

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE  
2020



# REBONDIR

PAGE 02

1

# RASSURER

PAGE 06

2

# ANTICIPER

PAGE 16

3

# TRANSFORMER

PAGE 28

4

# MAÎTRISER

PAGE 36

# « C'EST EN REGAGNANT LA CONFIANCE DES PASSAGERS ET EN ACCÉLÉRANT NOTRE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE QUE NOUS REBONDIRONS. »

02



**Augustin de Romanet**  
Président-directeur général  
de Groupe ADP

**La crise historique provoquée par la pandémie de Covid-19 a très durement touché le transport aérien. Comment le Groupe ADP a-t-il traversé l'année 2020 ?**

**Augustin de Romanet :** Dans l'histoire du transport aérien, le coup d'arrêt sur le trafic est sans précédent du fait de sa brutalité, son ampleur et sa durée. Pour la première fois depuis 50 ans, deux piliers de l'aérien – la connectivité et la croissance – sont ébranlés. La connectivité, qui consiste, pour un pays, à accepter les passagers du monde entier, est durablement amoindrie en raison des restrictions aux voyages décidées par les États (quarantaines imposées, fermetures des frontières, etc.). La croissance sur l'ensemble du réseau opéré par nos aéroports en France et à l'international, a été stoppée net à compter du mois de mars et le trafic total a accusé une baisse de 60,4 % à 96,3 millions de passagers en 2020. À Paris, alors que nous accueillions 108 millions de passagers en 2019, le trafic n'a atteint que 33,1 millions de passagers l'an dernier, entraînant une perte importante de chiffre d'affaires.

Face à la chute de l'activité et à la crise sanitaire, le premier réflexe a été d'assurer la sécurité sanitaire des passagers et des personnels en aéroport. Nous avons sans délais renforcé nos procédures sur les opérations de nettoyage, posé des protections en plexiglass et une signalétique pour le respect de la distanciation physique, mis à disposition des distributeurs de gel hydroalcoolique tout au long du parcours passagers, installé des caméras thermiques aux arrivées et des centres de dépistage Covid en lien avec le réseau de laboratoires Cerballiance. Nous avons aussi été moteurs, auprès des services de l'État, pour établir des protocoles et aider à restaurer la confiance, à l'instar des vols dit de « corridors sanitaires », en lien avec l'agence européenne de sécurité de l'aviation aérienne. Nous avons été proactifs tout au long de l'année. En étant, par exemple, à l'initiative de la disposition ayant conduit à ce qu'un passager, en provenance d'un pays classé en zone dite « rouge », ne pénètre pas sur le territoire national, sans avoir un test de dépistage PCR négatif.

« Le rétablissement complet du trafic va se faire de manière graduelle et très progressive. Nous anticipons à Paris un retour au volume de trafic de 2019 entre 2024 et 2027. »

L'autre priorité a été de stabiliser la situation financière et opérationnelle du Groupe au regard de la situation du trafic. Elle s'est traduite sur de nombreuses plates-formes par des fermetures d'infrastructures. Tel a été notamment le cas pendant plusieurs mois, pour la première fois de son histoire, de Paris-Orly. Dans ce contexte, en outre, un plan d'économie de grande ampleur à l'échelle du Groupe a été conduit, pour un montant total de 668 millions d'euros. Nous appuyant sur cette mobilisation, nous devons continuer, dans les années suivantes, à faire preuve d'agilité en fonction du niveau du trafic. Par ailleurs, nous avons levé sur les marchés obligataires un total de 4 milliards d'euros entre avril et juillet 2020, stabilisant ainsi la liquidité du groupe à un niveau élevé à partir de l'été. La réduction de l'activité a conduit au déploiement de l'activité partielle, qui a concerné la majeure partie des salariés en 2020. De manière pérenne, afin d'adapter notre modèle économique et social, structuré jusqu'à présent dans l'optique d'accompagner une croissance continue et rapide du transport aérien, au nouveau contexte du secteur, un accord de rupture conventionnelle collective a été signé dans le cadre du dialogue social. Il autorise 1150 départs, en cours de mise en œuvre, dont 700 non remplacés. Des mesures unilatérales conduisant à des efforts de baisses de rémunération sont également prises. Enfin, dans ce contexte modifié, les objectifs présentés dans le cadre du plan stratégique « Connect 2020 » ont perdu leur pertinence et les investissements associés au contrat de régulation économique 2016-2020 ont été remis en cause si bien que nous avons obtenu de l'État de sortir de ce cadre de régulation pluriannuel. La proposition en cours de consultation pour le prochain CRE a, de même, été déclarée caduque.

**Comment le Groupe ADP a-t-il abordé les impacts sociaux de la crise ?**

Nous avons immédiatement assuré la protection de nos collaborateurs, en fournissant des kits sanitaires et des équipements pour ceux d'entre eux qui assuraient des missions essentielles à la continuité des opérations aéroportuaires, comme la maintenance, et en recourant massivement au télétravail ou au chômage partiel, en assurant un accompagnement managérial constant afin de conserver unie notre communauté aéroportuaire, en France et dans le monde. L'ensemble de nos collaborateurs a fait preuve d'un remarquable sens du devoir et d'un élan de solidarité.

En outre, dans un contexte où le Groupe ADP est contraint d'adapter son modèle social et économique, nous avons fait le choix de passer par le dialogue avec les institutions représentatives du personnel pour conclure un accord de rupture conventionnelle collective ne conduisant pas à des départs contraints.

**Quelles sont les perspectives de reprise sur le trafic aujourd'hui ?**

Le rétablissement complet du trafic va se faire de manière graduelle et très progressive, en fonction notamment des destinations et des pays, avec un trafic long-courrier dont le rétablissement va prendre davantage de temps. De ce fait, nous anticipons à Paris un retour au volume de trafic de 2019 entre 2024 et 2027. En 2021, nos hypothèses de trafic reposent sur des fourchettes de 35 à 45 % du niveau de 2019 pour les aéroports parisiens et comprises entre 45 et 55 % au niveau du Groupe.

Au-delà de ces hypothèses, le transport aérien est face à un double défi, sanitaire et environnemental, qui l'oblige à se réinventer. Jusqu'à présent, l'évolution de nos métiers était en très grande partie dictée par la croissance liée à l'accroissement du tourisme et du nombre de

03

« En prenant 49 %  
au sein de l'indien  
GMR Airports, nous  
posons les bases  
d'un nouveau  
partenariat industriel  
durable et avons  
constitué l'un des  
tout premiers réseaux  
mondial d'aéroports. »

04

voyageurs sur la planète. Or avec la crise, les attentes changent, de nouveaux usages tendent à se généraliser comme la pratique des visio-conférences qui impactera durablement les voyages d'affaires. L'urgence écologique et climatique incite aussi de plus en plus de passagers à reconsidérer leur rapport à l'avion, alors que le transport aérien, responsable de seulement 2 à 3 % des émissions de gaz à effet de serre, est parmi les secteurs les plus mobilisés dans la transition énergétique. Pour rebondir, nous devons donc non seulement regagner la confiance des passagers, en garantissant partout dans le monde un environnement sécurisé au plan sanitaire, mais aussi accélérer la transition énergétique en faveur d'une aviation décarbonée.

**L'abandon du projet de terminal 4 à Paris-Charles de Gaulle et le lancement d'une nouvelle réflexion sur l'aménagement de la plateforme s'inscrivent-ils dans ce nouveau paysage ?**

Oui, le projet initial, conçu avant la crise, visait à répondre au défi de la croissance, mais aussi et surtout à améliorer l'accueil et la qualité de services. Le gouvernement nous a demandé d'abandonner ce projet tel qu'il avait été pensé initialement et de réfléchir à de nouveaux aménagements pour le futur de l'aéroport, devenu l'an dernier le premier aéroport en Europe.

Nous voulons dorénavant prendre le temps de la réflexion, pour voir comment transformer la plateforme aéroportuaire, avec l'ambition de la neutralité carbone en 2030, puis du zéro émission nette en 2050. Cela impose d'intégrer dès la conception de nouvelles exigences, avec des infrastructures capables par exemple d'accueillir à terme l'avion à hydrogène ou fonctionnant avec des carburants alternatifs durables. Autrement dit,

nous avons devant nous une opportunité unique pour travailler sur l'avenir du transport aérien, en prenant en compte très en amont les attentes fortes des passagers et de la société civile sur la décarbonation de l'avion et sur la préservation de la biodiversité.

**Pourrez-vous néanmoins capitaliser sur le travail déjà mené sur le projet de terminal 4 ?**

Le travail d'études de très grande qualité accompli depuis trois ans par les équipes nous a permis de progresser dans de nombreux domaines : celui des études techniques et de faisabilité ou encore sur la gestion de la concertation publique. Ce travail reste utile : certaines avancées sont acquises de façon pérenne, comme la mise en œuvre des descentes continues sur les avions, permettant aux équipages, en évitant les paliers à l'approche d'un aérodrome, de moins solliciter les moteurs et donc de réaliser des économies de carburant tout en limitant les nuisances sonores. Nous avons aussi pu identifier des solutions concrètes à des problématiques opérationnelles comme la mobilité terrestre entre les terminaux ou le traitement des déchets. Cette expertise unique va nourrir les réflexions pour imaginer le futur de la plateforme de Paris-Charles de Gaulle, mais aussi de tous nos autres aéroports.

**Quelle est votre feuille de route pour les mois à venir ?**

Nous allons à la fois poursuivre l'adaptation nécessaire de notre modèle économique et social, mais aussi pérenniser un cadre de confiance pour tous nos voyageurs, en conciliant haut niveau d'exigence sanitaire et plaisir retrouvé de voyager. C'est pourquoi nous expérimentons à la fois l'utilisation du pass sanitaire, mais aussi des technologies innovantes sur le plan sanitaire avec les

lauréats du « Safe Travel Challenge », un concours d'innovation organisé en 2020. Ces innovations constituent un gisement d'idées précieuses pour repenser le parcours et l'expérience passager. Il en va de même pour tout ce qui a trait au Smart Airport et qui aide à simplifier et à fluidifier le parcours, comme la biométrie et le *big data*.

**Ces innovations répondent aux attentes sanitaires. Qu'en est-il du volet environnemental ?**

Pionnier sur ce sujet au sein de l'industrie aéroportuaire, le Groupe ADP a déjà engagé sa transition écologique. En l'espace de dix ans (2009-2019), les émissions de CO<sub>2</sub> par passagers dans les aéroports parisiens ont été réduites de 71 % et nous visons la neutralité carbone en 2030, puis le zéro émission nette au plus tard en 2050. L'avènement en 2035 de l'avion à hydrogène par Airbus est à cet égard un puissant levier et nous commençons à nous y préparer dès aujourd'hui.

Enfin, en prenant une participation de 49 % au sein de l'indien GMR Airports – dont les aéroports de Delhi et d'Hyderabad ont déjà atteint la neutralité carbone selon les standards de certification de l'ACI (*Airports Council International*) –, nous posons les bases d'un nouveau partenariat industriel durable. Le fait d'avoir constitué un des tout premiers réseaux aéroportuaires au monde nous confère une responsabilité pour embarquer l'ensemble de nos plateformes dans une dynamique éco-responsable. Vingt-trois aéroports de notre réseau ont ainsi signé notre charte « Airports For Trust », qui dessine les contours de l'aéroport de demain : un aéroport responsable, soucieux de son empreinte environnementale et qui crée durablement de la valeur pour les territoires.

« Nous avons devant  
nous une opportunité  
unique pour travailler  
sur l'avenir du  
transport aérien, en  
prenant en compte  
très en amont les  
attentes fortes des  
passagers et de la  
société civile sur  
la décarbonation  
de l'avion et la  
préservation de la  
biodiversité. »

05



## RASSURER

Notre priorité en 2020 a été de rassurer nos collaborateurs, nos clients et passagers et l'ensemble de nos parties prenantes et de garantir la sécurité de tous. Nous l'avons fait en déployant dans nos terminaux un dispositif sanitaire efficace, ajusté au fil des mois. Pour assurer la continuité de l'activité aéroportuaire, nous avons constamment adapté nos capacités d'accueil en aérogare à la baisse du trafic aérien. Et surtout, nous nous sommes préparés à accueillir à nouveau, dans les meilleures conditions, les passagers du monde entier.



# « TOUT AU LONG DE L'ANNÉE, NOUS AVONS ÉTÉ MOTEUR ET FORCE DE PROPOSITIONS SUR LE PLAN SANITAIRE. »

Face à l'ampleur de la crise liée à la Covid-19, le Groupe ADP a su s'adapter sans transiger avec les impératifs de sécurité et préserver la confiance de ses parties prenantes, rappelle Alexandra Locquet, Directrice Audit, Sécurités et Maîtrise des risques. Il a aussi anticipé l'avenir, en renforçant encore sa veille et sa maîtrise des risques.



