



PLAN STRATÉGIQUE POUR LA PÉRIODE 2016-2020

SOMMAIRE

Éditorial d'Augustin de Romanet	3
Présentation du Groupe ADP : un Groupe intégré	4
Le contexte : le Groupe ADP au cœur d'un secteur porteur en pleine mutation	8
Un plan stratégique au service d'une ambition : Être un groupe leader dans la conception et l'exploitation des aéroports	10
Optimiser : tirer le meilleur parti de nos ressources	12
Attirer : viser l'excellence	16
Élargir : nourrir et partager la croissance durable	20
Ce qu'il faut retenir de CONNECT 2020	26

AUGUSTIN de ROMANET

Président-directeur général du Groupe ADP



"CONNECT 2020", le plan stratégique du Groupe ADP pour la période 2016-2020 épouse la vision selon laquelle l'aéroport est un nœud de connexion entre des territoires, des passagers, des compagnies aériennes et les multiples compétences des hommes et des femmes qui y travaillent chaque jour. Dans un monde qui change et où les grandes métropoles aéroportuaires sont en compétition, notre mission est de connecter des gens les uns aux autres, assurer la circulation la plus rapide et la plus fluide possible de biens et services. Pour ce faire, il importe d'améliorer sa compétitivité face aux aéroports concurrents.

Notre plan stratégique sur les cinq prochaines années s'appuie sur le Contrat de Régulation Economique (CRE) que nous venons de signer avec l'Etat, mais il va bien au-delà. C'est un plan au service de la compétitivité de l'ensemble du secteur aérien et des territoires.

Avec CONNECT 2020, le Groupe ADP souhaite exprimer pleinement tout son potentiel au service d'une ambition : être un leader de la conception et de l'exploitation des aéroports.

Pour les cinq années à venir, nous avons défini trois grandes priorités stratégiques : optimiser, attirer et élargir, qui se déclinent sur tous nos métiers.

Optimiser, c'est tirer le meilleur parti de nos ressources pour gagner en efficacité opérationnelle et mieux servir les compagnies aériennes. Sur les cinq ans à venir, nous engageons un programme d'investissements sans précédent de 4,6 milliards d'euros, dont 3 milliards sur les activités régulées incluant notre cœur de métier, l'aéroportuaire. Nous poursuivrons aussi nos efforts en matière de productivité en réduisant de 8% les coûts par passager.

Attirer, c'est viser l'excellence pour toujours mieux connecter passagers, compagnies aériennes et salariés et capter depuis Paris une partie de la croissance mondiale.

Alors que nos clients ont de plus en plus le choix, il est essentiel de faire préférer Paris. Nous devons viser l'excellence pour renforcer l'attractivité du hub de correspondance à Paris-Charles de Gaulle, pour garantir une expérience passager qui soit aux meilleurs standards internationaux, mais aussi singulière et différenciante. Nous devons aussi attirer de nouveaux talents et favoriser l'épanouissement de nos collaborateurs et enfin valoriser notre marque.

Élargir, enfin, c'est développer une croissance durable en ouvrant de nouveaux horizons et en se positionnant en acteur global d'un développement intégré. Nos aéroports n'ont pas de frontières et nous devons partager les fruits de notre croissance avec les territoires alentours, mais également projeter à l'international nos savoir-faire en matière de design, d'ingénierie et de management d'aéroports, en faisant jouer les synergies entre nos métiers et filiales.

En menant à bien les nombreux chantiers définis dans le cadre de ces trois priorités stratégiques, notre groupe se donne clairement les moyens de devenir un leader mondial dans ses domaines propres, reconnu pour son excellence et de garder ainsi la maîtrise de son destin, au service des territoires.

PRÉSENTATION DU GROUPE ADP : UN GROUPE INTÉGRÉ

UN GROUPE IMPLANTÉ À PARIS ET À L'INTERNATIONAL

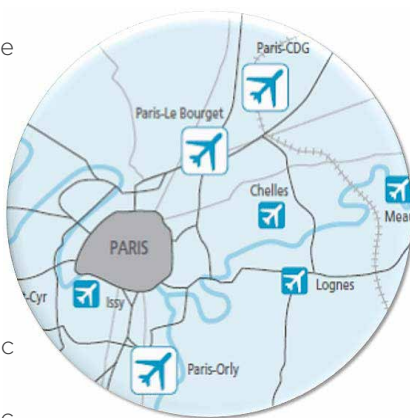
Le Groupe ADP est un groupe aéroportuaire de taille mondiale présent sur les principaux segments de la chaîne de valeur aéroportuaire à Paris et à l'étranger.

Un système aéroportuaire francilien; le groupe possède et exploite un système aéroportuaire performant composé de trois plates-formes complémentaires adaptées à des marchés diversifiés qui ont accueilli en 2016 plus de 97 millions de passagers : Paris-Charles de Gaulle est adapté à un trafic long courrier et/ou en correspondance ; Paris-Orly est un aéroport "à taille humaine", simple à utiliser pour les compagnies et particulièrement efficient pour le trafic point à point ; Paris Le Bourget est spécialisé dans le trafic d'aviation d'affaires ce qui permet aux aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly de se concentrer sur le trafic d'aviation commerciale.

Sur chacune de ses plateformes, il dispose d'**infrastructures aéronautiques de premier plan** : deux doublets de pistes indépendants pour Paris-Charles de Gaulle et trois pistes opérationnelles pour Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Les importantes réserves foncières associées aux capacités d'adaptation et de développement des infrastructures existantes permettront de répondre à la croissance à long terme du trafic aérien, témoignant ainsi d'un potentiel unique en Europe.

Un système multi plateformes

- 3 aéroports complémentaires
- Paris - CDG / Paris - Orly / Paris - Le Bourget
- 10 aérodromes d'aviation générale
- 1 héliport



Un système leader

- 2^e système européen pour le trafic des passagers commerciaux
- 1^{er} système européen pour le trafic cargo
- 1^{er} système européen pour le trafic de l'aviation d'affaires

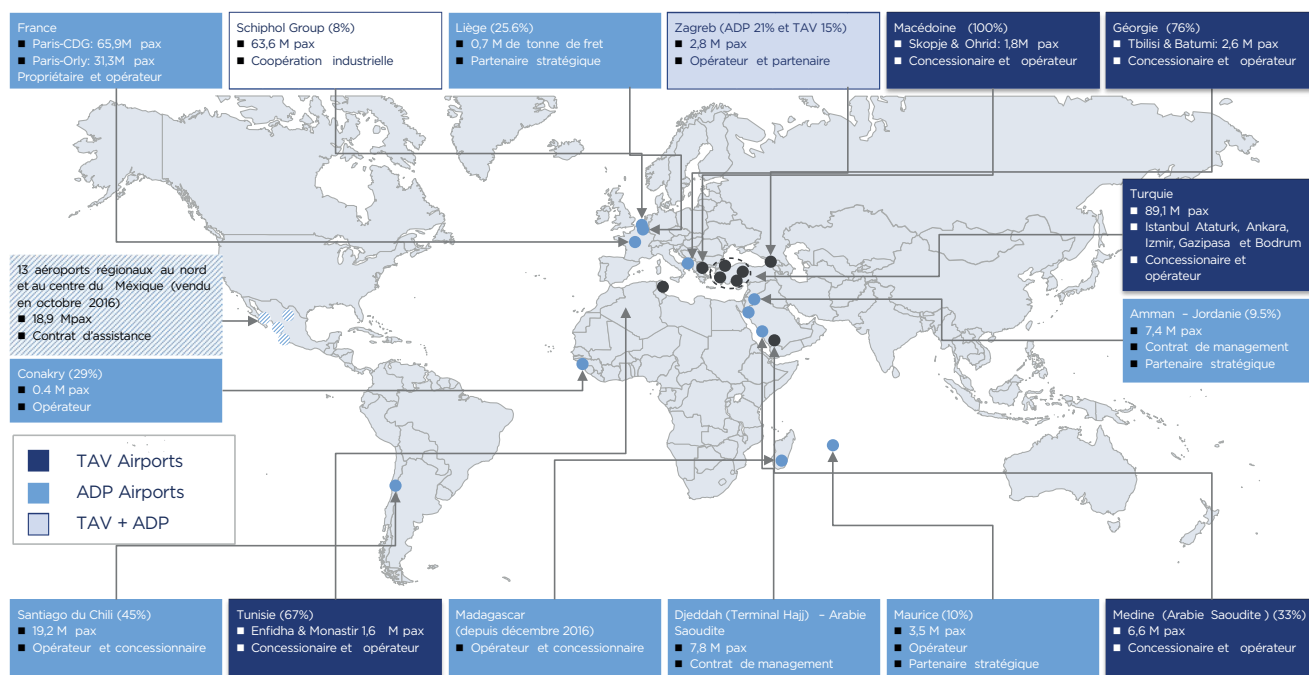
Un système généraliste

- Aviation commerciale/ Aviation d'affaires/ Aviation générale
- Passagers Origine / Destination et en correspondance
- Marchandises (Fret classique. Fret express. Poste)
- Compagnies généralistes - lowcost - charters
- Intermodalité air - rail

Un système au service de l'attractivité de Paris

- Connectivité : 362 villes et 119 pays desservis
- Investissements : 4,6 milliards d'euros entre 2016 et 2020 (hors investissements financiers et CDGexpress)
- Emplois : 120.000 emplois directs

Un réseau d'aéroports dans le monde. Fort de sa vitrine parisienne, le Groupe élargit son horizon grâce au savoir-faire international de ses filiales et de ses participations, en premier lieu celle dans TAV Airports, principal groupe aéroportuaire de Turquie exploitant l'aéroport d'Istanbul-Atatürk ainsi que 13 autres aéroports au Moyen-Orient. S'enrichir des différences et organiser les synergies entre les différentes sociétés du Groupe constituent les clés pour conquérir durablement les nouveaux marchés qui s'ouvrent à l'international.



