comptes-courants est considérée comme un point clé de l'audit compte tenu (i) de leur valeur significative dans les comptes annuels et (ii) en raison des jugements devant être émis par la direction pour estimer la valeur d'utilité des titres et le caractère recouvrable des créances rattachées aux participations et des comptes-courants, notamment les prévisions de trafic, de chiffre d'affaires et de rentabilité, dans un contexte de crise de Covid-19 dont les conséquences rendent difficile l'appréhension de perspectives économiques à court et moyen terme.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté principalement à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à la détermination des valeurs d'utilité et au calcul des dépréciations le cas échéant ;
- étudier les flux de trésorerie ou de dividendes attendus et actualisés et les hypothèses clés utilisées pour la détermination de la valeur d'utilité des titres de participation et le caractère recouvrable des créances rattachées aux participations et des comptes-courants, apprécier la sensibilité des évaluations à ces hypothèses et contrôler les calculs effectués avec le support de nos spécialistes en évaluation. S'agissant des hypothèses clés, nous avons porté une attention particulière sur :
 - ◆ les prévisions de trafic, en les comparant notamment avec les données externes disponibles (par exemple les données IATA ou Eurocontrol) ;
 - ◆ les prévisions de chiffre d'affaires et de rentabilité, en les comparant avec les données budgétaires examinées par les organes de gouvernance des sociétés concernées ;
 - ◆ les taux d'actualisation, dont nous avons examiné les modalités de détermination et la cohérence avec les hypothèses de marché sous-jacentes ;
 - ◆ l'évaluation des principaux actifs immobiliers déterminée par des cabinets externes d'expertise immobilière pour lesquels nous nous sommes assurés de la compétence et de l'indépendance, et avec qui nous nous sommes entretenus pour apprécier les estimations, hypothèses et méthodologie utilisées ;

Nous avons par ailleurs :

- testé, sur la base d'échantillons, la fiabilité arithmétique des évaluations retenues ;
- apprécié le caractère approprié de l'information donnée dans les notes, notamment sur les analyses de sensibilité réalisées.

Evaluation des immobilisations corporelles et immobilisations en cours

(cf notes 4.6 et 6.1 « Immobilisations incorporelles et corporelles »)

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2021, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et immobilisations en cours s'élève à 8 002 millions d'euros (soit 56 % du total des actifs).</p> <p>Votre société réalise un test de dépréciation sur ses actifs lorsque des indices de perte de valeur surviennent. Les critères retenus par la direction pour apprécier l'existence d'indices de perte de valeur sont une performance inférieure aux prévisions, une diminution du trafic, une évolution significative des données de marché ou de l'environnement réglementaire, une obsolescence ou une dégradation matérielle non prévue dans le plan d'amortissement, étant précisé que la crise sanitaire de la Covid-19 a des impacts significatifs sur le trafic aérien, très largement ralenti depuis mars 2020, et qu'en conséquence, des infrastructures de votre société peuvent être fermées provisoirement.</p> <p>Votre société a ainsi effectué un test de perte de valeur sur les actifs des plateformes parisiennes. Ce test n'a pas conduit à la dépréciation des immobilisations corporelles ou des immobilisations en cours.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des immobilisations corporelles et immobilisations en cours, comme un point clé de l'audit en raison (i) de leur valeur significative dans les comptes annuels, et (ii) des hypothèses de la direction nécessaires pour évaluer leur valeur recouvrable déterminée par la méthode des flux futurs de trésorerie nets actualisés, notamment les prévisions de trafic, de chiffre d'affaires et de rentabilité, dans un contexte de crise de Covid-19 dont les conséquences rendent difficile l'appréhension des perspectives économiques à court et moyen terme.</p>	<p>Nos travaux ont consisté principalement à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'identification des indices de pertes de valeur et à la réalisation du test de perte de valeur sur les actifs des plateformes parisiennes ; • étudier les flux futurs de trésorerie et les hypothèses clés utilisées pour la détermination de la valeur recouvrable des actifs, apprécier la sensibilité des évaluations à ces hypothèses et contrôler les calculs effectués par votre société avec le support de nos spécialistes en évaluation. S'agissant des hypothèses clés, nous avons porté une attention particulière sur : <ul style="list-style-type: none"> ◆ les prévisions de trafic, en les comparant notamment avec les données externes disponibles (par exemple les données IATA ou Eurocontrol) ; ◆ les prévisions de chiffre d'affaires et de rentabilité, en lien avec les prévisions de trafic ; ◆ le taux d'actualisation, dont nous avons examiné les modalités de détermination et la cohérence avec les hypothèses de marché sous-jacentes ; <p>Nous avons par ailleurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • testé l'exactitude arithmétique de l'évaluation retenue par votre société ; • apprécié le caractère approprié de l'information donnée dans les notes de l'annexe aux comptes annuels.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 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. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 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 considérées comme susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2021, nos cabinets étaient dans la septième 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 29 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Guillaume Troussicot

Emmanuel Gadret

ERNST & YOUNG Audit

Antoine Flora

Alain Perroux



7

CAPITAL ET ACTIONNARIAT



7.1	ACTIONNARIAT	418	7.3	DIVIDENDES	421
7.1.1	Principaux actionnaires	418		Politique de distribution des dividendes	421
7.1.2	Droit de vote double	419	7.4	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL ET LES DISPOSITIONS STATUTAIRES	422
7.1.3	Contrôle de la société	419			
7.1.4	Fin de la coopération industrielle HubLink et ouverture d'un processus de cession ordonnée des participations croisées de 8 % détenues respectivement par Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group	419	7.4.1	Informations concernant le capital social	422
7.2	CALENDRIER FINANCIER	420	7.4.2	Dispositions statutaires	426
	Résultats, chiffre d'affaires et assemblée générale	420			
	Chiffres mensuels de trafic	420			

7.1 ACTIONNARIAT

7.1.1 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2021, l'État français détient 50,6 % du capital et 58,3 % des droits de vote de la Société. La loi PACTE, promulguée le 23 mai 2019 et publiée au journal officiel le jour même, contient des dispositions visant à permettre à l'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'une identification des porteurs au 31 décembre 2021 sur la base d'un seuil minimum de détention de 400 actions par actionnaire. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 99,0 % du capital a été identifié, et 292 investisseurs institutionnels ont été identifiés.

// RÉPARTITION DU CAPITAL EN POURCENTAGE DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Actionnaires	Au 31/12/2021			Au 31/12/2020		
	% du capital	% des droits de vote (y compris droits de vote double) ³	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote (y compris droits de vote double) ³	Nombre d'actions
État français	50,6 %	58,3 %	50 106 687	50,6 %	58,3 %	50 106 687
Schiphol Group	8,0 %	9,2 %	7 916 848	8,0 %	9,2 %	7 916 848
Société du groupe Vinci	8,0 %	9,2 %	7 916 847	8,0 %	9,2 %	7 916 848
Predica/Crédit Agricole Assurances	5,1 %	5,9 %	5 065 991	5,1 %	5,9 %	5 065 991
Institutionnels français	3,1 %	1,8 %	3 077 158	3,6 %	2,1 %	3 538 950
Institutionnels non-résidents	21,4 %	12,3 %	21 198 529	17,6 %	10,2 %	17 454 306
Actionnaires individuels français et non identifiés	1,9 %	1,1 %	1 885 758	5,2 %	3,0 %	5 149 893
Salariés ¹	1,8 %	2,0 %	1 779 783	1,8 %	2,0 %	1 794 879
Autodétention ²	0,0 %	-	13 000	0,0 %	-	16 200
TOTAL	100,0 %	100,0 %	98 960 602	100,0 %	100,0 %	98 960 602

¹ Comprend les actions détenues par les salariés et anciens salariés d'Aéroports de Paris et de ses filiales au travers du fond commun de placement en entreprise (PEG) d'Aéroports de Paris.

² Dans le cadre du programme de rachat d'actions. Ces actions sont privées de droit de vote.

³ En application de l'article L. 225-123 du Code de commerces, les actionnaires détenant des actions au nominatif depuis plus de 2 ans au 31 décembre 2016 bénéficient de droits de vote double. L'allocation des droits de vote entre les actionnaires institutionnels et les actionnaires individuels n'est pas disponible.

Les franchissements des seuils légaux dont la Société a été informée depuis son introduction en bourse en mai 2016 sont les suivants :

- ◆ franchissement à la baisse par l'État français du seuil légal des deux tiers du capital et des droits de vote le 1^{er} décembre 2008, la détention de l'État étant de 60,4 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par NV Luchthaven Schiphol (Royal Schiphol Group) du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 1^{er} décembre 2008, la détention de NV Luchthaven Schiphol (Royal Schiphol Group) étant de 8 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par la Caisse des Dépôts et Consignations par l'intermédiaire de la société anonyme Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) du seuil légal de 5 % du capital le 15 juillet 2009, la détention directe et indirecte de la Caisse des Dépôts et Consignations étant de 8,63 % à l'issue de ce franchissement ;
- ◆ franchissement à la hausse par l'État français et le 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 Predica, 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 Predica du seuil légal de 5 % du capital le 5 août 2016, sa détention étant de 5,01 % du capital et de 5,62 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement ; la détention de Crédit Agricole SA, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, étant donc de 5,14 % du capital et de 5,69 % des droits de vote à l'issue de ce franchissement.

Actionnariat du personnel

Le fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), ADP ACTIONNARIAT SALARIÉ, 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 SALARIÉ est composé de 4 salariés représentant les porteurs de parts, eux-mêmes porteurs de parts, et de 4 représentants

d'Aéroports de Paris et des sociétés ayant adhéré au PEG. Les représentants des salariés porteurs de parts sont élus par les porteurs de part. Le conseil de surveillance exerce notamment, conformément à la réglementation applicable, le droit de vote attaché aux titres compris dans le fonds et à cet égard désigne un ou plusieurs mandataires pour représenter le fonds aux assemblées générales de la Société.

7.1.2 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 2016¹.

7.1.3 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2021, l'État français détient 50,6 % du capital et 58,3 % 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.

7.1.4 FIN DE LA COOPÉRATION INDUSTRIELLE HUBLINK ET OUVERTURE D'UN PROCESSUS DE CESSIION ORDONNÉE DES PARTICIPATIONS CROISÉES DE 8 % DÉTENUES RESPECTIVEMENT PAR AÉROPORTS DE PARIS ET ROYAL SCHIPHOL GROUP

L'accord de coopération industrielle HubLink entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group effectif depuis le 1^{er} décembre 2008 a pris fin le 30 novembre 2021. Les fonctions de membres du conseil d'administration d'Aéroports de Paris de Dick Benschop et de Robert Carsouw, respectivement *Chief Executive Officer* et *Chief Financial Officer* de Royal Schiphol Group, et celles de membre du conseil de surveillance de Royal Schiphol Group d'Edward Arkwright, Directeur général exécutif d'Aéroports de Paris, ont ainsi pris fin le 30 novembre 2021.

L'arrivée à terme de cette coopération a marqué le début du mécanisme de dénouement de la participation croisée entre

Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group prévu aux titres qui sont décrits de manière synthétique à la section 5.1.7 "La fin de la coopération industrielle HubLink marque le début du processus de cession ordonnée des participations croisées de 8 % détenues respectivement par Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group". Dans ce cadre, le Conseil d'administration d'Aéroports de Paris du 16 février 2022 a autorisé la société à faire usage des droits que l'accord de sortie entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group en date du 1^{er} décembre 2008 confère à Aéroports de Paris, pour plus de détails, voir en section 5.5 du présent document.

¹ Voir à ce sujet la section 7.4.2.

7.2 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 2022	27 avril 2022	Du 13 au 27 avril 2022
Assemblée générale des actionnaires	17 mai 2022	
Résultats semestriels 2022	28 juillet 2022	Du 30 juin au 28 juillet 2022
Chiffres d'affaires des neuf premiers mois de 2022	27 octobre 2022	Du 12 au 27 octobre 2022

CHIFFRES MENSUELS DE TRAFIC

Chiffres mensuels de trafic	Date de publication
Trafic du mois de décembre 2021	17 janvier 2022
Trafic du mois de janvier 2022	16 février 2022
Trafic du mois de février 2022	16 mars 2022
Trafic du mois de mars 2022	14 avril 2022
Trafic du mois d'avril 2022	16 mai 2022
Trafic du mois de mai 2022	16 juin 2022
Trafic du mois de juin 2022	18 juillet 2022
Trafic du mois de juillet 2022	16 août 2022
Trafic du mois d'août 2022	15 septembre 2022
Trafic du mois de septembre 2022	17 octobre 2022
Trafic du mois d'octobre 2022	17 novembre 2022
Trafic du mois de novembre 2022	15 décembre 2022

7.3 DIVIDENDES

POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

Politique de distribution

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

Le groupe prévoit, à compter de 2023, une politique de dividende fondée sur un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe, conforme au niveau d'avant crise, complétée par l'introduction d'un plancher de distribution fixé à 1 euro par action en 2023 et à 3 euros par action en 2024 et 2025.