Alexandra Locquet,  
Directrice Audit, Sécurités  
et Maîtrise des risques, Groupe ADP

## Dans le secteur très réglementé qui est le vôtre, quels ont été les impacts de la crise du Covid-19 ?

Cette crise, à la fois très brutale et longue, a accentué le besoin de sécurité de nos passagers et de nos collaborateurs, mais aussi montré la nécessité de sécuriser encore davantage l'ensemble de nos processus. Elle a eu un impact sur toutes nos activités et sur toutes les directions de l'entreprise.

« Notre cellule de crise a vu son périmètre élargi. Nous avons travaillé de façon collaborative, agile, au rythme de l'évolution des consignes et de la réglementation. »

## Étiez-vous prêts à réagir ?

Le transport aérien, parce qu'habitué à gérer des crises de toutes natures, a sans doute perçu avant d'autres secteurs de l'économie l'ampleur de la crise qui s'annonçait. Concernant le Groupe ADP, l'entreprise était aussi bien préparée que possible et avait établi des plans de continuité d'activité et un plan pandémie définissant les règles à suivre et les actions à conduire en cas de crise sanitaire. Deux exercices simulant des crises sanitaires avaient d'ailleurs été réalisés en 2019 et les équipes étaient prêtes pour faire face à ce type de situation. Dès janvier, nous étions en vigilance et dès le mois de mars, nous activions notre cellule de crise où se tenait chaque jour une réunion de coordination rassemblant des représentants de toutes les directions de l'entreprise. Cette cellule de crise reportait directement au comité exécutif, lui aussi très impliqué. Nous avons déjà activé ce type de structure par le passé mais, cette fois, le périmètre a été élargi. Y ont été associées par exemple, la direction des Achats, laquelle a été très sollicitée au début pour les dotations de masques et de gel hydroalcoolique, ou encore la direction générale des Opérations (DGO) faisant le lien entre tous les aéroports de notre réseau. Nous avons travaillé de façon collaborative et agile, au rythme de l'évolution des consignes et de la réglementation. À l'heure où nous parlons (mars 2021), cette cellule est toujours active.

« Nous avons fait évoluer notre cartographie des risques. Le risque épidémique est devenu un sujet à part entière avec une acuité nouvelle. »

## Quelles étaient vos priorités ?

Assurer davantage de coordination et encore plus de maîtrise était essentiel. Le sens éthique et le socle de nos valeurs – faites d'hospitalité et de responsabilité – nous y ont aidés. La première de nos priorités fut de veiller à la sécurité sanitaire des personnels et des passagers. Nous avons aussi dû nous assurer, dans un contexte d'activité partielle et de télétravail, que tous nos process étaient robustes et sécurisés. Par exemple, au sein même de notre direction, alors que nous étions en télétravail, il était impératif que les principes de protection des données personnelles ou de lutte anticorruption continuent d'être respectés à la lettre. Pour cela, nous avons renforcé le contrôle interne et procédé à des audits plus ciblés.

## Assurer la sécurité, c'était la condition *sine qua non* pour restaurer la confiance ?

Absolument et nous nous sommes attachés à rassurer l'ensemble de nos parties prenantes : passagers, compagnies aériennes et prestataires, sous-traitants et fournisseurs, services de l'État, riverains et collectivités locales, investisseurs et actionnaires... Nous avons travaillé avec la direction des Ressources humaines pour distribuer à nos collaborateurs des kits sanitaires pour pouvoir travailler en toute sécurité. Alors que les normes édictées par les autorités sanitaires ont évolué au fil des mois, nous les avons parfois devancées en prenant un certain nombre d'initiatives destinées à assurer la meilleure sécurité sanitaire à nos passagers. Tout au long de l'année, le Groupe ADP a été moteur et force de propositions sur le plan sanitaire, par exemple

en installant – alors que ce n'était pas obligatoire – des caméras thermiques aux arrivées à Paris ou encore des centres de dépistage anti-Covid en aéroport où les passagers pouvaient se faire tester. Nous avons réalisé une étude comparative des dispositifs sanitaires déployés dans nos différents aéroports à travers le monde. Le fait d'être un groupe international nous a aidés puisque dans le cas des caméras thermiques, nous avons pu bénéficier de l'expérience de nos aéroports à Madagascar où ce dispositif a cours depuis des années en raison des risques épidémiques. Nous restons proactifs et en pointe sur des sujets stratégiques de 2021 comme les certificats ou pass sanitaires, indispensables au retour de la confiance.

## La crise a-t-elle modifié durablement votre approche des risques ?

Nous avons beaucoup appris à l'occasion de cette crise, en faisant évoluer notre cartographie des risques. Nous avons déjà travaillé, lors de précédentes crises sanitaires, comme celles du SRAS ou d'Ebola, sur le risque épidémique, mais celui-ci était inclus dans une catégorie générique. Avec la crise de la Covid-19, c'est devenu un sujet à part entière. D'autres curseurs ont été déplacés : les risques liés à l'effondrement ou à l'arrêt du trafic aérien étaient bien sûr des indicateurs que nous suivions, mais ils ont pris une acuité nouvelle. Les déséquilibres économiques et financiers, les risques de trésorerie ont aussi été réévalués. Une fois chaque risque identifié, nous avons défini, avec les directions concernées, des plans d'action concrets.



# ASSURER LA CONTINUITÉ ET RENFORCER LA CONFIANCE

Tout en protégeant les salariés et les personnels assurant des missions essentielles en aéroport, nous avons adapté tout au long de l'année nos capacités d'accueil à la réalité du trafic, en France et dans le monde. Nous avons aussi cherché à maintenir la meilleure qualité de service pour les passagers et les compagnies aériennes et à restaurer la confiance, à travers des dispositifs sanitaires visibles, performants et innovants.



◆ Des distributeurs de gel hydroalcoolique ont été déployés aux lieux de passage stratégiques de l'aéroport (Paris-Charles de Gaulle).

## UN ÉQUILIBRE ENTRE AGILITÉ ET RIGUEUR

L'un des objectifs a été d'assurer la continuité du service aéroportuaire autour des procédures de base indispensables au bon fonctionnement d'un aéroport (alimentation en eau et en énergie, sécurité des pistes, maintenance, contrôle de sûreté des passagers et de leurs bagages, etc.). Suivant l'évolution de l'état du trafic aérien au fil des semaines et des mois, le Groupe ADP a dû adapter ses installations au plus près de la demande, en concentrant le trafic passagers sur un nombre restreint de terminaux, en fermant et en ouvrant tout ou partie de ses aéroports. Pour la première fois de son histoire, Paris-Orly a été fermé aux vols commerciaux en avril et juin, tandis qu'à Paris-Charles de Gaulle, les terminaux 1 et 3 demeuraient inactifs.

À l'international, plusieurs aéroports du réseau ont dû être fermés pendant plusieurs semaines, comme Amman (Jordanie) ou Conakry (Guinée). D'autres, comme les plateformes turques de TAV Airports ou l'aéroport de Santiago du Chili ont dû s'adapter à des baisses de trafic très significatives. Mais partout, en France et dans les réseaux d'aéroports gérés à l'international, des dispositifs sanitaires draconiens ont été mis en place : port du masque obligatoire et gel hydroalcoolique à l'intérieur de l'aéroport, procédures de désinfection renforcées, annonces sonores et signalétiques pour rappeler les gestes barrières, caméras thermiques et centres de dépistage dans certains aéroports, etc. De nombreuses mesures sanitaires ayant permis à 22 aéroports du Groupe ADP d'obtenir l'*Airport Heath Accreditation* décernée par l'organisme ACI.



◆ Les passagers sont priés de respecter les distances physiques, à l'aide d'annonces sonores ou de signalétiques (Paris-Charles de Gaulle).



◆ La distanciation physique se matérialise aussi par des stickers condamnant une assise sur deux dans les salles d'embarquement (Zagreb, Croatie).



◆ De nombreux aménagements ont été déployés, par exemple l'installation de plexiglas sur les banques d'enregistrement (Paris-Charles de Gaulle).



◆ Grâce au partenariat avec le réseau de laboratoires Cerballiance, des centres de dépistage ont été installés dans les aéroports parisiens, permettant aux passagers de se faire tester (Paris-Orly).



◆ Des caméras thermiques ont été installées aux arrivées, alors que les contrôles de température au départ sont effectués par les compagnies aériennes (New Dehli, Inde).



## ASSURER LA CONTINUITÉ ET RENFORCER LA CONFIANCE



**Docteur Chadi Christian Jbeili**  
Médecin coordonnateur du service médical  
de soins et d'urgence de Paris-Orly

### Comment avez-vous géré les premiers moments de la crise du Covid-19 ?

Début 2020, Paris-Orly a commencé à recevoir des passagers en provenance des régions contaminées, notamment d'Italie où le virus circulait alors activement. La priorité du service médical d'urgence a été aussi d'instaurer un circuit de prise en charge des personnes diagnostiquées Covid en définissant un protocole d'intervention en cas de Covid parmi les passagers d'un vol qui visait aussi à protéger le personnel. Ayant déjà eu à faire face à l'épidémie d'Ebola, nous étions sensibilisés au risque épidémique.

### Vous avez aussi répondu à la situation exceptionnelle par des initiatives inédites comme le transfert de malades.

Quinze jours avant le début du premier confinement, Paris-Orly s'était déjà placé en situation de couvre-feu. Le nombre d'hospitalisations en Île-de-France était élevé et nous avions proposé à la Direction générale de la santé, au SAMU 94, à l'Agence Régionale de Santé, à l'Armée de l'air et à la brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris, de créer un centre médical d'évacuation. Grâce à une cellule de crise implantée au cœur même de notre service, 106 patients ont pu être transférés en quatre jours vers des hôpitaux en région, au plus fort de la crise. Ces vols sanitaires transportant des malades sous assistance respiratoire dans un contexte de pandémie mondiale étaient inédits, mais grâce à la mobilisation de tous, l'opération fut un succès collectif. L'aéroport étant fermé aux vols commerciaux, nous cherchions aussi comment participer à l'effort de guerre à notre niveau. D'avril à juin 2020, nous avions ainsi ouvert nos consultations aux communes voisines de la plateforme, car à ce moment-là, de nombreux riverains n'arrivaient pas à voir leur généraliste ou à accéder aux urgences.

### Que se passe-t-il depuis la reprise des vols commerciaux à Orly ?

Nous sommes revenus à nos missions médicales de base, tout en continuant d'être sollicités sur les questions de sécurité sanitaire, notamment relatives aux tests de dépistage, aux certificats sanitaires et aux vaccins que, depuis le 25 mars 2021, le service médical d'urgence de l'aéroport est habilité à administrer. Nous avons beaucoup appris de cette crise, qui a fait émerger la sûreté sanitaire aux frontières comme un sujet majeur. Le point positif est que nous avons renforcé et modernisé nos pratiques.



« En quatre jours, nous avons transféré 106 malades Covid depuis Orly vers des hôpitaux en régions. »



# 24 000

KITS SANITAIRES DISTRIBUÉS  
AUX COLLABORATEURS  
DU GROUPE ADP SUR LES  
PLATEFORMES PARISIENNES.



### ◆ Certifier pour rassurer

L'ACI (Airports Council International) – association professionnelle regroupant tous les grands aéroports du monde – a lancé en juillet 2020 le programme *Airport Health Accreditation* (AHA), destiné à évaluer les aéroports sur le plan sanitaire. L'audit menant à la certification analyse l'ensemble des mesures déployées et toutes les procédures de l'aéroport. Vingt-deux aéroports appartenant au Groupe ADP, dont Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, ont obtenu cette accréditation qui atteste de l'efficacité des dispositifs sanitaires.

## ENSEMBLE FACE À LA CRISE

Avec le confinement, de nombreux défis se sont posés en 2020 en matière de gestion des ressources humaines. C'est un collectif de collaborateurs soudé, solidaire et agile qui a fait face à la crise sanitaire en s'adaptant à des méthodes et modes de travail nouveaux.