UNE COMBINAISON DE SAVOIR-FAIRE CRÉATRICE DE VALEUR

Le Groupe ADP est constitué de sa maison-mère, Aéroports de Paris SA, et de l'ensemble de ses filiales. Il porte **des métiers diversifiés** dans les domaines aéronautique, des commerces, de l'immobilier, des prestations industrielles et des télécommunications.

	Maison mère : Aéroports de Paris SA ⁽¹⁾			Filiales & Participations ⁽²⁾		Groupe
	Activités Aéronautiques	Commerces et Services	Immobilier	International et Développement Aéroportuaire	Autres activités	
CA	1 743 M€ (+0,5 %)	941 M€ (+0,7%)	263 M€ (- 0,8 %)	97 M€ (+ 1,0 %)	223 M€ (+ 3,6 %)	2 947 M€ ⁽³⁾ + 0,4 %
EBITDA	448 M€ (+ 4,1 %)	527 M€ (- 2,3 %)	149 M€ (- 9,0 %)	3 M€ (vs. -8 M€)	29 M€ (+ 4,7 %)	1 195 M€ + 0,4 %
MEE Op.		1 M€ (vs. 8 M€)	-2 M€ (vs. -13M€)	-51 M€ (vs. 63 M€)		-52 M€ vs. 58 M€
ROC yc MEE op.	186 M€ (+ 3,0 %)	409 M€ (- 7,1 %)	105 M€ (stable)	-49M€ (vs. 54 M€)	14 M€ (+ 15,1 %)	664 M€ - 16,1 %
Résultat net part du Groupe						435 M€ + 1,2 % ⁽⁴⁾

Nombre de passagers
à Paris en MPAX.

97,2

Nombre de passagers
dans le Groupe en MPAX.

240

Aéroports gérés dans le
monde par ADP.

23

Les activités commerciales disposent d'un important potentiel de développement du fait de la croissance du trafic sur les faisceaux internationaux à forte contribution, de l'attractivité du positionnement de Paris et des espaces adaptés pour maximiser l'expérience shopping et les ventes.

En matière immobilière, Le Groupe ADP bénéficie du potentiel de création de valeur apporté par ses aéroports et la proximité de Paris. Ses importantes réserves foncières et son savoir-faire combiné d'aménageur, investisseur et gestionnaire immobilier lui permettent de poursuivre le développement d'une offre diversifiée et de renforcer l'attractivité des pôles aéroportuaires pour constituer de véritables Airport Cities en lien avec les territoires.

Le Groupe ADP est également présent sur le reste de la chaîne de valeur aéroportuaire aussi bien sur les activités parking, de prestations industrielles (énergie ...), d'ingénierie que sur les activités de télécommunication et de mobilité.

Le positionnement unique sur la chaîne de valeur aéroportuaire confère au modèle économique du Groupe ADP sa robustesse. Le Groupe ADP est convaincu que la **combinaison de ses savoir-faire sera la source d'avantages opérationnels et concurrentiels décisifs**, créateurs de valeur pour ses clients, pour ses actionnaires, pour ses salariés et pour ses territoires.

Le Groupe ADP souhaite ainsi assumer sa place d'acteur majeur de la filière aéronautique française et développer ses liens avec les territoires au service de leur attractivité. Il souhaite être un fleuron industriel et de service français d'un secteur d'avenir, aux côtés d'autres grandes entreprises.

CA/PAX.
18,2 €

Surfaces commerciales.
56 800 m²

Surfaces immobilières
développées en 2016.
68 000 m²

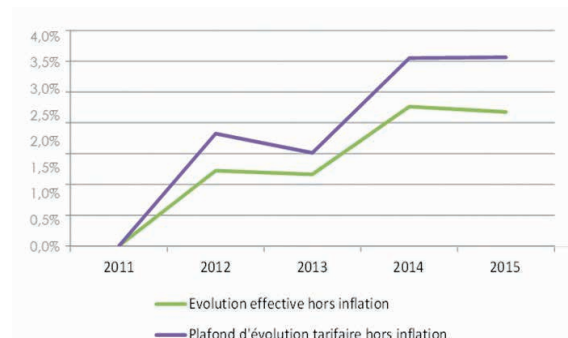
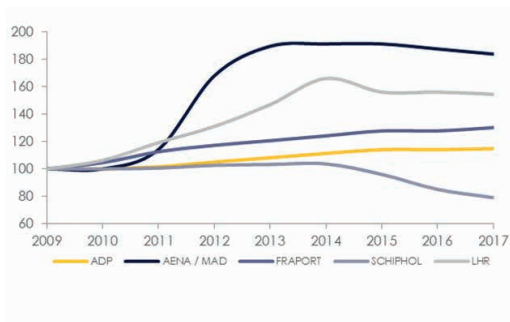
Nombre de places de
stationnements.
46 400

Réserves foncières

405 ha

UN GROUPE EN MOUVEMENT : BILAN DE LA PÉRIODE 2011- 2015 EN CHIFFRES

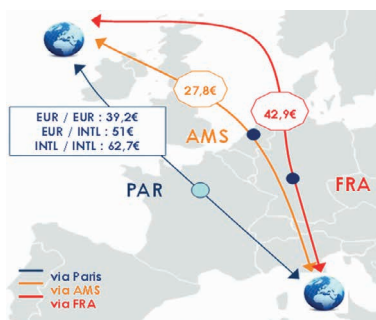
Des tarifs globalement compétitifs :



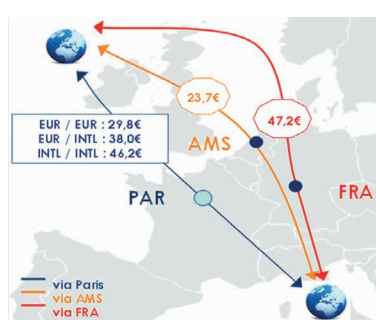
Une structure tarifaire adaptée :

Périmètre redevances et charges gouvernementales portant sur le passage Sur la base d'un A/Rr

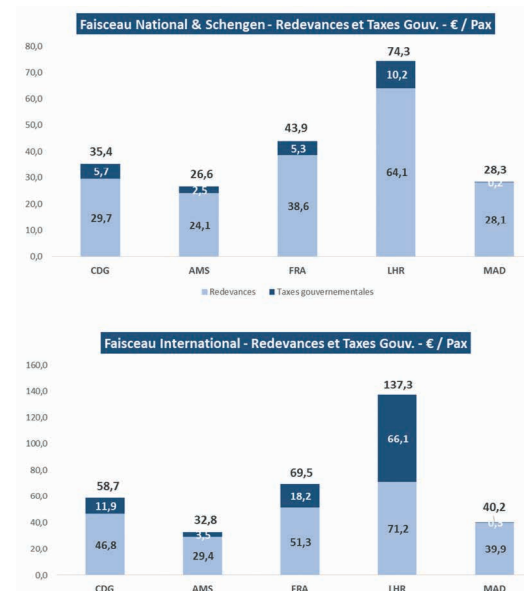
Vision 2014 - ANCIENNE STRUCTURE



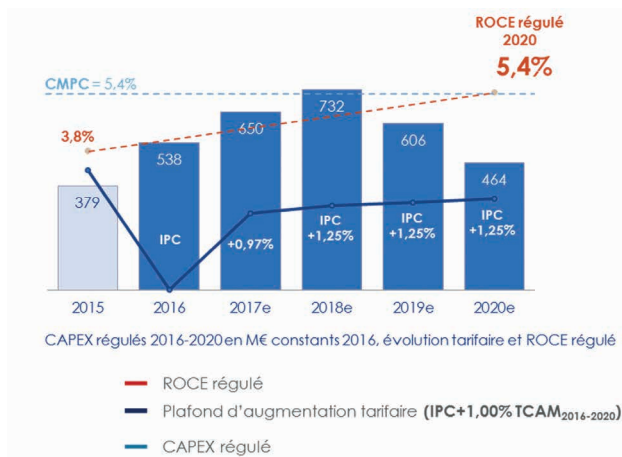
Vision 2016 - NOUVELLE STRUCTURE



A périmètre comparable (incl. traitement des bagages en correspondance)