Historique de distribution sur les 3 exercices précédents

Conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, il est rappelé que les versements de dividendes au titre des trois exercices précédents sont les suivants :

Exercices	Date de distribution du solde du dividende	Taux de distribution en pourcentage du résultat net	Dividende global éligible à la réfaction de 40 % prévue au 2° du 3° de l'article 158 du Code général des impôts	Dividende non éligible à la réfaction de 40 %
Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Non applicable	0,0 %	néant	néant
Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Non applicable	11,8 %	69 264 101,90 euros représentant un dividende par action de 0,70 euro ¹	néant
Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	11 juin 2019	60 %	366 154 227,40 euros représentant un dividende par action de 3,70 euros	néant

¹ Montant correspondant uniquement à l'acompte sur dividende versé au titre de l'exercice 2019. Cf. Communiqué de presse du 31 mars 2020 : « Éléments de mise à jour concernant l'assemblée générale mixte des actionnaires et notamment la distribution du dividende ».

7.4 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL ET LES DISPOSITIONS STATUTAIRES

7.4.1 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 2021. Les actions Aéroports de Paris sont négociables sur Euronext Paris (compartiment A) sous le mnémonique ADP depuis le 16 juin 2006.

Aéroports de Paris a été transformé en société anonyme et son capital fixé à 256 084 500 euros, divisé en 85 361 500 actions d'une valeur nominale de 3 euros, en application du décret du 20 juillet 2005.

Aéroports de Paris n'a pas émis de valeur mobilière donnant accès au capital ni d'option de souscription d'achat d'action.

Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris

Programme de rachat d'actions en vigueur

En 2021, le conseil d'administration de la Société a mis en œuvre les programmes de rachat d'actions autorisés par l'assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2020 (entre le 1^{er} janvier 2021 et le 10 mai 2021) et du 11 mai 2021 (du 11 mai au 31 décembre 2021), dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque. La somme de 30 millions d'euros a été affectée par le conseil d'administration au compte de liquidité.

Descriptif du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale ordinaire du 11 mai 2021

PART MAXIMALE DU CAPITAL SUSCEPTIBLE D'ÊTRE ACHETÉ PAR LA SOCIÉTÉ

Les achats d'actions de la Société pourraient porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société (à titre indicatif 9 896 060 actions à ce jour), étant rappelé qu'en toute hypothèse (i) cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui serait, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée, (ii) par exception, lorsque les actions seraient rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspondrait au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et (iii) les acquisitions réalisées par la Société ne pourraient en aucun cas l'amener à détenir plus de 10 % du capital social de la Société.

OBJECTIFS DU PROGRAMME

- ◆ l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Aéroports de Paris par un prestataire de services

d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers dans sa décision n° 2018-01 du 2 juillet 2018 ;

- ◆ l'attribution ou la cession d'actions aux salariés, au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi et notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- ◆ l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L22-10-59 et suivants du code de commerce ;
- ◆ la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L22-10-56 du code de commerce, ou de tout plan similaire ;
- ◆ l'annulation totale ou partielle des actions rachetées, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'assemblée générale extraordinaire ;
- ◆ la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou toute autre manière ;
- ◆ la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre de paiement, d'échange, d'apport ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, fusion, scission ou apport.

MODALITÉS DE RACHAT

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions peuvent être réalisés, à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat, de vente ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres contrats financiers négociés ou par remise d'actions par suite de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens), ou de toute autre manière.

PRIX MAXIMUM D'ACHAT

Le prix maximum d'achat par action est de 255 euros, hors frais d'acquisition, pour les achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité, et de 210 euros, hors frais d'acquisition, pour les autres opérations du programme. Le montant maximal affecté par la Société à ce programme de rachat d'actions ne peut être supérieur à 1 100 millions d'euros.

DURÉE DU PROGRAMME

18 mois à compter du 11 mai 2021, soit jusqu'au 10 novembre 2022.

MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME EN VIGUEUR

Le conseil d'administration du 24 mars 2021 a décidé de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale dans le cadre du contrat de liquidité conclu entre Aéroports de Paris et un prestataire de service d'investissement, à savoir, Rothschild & Cie Banque.

La somme de 30 millions d'euros est, sous réserve des restrictions issues de la réglementation applicable, affectée à l'objectif de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Aéroports de Paris par un prestataire de services d'investissement agissant en conformité avec les règles de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et la pratique de marché admise dans sa décision n° 2018-01 du 2 juillet 2018.

Le conseil d'administration a autorisé le 16 février 2022 le rachat d'actions ADP par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur les marchés ou de gré à gré (y compris via la participation à une procédure accélérée de constitution d'un livre d'ordres mise en œuvre par Royal Schiphol Group en vue de céder sa participation de 8 % au capital social de la Société) à concurrence d'un nombre maximum de 7 916 648 actions ADP (en ce non compris les actions rachetées dans le cadre de la mise en œuvre visée ci-avant du contrat de liquidité), dans les conditions prévues au titre du programme autorisé par les actionnaires le 11 mai 2021, à un prix maximum de 210 euros (hors frais d'acquisition) dans la limite d'un montant global de 1,1 milliard d'euros (pour l'ensemble du programme de rachat, en ce compris les actions acquises au titre du contrat de liquidité), en vue de leur affectation aux objectifs visés dans ladite autorisation et a délégué tous pouvoirs au Président-directeur général pour mettre en œuvre ce rachat.

Opérations sur les actions propres réalisées dans le cadre du contrat de liquidité entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2021

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen (en euros)	Valorisation (en euros)
Nombre d'actions au 31 décembre 2020	16 200	163,5308 €	2 649 198,58 €
Achats	317 383	110,3234 €	35 014 769,16 €
Ventes	320 583	110,4931 €	35 422 222,67 €
Nombre d'actions au 31 décembre 2021	13 000	108,3080 €	1 408 004,54 €

Aucune opération n'a été effectuée, dans le cadre du programme de rachats d'actions, par l'utilisation de produit dérivé.

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires prévu le 17 mai 2022

Le conseil d'administration du 30 mars 2022 a soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2022 une résolution visant à renouveler l'autorisation donnée au conseil d'administration pour décider la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions permettant d'opérer sur les actions de la Société.

En application des articles L. 225-210 et suivants et L. 22-10-62 et suivants du code de commerce, du Règlement européen n° 596/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché ("Règlement MAR") et au Règlement Délégué (UE) n°2016/1052 du 8 mars 2016 complétant le Règlement MAR, et aux articles 241-1 et suivants du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers, la Société soumet ainsi au vote des actionnaires le programme de rachat d'actions décrit ci-après.

Part maximale du capital susceptible d'être racheté par la Société : 10 % des actions composant le capital de la Société (à titre indicatif, 9 896 060 actions au 30 mars 2022) à la date du rachat ; le total des actions détenues à une date donnée ne pourra dépasser 10 % du capital social de la Société existant à la même date.

Objectifs du programme :

- ◆ animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action ADP par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;

- ◆ attribuer ou céder des actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou mettre en œuvre tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi et notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- ◆ attribuer à titre gratuit des actions aux salariés dans le cadre des dispositions des articles L. 225 197 1 du code de commerce ;
- ◆ de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ;
- ◆ 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 et L. 22-10-56 et suivants du code de commerce, ou de tout plan similaire ;
- ◆ annuler totalement ou partiellement des 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 toute autre manière ;
- ◆ conserver et remettre ultérieurement des actions (à titre de paiement, d'échange, d'apport ou autre) 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 ainsi que la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers.

Les titres achetés et conservés par Aéroports de Paris seront privés de leurs droits de vote et ne donneront pas droit au paiement du dividende. L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourraient être réalisés, à tout moment, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat, de vente ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres contrats financiers négociés ou par remise d'actions par suite de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens), ou de toute autre manière.

La Société pourra, dans le cadre de l'autorisation, acquérir les titres dans la limite d'un prix maximum d'achat par action de 210 euros, hors frais d'acquisition, pour les achats réalisés dans le cadre de l'ensemble des opérations du programme. Le montant maximal que la Société pourrait affecter à ce programme de rachat d'actions ne pourrait être supérieur à 1,675 milliards d'euros.

Durée du programme : 18 mois à compter du 17 mai 2022, soit jusqu'au 17 novembre 2023.

Mis en œuvre du programme : Le conseil d'administration du 30 mars 2022 a décidé, sous la condition suspensive de l'approbation par assemblée générale du 17 mai 2022 du projet de résolution relative à l'autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société, de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par ladite assemblée dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu entre la Société et un prestataire de services d'investissement, à savoir à la date de dépôt du présent document, Rothschild & Compagnie Banque. La somme de 30 millions d'euros est affectée à la mise en œuvre de cet objectif,

De surcroît, l'autorisation donnée par le conseil d'administration le 16 février 2022 (décrite en section 7.4.1 ci-avant) autorisant le rachat d'actions ADP à concurrence d'un nombre maximum de 7 916 648 actions ADP (en ce non compris les actions rachetées dans le cadre de la mise en œuvre visée ci-avant du contrat de liquidité), a vocation à se poursuivre dans les conditions prévues par l'autorisation qui serait autorisée par les actionnaires le 17 mai 2022, à un prix maximum de 210 euros (hors frais d'acquisition) dans la limite d'un montant global augmenté à 1,675 milliard d'euros (pour l'ensemble du programme de rachat, en ce compris les actions acquises au titre du contrat de liquidité).

Titres non représentatifs du capital

L'encours de la dette obligataire d'Aéroports de Paris s'élève à 8 206 millions d'euros au 31 décembre 2021. Le détail des emprunts obligataires est fourni en note 9.4.1 de l'annexe aux comptes consolidés présenté au chapitre 6.

Capital autorisé mais non émis

Le tableau ci-après précise (1) les délégations qui ont été approuvées par les actionnaires lors de l'assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2020 (l'« AGE ») pour une durée de 26 mois et qui sont en vigueur au 31 décembre 2021, (2) le numéro des projets de résolutions concernés, et (3) le montant nominal maximal de chacune des opérations.

Au cours de l'exercice 2021, ces délégations n'ont pas été utilisées.

Délégations données au conseil d'administration par l'AGE	N° de résolution correspondante	Objet	Montant nominal maximal ou plafond en pourcentage (autorisation 26 mois)
Augmentations de capital (AK) dilutives	32	Plafond global pour les augmentations de capital dilutives	97 M€ soit 33 % en capital pour les AK dilutives ^P <ul style="list-style-type: none"> Plafond global sur lequel s'imputent les sous-plafonds suivants 97 M€¹ soit 33 % en capital pour les AK avec DPS ; 29 M€³ soit 10 % en capital pour les AK sans DPS ; 29 M€⁶ soit 10 % en capital pour les AK en période d'offre.
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS)	23	Augmentation de capital	97 M€ ^{P 1} soit 33 % en capital
		Émission de titres de créance	500 M€ ²
Augmentation de capital avec suppression du DPS par offre au public	24	Augmentation de capital	29 M€ ^{P 3} soit 10 % en capital
		Émission de titres de créance	500 M€ ²
Augmentation de capital avec suppression du DPS par une offre par placement privé	25	Augmentation de capital	29 M€ ^{P 3} soit 10 % en capital
		Émission de titres de créance	500 M€ ²
Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans maintien du DPS	26	Augmentation du nombre de titres à émettre	15 % de l'émission initiale ^{P 4}

Délégations données au conseil d'administration par l'AGE	N° de résolution correspondante	Objet	Montant nominal maximal ou plafond en pourcentage (autorisation 26 mois)
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	27	Augmentation de capital	97 M€ soit 33 % en capital ⁵
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise	28	Augmentation de capital	2,9 M€ ^{P 3} soit 1 % en capital
Augmentation de capital en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société	29	Augmentation de capital	29 M€ ^{P 3} soit 10 % en capital
		Émission de titres de créance	500 M€ ²
Augmentation de capital en vue d'une rémunération des apports en nature	30	Augmentation de capital	10 % du capital social au moment de l'émission ^{P 3}
Réduction de capital par annulation des actions autodétenues	31	Réduction du capital	10 % du nombre d'actions composant le capital social
Augmentation de capital en période d'offre Pour les résolutions 23, 24, 25 et (quand utilisée en lien avec une émission dans le cadre des résolutions 23, 24, 25) 26.	33	Augmentation de capital	29 M€ ^{P 3 6} soit 10 % en capital

^P Avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal.