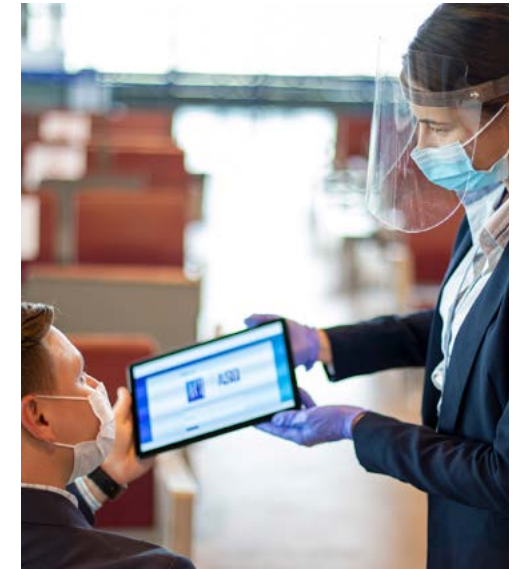
### APPRENDRE À TRAVAILLER AUTREMENT

La protection sanitaire étant prioritaire, un grand nombre de collaborateurs ont pu basculer en télétravail en moins d'une semaine et, dès le 23 mars 2020, un dispositif d'activité partielle pour les salariés du groupe basés en France a été mis en place et perdure aujourd'hui.

Même au plus fort de la crise, les aéroports ne sont jamais restés vides et une attention particulière a été portée aux salariés dont les missions ne sont pas réalisables à distance, pour leur permettre de continuer à œuvrer en toute sécurité.

Les métiers liés à l'approvisionnement en énergie et ceux de la maintenance aéronautique ont notamment été essentiels. Ainsi, sur les 50 personnes que compte l'équipe de la direction Réseaux et Accès à Paris-Charles de Gaulle, une quinzaine a continué chaque jour à piloter, contrôler et produire de l'électricité pour la chaleur et le froid, tandis que 70 techniciens (contre 190 en temps normal) se sont relayés pour assurer la maintenance des pistes et des terminaux.

Même si à l'échelle d'un groupe international les distances et l'éloignement géographique font partie des habitudes, l'autre priorité a été de maintenir le lien social entre tous les collaborateurs, pour informer, accompagner et manager. Travaillant à distance ou sur le terrain, équipes d'un même pays ou expatriés, la communauté aéroportuaire du Groupe ADP est restée soudée. Sur le site web du Groupe, une communication dédiée, relayée par Yammer, accompagne les collaborateurs tout au long de leur journée. Un peu partout dans le monde, la reprise s'organise avec des modes de travail nouveaux que chacun a su s'approprier.



**Laure Kermen-Lecuir,**  
déléguée générale de la  
Fondation Groupe ADP

« Au sein du Groupe ADP, la solidarité s'est incarnée dans des formes très diverses. Certains collaborateurs se sont portés volontaires pour mettre leurs compétences – en logistique, en conduite de projet ou encore en modélisation et statistique – à la disposition de l'Assistance Publique des Hôpitaux de Paris (AP-HP) via le dispositif COVISAN. Celui-ci était destiné à briser les chaînes de contamination en aidant les publics les plus vulnérables. »



### ◆ Poursuivre les chantiers

Grâce à la mise en place de mesures sanitaires *ad hoc*, les travaux sur les chantiers d'infrastructures déjà bien avancés, comme la liaison 2B-2D à Paris-Charles de Gaulle ou les nouveaux circuits pour les passagers internationaux à Orly 4, ont pu être menés à leur terme. Protocoles spécifiques, aménagement des bases-vies, planning de roulement des équipes terrains ou d'utilisation des engins ont ainsi permis à la transformation des plateformes parisiennes d'avancer dans un environnement particulièrement contraint.



# PARIS-ORLY, L'ANNÉE DE TOUS LES DÉFIS

Comme tous les aéroports du groupe, Paris-Orly a dû s'adapter à une situation exceptionnelle et inédite. Retour sur cette année singulière pour le deuxième aéroport français.



◆ L'aéroport de Paris-Orly a fermé ses portes avec l'arrêt des vols commerciaux du 31 mars au 26 juin 2020.

## 31 MARS

Pour la première fois de son histoire, l'aéroport ferme ses portes avec l'arrêt des vols commerciaux, tombés les jours précédents à moins d'une vingtaine de vols quotidiens et 1 500 voyageurs en moyenne, contre 80 000 passagers habituellement. Le trafic résiduel étant désormais concentré à Paris-Charles de Gaulle, certains écrans restent allumés dans les terminaux vides d'Orly avec un message d'espoir : #BientôtRéunis. Cependant, l'aéroport, transformé en parking pour avions, n'a pas été totalement à l'arrêt : il a servi de plateforme pour des vols d'évacuation sanitaire et a pu accueillir des déroutements d'avions ou des vols gouvernementaux. Pendant deux mois, Paris-Orly va se comporter de jour comme il se comportait jusqu'alors de nuit. Ses fonctions vitales (maintenance, sécurité, sûreté, énergie, contrôle aérien) sont maintenues 24H/24.

## 1<sup>ER</sup> AVRIL

Quelques heures à peine après l'arrêt des vols commerciaux et au plus fort du premier confinement, les équipes se mobilisent pour mettre les infrastructures au service d'opérations d'évacuation sanitaire. Il s'agit d'acheminer des malades des hôpitaux d'Île-de-France vers d'autres hôpitaux de province, moins touchés par la pandémie. Un hôpital de campagne composé de tentes est même monté qui permet d'accueillir les malades en cas d'attente entre deux vols.

## 26 JUIN

À six heures du matin, le premier vol de la compagnie Transavia vers Porto signe la réouverture d'Orly 3 au trafic commercial. Dès la fin juin, entre 50 à 70 mouvements quotidiens sont opérés, avec un nombre moyen de 10 000 passagers par jour.

## 13 JUILLET

Face à l'augmentation du trafic et à l'intensification du nombre de destinations assurées par Transavia, Vueling et Easyjet, c'est au tour d'Orly 4 d'être remis en service.

## 24 AOÛT

Le trafic reprend à Orly 1, mais devant la rechute du trafic, le terminal sera à nouveau fermé le 11 novembre au soir.

## 10 DÉCEMBRE

Orly 4, qui était fermé depuis le 19 novembre, rouvre. Et le 16 décembre, c'est au tour d'Orly 1B (fermé depuis le 11 novembre) pour anticiper les fêtes de Noël et du Nouvel An. Autre fait majeur de cette fin d'année, l'achèvement du chantier des nouveaux circuits pour les passagers internationaux à Orly 4, avec notamment la livraison d'une nouvelle salle d'embarquement pour le trafic international.



**Justine Coutard,**  
directrice de l'aéroport  
de Paris-Orly

« La nouvelle zone internationale d'Orly 4 n'est pas seulement un magnifique terminal pour nos passagers et un outil pour les compagnies aériennes, c'est aussi l'aboutissement d'un chantier conduit dans le respect de notre ambition sociétale et environnementale. En trois ans, il a donné lieu à plus de 63 000 heures d'insertion professionnelle, dont plus de la moitié réalisée par des compagnons de l'Essonne et plus de 20 000 par des compagnons du Val-de-Marne. L'ouvrage bénéficie aussi d'un équipement 100 % Led permettant 20 % d'économies d'énergie supplémentaires : c'est inédit pour un bâtiment d'une telle surface. »

## ◆ 2024 : Paris à un quart d'heure d'Orly

Les travaux de la future gare Paris-Orly du Grand Paris Express se sont poursuivis en 2020. S'étendant sur 22 500 m², ce pôle multimodal concentrera les flux de passagers empruntant les lignes 14 et 18 du métro, le tramway T7, l'Orlyval, l'Orlybus ou les navettes vers Val d'Europe et la gare du RER C. De quoi améliorer considérablement la desserte de l'aéroport, assurée aujourd'hui à 80 % par la route : il faudra 16 minutes seulement pour rallier Orly depuis la station Olympiades (contre 43 aujourd'hui) ou 12 minutes seulement depuis Le Kremlin-Bicêtre (contre 52 actuellement).



## ◆ À Orly 4, nouveaux circuits pour les passagers internationaux

Nouvelle étape dans la transformation de Paris-Orly, l'aménagement de nouveaux circuits pour les passagers internationaux a été livré dans les temps. Ce sont ainsi trois projets finalisés qui, s'imbriquant les uns aux autres, apportent davantage d'espace, une meilleure qualité de service et une plus grande fluidité de déplacements aux voyageurs internationaux partant d'Orly 4. Avec ce nouveau bâtiment, qui fait le lien avec l'Orly des années 50 conçu par Henri Vicariot, ils disposent d'une nouvelle salle d'embarquement, spacieuse et lumineuse. Le lieu s'accompagne d'une toute nouvelle zone commerciale, « la rue parisienne », aux allures haussmanniennes, de nouveaux salons et lounges pour les compagnies aériennes. Mais aussi – socle invisible aux yeux des passagers et pourtant indispensable à la qualité de service – d'un nouveau trieur capable de traiter plus de 6 000 bagages par heure, dans le respect des normes les plus exigeantes.





## ANTICIPER

Comment restaurer la connectivité aérienne et redonner le goût du voyage grâce à une expérience en aéroport plus sereine ? Tout en parant aux urgences nées de la crise, le Groupe ADP a continué en 2020 à se projeter vers le futur. Avec l'acquisition de GMR Airports, il a franchi une nouvelle étape dans son développement international pour devenir l'un des premiers réseaux mondiaux d'aéroports, offrant un maillage unique, puissant et géographiquement diversifié. Pour préparer l'avenir, il a également continué à investir dans l'innovation, en donnant la priorité au Smart Airport ou aux nouvelles solutions de mobilité aérienne.



L'AÉROPORT DE  
CEBU MACTAN,  
PHILIPPINES



# « NOUS VOULONS CONCILIER EXIGENCE SANITAIRE, EXEMPLARITÉ ENVIRONNEMENTALE ET PLAISIR DE VOYAGER. »

Pour Edward Arkwright, Directeur général exécutif du Groupe ADP,  
l'aéroport du futur sera plus intelligent, plus sûr et plus durable.  
La crise sanitaire n'a fait qu'accélérer les transformations et les innovations  
déjà engagées par le Groupe ADP, qui a confirmé en 2020  
sa position de leader.



Edward Arkwright,  
Directeur général exécutif du Groupe ADP

**La crise sanitaire a-t-elle accéléré la transition du Groupe ADP vers un nouveau modèle aéroportuaire ?**  
Nous étions déjà largement engagés dans cette transformation avant la Covid-19 et cette crise est un puissant catalyseur qui oblige à accélérer nos efforts pour relever à présent un double défi : à la fois sanitaire et environnemental. Comme l'ensemble du secteur aérien, le Groupe ADP est résolument tourné vers l'avenir. Nous en sommes convaincus, il est possible de proposer un modèle aéroportuaire qui concilie une robustesse opérationnelle, un haut niveau d'exigence sanitaire, le respect de l'environnement et le plaisir retrouvé de voyager.

**Quelle est la vision du Groupe ? Comment reconquérir les voyageurs et préparer une reprise durable ?**  
Notre objectif est d'accueillir les passagers du monde entier dans un aéroport qui soit plus *Smart*, plus *Safe*, et plus *Sustainable* [NDLR : Intelligent, Sécurisant et Durable]. Le Smart Airport, c'est pour les passagers l'assurance d'un parcours plus simple et fluide, grâce au digital, bien sûr, et aux nouvelles interfaces « sans contact » utilisant

les technologies de la biométrie (dont la reconnaissance faciale), de l'intelligence artificielle ou du *big data*. Un aéroport plus *Safe*, c'est une plateforme qui intègre de façon pérenne les nouvelles exigences sanitaires, en complément des contrôles de sûreté actuels et des normes en matière de sécurité des installations et des équipements. Face à la pandémie, le Groupe ADP a, comme toujours, pris le parti d'anticiper et d'agir plutôt que de subir, en prenant toute une série d'initiatives sur le plan sanitaire. Dans ce nouveau contexte, certains gestes et procédures sont amenés à perdurer. Nous continuons à innover, par exemple en expérimentant les solutions technologiques développées par les start-up lauréates du « Safe Travel challenge », avec un objectif commun : installer dans la durée un nouveau cadre de confiance pour les voyageurs, comme nous l'avons fait, après le 11 septembre, en renforçant nos dispositifs de contrôle en matière de sûreté. Enfin, un aéroport *Sustainable*, c'est un aéroport dont l'empreinte écologique sera la plus faible possible et pour y parvenir, nous visons la neutralité carbone à Paris à horizon 2030.

« Il n'y aura pas de  
reprise solide et  
durable si le transport  
aérien n'est pas  
exemplaire sur le plan  
environnemental. »

## Dans le monde de l'après-Covid, ces éléments de réassurance suffiront-ils ?

Dans l'immédiat, il est crucial de restaurer la connectivité aérienne et de redonner un cadre de confiance à l'échelle internationale pour voyager : des initiatives portées par les compagnies aériennes, comme l'utilisation des pass sanitaires, peuvent y contribuer.