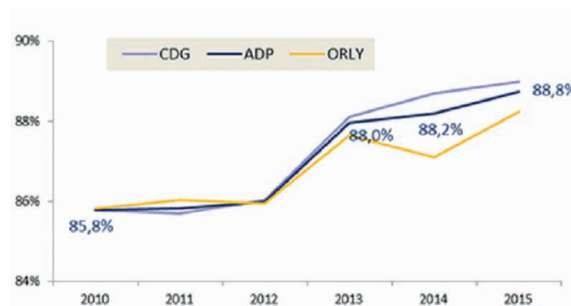


Un plan d'investissements ambitieux :



Un niveau record de qualité de service :

■ Un niveau de qualité de service record



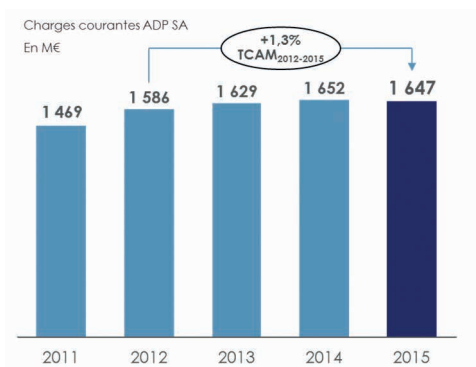
■ Et de nombreux Awards reçus

- Paris-Charles de Gaulle dans le top 10 des meilleurs aéroports >50mpax
 - 33^{ème} meilleur aéroport (+15 places vs. 2015)
 - 8th dans la catégorie "best leisure amenities"
- Hall M du 2E comme 3^{ème} meilleur terminal au monde



Une discipline financière sans faille :

■ Atteinte de l'objectif de maîtrise des charges courantes d'ADP SA <3,0%



■ Une hausse de la valorisation boursière de 78% depuis fin 2012



Une responsabilité sociétale :

- Niveau « Excellence » pour la notation demandée par l'entreprise
- Niveau Excellence pour la notation Groupe 2014 par Ethifinance à 78/100
- Niveau Excellence dans l'ensemble des domaines de la RSE (ADP SA)
- Intégration d'ADP dans des indices ISR(2) de référence en 2015
- Inclusion pour la 1ère fois dans le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) – médaille d'argent de notre secteur
- Inclusion dans le FTSE4GOOD et dans l'Euronext Vigeo France 20
- Présence dans 10 indices ISR au total
- Reconnaissance de notre leadership européen
- N°1 des principaux groupes aéroportuaires européens en matière de RSE selon l'agence Sustainalytics
- Seule entreprise aéroportuaire dans le Global 100 (4^{ème} entreprise française)

**Atteinte de l'objectif stratégique 2011-2015
« Devenir la référence européenne RSE »**

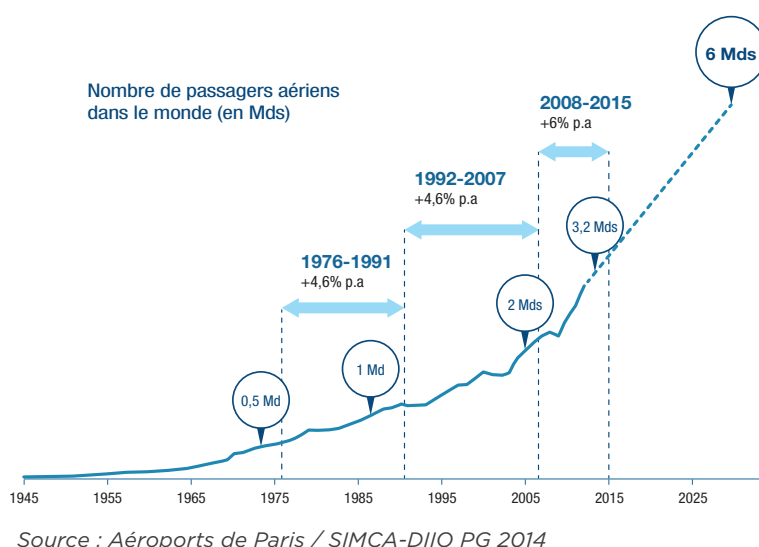
LE CONTEXTE : LE GROUPE ADP AU CŒUR D'UN SECTEUR PORTEUR EN PLEINE MUTATION

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

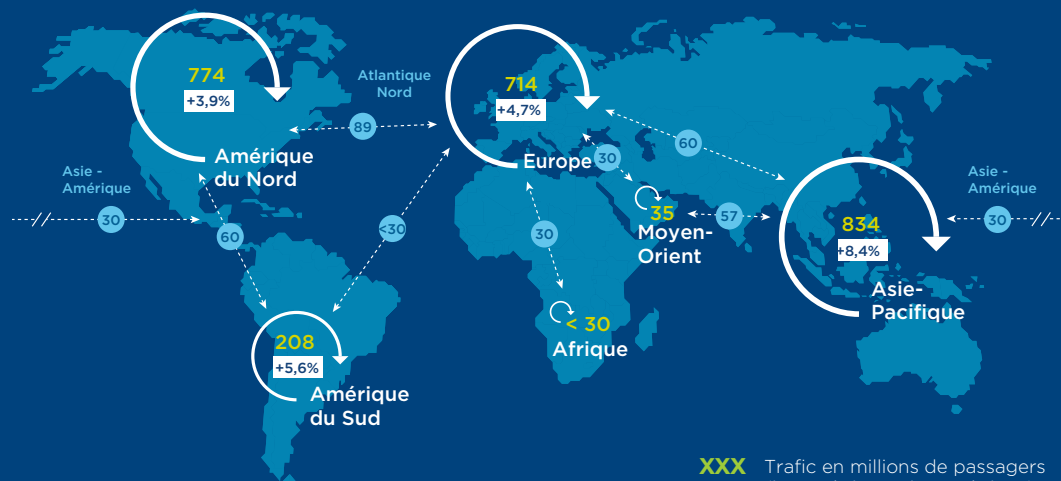
Si le nombre de passagers aériens dans le monde double en moyenne tous les quinze ans environ, la croissance se déplace progressivement de l'Europe et d'Amérique du Nord vers l'Asie et les pays émergents. De plus, la concurrence s'intensifie au fur et à mesure que montent en puissance les compagnies et *hubs* du Golfe sur le trafic intercontinental et les compagnies à bas-coûts (low-cost) sur le court-moyen-courrier. Ces évolutions bousculent les modèles traditionnels des compagnies aériennes et des aéroports européens.

LE TRAFIC AÉRIEN VA QUASIMENT DOUBLER AU COURS DES 15 PROCHAINES ANNÉES...

- 3,2 milliards de passagers aériens en 2014.
- Environ 6 milliards de passagers prévus à horizon 2030.



... AVEC UNE CROISSANCE TIRÉE PAR LES MARCHÉS ÉMERGENTS...

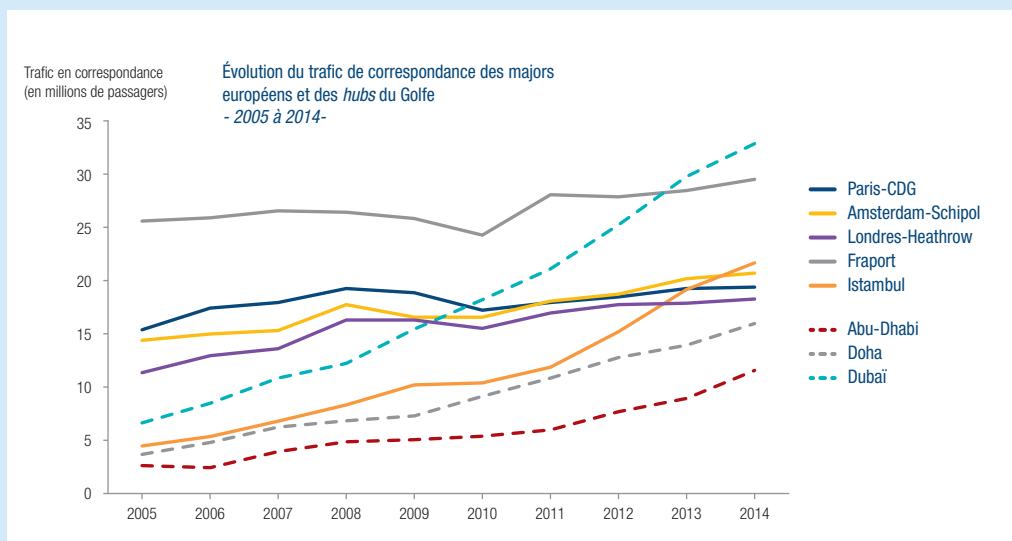


- Flux intra-région : la région à plus forte croissance reste l'Asie, avec +8,4% par an vs. +4,7% en Europe et +3,9% en Amérique du Nord, qui sont des marchés matures
- Flux inter-régions : le flux le plus important est celui entre l'Europe et l'Asie, réalisé directement entre les deux régions mais aussi de plus en plus via le Moyen-Orient
- 1 touriste sur 14 dans le monde est Chinois en 2015
→ 1 sur 5 à l'horizon 2030.