¹ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal.

² Avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la société de 500 millions d'euros.

³ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal.

⁴ Avec, pour une émission avec maintien du DPS imputation sur le plafond 1 et pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond 3.

⁵ Sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives.

⁶ Avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital de 29 millions d'euros de nominal en cas d'augmentation de capital en période d'offre sur la Société.

Autorisation soumise à l'assemblée générale des actionnaires prévue le 17 mai 2022

Le tableau ci-après résume les autorisations financières à conférer au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires prévue le 17 mai 2022. Les différentes autorisations financières remplacent à compter du jour de leur approbation par

l'assemblée générale des actionnaires, le cas échéant, pour leur partie non engagée, celles accordées antérieurement et ayant le même objet.

7

Délégations à donner au conseil d'administration par l'age	N° résolution	Objet	Montant nominal maximal ou plafond en pourcentage (autorisation 26 mois)
Augmentations de capital dilutives	26	Plafond global pour les augmentations de capital dilutives	97 M€ soit 33% en capital pour les AK dilutives ^P Plafond global sur lequel s'imputent les sous-plafonds suivants :
			<ul style="list-style-type: none"> • ¹ 97 M€ soit 33% en capital pour les AK avec DPS • ³ 29 M€ soit 10% en capital pour les AK sans DPS • ⁶ 29 M€ soit 10% en capital pour les AK en période d'offre
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS)	17	Augmentation de capital	97 M€ ^{P 1 6} soit 33% en capital
		Émission de titres de créance	500 M€ ²
Augmentation de capital avec suppression du DPS par offre au public (hors placement privé)	18	Augmentation de capital	29 M€ ^{P 3 6} soit 10% en capital
		Émission de titres de créance	500 M€ ²
Augmentation de capital avec suppression du DPS par une offre par placement privé	19	Augmentation de capital	29 M€ ^{P 3 6} soit 10% en capital
		Émission de titres de créance	500 M€ ²
Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans maintien du DPS	20	Augmentation du nombre de titres à émettre	15% de l'émission initiale ^{P 4 6}
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	21	Augmentation de capital	97 M€ soit 33% en capital ⁵
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise	22	Augmentation de capital	2,9 M€ ^{P 3} soit 1% en capital



Délégations à donner au conseil d'administration par l'âge	N° résolution	Objet	Montant nominal maximal ou plafond en pourcentage (autorisation 26 mois)
Augmentation de capital avec suppression du DPS en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société	23	Augmentation de capital	29 M€ ^{P 3} soit 10% en capital
		Émission de titres de créance	500 M€ ²
Augmentation de capital en vue d'une rémunération des apports en nature	24	Augmentation de capital	10 % du capital social au moment de l'émission ^{P 3}
Réduction de capital par annulation des actions autodétenues	25	Réduction du capital	10% du nombre d'actions composant le capital social
Augmentation de capital en période d'offre Pour les résolutions 17, 18, 19 et (quand utilisée en lien avec une émission dans le cadre des résolutions 17, 18 ou 19) 20	27	Augmentation de capital	10% du nombre d'actions composant le capital social

^P avec imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives de 97 millions d'euros de nominal.

¹ avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec maintien du DPS de 97 millions d'euros de nominal.

² avec imputation sur le plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance sur la société de 500 millions d'euros.

³ avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital avec suppression du DPS de 29 millions d'euros de nominal.

⁴ avec, pour une émission avec maintien du DPS imputation sur le plafond (1) et pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond (3).

⁵ sans imputation sur le plafond global d'augmentations de capital dilutives.

⁶ avec imputation sur le sous-plafond d'augmentation de capital de 29 millions d'euros de nominal en cas d'augmentation de capital en période d'offre sur la Société.

Informations sur le capital de la Société et celui de ses filiales faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Aucun plan d'options sur actions n'a été mis en place par la Société.

En ce qui concerne l'alliance HubLink, pour une description (i) du pacte d'actionnaires concernant Aéroports de Paris conclu entre l'État français et Royal Schiphol Group, (ii) du pacte d'actionnaires concernant Royal Schiphol Group conclu entre Aéroports de Paris, l'État néerlandais, la Ville d'Amsterdam et la Ville de Rotterdam et (iii) l'*Exit Agreement* conclu entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group, voir la section 7.1.4.

En ce qui concerne l'activité des commerces et services, pour une description des accords contractuels conclus par Aéroports de Paris (i) avec des sociétés du groupe Lagardère Travel Retail, pour les filiales commerciales Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP, (ii) avec JC Decaux France SAS pour la société Média Aéroports de Paris dans le domaine de la publicité et (iii) avec Select Service Partner pour la société EPIGO dans le domaine de la restauration, voir la section 1.1.3 « Commerces et services – plateformes franciliennes ».

7.4.2 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 3.2 du présent document.

Droits attachés aux actions

En application de l'article 11 des statuts, chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions et sous les restrictions légales, réglementaires et statutaires. Ainsi, dans toutes les assemblées générales, chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions libérées des versements exigibles, sans autres limitations que celles qui pourraient résulter des dispositions légales. Les statuts d'Aéroports de Paris

n'ont pas été modifiés en vue de s'opposer à l'application de l'article L. 225-123 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle, dite « loi Florange ». En conséquence, depuis le 3 avril 2016, en application de l'article précité, les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription au nominatif depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient automatiquement d'un droit de vote double.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les héritiers, créanciers, ayants droit ou autres représentants d'un actionnaire ne peuvent requérir l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la Société, ni en demander le partage ou la licitation, ni s'immiscer dans les actes de son administration ; ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou en conséquence d'augmentation ou de réduction de capital, de fusion ou autre opération sociale, les propriétaires d'actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne peuvent exercer ce droit qu'à la condition de faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente d'actions nécessaires.

Modification du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise au droit commun, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Assemblées générales

Convocation aux assemblées

Conformément à l'article 20 des statuts, les assemblées générales ordinaires et extraordinaires et, le cas échéant, les assemblées spéciales, sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu, y compris dans un autre département, indiqué dans l'avis de convocation.

Participation aux assemblées

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit d'assister aux assemblées générales de la Société et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Le droit des actionnaires de participer aux assemblées générales ordinaires ou extraordinaires est subordonné à l'inscription en compte de titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, à la date fixée par la loi et la réglementation applicable, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique, en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission 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 « les modifications du capital ne peuvent avoir pour effet de faire perdre à l'État la majorité du capital social ».

Accord pouvant entraîner un changement de contrôle

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord dont la mise en œuvre pourrait à une date ultérieure entraîner un changement du contrôle qui s'exerce sur elle.

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^{ème} alinéa du I de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

Cette déclaration doit être renouvelée dans les conditions décrites ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse, quelle qu'en

soit la raison, jusqu'au seuil de 5 % prévu à l'article L. 233-7 du Code de commerce. À compter du franchissement du seuil de 5 % précité, une déclaration doit être effectuée dans les conditions identiques à celles mentionnées ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 0,5 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse quelle qu'en soit la raison. Depuis 2009, le régime des déclarations des franchissements de seuil a été étendu à certains produits financiers dérivés.

Les statuts de la Société prévoient que le non-respect de l'obligation de déclaration de franchissement de seuils peut donner lieu à la privation des droits de vote afférents aux titres dépassant les seuils soumis à déclaration sur demande lors de l'assemblée générale d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote d'Aéroports de Paris.

Par ailleurs, outre les dispositions statutaires visées ci-dessus, en vertu des dispositions du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 33,33 %, 50 %, 66,66 %, 90 % et 95 % du capital existant ou des droits de vote de la Société, doit en informer la Société et l'AMF par lettre en indiquant le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, au plus tard avant la clôture des négociations du 4^{ème} jour de négociation suivant le jour du franchissement du seuil de participation. Les franchissements de seuil déclarés à l'AMF sont rendus publics par cette dernière. Ces informations sont également transmises, dans les mêmes délais et conditions, lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils visés ci-avant. L'ordonnance n° 2009-105 du 30 janvier 2009 et la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012, modifiant le Code de commerce, ont complété ce régime des déclarations des franchissements de seuil notamment en l'étendant à certains produits financiers dérivés et en renforçant l'obligation d'information.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée conformément aux dispositions légales sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation.



8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES



PARISAÉROPORT

8.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	432	8.5 PERSONNES RESPONSABLES DU DEU INCLUANT LE RFA	451
8.1.1 Informations sur la société	432	Responsable du document de d'enregistrement universel et du rapport financier annuel 2021	451
8.1.2 Informations sur les participations	432	Attestation du responsable	451
8.2 CONTRATS	433	8.6 TABLES DE CONCORDANCE	452
8.2.1 Contrats importants	433	8.6.1 Table de concordance avec l'annexe I du règlement (CE) n° 2019/980	452
8.2.2 Conventions reglementees	434	8.6.2 Tables de concordance du rapport de gestion	456
8.2.3 Information sur le déclassement de conventions réglementées	448	8.6.3 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	458
8.2.4 Opérations avec les apparentés	448	8.6.4 Table de concordance du rapport financier annuel	460
8.3 RÉSULTATS SOCIAUX DES 5 DERNIERS EXERCICES	449		
8.4 ÉCHÉANCIER DES PAIEMENTS FOURNISSEURS SUR LES DETTES EXISTANTES À LA CLÔTURE DES COMPTES	450		

8.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

8.1.1 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

Dénomination sociale

Aéroports de Paris.

Forme juridique

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

Siège social

1, rue de France, 93290 Tremblay-en-France, 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 partie du présent document d'enregistrement universel.

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.

Code APE : 5223 Z.

Code LEI : 969500PJMSBFHYC37989

Date de constitution et durée

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

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

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

Législation

Aéroports de Paris est régie 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.

8.1.2 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent au chapitre 6.

8.2 CONTRATS

8.2.1 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 ou a été partie pour les deux années précédant le dépôt du présent document d'enregistrement universel sont décrits ci-après :

- ◆ un groupement formé par TAV Airports (51 %), membre du Groupe ADP, et Fraport (49 %) a remporté le 1^{er} décembre 2021 l'appel d'offres organisé par l'autorité aéroportuaire turque (DHMI) pour le renouvellement de la concession de l'aéroport d'Antalya (Turquie). Cette concession a pour objet la réalisation d'investissements visant à porter à 80 millions de passagers par an la capacité de l'aéroport, soit plus du double de sa capacité actuelle, en contrepartie du droit de l'exploiter pendant 25 ans entre le 1^{er} janvier 2027 et le 31 décembre 2051 ;
- ◆ le contrat de coopération industrielle qui avait été conclu le 14 novembre 2008 entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group a pris fin le 30 novembre 2021, marquant ainsi le début du processus de cession ordonnée des 8 % que chaque partie détient au capital de l'autre, selon les termes d'un accord de sortie entre Aéroports de Paris et Royal Schiphol Group en date du 1^{er} décembre 2008 et dans le respect du pacte d'actionnaires entre Royal Schiphol Group et l'État français en présence d'Aéroports de Paris, également en date du 1^{er} décembre 2008 ;
- ◆ conformément au contrat signé le 7 mai 2020, un consortium dont TAV Airports est actionnaire à 85 % et dont VPE Capital, gestionnaire de fonds spécialisé, détient les 15 % restants, est devenu le 29 avril 2021 propriétaire de l'aéroport d'Almaty (Kazakhstan) ;
- ◆ Aéroports de Paris a conclu un ensemble contractuel (contrat d'acquisition, pacte d'actionnaires et partenariat stratégique) aux termes desquels a été finalisée l'acquisition de 49 % du capital de GMR Airports Limited, l'acquisition desdits 49 % s'est déroulée en deux étapes (24,99 % en février 2020, puis 24,01 % en juillet 2020).