Mais la crise met aussi en exergue combien l'impératif lié au changement climatique est d'actualité et combien les attentes en la matière sont fortes. Il n'y aura pas de reprise solide et durable si le transport aérien n'est pas exemplaire sur le plan environnemental. Autrement dit, l'aviation décarbonée va devenir la pièce essentielle du nouveau contrat de confiance que nous avons à nouer avec la société civile et avec toutes nos parties prenantes. Nos aéroports doivent prendre toute leur part dans le « verdissement » de l'aérien, nous nous y engageons avec notre charte « Airports for Trust » qui porte l'ambition de l'exemplarité et de la coopération sur le plan de la responsabilité sociétale et environnementale. Enfin le plan de relance de la filière aéronautique en France passe notamment par l'avènement de l'avion à hydrogène et c'est avec fierté et détermination que notre groupe contribuera à porter cette nouvelle vision de l'aérien.

## Et vis-à-vis de vos collaborateurs, comment avez-vous géré les impacts sociaux de la crise ?

Comme le reste de notre industrie, nous évoluons avec un trafic en croissance ininterrompue depuis 50 ans, qui en moyenne doublait à l'échelle mondiale tous les 15 ans environ. Aujourd'hui, nous devons appréhender une situa-

tion où la croissance future ne sera probablement plus aussi forte, notamment dans les pays européens, de sorte qu'il nous faut adapter notre modèle économique et social. Notre priorité est de sauvegarder durablement l'entreprise et de préserver ses compétences tout en évitant les départs contraints. C'est ce que nous avons commencé à faire en signant, fin 2020, un accord de rupture conventionnelle collective autorisant 1 500 départs volontaires, dont 700 non remplacés, sur un effectif concerné - celui de la maison-mère ADP SA - de 6 300 salariés.

## Aujourd'hui, quels sont vos atouts pour préparer l'avenir ?

Avec TAV Airports et désormais GMR Airports, nous formons l'un des tout premiers réseaux mondiaux d'aéroports, organisé autour de trois grandes familles d'aéroports. La crise a montré la pertinence de notre logique « One Group », poussant vers une meilleure organisation et une plus grande intégration des savoir-faire et des métiers. Nous avons pu faire face en 2020 - une année si difficile - avec agilité, de façon coordonnée et solidaire grâce à la communauté aéroportuaire très mobilisée que forment tous nos aéroports à travers le monde. Dans un environnement plus normal, ce modèle va rester un atout de taille et les modes de travail expérimentés en 2020, les synergies, le partage des meilleures pratiques ne disparaîtront pas. Nous sommes aussi un opérateur aéroportuaire multi-expert, et c'est l'un des ingrédients de notre résilience. Ainsi, le fret a mieux résisté cette année que le trafic passagers. Là encore, c'est un relais puissant pour envisager le futur.



# UNE NOUVELLE DIMENSION INTERNATIONALE

Le Groupe ADP poursuit son expansion internationale. Deux ans après la prise de contrôle du gestionnaire turc TAV Airports, il a franchi une étape décisive en acquérant une participation de 49 % au sein de l'opérateur indien GMR Airports. Quant à TAV Airports, il a encore étendu son réseau en Asie centrale, en s'implantant au Kazakhstan.

## LA NAISSANCE D'UNE DES PREMIÈRES ALLIANCES MONDIALES D'AÉROPORTS

Groupe familial dirigé par GM Rao, GMR Airports est le premier opérateur aéroportuaire indien à la tête d'un portefeuille de six aéroports, dont trois en exploitation (les aéroports indiens de New Delhi et d'Hyderabad, l'aéroport philippin de Mactan Cebu) et trois en cours de construction (Goa et Boghapuram en Inde, Héraklion en Grèce). S'y ajoute une filiale de management de projets (« GADL »). Des aéroports exemplaires car Delhi et Hyderabad ont déjà atteint la neutralité carbone, selon les standards du programme de certification de l'ACI (Airports Council International) et figurent parmi les meilleurs aéroports en ce qui concerne la qualité de service en Asie (classement Skytrax 2020).

Avec GMR Airports, le Groupe ADP s'adjoint une entreprise exceptionnelle par la qualité de ses actifs, tant du point de vue de la taille et du potentiel de croissance, que de l'excellence opérationnelle et de la qualité de service. Il se dote d'un relais de croissance à long terme dans l'un des pays les plus dynamiques et les plus prometteurs. Bien que la proportion d'Indiens voyageant en avion soit encore très faible, le trafic domestique en Inde fait preuve d'une étonnante capacité de résilience.

### Des coopérations à l'œuvre dès 2021

Finalisée en juillet 2020, en dépit d'un contexte rendu difficile, cette acquisition s'insère pleinement dans la stratégie visant à constituer un groupe international intégré autour de grandes plateformes aéroportuaires. Dans le respect des identités et des cultures, un projet industriel et une coopération aéroportuaire se mettront en place dès 2021, afin de développer les synergies existantes dans plusieurs domaines clés que sont l'ingénierie et l'expertise opérationnelle en infrastructures et procédures, l'hospitalité et la qualité de services pour les passagers, l'innovation vers le « smart airport » ou encore le développement durable et responsable en faveur de l'environnement et les territoires.

Organisé autour de trois grandes plateformes de développement – celles du Groupe ADP proprement dit, de TAV Airports et désormais de GMR Airports –, le réseau d'aéroports ainsi constitué forme la première alliance aéroportuaire au monde et assoit le leadership mondial du Groupe ADP.



◆ L'aéroport d'Almaty, capitale économique du Kazakhstan, est un hub régional majeur de l'Asie centrale.

## CAP SUR L'ASIE CENTRALE

En mai 2020, TAV Airports (détenu à 46,1%) a signé un accord pour acquérir 100 % de l'aéroport d'Almaty, capitale économique du Kazakhstan. Cet aéroport, le plus grand d'Asie centrale, est un hub régional majeur. L'accord prévoit aussi que le Groupe ADP assure le design de l'extension du terminal existant qui, après travaux, devrait pouvoir accueillir jusqu'à 6 millions de passagers par an. L'objectif est d'amener la plateforme kazakhe aux meilleurs standards de performance environnementale, le projet d'extension brigue la certification EDGE promue par l'IFC.



◆ L'acquisition de 49 % de l'opérateur indien GMR Airports, finalisée en juin 2020, fait du Groupe ADP un leader mondial du secteur aéroportuaire.



### ◆ Bahreïn, un hub régional qui s'affirme au Moyen-Orient

Conçu par le Groupe ADP, le nouveau terminal passagers de l'aéroport international de Bahreïn a ouvert le 28 janvier 2020, au terme de huit ans de travaux. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la Vision économique de Bahreïn 2030, en faveur du développement d'une économie durable et diversifiée. En améliorant la connectivité du Royaume, cette extension, portant la capacité de l'aéroport à 14 millions de passagers par an, renforce sa position de hub régional majeur. Le Groupe ADP s'était vu attribuer en 2013 un contrat de conseil en conception et supervision pour l'expansion et la rénovation du terminal.



125

AÉROPORTS DANS  
LE MONDE OÙ LE GROUPE ADP,  
TOUTES FILIALES  
ET MÉTIERS CONFONDUS,  
EST ACTIF.



# NOTRE PRÉSENCE INTERNATIONALE



## NEW-YORK STEWART, ÉTATS-UNIS

### Un aéroport à fort potentiel pour le trafic low-cost

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. Il s'agit du premier aéroport géré par le groupe aux États-Unis. Dédié au trafic low-cost, cette petite plateforme dispose d'un beau potentiel et sera modernisée grâce à une nouvelle aérogare entièrement dédiée aux vols internationaux.



## COTONOU, BÉNIN

### Une assistance technique à l'aéroport de Cotonou

Le Groupe ADP fournit une assistance aux opérations sur l'aéroport Cardinal Bernardin Gantin de Cotonou. 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.



## AMMAN, JORDANIE

### Un aéroport exemplaire pour la qualité de service et l'impact environnemental

Présent en Jordanie depuis 2007, le Groupe ADP exploite, via la société AIG, l'aéroport Queen Alia d'Amman, plusieurs fois récompensé pour ses infrastructures et la qualité de services aux passagers. Cet aéroport qui a déjà atteint la neutralité carbone est considéré comme une pépite au Moyen-Orient.



## CANTON, CHINE

### Un design architectural audacieux pour le nouveau terminal 3

Le Groupe ADP a remporté, avec ADP Ingénierie, le concours pour le design du terminal 3 de l'aéroport de Canton-Baiyun, hub de la compagnie China Southern Airlines, avec un concept architectural inspiré par la « floral city crown ». Actif de longue date dans le pays, il signe là une cinquième référence majeure parmi les six plus grands aéroports de Chine.



## ANTANANARIVO, MADAGASCAR

### Un nouveau terminal international à Ivato

Dédié au trafic international, un nouveau terminal de 17 500 m<sup>2</sup> sur deux niveaux a été construit et réceptionné en 2020 à l'aéroport d'Antananarivo-Ivato. Premier dans le pays à recevoir l'accréditation sanitaire *Airport Health Accreditation* (AHA) de l'ACI (Airports Council International), il est également certifié « Edge ».

### Implantations par types d'activités

- ◆ Gestions et opérations
- ◆ Design et ingénierie
- Autres services (duty free, salons, assistance en escale, etc.)



# CARGO ET FRET : ENTRE RÉSILIENCE ET INNOVATION

Ponts aériens avec l'Asie pour acheminer masques et matériel médical, transport de produits essentiels pour les consommateurs et les industriels: alors que le trafic passagers s'est effondré, le fret a fait preuve d'une résilience et d'une agilité remarquables.



**Édouard Mathieu,**  
Directeur du développement de  
l'aéroport Paris-Charles de Gaulle

## UN MAILLON ESSENTIEL DE LA CHAÎNE AÉROPORTUAIRE

La « Cargo City » de Paris-Charles de Gaulle – premier aéroport cargo en Europe en 2020 – a su adapter ses procédures et ses capacités à la situation exceptionnelle. En plus des volumes de fret traditionnel dont certains segments furent dynamiques – produits médicaux et pharmaceutiques, e-commerce –, elle a rapidement intégré les nouvelles contraintes sanitaires et s'est organisée pour garantir la pérennité des flux. Tous les acteurs de la chaîne logistique se sont mobilisés, à commencer par une dizaine de compagnies aériennes qui ont rapidement mis en place des « vols ferry » en remplissant la totalité des soutes, voire des cabines d'avions habituellement dévolues aux passagers. Par ailleurs, la dernière édition du challenge d'innovation « Play your Airport » organisé par le Groupe ADP et consacré aux activités cargo de demain, a permis de faire émerger environ 40 projets innovants et notamment un *Proof of Concept* (étape de validation) avec l'un des lauréats, la start-up OROK. Cette dernière a développé une solution pour automatiser la gestion des engins de piste transportant les palettes de fret sur le tarmac.

« La crise a mis en évidence le rôle crucial du cargo dans l'équilibre économique du transport aérien en général et de Paris-Charles de Gaulle, mais aussi son rôle dans l'approvisionnement en produits médicaux et de première nécessité. Les acteurs de la chaîne logistique, notamment les compagnies aériennes, se sont mobilisés pour maintenir une offre de transport et répondre à la forte demande d'acheminement. »



◆ Grâce à la mobilisation de tous les acteurs de la chaîne logistique, la pérennité des flux a été assurée, faisant de Paris-Charles de Gaulle le premier aéroport cargo d'Europe en 2020.



◆ Le 10 avril 2020, un Boeing 777 tout cargo, en provenance de Chine, affrétait 5 333 m<sup>3</sup> de matériel médical.

## LE TRANSPORT DE MATÉRIEL MÉDICAL AU CŒUR DE LA CRISE

En plus des vols ferrys, les vols « tout cargo » ont parfaitement joué leur rôle dans la lutte contre la pandémie de Covid-19. Durant le premier confinement, en avril et mai, de nombreux vols ont été affrétés pour acheminer masques et matériels médicaux comme des respirateurs. Dès le 29 mars 2020, Paris-Charles de Gaulle a accueilli le premier transfert d'équipements médicaux entre la Chine et la France. Quelques jours plus tard, le 10 avril, un Boeing 777 tout cargo de Qatar Airways, affrété par

Bolloré Logistics en provenance de Chine, se posait avec dans sa soute 5 333 m<sup>3</sup> de matériel médical. Entre mi-avril et fin juin, 6 à 8 rotations hebdomadaires entre la Chine, le Vietnam ou encore la Tunisie et la France ont permis d'acheminer les masques chirurgicaux FFP2 commandés par l'État et par plusieurs grandes entreprises françaises. Grâce à la mobilisation de la communauté Cargo, la continuité territoriale entre la métropole et l'outremer a été maintenue, avec notamment des vols tout cargo vers la Guadeloupe et La Réunion. Et dès l'automne, c'est à un nouveau défi logistique que se sont préparées les équipes, en anticipation du feu vert des autorités sanitaires sur l'acheminement des futurs vaccins.