XXX Trafic en millions de passagers (intra-région et inter-régions)
 ↻ Trafic intra-région
 +X% Taux de croissance annuel moyen intra-région 2013-2017
 ↔ Trafic inter-régions

Source : IATA 2014

... ET CAPTÉE PRINCIPALEMENT PAR DE NOUVEAUX ACTEURS



Source : Aéroports de Paris / SIMCA-DIIO APG 2014

Dans ce contexte, **la compétitivité des compagnies aériennes s'appuie davantage sur les atouts de l'aéroport** : sa capacité à accompagner les compagnies dans leur croissance et leurs nouveaux besoins et aussi dans leur recherche d'une meilleure maîtrise des coûts opérationnels.

Pour le gestionnaire de l'aéroport, cela passe par la qualité et la robustesse de ses infrastructures, une structure tarifaire adaptée ou encore une qualité de services et un accueil des passagers aux meilleurs standards. Les opportunités offertes par ce secteur d'avenir sont immenses pour le Groupe ADP qui entend conforter sa place d'acteur majeur de la chaîne de valeur aéroportuaire.

6

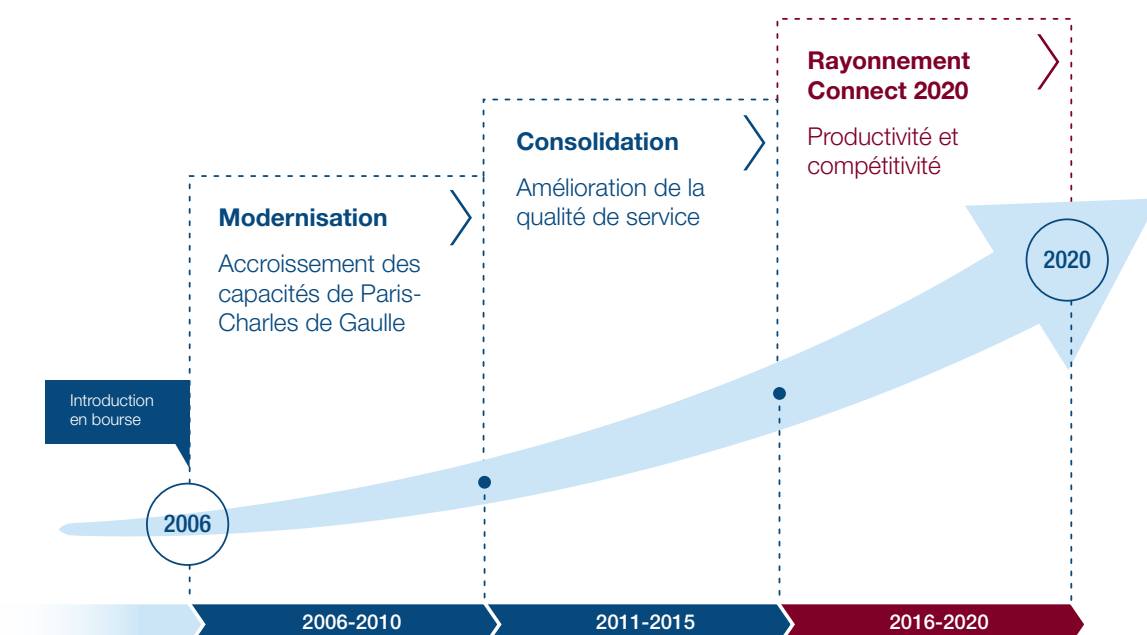
le nombre (en milliards) de passagers aériens transportés dans le monde à l'horizon 2030.

44 %

la part captée par les low-costs dans le trafic intra-européen.

UN PLAN STRATÉGIQUE AU SERVICE D'UNE AMBITION : ÊTRE UN GROUPE LEADER DANS LA CONCEPTION ET L'EXPLOITATION DES AÉROPORTS

Le plan stratégique du Groupe ADP s'inscrit dans l'évolution de l'entreprise depuis sa transformation en société anonyme en 2005 et son introduction en Bourse en 2006.



Après avoir privilégié le développement des capacités de Paris-Charles de Gaulle et la qualité de service des plateformes parisiennes, le Groupe met l'accent, dans son nouveau plan stratégique 2016-2020, sur l'expression de son potentiel global de développement au service d'une ambition : **être le Groupe leader de la conception et de l'exploitation des aéroports.**

Pour répondre à cette ambition et aux trois défis de compétitivité, d'attractivité et de croissance auxquels le Groupe est confronté, le plan CONNECT 2020 fixe trois priorités : Optimiser, Attirer, Elargir.

Ces priorités, transversales aux différentes activités du Groupe, sont **déclinées en 9 engagements** (cf. illustration ci-contre) **que le Groupe ADP prend vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes** (compagnies aériennes, passagers, salariés, actionnaires, territoires et collectivités locales). Le Groupe assume ainsi son rôle d'intégrateur pour connecter l'ensemble des acteurs au service de la compétitivité du secteur aérien et des territoires.

Ce plan donne ainsi une vision intégrée d'un Groupe en phase avec les nouveaux défis d'un monde concurrentiel, ouvert, complexe et incertain.

Prolongement naturel du Contrat de Régulation Economique (CRE) signé avec l'Etat pour la période 2016-2020, le plan stratégique définit aussi les objectifs des activités non régulées : activités commerciales liées aux boutiques en aéroports, immobilier de diversification (hôtels, bureaux, etc.), filiales et participations à l'international.

3 PRIORITÉS ET 9 ENGAGEMENTS COLLECTIFS



Le plan stratégique s'accompagne d'importants efforts en matière de :

- **Qualité de service et d'expérience client**, afin d'être durablement reconnu parmi les meilleures références européennes ;
- **Investissement avec une enveloppe de 4,6 milliards d'euros** sur la maison-mère (hors filiales et hors investissements à l'étranger), dont 3 milliards sur les activités régulées incluant les infrastructures aéroportuaires ;
- **Modération tarifaire sur les redevances pour les compagnies aériennes**, qui s'accompagne d'une refonte de la structure des tarifs pour attirer le trafic intercontinental et en correspondance ;
- **Mesures incitatives pour attirer le trafic à Paris**, ayant vocation à encourager le développement de la correspondance et la performance des compagnies ;
- **Discipline financière**, par une maîtrise exemplaire des charges opérationnelles.

ACTIVITÉS RÉGULÉES ET NON RÉGULÉES

Depuis 2006, un contrat pluriannuel dit **Contrat de Régulation Economique (CRE)** est conclu entre le Groupe ADP et l'Etat, après une consultation approfondie des compagnies aériennes et autres parties prenantes. Ce contrat encadre à la fois l'évolution tarifaire en matière de redevances aéroportuaires, l'enveloppe d'investissement et le niveau de qualité de service. Depuis 2010, Le périmètre régulé intègre la majorité des activités aéronautiques et certaines activités non aéronautiques (cf. ci-dessous).

Le Groupe ADP a signé avec l'Etat le CRE pour la période 2016-2020.

Ce contrat donne la visibilité et la stabilité nécessaires au juste financement de l'activité aéronautique et incite à tirer le meilleur parti des différentes activités du Groupe, grâce à un système vertueux dit de "caisse aménagée".

	Périmètre régulé	Périmètre non régulé
Activités aéronautiques	<ul style="list-style-type: none"> Redevances aéronautiques (passager, atterrissage, stationnement) Redevances spécialisées ⁽¹⁾ (enregistrement, bagages, dégivrage...) 	<ul style="list-style-type: none"> Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires
Activités non aéronautiques	<ul style="list-style-type: none"> Parkings Prestations industrielles Locations en aérogare Immobilier aéroportuaire 	<ul style="list-style-type: none"> Activités commerciales Immobilier de diversification Filiales et participations

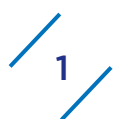
(1) À l'exception de la redevance d'assistance aux Personnes Handicapées à Mobilité Réduite (PHMR).



OPTIMISER : TIRER LE MEILLEUR PARTI DE NOS RESSOURCES

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel et incertain, la première priorité du Groupe est de consolider ses fondamentaux pour disposer d'un socle solide propice à la croissance durable des activités et tirer le meilleur parti de ses ressources en valorisant ses métiers, ses savoir-faire, ses infrastructures aéroportuaires et sa structure financière.

Le Groupe ADP prévoit donc d'optimiser ses infrastructures aéroportuaires, notamment à travers la construction de bâtiments de jonction entre certains terminaux, afin de garantir la performance opérationnelle et de lutter contre l'hétérogénéité des terminaux. Il recherche à renforcer la performance des organisations et sa discipline financière.