En termes de gouvernance, le Groupe ADP dispose de droits proches du co-contrôle de la société qui est consolidée par mise en équivalence. Le Groupe ADP dispose notamment du même nombre de représentants au conseil d'administration de la société que les représentants de GMR. Le Groupe ADP dispose également d'un droit de nomination pour des postes de décision-clé au sein de GMR Airports, et au sein des aéroports gérés eux-mêmes.

L'acquisition de la participation dans GMR Airports s'accompagne d'un partenariat stratégique et industriel large visant à constituer une plateforme de développement commune. Ce partenariat

englobe une coopération dans les domaines du développement, des commerces, des systèmes d'information, de l'hospitalité, de l'innovation et de l'ingénierie aéroportuaire ;

- ◆ par délibération en date du 26 mai 2020, le conseil d'administration a autorisé Aéroports de Paris à solliciter de l'État un accord pour résilier, en application de son article V.2.2 « circonstances exceptionnelles et imprévisibles », le Contrat de Régulation Économique portant sur la période tarifaire 2016-2020 qui avait été conclu le 31 août 2015 avec l'État. L'État a accepté cette résiliation aux termes d'un courrier du 19 juin 2020 de la Direction générale de l'aviation civile ;
- ◆ 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 ;
- ◆ ADP International a conclu le 19 avril 2018 un contrat par lequel elle a finalisé l'acquisition 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 ;
- ◆ Aéroport de Paris a conclu des accords le 7 juillet 2017 aux termes desquels elle a finalisé l'acquisition, *via* sa filiale Tank ÖWA alpha GmbH, d'une participation supplémentaire de 8,12 % des titres de TAV Havalimanlari 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 aux termes de ces accords 46,38 %¹ du capital de TAV Airports ;
- ◆ une convention a été conclue entre l'État et Aéroports de Paris le 27 juillet 2007 fixant les conditions selon lesquelles Aéroports de Paris met à disposition de l'État (Direction des Services de la Navigation aérienne), les terrains et immeubles et fournit, ainsi que diverses natures de prestations afin qu'il puisse réaliser ses missions de service public ;
- ◆ Aéroports de Paris a conclu avec l'État le 30 mars 2006 une convention 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.

8

¹ Suite à la mise en œuvre du programme de rachat d'actions de TAV Airports, le Groupe ADP détient 46,38 % du Groupe TAV Airports depuis le 30 septembre 2020 (contre 46,12 % précédemment).

8.2.2 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

A l'Assemblée générale de la société Aéroports de Paris,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions 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 ou depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

1. Avec l'Etat, actionnaire majoritaire de votre société ou avec des établissements publics de l'Etat

Personnes concernées

- ◆ L'Etat, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de votre société, représenté par Mme Isabelle Bui (jusqu'au 30 juillet 2021) puis par Mme Claire Vernet-Garnier (à compter du 8 octobre 2021),
- ◆ Administrateurs nommés sur proposition de l'Etat : Mr Jean-Benoît Albertini, Mme Geneviève Chaux Debry, Mme Fanny Letier, M. Michel Massoni et Mme Perrine Vidalenche.

1.1 CONVENTION DE PRESTATIONS D'ACCUEIL DES PERSONNALITÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES CONCLUE AVEC LE MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

Nature et objet

Convention conclue avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères ayant pour objet de déterminer les conditions dans lesquelles votre société assure les prestations d'accueil et des services annexes pour des personnalités désignées par ce ministère dans les pavillons d'accueil ou les salons d'honneurs de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et services annexes.

Modalités

Cette convention a été autorisée par votre Conseil d'administration lors de sa séance du 17 février 2021 et a été signée le 1er mars 2021, pour une durée de 3 ans et 4 mois fermes à compter du

1er février 2021, succédant à celle signée en décembre 2016, telle que mentionnée au paragraphe A.1.5 de la seconde partie de notre rapport. Elle prévoit que la tarification appliquée est inférieure en moyenne de 30 % par rapport aux tarifs tous publics.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre Conseil d'administration a motivé cette convention en ce qu'elle permet à votre société de se conformer à ses obligations en fixant des prix justement valorisés qui permettent de couvrir les coûts des prestations.

1.2 CONVENTION DE PRESTATIONS D'ACCUEIL DE PERSONNALITÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES CONCLUE AVEC LA PRÉSIDENTE DE LA RÉPUBLIQUE

Nature et objet

Convention conclue avec la Présidence de la République ayant pour objet de déterminer les conditions dans lesquelles votre société assure les prestations d'accueil et des services annexes pour des personnalités désignées par la Présidence de la République dans les pavillons d'accueil ou les salons d'honneurs de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et services annexes.

Modalités

Cette convention a été autorisée par votre Conseil d'administration lors de sa séance du 17 novembre 2021 et a été signée le 29 novembre 2021. Elle prévoit que la tarification appliquée est inférieure en moyenne de 30 % par rapport aux tarifs tous publics, pour un montant maximum du contrat de 139 milliers d'euros hors taxes et ce pour une durée d'un an.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre Conseil d'administration a motivé cette convention en ce qu'elle permet à votre société de se conformer à ses obligations en fixant des prix justement valorisés qui permettent de couvrir les coûts des prestations.

1.3 CONVENTION DE FINANCEMENT ET RÉALISATION D'UN GIRATOIRE PROVISOIRE DANS LE CADRE DU CONTOURNEMENT EST DE PARIS-CHARLES DE GAULLE

Nature et objet

Convention conclue avec l'Etat (Direction Régionale et Interdépartementale de l'Environnement, de l'Aménagement et des Transports Ile-de-France / Direction des routes Ile-de-France) ayant pour objet de fixer les conditions de financement et de réalisation des travaux d'un giratoire temporaire d'accès à la plateforme aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle.

Modalités

Cette convention a été autorisée par votre Conseil d'administration lors de sa séance du 23 juin 2021 et a été signée le 12 juillet 2021. Elle prévoit le versement d'une somme forfaitaire de 91,8 milliers d'euros hors taxes par votre société, représentant 50 % du montant des travaux, à la Direction Régionale et Interdépartementale de l'Environnement, de l'Aménagement et des Transports Ile-de-France / Direction des routes Ile-de-France).

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre Conseil d'administration a motivé cette convention par l'intérêt qu'elle présente pour l'entreprise en ce qu'elle contribue à l'amélioration de la qualité de services et des conditions générales d'accès à la plateforme.

1.4 CONVENTION D'AVANCE AU TITRE DES DÉPENSES DE SÛRETÉ-SÉCURITÉ POUR L'ANNÉE 2021

Nature et objet

Convention conclue avec la Direction générale de l'Aviation civile (DGAC) et l'Agence France Trésor (ci-après « AFT ») ayant pour objet de fixer les conditions de versement par l'Etat d'une avance au titre des dépenses de sûreté-sécurité, conformément aux dispositions de l'article 96 de la loi n° 2020-1721 du 29 décembre 2020 de finances pour 2021, qui prévoit que le programme 826 « Avances aux exploitants d'aéroports touchés par la crise de covid-19 au titre des dépenses de sûreté-sécurité » peut être utilisé pour financer, sous forme d'avances, des dépenses de fonctionnement et d'investissement relatives aux missions de sûreté et de sécurité. Ces avances peuvent être accordées aux exploitants d'aéroports.

Modalités

Cette convention a été autorisée par votre Conseil d'administration lors de sa séance du 13 octobre 2021 et a été signée le 15 novembre 2021, dans les mêmes conditions que celle signée en décembre 2020, telle que mentionnée au paragraphe A.1.17 de la seconde partie de notre rapport. Elle prévoit le versement d'une avance plafonnée à 118,9 millions d'euros pour l'année 2021, afin de permettre à votre société de couvrir une partie de ses dépenses de sûreté-sécurité compte tenu de l'effondrement du trafic aérien provoqué par la Covid-19.

La date limite de remboursement de l'avance, qui porte intérêts, est fixée au 15 septembre 2030, selon des modalités fixées par la convention.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre Conseil d'administration a motivé cette convention par l'intérêt qu'elle présente pour l'entreprise en ce qu'elle lui permet de se conformer à ses obligations en assurant des recettes permettant de couvrir les coûts des prestations dans le contexte actuel du transport aérien.

1.5 CONVENTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBLIGATION DE REVITALISATION DANS LE CADRE DE LA RUPTURE CONVENTIONNELLE COLLECTIVE (RCC)

Nature et objet

Convention conclue avec la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) ayant pour objet de fixer les engagements de votre société au titre de son obligation de revitalisation en application des articles L1233-84 et suivants du code du travail et de déterminer les principes à appliquer sur les territoires concernés par la revitalisation au titre de la RCC.

Modalités

Cette convention a été autorisée par votre Conseil d'administration lors de sa séance du 13 octobre 2021 et a été signée le 28 décembre 2021. Elle prévoit notamment que votre société mettra en œuvre et financera des actions de revitalisation pour un montant de 304,8 milliers d'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 l'entreprise en ce qu'elle lui permet de respecter ses obligations légales dans le cadre de mesures permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise.

2. Avec la Région Ile-de-France

Personnes concernées

- ◆ Mme Valérie Pécresse, Présidente du Conseil régional d'Ile-de-France et censeur au Conseil d'administration de votre société

Convention de subvention par la région Ile-de-France du centre d'expérimentation d'une filière de mobilité aérienne urbaine

Nature et objet

Convention conclue avec la Région Ile-de-France ayant pour objet de fixer les conditions de versement par la Région à votre société d'une subvention en soutien de la réalisation du projet de création d'un centre d'expérimentations structurant le développement en Ile-de-France d'une filière de mobilité aérienne urbaine.

Modalités

Cette convention a été autorisée par votre Conseil d'administration lors de sa séance du 15 décembre 2021 et a été signée le 13 janvier 2022. Elle prévoit le versement d'une subvention dans la limite de 485 milliers d'euros.

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 en ce qu'elle lui permet de bénéficier d'une subvention financière pour la création d'un projet contribuant à l'évolution des modes de mobilité aérienne urbaine et à l'amélioration de l'accès aux plateformes aéroportuaires.

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'Etat, actionnaire majoritaire de votre société ou avec des établissements publics de l'Etat

Personnes concernées

L'Etat, ainsi que les administrateurs le représentant ou nommés par lui, comme énumérés au paragraphe 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'Etat – 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'Etat (DGAC) des immeubles bâtis ou non bâtis, et des places de stationnement privatif, appartenant à votre société et affectés par l'Etat 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'Etat – 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 1er 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'Etat, 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 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'Etat, représenté par le ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement durables, a décidé, à titre transitoire, de confier à votre société certains services d'intérêt économique général, définis à l'article 36 dudit cahier des charges.

Lors de sa séance du 28 juin 2007, votre Conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention avec l'Etat. Cette convention a été conclue le 27 juillet 2007, avec effet rétroactif au 1er 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'Etat, pour l'exercice 2021, un montant de 13 959 milliers d'euros hors taxes au titre des prestations rendues.

1.3 MISE À DISPOSITION PAR L'ETAT, 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'Etat, 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'Etat 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.

1.4 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'Etat et qu'il renforce l'attractivité des plateformes.

1.5 MARCHÉ PUBLIC CONCLU AVEC LE MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES RELATIF AUX PRESTATIONS D'ACCUEIL DE PERSONNALITÉS

Nature et objet

Marché public entre votre société et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères portant sur la réalisation de prestations d'accueil des personnalités françaises et étrangères sur l'emprise aéroportuaire ainsi que les prestations de services associées.

Modalités

Lors de sa séance du 14 décembre 2016, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un marché public définissant les conditions d'exécution et les prix des prestations réalisées par votre société au profit du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Ce marché a été signé le 22 décembre 2016 pour une durée de 4 ans, avec les caractéristiques suivantes :

- ◆ Pour les prestations réalisées au profit des personnalités désignées par le ministère des Affaires étrangères et du Développement international, la tarification appliquée est inférieure en moyenne de 48 % par rapport aux prix convenus avec le prestataire en charge de l'accueil de la clientèle privée de votre société ;
- ◆ Ces tarifs particuliers permettent toutefois de couvrir les frais de votre société.

1.6 AVEC L'ETAT, 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 milliers d'euros hors taxes et le coût de maintenance à 80 milliers d'euros hors taxes par an.