### ◆ La Cargo City de Paris attire les leaders du fret

L'attractivité de la Cargo City auprès des grands noms de la logistique et du fret ne se dément pas. Début 2021, une nouvelle gare de fret, la SC4 (pour Station Cargo n°4), développée par les équipes de la direction de l'Immobilier du Groupe ADP, a été réceptionnée par DSV Air & Sea et Groupe Europe Handling (GEH). À l'automne, DHL Express avait annoncé un investissement de 170 millions d'euros sur la plateforme de Roissy afin d'y accroître la taille de son hub. Quant à FedEx, après avoir mis en service en 2020 un nouveau tri de colis automatisé de 47 000 m<sup>2</sup>, l'américain a lancé la construction d'un nouveau bâtiment Heavy Weight de 4 500 m<sup>2</sup>.



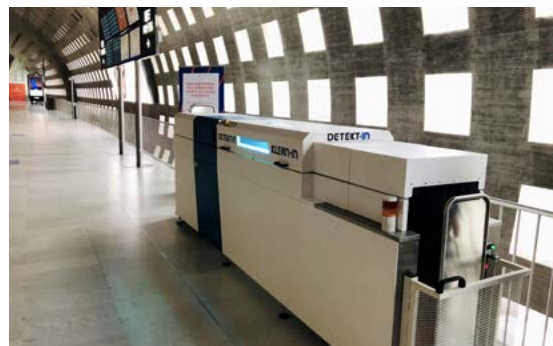
### ◆ Liège: un aéroport 100 % cargo très dynamique

Appartenant au réseau du Groupe ADP, l'aéroport belge de Liège – entièrement dédié au cargo – a enregistré une hausse de 24 % de ses tonnages en 2020, avec plus de 1,1 million de tonnes traitées. Liège, qui a vu transiter une très grande quantité de matériel médical (masques, respirateurs, kits de protection...), abrite le hub européen du géant chinois Alibaba et a notamment tiré son épingle du jeu grâce au dynamisme des flux liés à l'e-commerce.



# DES AÉROPORTS TERRAINS D'EXPÉRIMENTATION GRANDEUR NATURE

À quoi ressemblera l'aéroport du futur ? L'innovation est au cœur de toutes les expérimentations qui ont cours pour promouvoir le Smart Airport et permettre à l'écosystème aéroportuaire de relever les défis du sanitaire et des nouvelles mobilités.



◆ La start-up Detekt'in, lauréate du « Safe Travel Challenge », a mis au point un système de désinfection totale des bannettes.

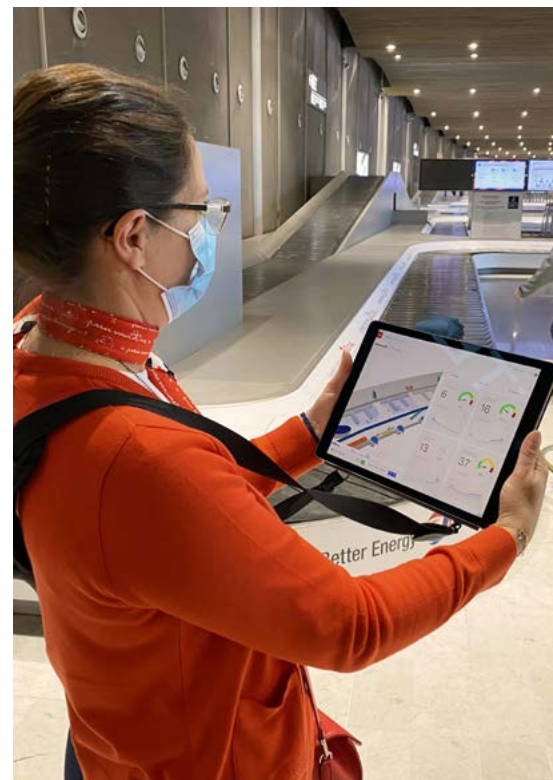
## LE « SAFE TRAVEL CHALLENGE » : L'INNOVATION AU SERVICE DU SANITAIRE

Le Groupe ADP a lancé au printemps 2020, avec le soutien de l'agence de promotion et d'attractivité internationale d'Île-de-France Choose Paris Region, le « Safe Travel Challenge » : un concours d'innovation pour faire émerger des solutions innovantes et des nouvelles technologies qui répondent au défi sanitaire. Plus de 300 start-up et PME venant de 31 pays ont relevé le défi et les lauréats sélectionnés ont pu tester leurs solutions sur le terrain d'expérimentation unique que constituent les aéroports parisiens.

Parmi eux, CASPR a été retenue pour sa solution de désinfection naturelle de l'air et des surfaces qui, par le biais de lampes à UV générant du peroxyde d'hydrogène H<sub>2</sub>O<sub>2</sub>, peut éliminer 99,97 % des agents pathogènes au sein d'un bâtiment accueillant du public. Autre lauréat, RUBIX S&I dont les capteurs multisensoriels savent reconnaître micro particules, allergènes et odeurs, et contribuent ainsi à une meilleure désinfection des espaces. Pour sa part, Detekt'in a mis au point une machine qui désinfecte à 100 %, via un tunnel à émission de rayons ultra-violet, les bannettes dans lesquelles les passagers déposent leurs effets lors du passage des portiques de sécurité. Enfin, la startup Outsight s'est vu décerner une mention spéciale.

## ◆ Le LIDAR : un contrôle des flux en 3D et en temps réel

Une expérimentation en salle de livraison bagages du terminal 2E de Paris-Charles de Gaulle a été menée pour tester en conditions réelles la solution de surveillance des flux développée par la start-up française Outsight. Basée sur la technologie laser dite du LiDAR (*Light Detection and Ranging*), cette solution restitue, sur une interface qui peut être une simple tablette, tous les déplacements et la position des personnes et des objets comme les bagages ou les chariots, en 3D et en temps réel. Cette technologie prometteuse pourrait servir demain à mieux faire respecter la distanciation physique.



## LES VTOL : LA MOBILITÉ AÉRIENNE AUTREMENT

Et si la transition environnementale et la relance de l'économie ouvraient de nouvelles perspectives en matière de mobilité urbaine ? C'est tout l'enjeu du partenariat noué entre le Groupe ADP, la région Île-de-France et la RATP, pour donner naissance et structurer une filière de mobilité urbaine aérienne autour de ces nouveaux engins volants à décollage et atterrissage vertical qu'on appelle les VTOL (*Vertical Take-off and Landing*).

Un appel à manifestation d'intérêt d'envergure mondiale a été lancé en 2020 qui a abouti à sélectionner une

trentaine de projets, en vue des premières expérimentations en conditions réelles qui devraient se tenir à l'été 2021 sur l'aérodrome de Pontoise – Corneilles-en-Vexin, site choisi et réaménagé pour l'occasion. L'objectif de cette filière émergente est de pouvoir procéder à une démonstration pour les Jeux Olympiques et Paralympiques à Paris en 2024, avant une éventuelle commercialisation de ce nouveau mode de transport vers la fin de la décennie. Parmi les fabricants de VTOL en lice, figurent aux côtés de trois constructeurs français, un industriel chinois, un Singapourien, un Allemand, un Britannique ainsi qu'un Américain.



## ◆ Hologarde contre les drones malveillants

Les intrusions de drones constituent une menace majeure pour la sécurité aérienne. Déployée sur les aéroports parisiens, la solution de détection de Hologarde (filiale à 100 % du Groupe ADP) permet de créer une bulle de protection de plusieurs kilomètres autour de chacun d'entre eux. En 2020, Hologarde a mis à profit la baisse du trafic aérien pour effectuer des tests d'intrusion à grande échelle, sans équivalent en Europe, réalisant en quelques jours plus de 170 positions de vol.

## ◆ Volocopter prépare son futur taxi volant

Rallier l'aéroport Paris-Charles de Gaulle au quartier d'affaires de la Défense en 15 minutes à peine à bord d'un taxi volant ? Cela pourrait être possible dans quelques années si l'on en croit le constructeur allemand Volocopter. Celui-ci a présenté, fin septembre 2020, son prototype de VTOL électrique, dénommé « VoloCity », sur l'aérodrome de Pontoise. Il sera l'un des premiers à s'élancer à l'été 2021 pour des tests.

Menés en collaboration avec la Direction générale de l'Aviation civile et avec le soutien de l'Agence européenne de la sécurité aérienne et d'Eurocontrol, ces tests doivent permettre de valider les opérations de stationnement, de décollage et d'atterrissage en environnement aéronautique réel. Pour le Groupe ADP, il s'agira de préparer l'arrivée de « Vertiports » : des installations *ad hoc* – sortes d'héliports – capables d'accueillir demain des VTOL.



## TRANSFORMER

Pour relever les défis de l'après-Covid, l'aéroport respectueux de l'environnement au plan écologique et sociétal s'invente dès aujourd'hui. Désormais leader mondial par la taille de son réseau d'aéroports, le Groupe ADP entend agir, de façon volontaire et proactive, pour accélérer la transition écologique du transport aérien. Il embarque ainsi avec lui l'ensemble de ses parties prenantes autour d'ambitions partagées : développer une aviation décarbonée, préserver la biodiversité ou encore assurer le développement harmonieux des territoires où sont implantées ses plateformes.



LE BAR DE L'ESPACE  
CO-LIVING, EN SALLE  
D'EMBARQUEMENT HALL L  
DU TERMINAL 2 E,  
PARIS-CHARLES DE GAULLE



# « NOUS DEVONS ACCÉLÉRER LA TRANSITION VERS UNE AVIATION NEUTRE EN CARBONE. »

Directrice du Développement durable et des Affaires publiques,  
Amélie Lummaux présente les grands enjeux de responsabilité  
environnementale et sociétale du Groupe ADP. Pour elle, le secteur aérien  
tout entier vit un tournant de son histoire et le Groupe entend bien jouer  
un rôle moteur dans les changements qui s'annoncent.



Amélie Lummaux,  
Directrice du Développement durable  
et des Affaires publiques

**Dans le monde de l'après Covid-19, la question de l'empreinte environnementale du transport aérien et donc des aéroports va se poser de façon encore plus centrale. Où en est le Groupe ADP sur ces sujets ?**

Nous n'avons pas attendu la crise pour agir. Sur la période 2009-2019, nous avons diminué de 71% les émissions de CO<sub>2</sub> par passager sur les aéroports parisiens en agissant sur différents leviers : développement des énergies renouvelables (centrale géothermique, centrale biomasse, panneaux solaires photovoltaïques), amélioration de la performance énergétique des installations, verdissement de nos flottes de véhicules. Nous renforçons également notre collaboration avec les compagnies aériennes pour les aider à réduire leurs émissions au sol. À Paris, nous visons la neutralité carbone à horizon 2030, puis le zéro émission nette d'ici 2050. Et à l'international, six aéroports de notre réseau ont déjà atteint la neutralité carbone à fin 2020. Aujourd'hui, nous voulons aller encore plus loin et participer aux efforts de nos partenaires.

**Les progrès sont notables, mais comment accélérer la baisse des émissions du transport aérien ?**

Oui effectivement, pour que le transport aérien – lequel ne représente que 2 à 3% des émissions de CO<sub>2</sub> dans le monde – réussisse sa sortie de crise, sa transition écologique doit être plus rapide. À ce titre, 2020 restera comme un tournant. L'annonce faite en octobre, selon laquelle l'avion à hydrogène d'Airbus, donc à zéro émission de CO<sub>2</sub>, doit être prêt pour 2035 marque une accélération d'à peu près 10 ans sur le programme de recherche de l'avionneur européen.

Pour l'exploitant d'aéroports que nous sommes, cela implique d'engager sans attendre une réflexion en vue de l'aménagement futur de nos infrastructures, pour que le moment venu, nous puissions assurer l'avitaillement des avions en hydrogène liquide. Et les usages de l'hydrogène ne se cantonnent pas qu'aux avions. Il nous faut bâtir et organiser une filière hydrogène en aéroport et pour cela, nous avons lancé un appel à manifestation d'intérêt inédit

« L'hydrogène, c'est un vecteur d'énergie qui change la donne et permet d'envisager l'aviation zéro CO<sub>2</sub> en 2050 à l'échelle européenne. »

avec la Région Île-de-France, Air France-KLM et Airbus. L'hydrogène, c'est un vecteur d'énergie qui change la donne et permet d'envisager une aviation zéro CO<sub>2</sub> en 2050 à l'échelle européenne.

2020 a aussi vu une accélération sur la question des biofuels et des nouveaux carburants aéronautiques durables. En France, l'appel à manifestation d'intérêt du gouvernement nous a permis de soutenir cinq projets de développement et de production, que nous espérons voir se concrétiser au plus tôt.