1 GARANTIR LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

Au cours des dix dernières années, le Groupe a considérablement accru ses capacités d'accueil à Paris-Charles de Gaulle (créations de la liaison 2A-2C, des halls L, K et M du terminal 2E, terminal 2G).

La capacité de l'aéroport est ainsi passée entre 2006 et 2014 de 47 à près de 72 millions de passagers et permet de répondre à la croissance du trafic attendue jusqu'en 2025. Toutefois, des points faibles demeurent liés d'une part à l'éclatement et l'hétérogénéité des installations et d'autre part à la vétusté de certaines d'entre-elles, en particulier à Paris-Orly.

1 Md€

les investissements de maintenance sur les trois aéroports sur le CRE 2016-2020.

4

le nombre de pistes à rénover sur les deux aéroports parisiens sur la période 2016-2020.

663 M€

les investissements sur le CRE 2016-2020 dédiés aux trois projets "one roof" (fusion des terminaux)

+8

l'augmentation de capacité (en millions de passagers) sans nouveau terminal à Paris-Charles de Gaulle d'ici à 2020.

224 M€

les investissements liés à l'extension du tri-bagage du terminal 2E de Paris-Charles de Gaulle

Avec "CONNECT 2020", le groupe va **réduire le niveau global de vétusté de Paris-Orly et stabiliser celui de Paris-Charles de Gaulle tout en optimisant la capacité de certains terminaux à moindre coûts en les fusionnant.**

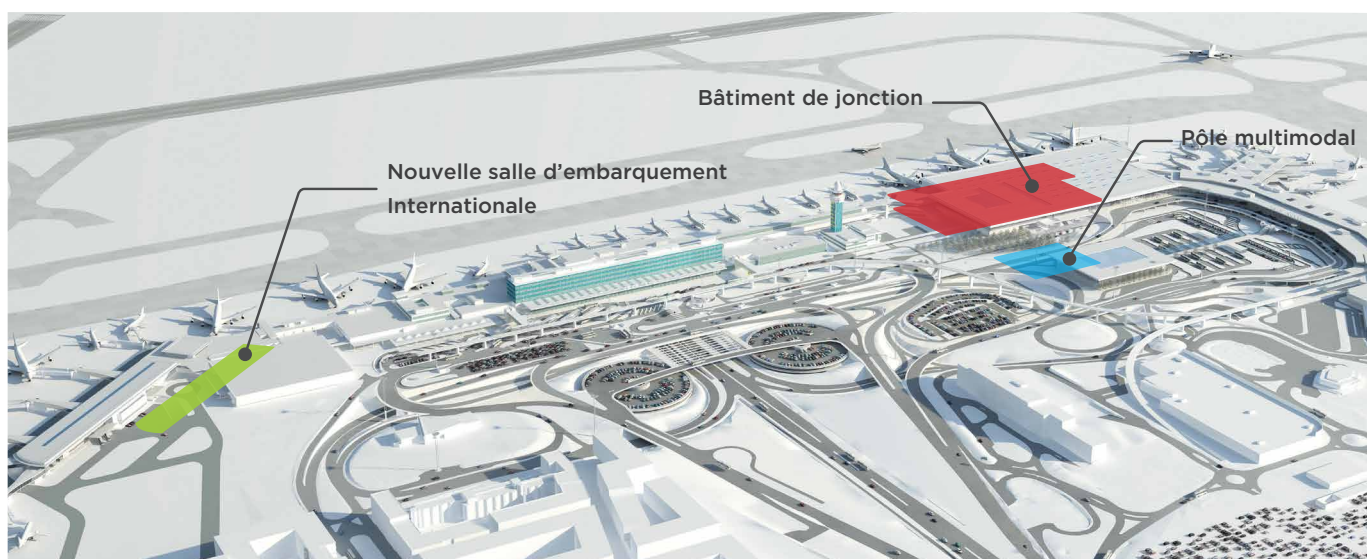
Arbitré au plus près des besoins de capacité, de sécurité et de qualité, le programme d'investissements (3 milliards d'euros sur le périmètre régulé) est exceptionnel par son ampleur et la multiplicité des projets. Ce plan d'investissement vise notamment à :

- **Maintenir le patrimoine avec un effort sans précédent sur la maintenance :**
avec la rénovation des pistes 3 et 4 à Paris-Orly, des pistes 2 et 3 à Paris-Charles de Gaulle, mais aussi au travers d'opérations ciblées comme la réhabilitation du terminal 2B et d'une partie du 2D à Paris-Charles de Gaulle; et sur les deux plateformes avec la rénovation d'aires avions et des opérations de maintenance sur les systèmes informatiques ;
- **Optimiser les infrastructures en déployant une logique "one roof" (fusion de terminaux) :**
avec trois grands projets : la jonction des terminaux Sud et Ouest à Paris-Orly (cf. page 7), la liaison des terminaux 2B et 2D (34 800 m²) et la fusion des satellites internationaux du terminal 1 (38 000 m²) à Paris-Charles de Gaulle. La capacité de ce dernier aéroport passera alors à près de 80 millions de passagers
- **Garantir la conformité réglementaire de certaines installations :**
les systèmes de pistes et taxiways suite aux nouvelles réglementations en matière de sécurité de l'aviation civile, le système de traitement des eaux à Paris-Charles de Gaulle, les équipements de sûreté en raison du passage au standard 3 pour la recherche d'explosifs dans les bagages de soute, etc. ;
- **Renforcer la compétitivité du hub de correspondance de Paris-Charles de Gaulle :**
extension du trieur bagages du terminal 2E jusqu'aux halls L et M, création d'aires gros-porteurs (postes de stationnement avions) au large.
- **Améliorer les accès routiers aux aéroports :**
aménagement du réseau routier secondaire à Paris-Charles de Gaulle. Focus sur

FOCUS SUR LA MODERNISATION DE PARIS-ORLY

Lancé depuis trois ans, le programme de modernisation du deuxième plus grand aéroport français va transformer la physionomie de l'aéroport sur les cinq années afin de l'aligner sur les meilleurs standards en termes de confort et d'accueil pour les passagers.

Plusieurs grands chantiers ont déjà été lancés : les esplanades, abords extérieurs et accès aux parkings des terminaux Sud et Ouest ont été réaménagés en juin 2014 ; une nouvelle salle d'embarquement (environ 20 000 m²) située à l'Est du terminal Sud a été mise en service en mars 2016 pour accueillir des avions gros porteurs dédiés au trafic international.



Cependant la transformation la plus spectaculaire est la création d'un bâtiment de jonction d'environ 80 000 m² reliant les terminaux Sud et Ouest, dont la construction s'étale entre 2015 et 2019. Quant aux dépenses de maintenance sur l'aéroport, elles ont été revues à la hausse et s'élèveront à 409 millions d'euros sur 2016-2020.

Une fois cette transformation achevée, Paris-Orly disposera d'une capacité annuelle portée à 30,5 millions de passagers dans le strict respect de la limitation du trafic (250 000 mouvements par an) et du couvre-feu nocturne. Enfin, un pôle multimodal hébergera à terme les stations du métro du Grand Paris (lignes 14 et 18)..

80 000 m²

la surface totale du bâtiment de jonction qui reliera les terminaux Sud et Ouest de Paris-Orly

32,5

la capacité d'accueil de l'aéroport (en millions de passagers) après modernisation en 2020.

2

RENFORCER LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

L'optimisation passe aussi par la capacité qu'a le Groupe ADP à améliorer son organisation interne, l'ensemble de ses *process* opérationnels et fonctionnels. L'organisation actuelle du Groupe date pour l'essentiel de 2003 et a permis de passer d'un fonctionnement par grandes lignes métiers à un fonctionnement au plus près du terrain, plus soucieux de l'efficacité opérationnelle.

Bien que pertinente, cette organisation doit évoluer pour s'adapter aux nouveaux enjeux de compétitivité et d'attractivité. Le Groupe ADP souhaite donc :

- **Alléger les fonctions centrales en s'appuyant de plus en plus sur les directions d'aéroports ;**
- **Regrouper et mutualiser certaines unités opérationnelles** pour rendre leurs modes de fonctionnement plus souples et efficaces ;
- **Rationaliser les métiers et fonctions supports qui ne concourent pas directement à la chaîne de valeur aéroportuaire ;**
- **Innover en matière d'outils, de pilotages et de méthodes de travail.** Par exemple, la jonction des terminaux de Paris-Orly (cf. encadré) est l'occasion de mettre en œuvre certaines innovations comme la technologie *Building Information Modeling* (BIM). Celle-ci, grâce à la modélisation 3D, optimise la conception, la réalisation et la future maintenance d'un ouvrage et facilite la collaboration des équipes.

900

le nombre d'ingénieurs au niveau de la maison-mère engagés dans le projet "*Ingénierie 2020*".

136 M€

les investissements du CRE 2016-2020 pour moderniser les *process* opérationnels au service des clients : déposes bagages automatiques, systèmes de self-boarding, etc.