1.7 CONVENTION CONCLUE AVEC LE MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ÉNERGIE ET DE LA MER DE FINANCEMENT DES TRAVAUX DE REMISE À NIVEAU DE L'AUTOROUTE A3 EN AMONT DE L'ACCÈS À L'AÉROPORT PARIS CHARLES DE GAULLE

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 milliers d'euros hors taxes aux travaux d'amélioration de la desserte de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

1.8 CONVENTION CONCLUE AVEC LE MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE 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

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 millions d'euros hors taxes représentant l'acquisition d'ouvrages par votre société.

1.9 CONVENTION CONCLUE AVEC L'ÉTAT (MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE, DIRECTION GÉNÉRALE DE L'AVIATION CIVILE, DIRECTION DES SERVICES DE LA NAVIGATION AÉRIENNE), RELATIVE AU FINANCEMENT CONJOINT D'UN DÉMONSTRATEUR TECHNOLOGIQUE ANTI-DRONES SUR LA PLATEFORME DE PARIS-CHARLES DE GAULLE

Nature et objet

Convention conclue avec l'Etat fixant les conditions du financement conjoint par votre société et l'Etat d'un démonstrateur technologique anti-drones sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle.

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. Elle prévoit un cofinancement d'un montant de 1 440 milliers d'euros par votre société pendant la durée du marché conclu par l'Etat sur le dispositif anti-drones. Aucun versement par votre société n'est encore intervenu au titre de cette convention.

1.10 CONVENTION CONCLUE AVEC GRAND PARIS AMÉNAGEMENT, DE COOPÉRATION ET DE FINANCEMENT DES TRAVAUX PORTANT SUR LA RÉALISATION DE DEUX GIRATOIRES ENTRE LA RUE DU SAUSSET, LE PÉRIPHÉRIQUE SUD DE L'AÉROPORT DE PARIS-CHARLES DE GAULLE ET LA RD88

Nature et objet

Convention conclue avec l'établissement public Grand Paris Aménagement ayant pour objet de fixer les conditions de versement par Aéroports de Paris à Grand Paris Aménagement, d'une participation financière aux travaux d'aménagement des deux giratoires facilitant l'accès à la plateforme dont l'un sera ensuite incorporé au patrimoine d'Aéroports de Paris.

Modalités

Cette convention a été autorisée par votre Conseil d'administration lors de sa séance du 25 mars 2020 et a été signée le 16 septembre 2020. Elle prévoit le versement d'une somme de 411 milliers d'euros hors taxes par votre société à Grand Paris Aménagement et le transfert d'un ouvrage dans le patrimoine de votre société.

1.11 CONVENTION CONCLUE AVEC LE MINISTÈRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS RELATIVE AUX CONDITIONS DE MISE À DISPOSITION D'IMMEUBLES BÂTIS OU NON, DE PLACES DE STATIONNEMENT PRIVATIF, D'ABONNEMENTS AUX PARCS PUBLICS ET DE TVM (TÉLÉVISIONS VOLS MOUVEMENTS) SUR LES PLATEFORMES AÉROPORTUAIRES

Nature et objet

Convention conclue avec l'Etat fixant les conditions financières de mise à disposition aux services du Ministère de l'Action et des Comptes Publics, d'immeubles bâtis ou non, de places de stationnement privatif, d'abonnements aux parcs publics et de TVM (télévisions vols mouvements) sur les plateformes aéroportuaires.

Modalités

Cette convention a été autorisée par votre Conseil d'administration lors de sa séance du 25 mars 2020 et a été signée le 3 juillet 2020. Elle prévoit notamment un abattement de 60 % sur les loyers dans les terminaux et de 50 % sur les loyers hors terminaux (abattements identiques pour les places de stationnement), la prise en charge à 100 % des charges par l'Etat, l'exonération de TVA sur les loyers et de la taxe foncière, et le versement de la taxe bureau en Ile-de-France.

1.12 CONVENTION CONCLUE AVEC LE MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR RELATIVE AUX CONDITIONS DE MISE À DISPOSITION D'IMMEUBLES BÂTIS OU NON, PLACES DE STATIONNEMENT PRIVATIF, ABONNEMENTS AUX PARCS PUBLICS ET DE TVM (TÉLÉVISIONS VOLS MOUVEMENTS) SUR LES PLATEFORMES AÉROPORTUAIRES

Nature et objet

Convention conclue avec l'Etat fixant les conditions financières de mise à disposition des services du Ministère de l'Intérieur, d'immeubles bâtis ou non, de places de stationnement privatif, d'abonnements aux parcs publics et de TVM (télévisions vols mouvements) sur les plateformes aéroportuaires.

Modalités

Cette convention a été autorisée par votre Conseil d'administration lors de sa séance du 25 mars 2020 et a été signée le 3 juillet 2020. Elle prévoit notamment un abattement de 60 % sur les loyers dans les terminaux et de 50 % sur les loyers hors terminaux (abattements identiques pour les places de stationnement), la prise en charge à 100 % des charges par l'Etat, l'exonération de TVA sur les loyers et de la taxe foncière, et le versement de la taxe bureau en Ile-de-France.

1.13 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. Cette convention a pris effet au 1er janvier 2017, pour une durée annuelle, reconductible dans la limite de 8 ans.

Lors de sa séance du 10 février 2020, votre Conseil d'administration a autorisé la reconduction de cette convention pour une année.

1.14 CONVENTION AVEC LA SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS (SGP), ÉTABLISSEMENT PUBLIC, 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 conclusion 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 conclusion d'un avenant n° 1 à cette convention, signé le 1er mars 2017 et prévoyant 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 n° 1 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.

Lors de sa séance du 24 juin 2020, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un avenant n° 2 à la convention de maîtrise d'ouvrage, signé le 18 novembre 2020 et contractualisant la rémunération de modifications de programme ayant pour conséquence de faire évoluer le montant du projet, honoraires compris, de 132,8 millions d'euros à 161,7 millions d'euros, étant précisé que l'indemnité liée au parking reste inchangée à 62,4 millions d'euros.

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.

1.16 AVEC LA SOCIÉTÉ LA POSTE

1.16.1 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.

1.16.2 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.

1.17 CONVENTION D'AVANCE AU TITRE DES DÉPENSES DE SÛRETÉ SÉCURITÉ POUR L'ANNÉE 2020

Nature et objet

Avance de l'Etat au titre des dépenses de sûreté-sécurité, conformément aux dispositions de l'article 29 de la loi de finances rectificative n° 2020-935 du 30 juillet 2020, qui prévoit que le programme 826 « Avances aux exploitants d'aéroports touchés par la crise de Covid-19 au titre des dépenses de sûreté-sécurité » peut être utilisé pour financer, sous forme d'avances, des dépenses de fonctionnement et d'investissement relatives aux missions de sûreté et de sécurité. Ces avances peuvent être accordées aux exploitants d'aéroports.

Modalités

Cette convention a été signée le 11 décembre 2020. Elle prévoit le versement d'une avance plafonnée à 121,8 millions d'euros pour l'année 2020, afin de permettre à votre société de couvrir une partie de ses dépenses de sûreté-sécurité compte tenu de l'effondrement du trafic aérien provoqué par la Covid-19.

Elle n'a pas été préalablement autorisée par votre Conseil d'administration et a en conséquence été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2021, en application de l'article L225-42 du code de commerce.

La date limite de remboursement de l'avance, qui porte intérêts, est fixée au 15 septembre 2030 selon des modalités fixées par la convention. Les intérêts comptabilisés au titre de 2021 se sont élevés à 600 milliers d'euros.

2. Avec des sociétés dont l'Etat est également actionnaire, direct ou indirect

2.1 AVEC LA SOCIÉTÉ GESTIONNAIRE D'INFRASTRUCTURE CDG EXPRESS

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.

2.2 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'Etat (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.

3. Avec la société Royal Schiphol Group NV (NV Luchthaven Schiphol), actionnaire de votre société

Personnes concernées

M. Dick Benschop et Mme Jabine Van Der Meijs, administrateurs de votre société jusqu'au 30 novembre 2021, et mandataires sociaux et/ou dirigeants de la société Royal Schiphol Group NV (NV Luchthaven Schiphol).

Nature et objet

Avenant ayant pour objet de prolonger d'un an l'accord de coopération industrielle conclu le 14 novembre 2008 entre votre société et Royal Schiphol Group. L'objectif de l'alliance Hublink est (i) d'améliorer la compétitivité des deux groupes grâce à la consolidation d'un double-hub, (ii) 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, (iii) de renforcer les relations des deux groupes avec leurs principaux clients, dont le groupe Air France-KLM et (iv) 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.

Modalités

Lors de la séance du 14 octobre 2020, votre Conseil d'administration a autorisé la signature d'un avenant n° 1 à la convention de coopération industrielle signée le 14 novembre 2008, d'une durée de 12 ans, entre votre société et Royal Schiphol Group, afin d'en prolonger la durée d'une année jusqu'au 30 novembre 2021, lequel a emporté automatiquement la prolongation du pacte d'actionnaires signé entre l'Etat et la société Royal Schiphol Group NV (NV Luchthaven Schiphol), tel que mentionné au paragraphe ci-dessous.

4. Avec l'Etat et la société Royal Schiphol Group NV (NV Luchthaven Schiphol), actionnaires de votre société

Personnes concernées

- ◆ L'Etat, 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 et Mme Jabine Van Der Meijs, administrateurs de votre société jusqu'au 30 novembre 2021, 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'Etat, représenté par le ministère de l'Economie 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'Etat et la société Royal Schiphol Group NV, en présence de votre société. La signature de ce pacte est intervenue le 1^{er} décembre 2008 et a pris fin le 30 novembre 2021.

5. Avec des sociétés ayant des mandataires sociaux communs avec votre société

5.1 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 milliers d'euros hors taxes pour chaque partie.

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.

1. Avec l'Etat, actionnaire majoritaire de votre société ou avec des établissements publics de l'Etat

Personnes concernées

L'Etat, ainsi que les administrateurs le représentant ou nommés par lui, comme énumérés au paragraphe 1 de la première partie de notre rapport.

1.1 CONVENTION CONCLUE AVEC LE MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE, LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'AVIATION CIVILE, RELATIVE À L'ÉCHANGE DE TERRAINS ET DE BÂTIMENTS

Nature et objet

Convention d'échange de terrains et de bâtiments conclue entre votre société et l'Etat (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'Etat (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'Etat (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 renoncement 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'Etat (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'Etat (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'Etat 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'Etat 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'Etat 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'Etat de 865 milliers d'euros hors taxes et hors droits.

3. Convention conclue avec l'Etat, SNCF Réseau, la Caisse des Dépôts et Consignations, la société Gestionnaire d'Infrastructure CDG Express et BNP Paribas

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. Aucun apport n'a été versé par votre société durant l'exercice 2021.

4. Convention conclue avec le Gestionnaire d'Infrastructure

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'Etat 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.

Paris-La Défense, le 29 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Guillaume Troussicot

Emmanuel Gadret

ERNST & YOUNG Audit

Antoine Flora

Alain Perroux

ANNEXE 1.1 : LISTE DES NOUVEAUX BAUX ET AVENANTS CONCLUS DURANT L'EXERCICE 2021 AVEC L'ETAT EN APPLICATION D'ACCORDS-CADRES AUTORISÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'AÉROPORTS DE PARIS¹

Baux conclus avec l'Etat – 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 du 18 novembre 2020 avec les services de Police (expiration 31/12/2024)

// TABLEAU 1 : NOUVEAUX BAUX CONCLUS DURANT L'EXERCICE 2021

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé sur 2021 (en euros HT)	Refacturation des charges sur 2021 (€HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-CDG	1200	31CI0313	8 328 €	3 741 €	5ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	8/04/2021
Paris-CDG	1200/1259	31CI0312	280 755 €	180 572 €	5ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	22/01/2021
Paris-CDG	1200	31CI1540	11 943 €	2 964 €	5ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	30/03/2021
Paris-CDG	1213	31CI1550	11 130	4 472 €	5ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	22/01/2021
Paris-CDG	1100	31CI1586	2 721 €	2 749 €	5ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	30/03/2021
Paris-CDG	3312	31CI1615			5ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	16/11/2021
Paris-CDG	6020	31CI1632			5ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	8/04/2021
Paris-Orly	Parking 524	21CI1106			4 ans	Loyer 100 %	1/01/2021	9/03/2021
Paris-LBG	48	41CI0273			5 ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	8/04/2021
Paris-Issy	1	53AO0014			5 ans	Loyer 100 %	1/01/2020	12/04/2021
Toussus	201	54CI0111			5 ans	Abattement de loyer de 50 %	1/01/2020	1/02/2021
Toussus	202	54CI0111			5 ans	Abattement de loyer de 50 %	1/01/2020	1/02/2021

8

¹ Il est signalé que certains baux ont été conclus avec un effet rétroactif.