**La protection de la biodiversité est-elle éclipsée par la lutte contre le réchauffement climatique ?**

2020 devait être une année charnière pour la défense de la biodiversité avec la tenue de la COP15 prévue en Chine mais qui, à cause de la pandémie, n'a pas pu se tenir. Le Groupe ADP a toutefois accentué ses engagements dans ce domaine. Toutes nos plateformes progressent vers le « zéro phyto », à l'image de Paris-Orly qui n'en utilise plus depuis 2015. Pour mieux prendre en compte la biodiversité dans nos choix d'aménagement, nous sommes en train de nous doter d'indicateurs de mesure spécifiques. Nous allons aussi lancer une étude sur le « zéro artificialisation nette » afin d'apprécier les opportunités de désimperméabilisation, c'est-à-dire de déconstruction, pour rendre certaines zones foncières à la nature. Enfin, nous devons nous assurer que nos choix

d'achats (fournitures, matériels, etc.) intègrent aussi le critère de la biodiversité.

Tous ces sujets rejoignent l'enjeu national incarné notamment par la Convention citoyenne pour le climat et l'objectif de zéro artificialisation nette, qui aurait probablement fait l'objet de débats à l'échelle internationale si la COP15 sur la biodiversité avait eu lieu.

**L'activité d'un aéroport impacte forcément les territoires alentour. Que s'est-il passé cette année dans la relation avec les territoires et les communes riveraines ?**

La cohésion et le lien social qu'entretiennent nos aéroports avec les territoires ont été renforcés à l'aune de la crise sanitaire dans la mesure où nous avons eu une mobilisation solidaire sans précédent : mise à disposition de certains personnels auprès de l'Assistance Publique des Hôpitaux de Paris (AP-HP), dons de tablettes pour permettre aux malades de garder le lien avec leurs familles, volontariat de salariés du groupe en activité partielle donnant de leur temps pour contribuer à des missions d'intérêt général... Durant le premier confinement, Paris-Orly s'est transformé en zone d'évacuation de malades hors de l'Île-de-France et Paris-Charles de Gaulle a assuré une activité cargo médical pour l'approvisionnement du pays en matériel indispensable. Bien sûr, au-delà de cet élan solidaire, nous continuons de travailler avec l'écosystème local en faveur de l'emploi, en mesurant l'impact de la crise, en aidant à en atténuer les effets par des programmes d'accompagnement à la formation, et en préparant la reprise et l'orientation vers les filières résilientes.

**Quelle est votre feuille de route pour 2021 ?**

2021 sera probablement encore une année de transition étant donné que la crise perdure, mais c'est également l'occasion de réinventer notre modèle aéroportuaire, et d'inscrire une nouvelle vision citoyenne et éco-responsable sur notre feuille de route à long terme.

L'un de nos défis principaux de l'année à venir sera de faire la preuve que l'atteinte du zéro émission CO<sub>2</sub> pour l'aviation européenne est crédible. C'est une condition essentielle pour la préservation de notre activité sur le long terme.



# ALLER PLUS VITE VERS DES AÉROPORTS EXEMPLAIRES

L'aéroport de demain est déjà en gestation. En 2020, le Groupe a multiplié les initiatives pour accélérer la transformation de ses plateformes.

## EN ROUTE VERS LA NEUTRALITÉ CARBONE

Même si ce n'est pas la seule piste à explorer, l'hydrogène apparaît de plus en plus comme un vecteur d'énergie privilégié pour contribuer à l'atteinte à terme d'une aviation décarbonée. En effet, le plan de relance de la filière aéronautique, annoncé en juin 2020 par le gouvernement français, fait une large place à la création d'une filière hydrogène robuste visant le leadership européen. Conformément aux engagements de sa charte « Airports for Trust », le Groupe ADP se prépare donc pour pouvoir accueillir les premiers avions commerciaux court et moyen-courriers à hydrogène, attendus à l'horizon 2035. Cette transition énergétique suppose de travailler en étroite collaboration avec des constructeurs aéronautiques, des industriels de l'hydrogène, mais aussi avec les institutions européennes et les associations d'aéroports européens et internationaux. L'enjeu qui s'ouvre pour les prochaines années est de transformer les plateformes aéroportuaires en véritables « hubs de l'hydrogène », ce qui nécessitera de profonds aménagements pour assurer la liquéfaction, le stockage et l'avitaillement des avions. Il faudra aussi définir avec les autorités un cadre réglementaire adéquat. C'est dans cette optique que 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 autour de trois grands sujets liés à l'hydrogène : le stockage, le transport et la distribution en milieu aéroportuaire, la diversification des usages et l'économie circulaire autour de ce vecteur énergétique.

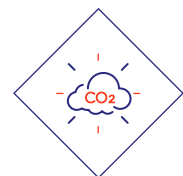


◆ L'avitaillement est au coeur des réflexions sur la transition énergétique de la filière aéronautique.



Élisabeth Le Masson,  
Déléguée à la promotion  
économique et de l'emploi

« Préserver et développer l'emploi sur nos territoires est notre priorité. Pour aider au redémarrage de nos écosystèmes locaux, nous participons avec nos partenaires à la sécurisation des parcours professionnels et identifions les compétences et les filières métiers qui seront clés pour la reprise dans les années à venir. »



-71%

DE RÉDUCTION DES  
ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> PAR  
PASSAGER RÉALISÉE  
EN DIX ANS (2009-2019)  
DANS LES AÉROPORTS  
PARISIENS.



◆ **Le choix d'une électricité verte et française**  
En devenant une des toutes premières entreprises françaises à s'approvisionner en électricité produite dans des parcs solaires spécifiquement construits pour ses besoins, le Groupe ADP franchit une nouvelle étape vers la neutralité carbone. Il a signé, en février 2020, avec le constructeur et producteur Urbasolar et avec le fournisseur GazelEnergie, un accord au terme duquel il s'engage à acheter, pendant 21 ans, la production d'électricité de trois nouveaux parcs photovoltaïques mis en service en France.

◆ **Leader exemplaire avec la charte Airports for trust**  
Fédérant l'un des premiers réseaux d'aéroports dans le monde, le Groupe ADP ambitionne aussi de bâtir une communauté aéroportuaire exemplaire et responsable : une vision incarnée par sa charte « Airports for Trust ». De Liège à Zagreb, d'Amman à Santiago du Chili, 23 aéroports du réseau ADP ont ainsi adhéré en janvier 2021 à cette charte, et s'engagent à atteindre la neutralité carbone à horizon 2030. Ils s'engagent aussi à participer plus activement à la transition environnementale du secteur aérien, à s'intégrer davantage dans le tissu et l'écosystème de ressources locales (approvisionnement en circuit court, économie circulaire, production d'énergie sur site, etc.) ou encore à réduire l'empreinte environnementale de leurs projets d'aménagement ou de développement. Cette charte, qui promeut un développement harmonieux et durable des installations aéroportuaires, doit aussi créer de la valeur pour les territoires alentour et renforcer les liens avec les communautés locales.

## SENSIBILISER POUR DÉFENDRE LA BIODIVERSITÉ

Les trois plateformes aéroportuaires franciliennes abritent environ 3 000 hectares de prairies et d'espaces verts et hébergent plus de 800 espèces végétales et animales. Une biodiversité que l'entreprise s'est engagée à protéger en rejoignant dès 2018 l'initiative *act4nature*. En 2020, le Groupe ADP a élargi le périmètre de ses actions en faveur de la biodiversité à l'ensemble de son cycle d'activité et à sa sphère d'influence. L'objectif est de travailler étroitement avec les compagnies aériennes et les douanes pour lutter contre les trafics d'espèces protégées, pour encourager les commerces, restaurants et hôtels installés sur ses plateformes à être respectueux de la biodiversité, et enfin intégrer des critères stricts dans les politiques d'achat pour les matières (bois, papier, alimentation, énergie biosourcée...), dont l'extraction présente un risque accru pour la biodiversité.



◆ L'association AéroBiodiversité accompagne les équipes de Groupe ADP dans des opérations d'inventaire des espèces présentes, ici sur le site de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.



# S'ADAPTER, PRIORISER ET CONSTRUIRE L'AVENIR

Avec la crise, le Groupe ADP a dû dénoncer le Contrat de Régulation Économique (CRE) n°3 qui encadrait notamment ses investissements sur la période 2016-2020, mais aussi abandonner les propositions industrielles soumises à consultation pour préparer la séquence 2021-2025. À Paris, tous les projets d'infrastructures ont été réexaminés et le pilotage des investissements, auparavant sur une temporalité de 5 ans, est désormais annuel. Priorité reste donnée aux chantiers les plus avancés et à la maintenance.

## INVESTISSEMENTS, DES ARBITRAGES NÉCESSAIRES

Le plan d'optimisation financier et opérationnel engagé pour faire face à la crise a conduit à d'importantes économies qui ont fort logiquement influé sur les dépenses d'investissement et aboutit à des arbitrages en ce qui concerne les chantiers et les projets d'infrastructures. Les équipes de l'ingénierie et de l'aménagement du Groupe ADP ont su très vite s'adapter à cette situation inédite pour engager une revue de détail de tous les projets, mettre en place un pilotage annuel et lancer de nouvelles réflexions sur le long terme.

La priorité a ainsi été donnée aux dépenses de maintenance qui touchent à la sécurité des installations, mais aussi à l'achèvement de certains projets majeurs très avancés. À Paris-Charles de Gaulle, la jonction entre les terminaux

2B et 2D a été achevée en fin d'année. Avec un total de 77 500 m<sup>2</sup> de surfaces rénovées (dont l'intégralité du 2B) ou créées, il s'agissait du chantier le plus important en cours sur l'aéroport. Par ailleurs, le projet de fusion de trois des sept satellites internationaux du terminal 1 se poursuit, de même que les travaux sur les voies ferrées du CDG Express – le train rapide et sans arrêt qui reliera en 20 minutes l'aéroport à la gare de l'Est dans Paris. À Paris-Orly, la refonte des circuits pour les passagers internationaux d'Orly 4 a été menée à son terme avec notamment la livraison d'une nouvelle salle d'embarquement et d'un nouveau trieur à bagages. Enfin à l'international, plusieurs grands chantiers d'infrastructures se sont poursuivis comme à Madagascar, au Chili ou encore en Guinée.



### ◆ Au Chili, les travaux du nouveau terminal touchent à leur fin

La construction du nouveau terminal international de l'aéroport de Santiago du Chili est entrée dans sa dernière phase en vue d'une mise en service prévue au second semestre 2021. Sur plus de 200 000 m<sup>2</sup>, ce terminal exploité par Nuevo Pudahuel (consortium détenu à 45 % par le Groupe ADP) accueillera les passagers dans un décor inspiré du désert d'Atacama à la « Patagonie chilienne ». Il s'inscrit pleinement dans la trajectoire environnementale du Groupe, puisqu'il ambitionne de devenir un aéroport zéro émission nette d'ici 2050.



Thierry de Séverac,  
Directeur de l'Ingénierie  
et de l'Aménagement

« Architectes, ingénieurs et chefs de projet ont fait preuve d'une remarquable capacité d'adaptation et d'une grande agilité. Il a fallu à la fois réexaminer tous nos projets d'infrastructures et reprioriser nos investissements, mener à bien certains chantiers déjà très avancés et engager, dans le même temps, un important travail de fond pour repenser sur le long terme notre politique d'aménagement, le tout avec une exigence renouvelée en matière d'innovation et de respect de l'environnement. »



### ◆ Embarquer pour des expériences uniques

La métamorphose du Hall L du terminal 2E à Paris-Charles de Gaulle est la première étape d'un grand programme de transformation des salles d'embarquement. L'idée est de créer une collection de salles d'embarquement uniques en leur genre pour accueillir les passagers dans des espaces toujours plus spacieux, confortables et même inattendus. Le résultat est à la fois beau et poétique, grâce à la participation d'artistes et de créateurs à l'image du chat de Malherbe, une sculpture XXL et iconique.



## - 486 M€

C'EST L'EFFORT RÉALISÉ EN 2020  
POUR AJUSTER À LA BAISSÉ LES  
INVESTISSEMENTS À PARIS PAR  
RAPPORT AU BUDGET INITIAL  
(1,17 MD€) SUITE À LA RÉSILIATION  
DU CONTRAT DE RÉGULATION  
ÉCONOMIQUE.

### ◆ Nouvelle feuille de route pour Paris-Charles de Gaulle

L'État a notifié au groupe l'abandon du projet initial du futur terminal 4 de Paris-Charles de Gaulle, qui n'aurait pas l'emprise aéroportuaire et avait fait l'objet d'une grande concertation publique en 2019, et a demandé au Groupe une nouvelle feuille de route pour l'aménagement de l'aéroport à 10, 20 ans. Les études et les travaux menés dans le cadre du projet initial du terminal 4 viendront nourrir les réflexions futures pour faire évoluer le projet et prendre aussi en compte, au stade le plus amont, les attentes environnementales très fortes des passagers et de la société civile.