Un chantier en particulier incarne le changement : "*Ingénierie 2020*". Lancé en 2015, ce projet permet d'assurer une coordination parfaite des différents métiers de l'ingénierie.

L'enjeu est de concevoir et de construire mieux, plus vite et moins cher. Des ateliers sont en marche pour identifier les leviers de performance de l'ingénierie de demain : sur la robustesse des programmes, la planification stratégique des ressources de la chaîne d'investissement, l'aéroport du futur, etc. Certaines évolutions sont déjà visibles avec le Bureau de Régulation de l'Ingénierie de Construction (BRIC) qui favorise un pilotage mutualisé des moyens de l'ingénierie au niveau du Groupe.

Les progrès en termes d'organisation contribuent à l'effort de maîtrise des charges courantes engagé par le Groupe pour renforcer sa compétitivité globale et participent aussi à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de nos clients, en particulier les compagnies aériennes.

3

ACCROÎTRE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Tout en garantissant à ses clients un service robuste et de qualité, l'entreprise va accentuer sa discipline financière avec un objectif supplémentaire d'économies structurelles et prendra ainsi toute sa part d'effort à l'obtention d'une juste rémunération des capitaux employés sur le périmètre régulé.

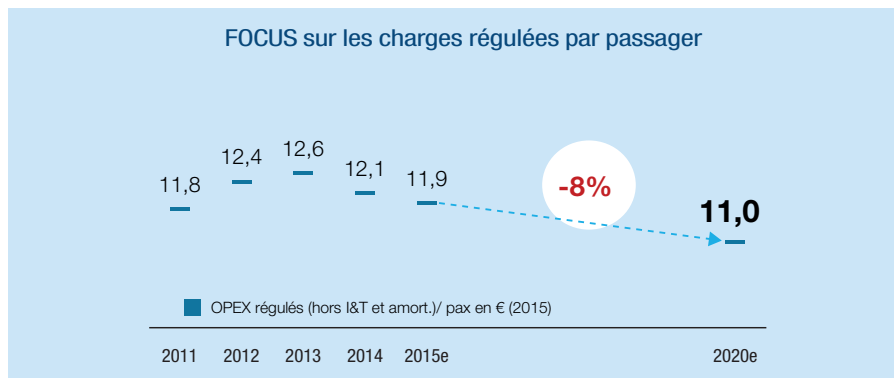
Dans ce cadre, **le Groupe ADP a pour objectif une rentabilité des capitaux employés (ROCE) du périmètre régulé de 5,4% en 2020, au moins égale au coût moyen pondéré du capital (CPMC)**. A titre de comparaison, le ROCE du périmètre régulé était de 3,2% en 2014.

L'atteinte de cet objectif sera rendu possible par :

- **Une meilleure compétitivité tarifaire en faveur des compagnies aériennes, grâce à :**
 - une nouvelle structure tarifaire (cf. encadré page 9) ;
 - une modération tarifaire accrue avec une augmentation annuelle des redevances plafonnée en moyenne à IPC +1,0 % - soit un niveau inférieur à celui des deux dernières années du CRE 2011-2015 (IPC+2,2%) -, avec un gel en 2016, puis une hausse de l'IPC+1,25% sur les quatre années suivantes ;
 - la mise en place de mesures plus incitatives (trois mesures limitées à 5 millions d'euros).
- **Des efforts continus de productivité, via entre autres :**
 - une limitation des augmentations générales sur les salaires ;
 - le non remplacement d'un départ sur deux ;
 - des économies supplémentaires réalisées sur les autres charges opérationnelles, à l'instar de l'optimisation des achats et de la refonte des organisations.

(1) IPC : Indice des prix à la consommation

Ces efforts permettent de retenir l'objectif d'une **baisse du coût par passager entre 2015 et 2020 de 8%** (en euros constants) sur le périmètre régulé de la maison-mère (cf. graphique ci-dessous).



Ainsi, **sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic de 2,5% en moyenne par an, l'EBITDA du Groupe est attendu en croissance de 30 à 40% entre 2014 et 2020.**

Enfin, le Groupe ADP s'engage à maintenir une politique de dividende attractive avec un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe. Parallèlement, la politique d'actionnariat salarié sera dynamisée.

-8%

l'objectif de réduction du coût d'exploitation du périmètre régulé par passager visé entre 2015 et 2020.

5,4%

la rentabilité des capitaux engagés sur les activités régulées attendue en 2020 en ligne avec le coût moyen pondéré du capital.

+1,0%

en moyenne par an le plafond d'évolution tarifaire des redevances (hors inflation) fixé sur le CRE 2016-2020.

UNE STRUCTURE TARIFAIRE SIMPLIFIÉE ET INCITATIVE

Les redevances aéroportuaires sont acquittées par les compagnies aériennes qui les intègrent ensuite dans leur politique tarifaire en fonction de l'évolution de leurs autres coûts (pétrole, coûts d'exploitation, etc.), de la concurrence et de leurs objectifs de rentabilité.

Le niveau des redevances aéroportuaires du Groupe est globalement compétitif par rapport à celui de ses concurrents européens, mais **la structure des tarifs était moins avantageuse pour le trafic long-courrier et l'utilisation des gros porteurs**, vecteurs de croissance du trafic international. A titre d'exemple, les charges aéroportuaires par passager sur un vol intercontinental gros-porteur au départ de Paris étaient 68% plus élevées que celles pour un vol Schengen moyen-porteur, alors que l'écart n'était que de 28% à Francfort, 19% à Amsterdam et seulement 10% à Londres.

Face à ce constat, le Groupe ADP a entrepris une refonte de sa structure tarifaire en agissant simultanément sur la redevance passagers (laquelle diminuera) et sur les redevances avions (atterrissage, stationnement).

Cette nouvelle structure tarifaire plus simple est entrée en vigueur au 1^{er} avril 2016.

Elle aide, d'une part, à restaurer la compétitivité du long-courrier sur les vols direct et en correspondance, et d'autre part à favoriser l'augmentation de l'export via des gros-porteurs. En proposant la gratuité du stationnement de nuit par exemple, elle aide aussi au développement du fret et des compagnies qui choisissent de se baser à Paris.

<5%

le poids moyen des redevances aéroportuaires dans le compte de résultat d'une compagnie aérienne traditionnelle se répartissant pour moitié entre les aéroports de départ et ceux d'arrivée.

+68 %

l'écart des charges aéroportuaires par passager entre un vol international et un vol moyen-porteur Schengen au départ de Paris.



ATTIRER : VISER L'EXCELLENCE

La mondialisation et la révolution digitale modifient les comportements des passagers en démultipliant et personnalisant l'univers des choix et en facilitant l'information et les comparaisons à distance.

Pour répondre aux attentes de clients plus versatiles et plus exigeants car plus sollicités, mieux informés et connectés, la deuxième priorité du Groupe est d'être reconnu pour ses savoir-faire et l'excellence de son service, afin que ses clients et collaborateurs le préfèrent et le perçoivent comme une véritable marque.

4

DEVENIR LE CHOIX PRÉFÉRÉ DES CLIENTS

Paris est en concurrence ouverte sur le trafic intercontinental avec d'autres plateformes aéroportuaires dans le choix du passager de sa porte d'entrée en Europe et de sa correspondance. Bien qu'il offre environ 20 900 opportunités de connexions en moins de deux heures entre vols moyens et longs courriers par semaine, le *hub* de Paris-Charles de Gaulle a perdu environ 3 000 opportunités de correspondance entre 2007 et 2013 au profit d'Amsterdam-Schiphol.

CONNECT 2020 doit permettre de reconquérir des parts de marché à travers une recherche proactive du trafic. Parmi les principales actions décidées en faveur des clients (compagnies et passagers) figurent :

- **la mise en place de mesures plus incitatives**, pour attirer les compagnies et alimenter le *hub*, comme l'exonération des redevances sur le stationnement de nuit en faveur des avions basés à Paris;
- **un engagement renouvelé sur l'amélioration de la qualité de services**, mesuré par des standards garantis (cf. encadré ci-contre) ;
- **le lancement en 2016 d'un programme de fidélisation**, à l'adresse en priorité des *frequent flyers* français.

370

le nombre potentiel de passagers (en millions) dans le monde qui peut utiliser Paris-Charles de Gaulle comme hub de correspondance.

35 %

la part des passagers long-courrier à Paris qui passent par un hub concurrent pour venir à Paris.

62

le nombre de nouvelles lignes ouvertes en 2016 à Paris.

CONNECTING CLIENTS : UN ENGAGEMENT RENOUVELÉ EN FAVEUR DE LA QUALITÉ DE SERVICES

Avec CONNECTING CLIENTS, LE Groupe ADP s'engage sur un socle de prestations pour garantir un contrat de base avec ses clients : compagnies aériennes et passagers. Ce socle porte sur les fondamentaux du parcours dont l'aéroport doit être le garant :

- une ponctualité assurée ;
- une information régulière garantie en cas d'aléas ;
- des temps d'attente réduits aux points clés du parcours (enregistrement/dépose bagages, PIF/PAF, livraison bagages) ;
- une orientation intuitive pour savoir à tout moment se situer, où aller, le temps que cela va prendre et le chemin pour y aller ;
- une offre de "commodité" déployée et facile d'accès ;
- un accueil avec une courtoisie sans faille.