Baux conclus avec l'Etat - Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance

en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre du Protocole du 3 juillet 2020 avec les services des Douanes (expiration 31/12/2024)

// AVENANTS AUX BAUX EXISTANTS SIGNÉS ET/OU AVEC PRISE D'EFFET DURANT L'EXERCICE 2021

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Durée	Date d'effet	Date de signature
Paris-Orly	288	21CI0990 (avenant 3)	1 mois	1/04/2021	30/04/2021
Paris-Orly	548	21CI1102 (avenant 1)	4 ans	05/10/2020	12/01/2021
Paris-CDG	400	21CI1198 (avenant 1)	4 ans	15/12/2020	27/01/2021

ANNEXE 1.2 : LISTE DES BAUX CONCLUS PRÉALABLEMENT À L'EXERCICE 2021 AVEC L'ETAT EN APPLICATION D'ACCORDS-CADRES AUTORISÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'AÉROPORTS DE PARIS ET POURSUIVIS DURANT L'EXERCICE 2021

Baux conclus avec l'Etat - Ministère de l'Intérieur antérieurement à 2021 et poursuivis durant l'exercice 2021

en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre du Protocole du 18 novembre 2020 avec les services de Police (expiration 31/12/2024)

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé sur 2020 (en euros HT)	Refacturation des charges sur 2020 (€HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Orly	820	21CI1193	22 002,52 €	1 245,24 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	07/01/2021
Paris-Orly	842	21CI1194	13 894,32 €	5 110,84 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	07/01/2021
Paris-Orly	400	21CI1201	55 899,72 €	29 892,36 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	11/01/2021
Paris-Orly	400	21CI1202	210 992,85 €	150 658,56 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	28/12/2020
Paris-Orly	400	21CI1203	241 025,32 €	196 274,04 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	11/01/2021
Paris-Orly	400	21CI1195	18 755,84 €	11 802,76 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	4/02/2021
Paris-Orly	402	21CI1204	6 913,16 €	6 750,40 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	28/12/2020
Paris-Orly	405	21CI1205	132 786,08 €	74 147,96 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	28/12/2020
Paris-Orly	405	21CI1196	6 830,28 €	3 795,88 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	4/02/2021
Paris-CDG	5720	31CI1617	9 110,88 €	11 900,60 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	06/01/2021

Aéroport	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé sur 2020 (en euros HT)	Refacturation des charges sur 2020 (€HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-CDG	5740	31CI1616	30 700,80 €	29 504,24 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	06/01/2021
Paris-CDG	3418 C	31CI1622	Non saisi dans SAP		5 ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	17/12/2020
Paris-CDG	3421 G	31CI1623	Non saisi dans SAP		5 ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	17/12/2020
Paris-CDG	3457 C	31CI1621	17 210,16 €	11 304,36 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	En cours
Paris-CDG	6020	31CI1631	64 939,68 €	37 249,20 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	17/12/2020
Paris-CDG	3702	31CI1628	Non saisi dans SAP		5 ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	17/12/2020
Paris-CDG	1200	31CI1546	Non saisi dans SAP		5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	01/12/2020
Paris-CDG	1200	31CI1547	Non saisi dans SAP		5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	01/12/2020
Paris-CDG	1233	31CI1548	24 722,74 €	9 837,96 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	01/12/2020
Paris-CDG	1200	31CI1549	Non saisi dans SAP		5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	01/12/2020
Paris-CDG	1100	31CI1587	80 289,27 €	80 794,67 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	01/12/2020
Paris-CDG	1400/1401	31CI1583	11 460,31 €	9 392,29 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	1/12/2020

Baux conclus avec l'Etat - Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance antérieurement à 2021 et poursuivis durant l'exercice 2021

en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris dans le cadre du Protocole du 5 mars 2015 avec les services des Douanes (expiration 31/12/2019)

8

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé sur l'exercice ¹ (en € HT)	Refacturation des Charges sur l'exercice ² (en €HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Orly	529	21CI1079	83 144,67 €	60 327,64 €	5 ans et 2 mois	Abattement de 40 % sur le loyer	1/11/2019	17/10/2019
Paris-Orly	288	21CI0990			6 ans et 3 mois	Abattement sur le loyer de 60 %	01/01/2015	20/10/2015
Paris-Orly	405	21CI1138*			6 mois	Abattement sur le loyer de 60 %	1/06/2019	11/01/2021
Paris-Orly	405	21CI1140*			6 mois et 26 jours	Abattement sur le loyer de 60 %	5/06/2019	8/01/2020
Paris-Orly	126	21CI1100	2 055,44 €	1 152,91 €	4 ans et 2 mois	Abattement sur le loyer de 50 %	1/11/2020	28/10/2020
Paris-Orly	548	21CI1102	15 223,17 €	13 733,65 €	4 ans, 4 mois et 26 jours	Abattement sur le loyer de 50 %	5/10/2020	27/10/2020
Paris-Orly	400	21CI1198	172 995,04 €	100 361,42 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	6/11/2020

¹ Il est signalé que les loyers comptabilisés ainsi que le montant des charges facturées intègrent les modalités financières définies par les avenants intervenus en 2015.

² Idem.

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé sur l'exercice ¹ (en € HT)	Refacturation des Charges sur l'exercice ² (en € HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Orly	400	21CI1197	45 431,88 €	32 099,20 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	27/11/2020
Paris-Orly	346	21CI1210	10 227,28 €	1 432,08 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	6/11/2020
Paris-Orly	402	21CI1199	7 860,12 €	5 272,24 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	27/11/2020
Paris-Orly	405	21CI1200	101 266,40 €	57 680,32 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	27/11/2020
Paris-CDG	7610	31CI1657	63 654,85 €	31 050,44 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	4/11/2020
Paris-CDG	3609	31CI1625	841,43 €	1 354,56 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	23/11/2020
Paris-CDG	3700	31CI1629	25 496,99 €	4 992,24 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	23/11/2020
Paris-CDG	3417 C	31CI1624	15 314,67 €	6 832,08 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	23/11/2020
Paris-CDG	3416	31CI1626	66 372,17 €	27 884,76 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	23/11/2020
Paris-CDG	3452 C	31CI1627	11 684,42 €	7 082,24 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	23/11/2020
Paris-CDG	1200/1259	31CI0298	199 045,67 €	144 065,29 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	30/11/2020
Paris-CDG	1226	31CI0299	128 529,55 €	63 234,37 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	30/11/2020
Paris-CDG	1200	31CI1542	110 157,40 €	52 600,32 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	4/11/2020
Paris-CDG	1200	31CI1543	207 710,84 €	88 273,16 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	4/11/2020
Paris-CDG	1200	31CI1544	7 449,36 €	3 320,12 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	4/11/2020
Paris-CDG	1400/1401	31CI1584	69 690,92 €	45 270,80 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	18/11/2020
Paris-CDG	1100	31CI1588	111 536,99 €	98 473,92 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 60 %	1/01/2020	18/11/2020
Paris-Issy	1	54AO0015	Non saisi dans SAP		5 ans	Pas d'abattement	1/01/2020	04/01/2021
Paris-LBG	402	41CI0274	5 469,32 €	1 255,12 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 50 %	1/01/2020	23/11/2020

² 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.

³ Idem.

Baux conclus avec l'Etat - Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire - DGAC antérieurement à 2021 et poursuivis durant l'exercice 2021

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	Loyer comptabilisé sur 2020 (en euros HT)	Refacturation des charges sur 2020 (en euros HT)	Durée	Conditions financières	Date d'effet	Date de signature
Paris-Charles de Gaulle	5740	31 CI 1558	5 820,00 €	3 272,28 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 20 %	01/01/2018	3/11/2020

Baux conclus avec l'Etat - Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire antérieurement à 2020 et poursuivis durant l'exercice 2021

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	3702	31CI1518*	4846,40	2052,45	5 ans et 3 mois	Abattement sur le loyer de 20 %	15/09/2017	03/10/2017
Paris-Charles de Gaulle	1261P	CDGE-31CI1494	61 157,12 €	16 812,28 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 40 %	01/01/2018	20/03/2019
Paris-Charles de Gaulle	3630	31 CI 1560	35 041,32 €	60 688,40 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 20 %	01/01/2018	3/04/2019
Paris-Le-Bourget	Terrain 406	41CI0250	17 830,80 €	2 858,00 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 10 %	01/01/2018	03/06/2019
Paris-Le-Bourget	27	41CI0232	0	0	2 ans	Abattement sur le loyer de 10 %	21/06/2018	En cours
Issy-les-Moulineaux	1	53AO0013	4 526,44 €	990,96 €	5 ans	Pas d'abattement (AOT)	01/01/2018	30/09/2019
Toussus-le-noble	Terrain 127	54CI0102	23 570,88 €	3 932,44 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 10 %	01/01/2018	14/02/2019
Paris - Orly	Terrain 808	IMOS-2ICI1055	14 679,18 €	84,57 €	5 ans	Abattement sur le loyer de 10 %	01/01/2018	21/02/2019

Baux conclus avec l'Etat - Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire antérieurement à 2019 et poursuivis durant l'exercice 2021

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 DSNM le 27 juillet 2007 (expiration au 21 juillet 2035 si reconduction en 2022)

8

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

8.2.3 INFORMATION SUR LE DÉCLASSEMENT DE CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Par délibération en date du 11 décembre 2019, le conseil d'administration a adopté une charte interne relative aux conventions réglementées conclues par Aéroports de Paris (ci-après « la charte »).

Cette charte a notamment pour objet de rappeler la définition et le cadre légal des conventions réglementées et de déterminer les critères retenus par Aéroports de Paris permettant de qualifier ces conventions réglementées ainsi que ceux permettant

d'identifier les conventions qui doivent être considérées comme des conventions libres non soumises aux formalités prévues par les articles L2 25-38 et suivants du code de commerce.

La charte définit les hypothèses dans lesquelles des conventions doivent être qualifiées de conventions libres car portant sur une opération courante et conclues à des conditions normales.

Aucune convention réglementée n'a donné lieu à un déclassement en 2021.

8.2.4 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

Le détail des transactions avec des parties liées prévues dans les normes adoptées conformément au règlement (CE) n° 1606/2002 du Parlement européen et du Conseil conclues jusqu'à la date du dépôt du présent document d'enregistrement universel figurent en note 14 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 6.

Les rapports des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés aux titres des exercices 2021, 2020 et 2019 figurent respectivement en section 8.2.2.1 du présent document, et en annexe 1 du Document d'Enregistrement Universel 2020 et du Document d'Enregistrement Universel 2019.