### ◆ Un réseau 4G/5G Pro par Hub One

Hub One a reçu de l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) le feu vert pour exploiter une bande de fréquences professionnelles 4G/5G d'une durée de 10 ans. La filiale télécoms du Groupe ADP va ainsi déployer dès 2021 un réseau mobile professionnel à très haut débit qui servira un écosystème regroupant plus 1 000 entreprises de tous secteurs et toutes tailles, sur les trois aéroports parisiens.



### ◆ Un futur modèle régional en Guinée

En Guinée, la première pierre du nouveau terminal de l'aéroport international de Gbessia à Conakry a été posée en octobre 2020. Cet aéroport, qui sera géré en concession pour 25 ans par le Groupe ADP, a vocation à devenir un hub régional exemplaire en Afrique de l'Ouest, notamment sur le plan environnemental, par sa conception architecturale bioclimatique, la construction d'une centrale électrique annexe plus économe, d'une station d'épuration des eaux usées et d'une unité d'incinération avec filtration des fumées répondant aux normes françaises et guinéennes.



## MAÎTRISER

En lançant un plan d'optimisation, en recourant à l'activité partielle et en sécurisant son niveau de trésorerie, le Groupe ADP a démontré toute sa maîtrise au long d'une année particulièrement difficile. Malgré un chiffre d'affaires en baisse, il est parvenu à maintenir un EBITDA positif, à hauteur de 168 millions d'euros, tout en améliorant sa qualité de service et sa notation extra-financière. Il s'est ainsi donné les moyens de réussir sa transformation.

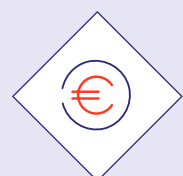
Alors que le trafic de Paris Aéroport pourrait ne retrouver son niveau de 2019 qu'entre 2024 et 2027, le Groupe se prépare à passer d'un modèle économique et social axé sur la croissance du trafic aérien à un nouveau modèle, plus agile et plus efficient en temps de crise.





# RÉAGIR POUR PRÉSERVER L'AVENIR

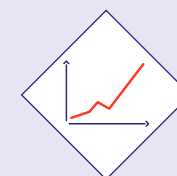
L'ampleur de la crise a obligé le Groupe ADP à mettre en œuvre un plan d'optimisation opérationnel et financier, avec parfois des mesures très fortes comme la fermeture de terminaux et le recours à l'activité partielle.



**2 137 M€**  
CHIFFRE D'AFFAIRES  
CONSOLIDÉ



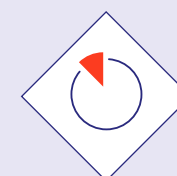
**-1 123 M€**  
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
COURANT<sup>1</sup>



**168 M€**  
EBITDA



**4 213 M€**  
CAPITAUX PROPRES



**-1 169 M€**  
RÉSULTAT NET  
PART DU GROUPE



**7 484 M€**  
ENDETTEMENT  
NET<sup>2</sup>

38

La chute brutale, extrêmement rapide et massive du trafic aérien a logiquement pénalisé le trafic du Groupe ADP. Celui-ci a chuté de 60,4 % en 2020, avec 96,3 millions de passagers accueillis sur l'ensemble des aéroports du réseau, lequel intègre désormais GMR Airports dont la contribution a permis d'atténuer la baisse. À Paris Aéroport, le trafic réalisé sur les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly s'est limité à 33,1 millions de passagers contre 108 millions en 2019, une année record en ce qui concerne la fréquentation.

Cette forte baisse du trafic s'est répercutée au niveau du chiffre d'affaires consolidé, lequel, en l'espace d'une année, est passé de 4,70 milliards à 2,14 milliards d'euros. Malgré cela, le Groupe ADP est parvenu à maintenir un EBITDA positif à 168 millions d'euros. Une prouesse rendue possible par la mise en œuvre, rapide, d'un plan d'optimisation opérationnel et financier, portant à la fois sur des fermetures d'infrastructures à Paris et à l'international, des économies sur les coûts ou encore sur le réexamen des dépenses d'investissement.

## RÉDUCTION DE COÛTS ET TRÉSORERIE SÉCURISÉE

Dans le cadre de ce plan d'optimisation, adapté en cours d'année en fonction de l'évolution de la situation avec un objectif de réduction des charges courantes de 650 à 700 M€ sur l'année, les économies réalisées se sont élevées à 668 M€ par rapport à 2019, dont 423 millions au niveau de la maison-mère Aéroports de Paris SA (incluant notamment 84 millions liés à la fermeture des infrastructures à Paris et 118,5 millions aux mesures d'activité partielle résultant de la baisse d'activité). L'une des urgences a été de renforcer et de sécuriser la structure financière. Par le biais de deux émissions d'emprunts obligataires – la première pour 2,5 milliards d'euros en avril, la seconde pour 1,5 milliard en juillet –

les capitaux nécessaires ont été levés pour stabiliser la trésorerie à un niveau élevé. Avec 3,5 milliards d'euros de liquidités disponibles à fin 2020, le Groupe n'anticipe pas de problèmes de trésorerie à court terme, ni de difficultés de financement à moyen ou à long termes.

## UNE GESTION DES CAPACITÉS AGILE ET DES MESURES DE SOUTIEN AUX CLIENTS

Pour s'adapter à la réalité du trafic, le Groupe a fait preuve d'une grande agilité et d'une bonne maîtrise via l'ajustement de ses capacités aéroportuaires, en fermant et en rouvrant tout ou partie de ses terminaux et aéroports, en France comme à l'international. Chaque terminal a été géré comme une entité propre, que le Groupe a pu fermer, puis rouvrir très rapidement en fonction des besoins et en lien avec les compagnies aériennes et les services de la navigation aérienne. Au fil des semaines et des mois, un savoir-faire précieux a été développé pour gagner en agilité et en réactivité.

À Paris Aéroport, les vols commerciaux ont été suspendus à Paris-Orly du 1<sup>er</sup> avril au 26 juin 2020, et la moitié des surfaces des terminaux de Paris-Charles de Gaulle demeure fermée. En concentrant le trafic résiduel sur un nombre restreint de terminaux – les plus performants –, le Groupe réduit ses frais de structures, allège ses coûts d'exploitation, mais aussi ceux de ses clients compagnies aériennes. Celles-ci ont aussi bénéficié de mesures d'accompagnement comme l'exonération des redevances de stationnement pour les avions immobilisés au sol du fait de la crise. Hors bâtiments aéroportuaires à Paris, le Groupe a également fermé près de 70 % de ses immeubles tertiaires, essentiellement des immeubles de bureaux à Orly et à Roissy.

Pour adapter ses effectifs, le Groupe a également eu recours à l'activité partielle : entre mars et décembre 2020,

le taux moyen d'activité partielle des collaborateurs de la maison-mère Aéroports de Paris SA aura été de 50 %. En outre, en son sein un accord de rupture conventionnelle collective (RCC) signé à l'unanimité par les représentants du personnel fin décembre autorise 1 150 départs volontaires sur l'année 2021, dont 700 seront non remplacés.

## UN PILOTAGE FINANCIER ET UNE GESTION TRÈS FINE

Enfin, le nouveau contexte du secteur aérien marqué par une modification durable du trafic a conduit à réexaminer la feuille de route en matière de trajectoires financières et la politique d'investissements (lire aussi page 34). La crise de la Covid-19 a rendu impossible l'atteinte des objectifs financiers liés au plan stratégique Connect 2020. En sortant du mécanisme du Contrat de Régulation Économique (CRE) qui le lie à l'État pour une période quinquennale et en stoppant le processus d'élaboration du prochain CRE (pour la période 2021-2025), le Groupe ADP, placé dans un contexte d'incertitude inédit depuis son introduction en Bourse en 2006, a retrouvé la possibilité de soumettre ses tarifs à l'homologation et de programmer ses investissements sur une base annuelle tant que la visibilité sur les perspectives du secteur restera insuffisante. Plan d'économies oblige, l'enveloppe d'investissements en 2020 a été réduite à 689 millions d'euros (dont 463 millions d'euros sur le périmètre dit régulé) : elle sera également comprise entre 500 et 600 millions d'euros par an cette année et en 2022.

Le Groupe ADP entend poursuivre la transformation de son organisation, de ses procédures et méthodes de travail. Sur le terrain des activités commerciales par exemple (boutiques, bars et restaurants en aérogares), son plan d'action est construit avec la collaboration des différentes filiales et coentreprises, opérateurs et marques présents en aéroport... Il prévoit des actions de soutien à court terme, sur la période 2020-2022, pour optimiser les coûts, contenir l'endettement et préparer les réouvertures des commerces fermés au fur et à mesure de la remise en service des terminaux en lien avec le trafic. Mais aussi avec des actions plus structurelles pour améliorer la productivité des commerces à travers la structuration de l'activité sous forme de filiales commerciales dans une logique One Group. C'est en partie grâce à ce travail de « fine tuning » (réglage fin) que l'indicateur clé dans les commerces parisiens – le chiffre d'affaires par passager sur les boutiques en zones réservées – a été préservé l'an dernier à 19,1 euros (-3,0 % par rapport à 2019). En conséquence, l'entreprise doit adapter son pilotage financier et sa politique d'investissement à une visibilité qui reste aujourd'hui dépendante de l'évolution de la pandémie, des campagnes de vaccination et du rythme avec lequel les États rouvriront leurs frontières : préalables à une reprise durable et solide du trafic aérien à l'échelle mondiale.

39

1. 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). 2. La méthode de calcul de la dette financière nette a été modifiée entre 2019 et 2020. En 2020, la méthode appliquée est la suivante : « dette brute diminuée des dérivés actifs de couverture de juste valeur, de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des liquidités soumises à restriction », tandis que pour 2019 la méthode appliquée était la suivante : « dette brute diminuée des créances et comptes-courants sur les entreprises mises en équivalence, des dérivés actifs de couverture de juste valeur, de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des liquidités soumises à restriction ». À titre de comparaison, la dette financière nette au 31 décembre 2019, figurant en page 5 du communiqué de presse du 10 février 2020 sur les résultats annuels 2019, s'élevait à 5 254 millions d'euros.

# LES ACTIVITÉS DU GROUPE ADP

Grâce à un savoir-faire reconnu et à la diversité de ses activités déployées sur ses trois plateformes parisiennes ainsi que dans son réseau d'aéroports à travers le monde, le Groupe ADP présente un profil solide avec un important potentiel de rebond quant au trafic post-pandémie. Activités aéronautiques, commerces, services, immobilier et développement international contribuent au rayonnement d'une entreprise leader de son secteur.

## ACTIVITÉS AÉRONAUTIQUES

### TROIS AÉROPORTS COMPLÉMENTAIRES

- Paris-Charles de Gaulle: 2<sup>e</sup> aéroport d'Europe pour le trafic passagers et 1<sup>er</sup> pour le cargo
- Paris-Orly: dédié aux vols de point à point, 2<sup>e</sup> aéroport de France
- Paris-Le Bourget: 1<sup>er</sup> aéroport d'affaires en Europe – 1 héliport, 10 aérodromes

CA  
860 M€

EBITDA  
(124) M€

## INTERNATIONAL

### DES SAVOIR-FAIRE VALORISÉS SUR QUATRE CONTINENTS

Conception aéroportuaire  
ADP Ingénierie (100 %)

### 27 AÉROPORTS GÉRÉS

Réalisations et missions de conseil dans plus de 50 pays

### DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES

- TAV Airports (46,38 %)
- Nuevo Pudahuel (45 %)
- Airport International Group (51 %)
- GMR Airports (49 %)
- Royal Schiphol Group (8 %)

CA  
441 M€

EBITDA  
7 M€

## COMMERCE ET SERVICES

### DES ACTIVITÉS À FORTE CONTRIBUTION

- 422 boutiques, bars et restaurants
- 1 hôtel en zone internationale
- 65 308 m<sup>2</sup> de boutiques et restaurants
- 43 155 places de parking
- 19,10 € de chiffre d'affaires côté pistes par passager au départ

### BAILLEUR ET OPÉRATEUR: QUATRE JOINT-VENTURES

- SDA
- Relay@ADP
- EPIGO
- Média Aéroports de Paris

CA  
645 M€

EBITDA  
(90) M€

## IMMOBILIER

### 1<sup>ER</sup> PROPRIÉTAIRE FONCIER PRIVÉ D'ÎLE-DE-FRANCE

6 686 ha, dont 343 ha de réserves disponibles

### UN PATRIMOINE EXCEPTIONNEL ET UN POTENTIEL IMPORTANT

- Un patrimoine dédié à l'activité immobilière valorisé à 3 337 millions d'euros
- Un potentiel constructible d'environ 1,473 million de m<sup>2</sup> de bâtiments

### IMMOBILIER AÉROPORTUAIRE

Entrepôts logistiques, hangars de maintenance, gares et fret avec accès direct aux pistes

### IMMOBILIER DE DIVERSIFICATION

Bureaux, hôtels, commerces, parcs d'activité tertiaires

CA  
280 M€

EBITDA  
173 M€

## AUTRES ACTIVITÉS

### DES SERVICES ESSENTIELS AUX AÉROPORTS

- Trois expertises: connectivité haut débit, logiciels métiers et cybersécurité
- Hub One (100 %)

CA  
146 M€

EBITDA  
25 M€

# LA GOUVERNANCE

Groupe ADP - Aéroports de Paris SA est une société anonyme à conseil d'administration. Le mandat des membres du conseil d'administration est de cinq ans. Le président du conseil d'administration assure les fonctions de directeur général.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est l'organe collégial de la Société qui détermine les orientations stratégiques de l'activité d'Aéroports de Paris et qui veille à leur mise en œuvre. Il s'attache à promouvoir la création de valeur à long terme de l'entreprise, en considérant la raison d'être de la société et les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il s'assure de la qualité de l'information fournie aux actionnaires et au marché. Le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres selon l'article 13 des statuts de la Société.