Le Groupe ADP a défini de nouveaux référentiels en matière de qualité qu'il déploiera au cours des prochaines années sur l'ensemble des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly.

Le défi principal sera d'**élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens et d'homogénéiser l'ambiance, l'accueil et les services au sein de tous les terminaux.**

Il s'agira également de **proposer le meilleur de l'expérience parisienne à travers une offre de commerces et de services différenciante**. Par exemple, pour les passagers en transit de plus de trois heures, le Groupe ADP a inauguré en 2016 un centre de correspondance longue dans la zone internationale du terminal 2E de Paris-Charles de Gaulle comprenant un service hôtelier, des espaces de restauration et de relaxation ou encore un panel de services gratuits originaux.

Enfin, le Groupe ADP **s'engage à simplifier et personnaliser la relation client en s'appuyant sur une stratégie digitale** : nouveaux dispositifs d'information et d'orientation interactifs, services innovants, présence accrue sur les réseaux sociaux.

Au final, **l'objectif en matière de qualité de services est d'atteindre, après la livraison des installations sur la période 2016-2020, une note globale ACI/ASQ de 4 sur 5** – Airport Service Quality : indicateur de qualité de services aéroportuaires réalisé par l'Airport Council International. À titre de comparaison, cette note était de 3,64 en 2014.

3.76

la note de satisfaction ACI/ASQ (indicateur de qualité de service aéroportuaire) obtenue à fin 2016

60

le nombre de places gagnées par Paris-Charles de Gaulle dans les deux derniers classements Skytrax mesurant le niveau de qualité de service.
Le hall M du 2E figure dans le **TOP 3** des meilleurs terminaux au monde.

151M€

investis dans la qualité de service entre 2016 et 2020.

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES SALARIÉS

La réalisation de l'ambition du Groupe n'est rendue possible que par l'engagement et la mobilisation des hommes et des femmes du Groupe ADP, autour d'objectifs partagés et de valeurs communes.

Afin d'ancrer sa réflexion stratégique au cœur de son identité, **le groupe a défini sur la base d'un travail collaboratif quatre valeurs d'entreprise : Confiance, Engagement, Audace, Ouverture.**

Pour qu'elles s'incarnent au quotidien, il a poursuivi le travail en traduisant ces valeurs en pratiques des managers et des collaborateurs au quotidien, en mobilisant plus de 400 collaborateurs.

2 200

le nombre de salariés du Groupe ADP mobilisés sur la redéfinition des valeurs de l'entreprise porteuses de changement.

≥ +10 points

la progression du taux d'engagement des salariés espérée d'ici à 2020 mesuré par les enquêtes annuelles de l'institut indépendant *Great Place to Work*.

Le Groupe ADP entend ainsi :

- **Faire évoluer ses pratiques managériales** en posant les bases d'une culture commune, encourageant la prise d'initiative et fondée sur la confiance ; une culture donnant envie aux équipes d'aller de l'avant. Baptisé **"Attitude manager"**, ce projet prévoit de former l'ensemble des managers (des membres du Comité Exécutif aux managers de proximité) sur les deux prochaines années. En outre, un ensemble de mesures sera déployé pour faire évoluer les pratiques individuelles, accompagner les équipes face aux projets de transformation, et adapter l'ensemble de l'organisation.
- **Favoriser la mobilité interne.** Un grand programme de mobilité interne a été lancé afin d'organiser des parcours de carrière au sein du groupe et à l'international en tenant compte des expertises acquises et de développer le travail en mode projet et les missions transversales.

PROMOUVOIR LA MARQUE DU GROUPE

Si les deux grands aéroports parisiens (Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly) bénéficient d'une large notoriété, la marque Aéroports de Paris restait insuffisamment connue du grand public. Parce qu'elle doit refléter ce qu'est devenue l'entreprise et ses projets de développement, le groupe a engagé une réflexion sur l'évolution de sa marque et sur l'adossement de ses filiales ou des marques territoriales à cette nouvelle identité.

Le Groupe ADP a dévoilé en avril 2016 un nouvel univers de marques, avec la création d'une marque Groupe, Groupe ADP (marque corporate fédérant tous les métiers) et Paris Aéroport (marque à destination des voyageurs déployée dans les aéroports parisiens)

Ce nouvel univers de marque répond à trois objectifs :

- Incarner l'ambition de leadership par une marque Groupe puissante et nouvelle ;
- Faire de la marque un levier de développement pour l'ensemble des métiers et filiales ;
- Faire de nos aéroports les premiers médias et lieux d'expérience.

40%

l'objectif en % de clients en 2020 qui, à la question posée *"la marque ADP vous inspire-t-elle confiance ?"* devront répondre *"oui, tout-à-fait-d'accord"* (29 % en 2014).

À travers sa nouvelle identité, le Groupe ADP entend devenir la première véritable marque d'aéroports dans le monde : une marque inspirant confiance et portant en elle une série d'engagements vis-à-vis de nos clients (compagnies et passagers) en matière de qualité de service déclinée à travers promesse *"Paris vous aime"*.

Le Groupe déploie une série d'actions pour que sa nouvelle identité soit davantage présente en aérogare, à travers des événements à portée culturelle (expositions, musique...), digitale (actions sur les réseaux sociaux : facebook, twitter, weibo, etc.) ou encore commerciale.

SHOPPING ET RESTAURATION : LA PROMESSE DU MEILLEUR DE L'EXPÉRIENCE PARISIENNE

Après avoir agrandi ses surfaces commerciales et pratiquement doublé le chiffre d'affaires par passager réalisé dans les boutiques côté pistes (de 9,8 € à 18,2€) entre 2006 et 2014, le Groupe ADP souhaite consolider et poursuivre le développement de ses activités commerciales, à travers trois priorités stratégiques :

- **Proposer l'expérience ultime parisienne en shopping et en restauration**, rendue possible par :
 - l'homogénéisation de l'offre au sein des terminaux internationaux, grâce à 6 projets majeurs touchant à la rénovation d'espaces commerciaux à Paris-Orly et à Paris-Charles de Gaulle ;
 - la montée en gamme dans le service à l'assiette : nous visons un chef étoilé par terminal à l'horizon 2020 ;
 - l'enrichissement du portefeuille de marques, notamment sur trois familles stratégiques (Beauté, Mode & Accessoires et Art de Vivre à la française) ;
 - une différenciation durable par rapport aux concurrents sur la qualité de service.
- **Développer la notoriété en amont de l'arrivée sur les aéroports**, à travers des actions ciblées sur les voyageurs réguliers (*frequent flyers*) et la clientèle internationale et certains prescripteurs (*tour operators*, hôtels, compagnies aériennes, etc.) ;
- **Continuer à tirer le meilleur parti du modèle économique, en déployant celui-ci sur l'univers de la restauration** (via la création d'une *joint-venture* de restauration rapide avec SSP), et en élargissant de manière raisonnée le champ d'action des joint-ventures en dehors de nos plates-formes.

L'idée est de faire vivre aux passagers une expérience de shopping en aéroports qui rappelle Paris, organisée autour de marques phares et d'espaces inspirés par des lieux emblématiques de la vie parisienne et au niveau des meilleurs standards proposés en centre-ville.

56 800
m²

la surface commerciale
(Boutiques, Bars &
Restaurant) côté ville et côté
pistes sur les deux aéroports
à fin 2016

80

le nombre de magasins
mono-enseignes pour les
marques iconiques à fin 2014,
contre 11 en 2006.

23€

le chiffre d'affaire par
passager dans les boutiques
côté pistes en année pleine
après livraison des nouvelles
installations sur 2016-2020.



ÉLARGIR : NOURRIR ET PARTAGER LA CROISSANCE DURABLE

Dans un monde de plus en plus connecté, la demande de services évolue vers des offres globales où les différents acteurs trouvent des avantages compétitifs à travailler ensemble de manière coordonnée. Dans ce contexte, tirer le meilleur parti de ses ressources et assurer l'excellence de ses savoir-faire ne suffit plus.

C'est pourquoi la troisième priorité du Groupe est d'assumer pleinement son rôle d'animateur-apporteur de solutions pour la communauté aéroportuaire, son rôle d'interface avec les territoires et d'acteur global et intégré à l'international.



ETRE INTÉGRATEUR DE SOLUTIONS

L'enjeu de cet engagement est de **fédérer la communauté aéroportuaire au sens large à travers des projets coopératifs**, dans lesquels le Groupe ADP a légitimement un rôle "d'intégrateur" au profit de l'ensemble de la chaîne aéroportuaire.