8.3 RÉSULTATS SOCIAUX DES 5 DERNIERS EXERCICES

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2017	Décembre 2018	Décembre 2019	Décembre 2020	Décembre 2021
Capital en fin d'exercice					
Dotation en capital	-	-	-	-	-
Capital social	297	297	297	297	297
Nombre d'actions à la clôture <i>(en millions)</i>	99	99	99	99	99
Nombre d'actions moyen pondéré <i>(en millions)</i>	99	99	99	99	99
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'Affaires hors taxes	2 820	2 957	3 062	1 491	1 722
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	1 239	1 316	1 331	20	350
Amortissements + provisions	(490)	(469)	(571)	(1 339)	(699)
Impôt sur les bénéficiaires	(223)	(256)	(243)	2	163
Participation des salariés	(22)	(28)	(24)	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	504	563	498	(1 316)	(188)
Résultat distribué au cours de l'exercice	261	341	364	70	(0)
Résultats par action <i>(en euros)</i>					
Résultat par action après impôts et participation mais avant dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	10,02	10,43	10,77	0,21	5,16
Résultat net par action	5,10	5,69	5,03	0,00	0,00
Dividende par action versé au cours de l'exercice	2,64	2,76	3,70	0,00	0,00
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	6 435	6 349	6 295	6 338	5 752
Montant de la masse salariale de l'exercice	(393)	(392)	(398)	(318)	(329)
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	(196)	(194)	(198)	(165)	(140)

8.4 ÉCHÉANCIER DES PAIEMENTS FOURNISSEURS SUR LES DETTES EXISTANTES À LA CLÔTURE DES COMPTES

FACTURES REÇUES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

// ARTICLE D. 4411. - 1° : FACTURES REÇUES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées		31	14	5	27	207
Montant total des factures concernées TTC		359 718 €	1 326 295 €	- 5 250 €	2 348 282 €	4 029 045 €
Pourcentage du montant						
Total des achats de l'exercice TTC		0,0 %	0,1 %	0,0 %	0,2 %	0,3 %
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures		775				
Montant total des factures exclues TTC		9 910 004 €				
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement		<ul style="list-style-type: none"> • Délais contractuels : (préciser) • Délais légaux : Selon Code de Commerce 				

FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

// ARTICLE D. 4411. - 2° : FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	7 142	1 912	850	457	5 766	8 985
Montant total des factures concernées TTC	513 181 751 €	4 472 487 €	9 413 390 €	541 735 €	- 9 636 775 €	4 790 837 €
Pourcentage du montant						
Total des achats de l'exercice TTC						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC	27,0 %	0,2 %	0,5 %	0,0 %	- 0,5 %	0,3 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures	145	108	125	119	3 806	
Montant total des factures exclues TTC	921 352 €	- 120 424 €	303 179 €	587 596 €	57 144 715 €	
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement		<ul style="list-style-type: none"> • Délais contractuels : factures payables à 30 jours de leur date d'émission • Délais légaux : Selon Code de Commerce 				

8.5 PERSONNES RESPONSABLES DU DEU INCLUANT LE RFA

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 plateforme (*hub*) parisien, la communication commerciale et les événements à destination du grand public dans et en dehors des sites.

RESPONSABLE DU DOCUMENT DE D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2021

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

ATTESTATION DU RESPONSABLE

J'atteste, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que 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 que 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 et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Le Président-directeur général
Augustin de Romanet

8

8.6 TABLES DE CONCORDANCE

8.6.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT (CE) N° 2019/980

La table de correspondance ci-après permet d'identifier les informations requises par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (CE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 conformément au schéma du document d'enregistrement universel :

Annexes 1 et 2 du règlement délégué (CE) n° 2019/980 du 14 mars 2019	Pages	Section
1. Personnes responsables		
1.1 Identité des personnes responsables	452	8.7
1.2 Déclaration des personnes responsables	452	8.7
1.3 Attestation ou rapport des personnes intervenant en qualité d'experts	N/A	N/A
1.4 Informations provenant d'un tiers	N/A	N/A
1.5 Déclaration relative à l'autorité compétente	N/A	N/A
2. Contrôleurs légaux des comptes		
2.1 Identité des contrôleurs légaux	451	8.6
2.2 Changement éventuel	N/A	N/A
3. Facteurs de risque	126 à 132	2.1
4. Informations concernant la Société		
4.1 Raison sociale et nom commercial	432	8.1.1
4.2 Lieu, numéro d'enregistrement et LEI	432	8.1.1
4.3 Date de constitution et durée de vie	432	8.1.1
4.4 Siège social et forme juridique, législation régissant les activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège statutaire, site web avec un avertissement	432	8.1.1
5. Aperçu des activités		
5.1 Principales activités	8 à 9 ; 50 à 87 ; 378 à 379	RI ; 1.1 ; Note 2 de l'annexe aux comptes annuels
5.2 Principaux marchés	52 ; 54 à 87	1.1.1.3 ; 1.1.2
5.3 Evénements importants dans le développement des activités	254 à 258 ; 291 à 297 ; 375 à 378	5.1 ; Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés ; Note 1 de l'annexe aux comptes annuels
5.4 Stratégie et objectifs	15 à 18 ; 19 à 31 ; 59 à 87 ; 274 à 277	RI ; 1.1.3 à 1.1.6 ; 5.5
5.5 Dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	N/A	N/A
5.6 Déclaration sur la position concurrentielle	117 à 118	1.3
5.7 Investissements	93 à 94 ; 97 à 98 ; 100 ; 103 ; 105 ; 107 ; 109 ; 111 ; 113 ; 116 ; 269 à 272	1.2.2 ; 1.2.3 ; 1.2.4 ; 1.2.5 ; 1.2.6 ; 1.2.7 ; 1.2.8 ; 1.2.9 ; 1.2.10 ; 1.2.11 ; 5.3
5.7.1 Investissements importants réalisés	269 à 270 ; 271	5.3.1 ; 5.3.4
5.7.2 Principaux investissements en cours ou à venir	93 à 94	1.2.2 ; 5.3.2 à 5.3.3
5.7.3 Informations sur les co-entreprises et entreprises associées	269	5.3.1
5.7.4 Questions environnementales pouvant influencer sur l'utilisation des immobilisations corporelles	271 à 272	5.3.5

Annexes 1 et 2 du règlement délégué (CE) n° 2019/980 du 14 mars 2019		Pages	Section
6. Structure organisationnelle			
6.1	Description sommaire du Groupe	53	1.1.4
6.2	Liste des filiales importantes	365 à 366 ; 395	Note 19 de l'annexe aux comptes consolidés ; Note 6 de l'annexe aux comptes annuels
7. Examen de la situation financière et du résultat			
7.1	Situation financière	282 à 288 ; 372 à 374	6.1 ; 6.2
7.1.1	Évolution des résultats et de la situation financière comportant des indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant, extra-financière	1 ; 12 ; 44 ; 259 à 268 ; 282	Incorporation par référence ; RI ; 5.2 ; 6.2
7.1.2	Prévisions de développement futur et activités en matière de recherche et de développement	58 ; 71 ; 273 ; 277 à 279	1.1.2.4 ; 1.1.4.4 ; 5.4 ; 5.5 ; 5.6
7.2	Résultat d'exploitation	259 à 261	5.2.1
7.2.1	Facteurs importants, événements inhabituels, peu fréquents ou nouveaux développements	254 à 258 ; 277 ; 291 à 297 ; 375 à 378	5.1 ; 5.5 ; Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés ; Note 1 de l'annexe aux comptes annuels
7.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	254 à 258	5.1
8 Trésorerie et capitaux			
8.1	Informations sur les capitaux		
8.2	Flux de trésorerie	266 à 267 ; 287 ; 354 à 355 ; 374	5.2.3 ; 6.1.4 ; note 13 de l'annexe aux comptes consolidés ; 6.2.3
8.3	Besoins de financement et structure de financement	267 à 268 ; 297 ; 337 à 339 ; 378 ; 401 à 403	5.2.3 ; Notes 2 et 9 de l'annexe aux comptes consolidés ; Notes 1 et 6 de l'annexe aux comptes annuels
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	N/A	N/A
8.5	Sources de financement attendues	N/A	N/A
9. Environnement réglementaire			
	Description de l'environnement réglementaire pouvant influencer sur les activités de la Société	119 à 123 ; 131 à 132	1.4 ; 2.1.6
10. Informations sur les tendances			
10.1	Description des principales tendances et de tout changement significatif de performance financière du groupe depuis la fin du dernier exercice	277 ; 364 ; 409	5.5 à 5.6 ; Note 17 de l'annexe aux comptes consolidés ; Note 11 de l'annexe aux comptes annuels
10.2	Événements susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	277 ; 278 à 279	5.5 ; 5.6
11. Prévisions ou estimations du bénéfice			
11.1	Prévisions ou estimations du bénéfice publiées	273 ; 279	5.4 ; 5.6
11.2	Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévisions	58 ; 273 ; 278 à 279	1.1.2.4 ; 5.4 ; 5.6
11.3	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	N/A	N/A
12. Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale			
12.1	Informations concernant les membres	146 à 149 ; 151 à 160 ; 162 à 165	3.2.1.1 ; 3.2.1.4 ; 3.2.3
12.2	Conflits d'intérêts	160	3.2.1.5

Annexes 1 et 2 du règlement délégué (CE) n° 2019/980 du 14 mars 2019	Pages	Section
13. Rémunération et avantages		
13-1 Rémunération versée et avantages en nature	39 ; 178 à 182 ; 360 à 361 ; 406	RI ; 3.5.3 ; Note 14 de l'annexe aux comptes consolidés ; Note 9 de l'annexe aux comptes sociaux
13-2 Provisions pour pensions, retraites et autres avantages du même ordre	177 à 180	3.5.1 à 3.5.2
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
14.1 Date d'expiration des mandats	146 à 149	3.2.1.1
14.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	160	3.2.1.5
14.3 Informations sur les comités d'audit et de rémunérations	172 à 174	3.4
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	143	3.1.2
14.5 Modifications futures potentielles sur la gouvernance d'entreprise	37 ; 144	RI ; 3.2.1.1
15. Salariés		
15.1 Nombre de salariés	10 ; 46 ; 204 à 205 ; 316 ; 407	RI ; 4.2 ; Note 5 de l'annexe aux comptes consolidés ; Note 9 de l'annexe aux comptes annuels
15.2 Participations et stock-options	39 ; 176 à 177 ; 178 à 180 ; 182	RI ; 3.5.1 à 3.5.3 ; 3.5.4
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	196 ; 419	4.2 ; 7.1.1
16. Principaux actionnaires		
16.1 Actionnaires détenant plus de 5% du capital	10 ; 418 ; 419	RI ; 7.1.1 ; 7.1.3
16.2 Existence de droits de vote différents	419 ; 426 à 427	7.1.2 ; 7.4.2
16.3 Contrôle direct ou indirect	419	7.1.3
16.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	427	7.4.2
17. Transactions avec les parties liées	358 à 361 ; 407 à 409	Note 14 de l'annexe aux comptes consolidés ; Note 10 de l'annexe aux comptes annuels
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de la Société		
18.1 Informations financières historiques		
18.1.1 Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et rapport d'audit	1 ; 289 à 414	Incorporation par référence ; 6.1 ; 6.2
18.1.2 Changement de date de référence comptable	N/A	N/A
18.1.3 Normes comptables	1 ; 289 à 291 ; 380 à 384	Note 1 de l'annexe aux comptes consolidés ; Note 4 de l'annexe aux comptes annuels
18.1.4 Changement de référentiel comptable	380	Note 4 de l'annexe aux comptes annuels
18.1.5 Bilan, compte de résultat, variation des capitaux propres, flux de trésorerie, méthodes comptables et notes explicatives	259 à 261 ; 284 ; 372 à 374	RI ; 5.2.1 ; 6.1.1 ; 6.2.1 ; 6.2.2 ; 6.2.3
18.1.6 États financiers consolidés	282 à 371	6.1
18.1.7 Date des dernières informations financières	284 ; 372	6.1 ; 6.2
18.2 Informations financières intermédiaires et autres (rapports d'audit ou d'examen le cas échéant)	N/A	N/A

Annexes 1 et 2 du règlement délégué (CE) n° 2019/980 du 14 mars 2019	Pages	Section
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques		
18.3.1 Audit indépendant des informations financières annuelles historiques	368 à 371 ; 410 à 414	6.1.7 ; 6.2.5
18.3.2 Autres informations auditées	N/A	N/A
18.3.3 Informations financières non auditées	N/A	N/A
18.4 Informations financières pro forma	N/A	N/A
18.5 Politique de distribution de dividendes	278 ; 279 ; 421	5.6 ; 7.3
18.5.1 Description de la politique de distribution des dividendes et de toute restriction applicable	278 ; 279 ; 421	5.6 ; 7.3
18.5.2 Montant du dividende par action	421	7.3
18.6 Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage	138 ; 363 ; 406	2.3 ; Note 16 de l'annexe aux comptes consolidés ; Note 8 à l'annexe aux comptes annuels
18.7 Changement significatif de la situation financière	277	5.5
19. Informations complémentaires		
19.1 Informations sur le capital social	422	7.4.1
19.1.1 Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises et totalement libérées et valeur nominale par action, nombre d'actions autorisées	330 ; 422	7.1 ; 7.4.1
19.1.2 Informations relatives aux actions non représentatives du capital	N/A	N/A
19.1.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société	418 ; 423	7.1.1 ; 7.4.1
19.1.4 Valeurs convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A	N/A
19.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	424 à 426	7.4.1
19.1.6 Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de tout membre du groupe	426	7.4.1
19.1.7 Historique du capital social	422	7.4.1
19.2 Acte constitutif et statuts	426 à 428 ; 451	7.4.2 ; 451
19.2.1 Registre et objet social	426 ; 432	7.4 ; 8.1.1
19.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions	N/A	N/A
19.2.3 Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	427	7.4.2
20. Contrats importants	433	8.2.1
21. Documents disponibles	451	8.6

8.6.2 TABLES DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Le présent document d'enregistrement universel inclut les éléments du rapport de gestion relatif à l'exercice 2021 du conseil d'administration prévus par les articles L. 255-100-1 et suivants et à l'article L.22-1035 du code de commerce. Le rapport de gestion est constitué des sections du document d'enregistrement universel identifiées dans le tableau ci-après.