À ce jour, il comprend six administrateurs cooptés ou nommés par l'Assemblée générale des actionnaires, un administrateur représentant l'État, cinq administrateurs proposés par l'État, cooptés ou nommés par l'Assemblée générale des actionnaires et six administrateurs représentant les salariés. Quatre censeurs avec voix consultative, nommés par l'Assemblée générale, participent aux séances. 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, et tient compte de la politique d'équilibre et de diversité.

Le conseil d'administration se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef. Un règlement intérieur précise les attributions et les modalités de fonctionnement du conseil. Il prévoit que le conseil débattre de son fonctionnement une fois par an. Il 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. Une charte des membres du conseil d'administration précise les droits et les devoirs de chaque membre. Un code d'éthique relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation boursière est annexé au règlement intérieur. Le conseil d'administration s'est réuni 13 fois en 2020 avec un taux de présence de 87 %.

## 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. Lors du conseil d'administration du 24 juin 2020, Françoise Debrus, représentante Predica, a été désignée administrateur référent en remplacement de Jacques Gounon, à compter du 3 juillet 2020.

## LES COMITÉS ASSOCIÉS AU 24 MARS 2021

Quatre comités concourent à la préparation des décisions du conseil d'administration:

- le comité d'audit et des risques, composé de Jacques Gounon, président, Isabelle Bui, Séverin Cabannes, administrateur indépendant, Françoise Debrus, représentante permanente de Predica – administratrice indépendante et référente – et Frédéric Gillet;
- le comité de la stratégie et des risques, composé d'Augustin de Romanet, président, Isabelle Bui, Geneviève Chaux Debry, Fayçal Dekkiche, Jabine van der Meijs et Joël Vidy;
- le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, composé de Françoise Debrus, présidente, représentante permanente de Predica – administratrice indépendante et référente –, Isabelle Bui, Séverin Cabannes, Jacques Gounon et Jean-Paul Jouvent;
- le comité de la responsabilité sociétale de l'entreprise, composé de Fanny Letier, présidente, Brigitte Blanc, Françoise Debrus, Nancy Dunant, Frédéric Gillet, et Perrine Vidalenche.

## LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES

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.

La démarche est pilotée par la direction Sécurités et Maîtrise des risques rattachée au Secrétariat général groupe et par la direction de l'Audit rattachée au président-directeur général.

Ces dispositifs groupe s'appuient sur deux chartes portant l'une sur les fondamentaux de l'organisation de la gestion des risques et du contrôle interne, et l'autre sur l'audit interne, deux référentiels méthodologiques relatifs à la gestion des risques et à l'audit interne. L'éthique et la compliance sont prises en compte dans tous les dispositifs de la démarche de maîtrise des risques.

La surveillance du dispositif est assurée par le suivi des incidents majeurs et des incidents liés aux risques inacceptables, la direction de l'Audit, des structures externes de contrôle (commissaires aux comptes, etc.).



# LE COMITÉ EXÉCUTIF



**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 Houalla**  
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



**Hervé Wattecamps**  
Directeur des Ressources  
humaines



**Élise Hermant**  
Directrice de la Communication



**Thierry de Séverac**  
Directeur Ingénierie et  
Aménagement



**Mathieu Daubert**  
Directeur Clients



**Gilles Lévêque**  
Directeur des Systèmes  
d'Information



**Marine Ulivieri**  
Directrice de l'Immobilier

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

au 24 mars 2021

## ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT L'ÉTAT

**Isabelle Bui**  
Directrice de participations  
Transports - Agence des  
participations de l'État -  
ministère de l'Économie, des  
Finances et de la Relance

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

**Geneviève Chaux Debry**  
Présidente du conseil de  
surveillance de la société  
anonyme française non cotée  
Aéroport de Bordeaux-  
Mérignac et administrateur  
civil honoraire

**Fanny Letier**  
Co-fondatrice et directrice  
générale de GENE capital  
entrepreneur

**Michel Massoni**  
Membre associé du conseil  
général de l'environnement  
et du développement durable  
- ministère de la Transition  
écologique et solidaire

**Jean-Marc Albertini**  
Secrétaire général du  
ministère de l'Intérieur, haut  
fonctionnaire de défense et  
haut fonctionnaire chargé du  
développement durable

**Perrine Vidalenche**  
Administratrice de sociétés

## ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

**Augustin de Romanet**  
Président-directeur général  
d'Aéroports de Paris - Groupe  
ADP

**Dick Benschop**  
Président-directeur général  
de Royal Schiphol Group

**Jabine van der Meijls**  
Membre du directoire et  
directeur financier de  
Royal Schiphol Group

**Jacques Gounon**  
Président du groupe Getlink

**Séverin Cabannes**  
**Administrateur indépendant**  
conseiller du directeur général  
de Société Générale

**Société Predica**  
**Administrateur référent**  
**Indépendant**  
Représentée par Françoise  
Debrus, Directrice des  
Investissements de  
Crédit Agricole Assurances  
Solutions

## ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

**Brigitte Blanc**  
CGT

**Fayçal Dekkiche**  
CFE-CGC

**Nancy Dunand**  
CFE-CGC

**Frédéric Gillet**  
CFDT

**Jean-Paul Jouvent**  
UNSA-SAPAP

**Joël Vidy**  
CGT

## AUTRES MEMBRES AVEC VOIX CONSULTATIVE

**Damien Cazé**  
Commissaire du  
gouvernement, Directeur  
général de l'aviation civile

**Marc Borel**  
Commissaire du  
gouvernement adjoint,  
Directeur du transport aérien

**Jean-Marc Delion**  
Contrôleur général  
économique et financier

**Thierry Bouchet**  
Secrétaire du Comité Social et  
Économique

## CENSEURS AVEC VOIX CONSULTATIVE NOMMÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

**Anne Hidalgo**  
Maire de Paris

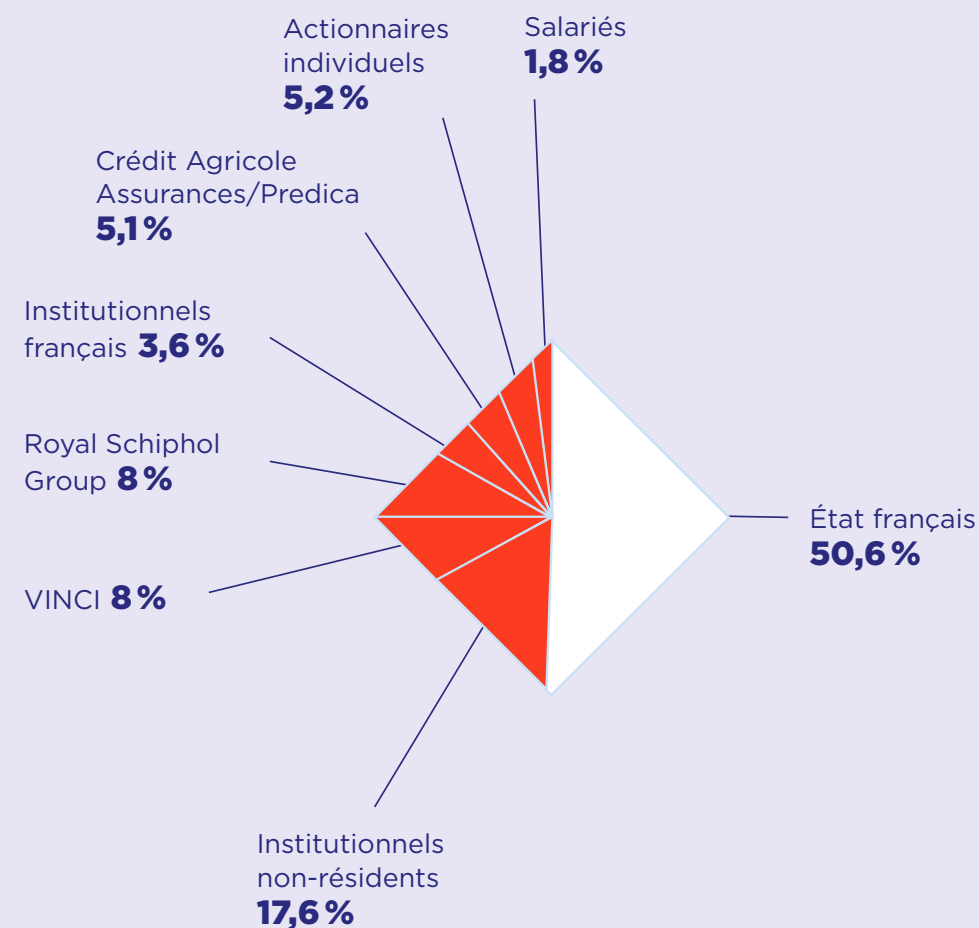
**Christine Janodet**  
Maire d'Orly

**Valérie Pécresse**  
Présidente du Conseil  
régional d'Île-de-France

**Patrick Renaud**  
Président de la Communauté  
d'Agglomération Roissy Pays  
de France

# INFORMATIONS ACTIONNAIRES

## RÉPARTITION DU CAPITAL au 31 décembre 2020



44

### DONNÉES PAR ACTION

**Résultat net: -11,81€**

**Dividende: 0,00 €<sup>1</sup>**

### DONNÉES BOURSIÈRES

Cours de clôture en euros en 2020

**Dernier cours de l'année 2020: 106,10 €**

**Évolution entre le 1<sup>er</sup> janvier et  
le 31 décembre 2020: +39,8%**

**Capitalisation boursière  
au 31 décembre 2020: 10,5 Md €**

<sup>1</sup>. Au vu du résultat de l'entreprise au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, le conseil d'administration va proposer à la prochaine Assemblée générale annuelle des actionnaires de ne pas distribuer de dividende au titre dudit exercice.

#### Groupe ADP

1, rue de France, 93290 Tremblay-en-France  
Tél.: +33 (0)1 74 25 23 23  
3950\*

[www.groupeadp.fr](http://www.groupeadp.fr)  
[www.parisaeroport.fr](http://www.parisaeroport.fr)

Aéroports de Paris - 296 881 806 euros  
SIREN 552 016 628 - RCS Bobigny 552 016 628

\* 0,34 € TTC/minute depuis un poste fixe en France métropolitaine,  
surcoût éventuel lié à votre opérateur non compris.

**Conception et réalisation:**  
**Abmo**

**Rédaction:** Françoise Moinet pour Abmo - Groupe ADP: Jérôme Marmet,  
Guillaume Maczkowiak.

#### Crédits photos:

Couverture: Gwen Le Bras

Stéphane de Bourgies - GMR Airports - Maxime Letertre - ZAIC - Emad Manhi - Shutterstock - TAV Airports - Gaborit - MCIAA-GMR Airports - Nikolay Ustinov - ADP Ingénierie - Alain Leduc - Ravinala Airports - Jouanneaux - Arnaud Gaulupeau - Gwen Le Bras - Pexel - Sogeag - Philippe Stroppa

**Impression:** agence interne. Ce rapport est imprimé sur un papier certifié PEFC™ issu de sources responsables.

**Version numérique:** La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.1, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.



ipedis | SMART PUBLISHING





**[groupeadp.fr](http://groupeadp.fr)**

1, rue de France  
93290 Tremblay-en-France