Ne figurant pas dans le rapport de gestion, arrêté le 16 février 2022, un paragraphe relatif aux conséquences de l'invasion de l'Ukraine par la Russie sur l'activité et les prévisions du groupe a été ajouté en page 277 pour les besoins du document d'enregistrement universel.

Textes de référence	Éléments requis	Pages	Section
Situation et activité de la société			
Code de commerce Articles L. 225-100-1, I.,1°, L. 232-1, II., L. 233-6 et L. 233-26	Situation de la société et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société, notamment sa situation d'endettement au regard du volume et de la complexité des affaires	253 à 279	Chap. 5
Code de commerce Article L. 225-100-1, I.,2°	Indicateurs clés de performance de nature financière	5 ; 44 ; 282	RI ; 6.1
Code de commerce Article L. 225-100-1, I.,2°	Indicateurs clés de performance non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société	5 ; 10 à 12 ; 45 à 47 ; 216	RI ; 4.3.3
Code de commerce Articles L. 232-1, II et L. 233-26	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	274 à 277 ; 364 ; 409	5.5 ; Note 17 de l'annexe aux comptes consolidés, Note 11 de l'annexe aux comptes annuels
Code de commerce Article L. 232-1, II	Succursales existantes	Néant	Néant
Code de commerce Article L. 233-6 al. 1	Prise de participation dans une société ayant son siège social en France sur le territoire français	365 ; 395	Note 19 de l'annexe aux comptes consolidés ; Note 6.2 de l'annexe aux comptes annuels
Code de commerce Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19	Aliénation des participations croisées	Néant	Néant
Code de commerce Articles L. 232-1, II et L.233-26	Évolution prévisible de la situation de la société et perspectives d'avenir	58 ; 278 à 279	1.1.2.4 ; 5.6
Code de commerce Articles L. 232-1, II et L.233-26	Activités en matière de recherche et de développement	Non significatif	Non significatif
Code de commerce Article R. 225-102	Tableau faisant apparaître les résultats de la société au cours de chacun des 5 derniers exercices	449	8.3
Code de commerce Article L. 441-4 et D. 441-6	Informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients	450	8.4
Code monétaire et financier Articles L. 511-6 al 2 et R. 511-2-1-3	Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du commissaire aux comptes	Néant	Néant
Contrôle interne et gestion des risques			
Code de commerce Article L. 225-100-1, I.,3°	Principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	126 à 132	2.1
Code de commerce Article L. 22-10-35,1°	Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire	131	2.1.5
Code de commerce Article L. 22-10-35, 2°	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	40 à 41 ; 133 à 137	RI ; 2.2
Code de commerce Article L. 225-100-1, I.,4°	Objectifs et politique en matière de couverture de chaque catégorie de transaction et exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie. Les indications comprennent l'utilisation par la société des instruments financiers	129 ; 333 à 334	2.1.2 ; Note 9 de l'annexe aux comptes consolidés
Code de commerce Article L. 225-102-4	Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	230 à 242	4.6

Textes de référence	Elements requis	Pages	Section
Actionnariat et capital			
Code de commerce Article L. 233-13	Structure, évolution du capital de la société et franchissement de seuils	418 ; 419 ; 428	7.1.1 ; 7.4.2
Code de commerce Articles L. 225-211 et R 225-160	Acquisition et cession par la société de ses propres actions	422 à 424	7.4.1
Code de commerce Article L. 225-102 alinéa 1	Etat de la participation des salariés au capital social	39 ; 418 à 419	RI ; 7.1.1
Code de commerce Articles R. 228-90 et R 228-91	Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	N/A	N/A
Code monétaire et financier Article L. 621-18-2 et R 621-43-1 Règlement AMF Article 223-26	Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société	182	3.5.4
Code général des impôts Article 243 bis	Montant des dividendes mis en distribution au titre des 3 derniers exercices	421	7.3
Declaration de performance extra financière (DPEF)			
Code de commerce Articles L.225-102-1 et R.225-105	Modèle d'affaires	10 à 11	RI
Code de commerce Articles L.225-102-1 et R. 225-105, I.1°	Description des principaux risques liés à l'activité de la société	187 à 189	4.1.1
Code de commerce Articles L.225-102-1, III, L. 22-10-36 R. 225-105, I, 2° et R 22-10-29	Informations sur 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, à la lutte contre la corruption et à l'évasion fiscale (description des politiques appliquées par la société)	207 ; 208 à 217 ; 228 à 242	4.3.2 à 4.3.3 ; 4.6
Code de commerce Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I.3°	Résultats des politiques appliquées par la société ou le groupe, incluant des indicateurs clés de performance	188 à 189	4.1.1
Code de commerce Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II, A, 1°	Informations sociales (emploi, organisation du travail, santé et sécurité, relations sociales, formation, égalité de traitement)	193 à 205 ; 230 à 242	4.2 ; 4.6
Code de commerce Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II, A, 2°	Informations environnementales (politique générale en matière environnementale, pollution, économie circulaire, changement climatique)	206 à 217 ; 230 à 242	4.3 ; 4.6
Code de commerce Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II, A, 3°	Informations sociétales (engagements sociétaux en faveur du développement durable, sous-traitance et fournisseurs, loyauté des pratiques)	224 à 227 ; 230 à 242	4.5 ; 4.6
Code de commerce Articles L. 225-102-1 ; L. 22-10-36 ; R 22-10-29 et R. 225-105, II, B, 1°	Informations relatives à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale et actions mises en œuvre pour prévenir les corruptions	204 ; 228 à 230 ; 230 à 242	4.2 ; 4.6
Code de commerce Articles L. 225-102-1 ; L. 22-10-36 ; R 22-10-29 et R. 225-105, II, B, 2°	Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme	202 à 203 ; 230 à 242	4.2 ; 4.6
Code de commerce Article L. 225-102-2	Informations spécifiques installations SEVESO	206 ; 215 ; 234	4.3 ; 4.6
Code de commerce Art. L.225-102-1 III et R.225-105-2	Attestation de l'organisme tiers indépendant	248 à 251	4.1.0
Règlement taxonomie 2020/852 Article 8 et acte délégué du 6 juillet 2021	Publication du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissement (CAPEX), des dépenses d'exploitation (OPEX) des activités économiques éligibles à la taxonomie durable	221 à 223	4.4

Textes de référence	Elements requis	Pages	Section
Informations complémentaires requises pour l'établissement du rapport de gestion			
Code de commerce Article L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Néant	Néant

8.6.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent document d'enregistrement universel inclut les éléments du rapport de gestion relatif à l'exercice 2021 du Conseil d'administration prévus par les articles L. 225-100-1 et suivants et à l'article L. 22-10-35 du Code de commerce. Le rapport de gestion est constitué des sections du document d'enregistrement universel identifiées dans le tableau ci-dessous :

Textes de références		Pages	Section
Informations sur les rémunérations			
Code de commerce Article L. 22-10-8, I, alinéa 2 et R. 22-10-14	Politique de rémunération des mandataires sociaux	176 à 178	3.5.1 à 3.5.2
Code de commerce Article L. 22-10-9, I,1° et R. 22-10-15	Rémunération totale et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	178 à 181	3.5.3
Code de commerce Article L. 22-10-9, I,2°	Proportion relative de la rémunération fixe et variable	39 ; 176 à 177 ; 178 à 180	RI ; 3.5.1 à 3.5.3
Article L. 22-10-9, I, 3° du Code de commerce	Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	179	3.5.3
Code de commerce Article L. 22-10-9, I,4°	Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux	177 ; 179 à 180	3.5.1 ; 3.5.3
Code de commerce Article L. 22-10-9, I,5°	Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce	39 ; 177 ; 180	RI ; 3.5.1 ; 3.5.3
Code de commerce Article L. 22-10-9, I,6°	Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la société	39 ; 177	RI ; 3.5.1
Code de commerce Article L. 22-10-9, I,7°	Evolution annuelle de la rémunération, des performances de la société, de la rémunération moyenne des salariés de la société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	39 ; 177	RI ; 3.5.1
Code de commerce Article L. 22-10-9, I,8°	Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	178 à 180	3.5.3
Code de commerce Article L. 22-10-9, I,9°	Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L 22-10-34	178 à 180	3.5.3
Code de commerce Article L. 22-10-9, I,10°	Ecart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	N/A	N/A
Code de commerce Article L. 22-10-9, I,11°	Application des dispositions du second alinéa de l'article L.225-45 du code de commerce	N/A	N/A
Code de commerce Article L. 225-185 et L. 22-10-57	Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	177 ; 179 à 180 ; 182	3.5.1 ; 3.5.3
Code de commerce Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59	Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	179 à 180	3.5.3

Textes de references		Pages	Section
Informations sur la gouvernance			
Code de commerce Article L.225-37-4, 1°	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	151 à 159	3.2.1.4
Code de commerce Article L.225-37-4, 2°	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	160 ; 435 à 436 ; 441	3.2.1.5 ; 8.2.2
Code de commerce Article L.225-37-4, 3°	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentation de capital	424 à 426	7.4.1
Code de commerce Article L.225-37-4, 4°	Modalités d'exercice de la direction générale	142 ; 161	3.1.1.1 ; 3.2.2
Code de commerce Article L. 22-10-10-1°	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	166 à 171	3.3
Code de commerce Article L. 22-10-10-2°	Politique de diversité et application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	150	3.2.1.2 à 3.2.1.3
Code de commerce Article L. 22-10-10-3°	Eventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	161	3.2.2.3
Code de commerce Article L. 22-10-10-4°	Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe « <i>comply or explain</i> »	143	3.1.2
Code de commerce Article L. 22-10-10-5°	Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale	427	7.4.2
Code de commerce Article L. 22-10-10-6°	Procédure d'évaluation des conventions courantes et sa mise en œuvre	173	3.4.2
Code de commerce Article L. 22-10-11 Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange			
	Structure du capital de la société	418 à 419	7.1.1
	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce	419 ; 426 à 428	7.1.4 ; 7.4.1 ; 7.4.2
	Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L.233-7 et L.233-12 du Code de commerce	418 à 419	7.1.1
	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits spéciaux et la description de ceux-ci	418 à 419 ; 426 à 428	7.1.1
	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	85 à 86	1.1.5.6
	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société	167	3.3.1.3 à 3.3.1.4
	Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions	168 à 169	3.3.2.2
	Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts	427	7.4.2
	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	177 ; 178 ; 180	3.5.1 ; 3.5.2 ; 3.5.3

8.6.4 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent document d'enregistrement universel inclut le rapport financier annuel de l'exercice 2021 établi en application des articles L. 451-1-2 du code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Le rapport financier annuel est constitué des sections du document d'enregistrement universel identifiées dans le tableau ci-dessous :

Rubriques	Articles	Presence	Section
RAPPORT FINANCIER ANNUEL	Code Monétaire et Financier Article L. 451-1-2 et règlement général de l'AMF Article 222-3		
COMPTES ANNUELS		372 à 414	6.2
COMPTES CONSOLIDÉS		282 à 371	6.1
RAPPORT DE GESTION		Cf. Table de concordance du rapport de gestion	
RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE		Cf. Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	
DECLARATION DES PERSONNES RESPONSABLES DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL		450	8.5
RAPPORTS DES CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX ET LES COMPTES CONSOLIDÉS		366 à 371 ; 410 à 414	6.1.7 ; 6.2.5

Rédaction : Groupe ADP

Crédits photo :

Stéphane de Bourgies, Arnaud Gaulupeau, Philippe Stroppa, Gwen Lebras,
ZOO studio, TAV Airports, GMR, Groupe ADP.



3950*
groupeadp.fr

1 rue de France
93290 Tremblay-en-France - France