Les domaines de la ponctualité des vols et du Cargo sont emblématiques de ce rôle d'ensemblier :

- **L'amélioration de la ponctualité des vols suppose une intégration encore plus forte des acteurs de la plateforme** (gestionnaire de l'aéroport, navigation aérienne, compagnies, Météo France, etc.). Sur 2016-2020, le groupe vise de nouveaux progrès en matière de réduction du temps de roulage des avions (et donc de leur consommation de carburant) et de respect des créneaux horaires au travers de groupes de travail qu'il mène dans le cadre de la démarche collaborative dite CDM@CDG (*Collaborating Decision Making*). Organisée autour d'une application permettant le partage des informations en temps réel sur toutes les étapes du vol, cette démarche a été lancée conjointement par le Groupe ADP, la DSNA (Direction des Services de la Navigation Aérienne) et les compagnies aériennes. Ainsi, lors des violents épisodes neigeux de décembre 2010 et janvier à mars 2013 touchant une partie de l'Europe, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle a été le premier à revenir à une pleine capacité.

- **Sur le Cargo, l'objectif est d'asseoir le leadership européen de Paris-Charles de Gaulle.**
D'importants efforts ont été engagés pour développer, réaménager et redynamiser la zone cargo de l'aéroport qui compte 500 000 m² de bâtiments et 80 postes avions. Quelques 100 000 m² d'installations terminales cargo supplémentaires (après 80 000 m² réalisés sur 2011-2015) sont prévues sur 2016-2020.

Le Groupe ADP entend pleinement jouer son rôle en fédérant les différents acteurs du fret à Paris (douanes, compagnies, transitaires, handlers...) afin de prospecter de nouveaux clients et opérateurs d'envergure globale. Le groupe multiplie les initiatives :

- plan d'action avec l'Etat pour simplifier les procédures (notamment douanières) ;
- installation de la surveillance vidéo des accès de la zone cargo de Paris-Charles de Gaulle ;
- participation au "cargo information network" (plateforme privée permettant à tous les opérateurs de logistique de se transmettre des documents par voie informatique et assurant une traçabilité fiable du suivi des marchandises).

2,2

le volume (en millions de tonnes) de fret et poste traité sur les aéroports parisiens en 2016.

90%

le taux de ponctualité des vols visé en 2020 (contre 84% en 2014), facteur de mesure de la performance opérationnelle d'un aéroport.

-13,2 %

la réduction du temps de roulage au sol des avions depuis 2010.

Chaque million de passagers supplémentaires à Paris induit en moyenne la création de 4 100 emplois et dynamise l'ensemble de l'économie de l'Ile-de-France. Paris-Orly, Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget contribuent ainsi au développement économique et social et à l'attractivité de la place de Paris et de la France à l'échelle internationale. Selon une étude du BIPE, l'activité aéroportuaire parisienne génère au total plus de 340 000 emplois et 30 milliards d'euros de valeur ajoutée.

Afin de maximiser les retombées pour les territoires, "CONNECT 2020" prévoit entre autres :

- **La mise en place d'une véritable politique de "marketing de place" pour promouvoir la destination Paris,** autour d'un noyau de partenaires. Cet engagement a d'autant plus de sens car la France souhaite accueillir 100 millions de touristes internationaux à l'horizon 2020, ce qui nécessite d'accroître l'attractivité et la connectivité aérienne.

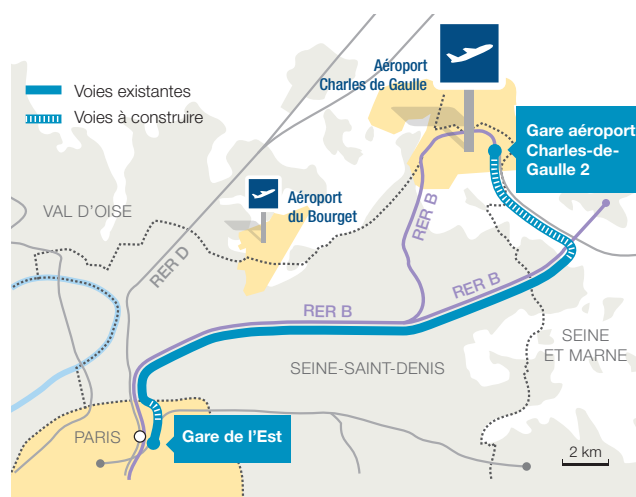
Le Groupe ADP multipliera les partenariats et collaborations. Il a signé une convention avec **Atout France** pour développer l'attractivité touristique de Paris se traduisant par la création d'un observatoire de la connectivité aérienne (dont la mission est d'observer et d'appréhender la compétitivité de la place de Paris et de la France vis-à-vis des places concurrentes) ;

- **La poursuite du développement durable et responsable avec l'allègement de notre empreinte environnementale et celle de nos partenaires.** Engagé de longue date dans une politique RSE, le Groupe ADP, seul gestionnaire d'aéroports à être présent dans l'indice Global 100, renforce ses actions dans la lutte contre le changement climatique. Symboliquement, il a accueilli à l'aéroport Paris-Le Bourget le 21e sommet mondial sur le climat (COP 21). Aux côtés d'Air France et du GIFAS, il s'est engagé sur ses aéroports à diminuer de 50% les émissions de CO₂ entre 2009 et 2020, à porter à 15% en 2020 la part des énergies renouvelables et à améliorer sa performance énergétique de 1,5% par an sur la période 2016-2020 ;
- **Le soutien aux projets du Grand Paris et une mobilisation très forte autour du CDG Express** (cf. encadré ci-dessous).

CDG EXPRESS SUR DE BONNS RAILS

Alors que la plupart des autres métropoles bénéficient d'une liaison ferroviaire directe et rapide avec leur principal aéroport international, Paris Charles de Gaulle n'est aujourd'hui accessible depuis la capitale que par le RER B ou l'autoroute A1-A3. L'amélioration de sa desserte est vitale pour sa compétitivité et pour l'image de Paris.

Associé à SNCF Réseau au sein de la société de projet CDG Express en charge de la réalisation du CDG Express, le Groupe ADP reste mobilisé sur la période 2016-2020 pour faire aboutir ce projet majeur et complémentaire du Métro du Grand Paris. Le groupe cofinancera les travaux qui débiteront en 2018 pour permettre la mise en service du CDG Express à la fin de l'année 2023.



70% et 90%

la proportion respective des passagers et salariés de Paris-Charles de Gaulle utilisant les accès routiers pour se rendre ou quitter l'aéroport.

20 minutes

le temps que mettra le CDG Express à relier la gare l'Est au terminal 2 de Paris-Charles de Gaulle, avec un train direct toutes les 15 minutes.

~1,7 Md€

les investissements sur le CDG Express, répartis entre le Groupe ADP et SNCF Réseau.

1,76

la population riveraine (en million d'habitants) des deux grands aéroports parisiens (1,2 million pour CDG et 560 000 pour Orly)

4 100

le nombre d'emplois générés par million de passagers supplémentaires à Paris (source : BIPE).

-50%

la réduction des émissions de CO2 réalisé entre 2009 et 2020 sur les aéroports parisiens.

RAJEUNISSEMENT DU PARC EXISTANT ET DÉVELOPPEMENT DES SURFACES : LES PRIORITÉS DE L'IMMOBILIER

L'un des atouts du Groupe ADP est de disposer de la pleine propriété d'un patrimoine foncier de 6 686 hectares, dont 1 310 hectares alloués au développement immobilier (deux fois la surface de la ville de Boulogne-Billancourt). Les activités immobilières, structurée au fil des ans comme une foncière intégrée, dispose de 405 hectares de réserves foncières disponibles.

Pour les cinq ans du plan stratégique, deux grandes priorités ont été fixées :

- **Poursuivre la rénovation du parc existant**, avec la démolition prévue de 100 000 m² d'immeubles obsolètes ;
- **Assurer la continuité de la politique de développement des surfaces immobilières, afin de renforcer les activités Cargo** (cf. précédemment), mais aussi **l'immobilier de diversification** (bureaux, hôtels,...) **autour de la "ville aéroportuaire"**, dont le Groupe ADP est l'un des précurseurs et promoteur. A ce titre, la stratégie consiste à densifier les quartiers à proximité immédiate des terminaux :
 - Sur **Roissypole** (quartier d'affaires de 230 000 m² de bureaux et 2 800 chambres d'hôtels au cœur de la plateforme de Paris-Charles de Gaulle) avec l'accélération des développements hôteliers (900 nouvelles chambres sur sa partie Ouest) et la livraison, du nouveau siège social du Groupe ADP au premier trimestre 2017, associé à l'immeuble de bureaux Baïkal fin 2017 (30 600 m² au total);
 - Sur **Cœur d'Orly** (quartier mixant hôtels, bureaux et commerces à proximité des terminaux de l'aéroport Paris-Orly) avec la livraison en 2016, d'un premier immeuble de bureau d'Askia (19 500 m²) et la réalisation, d'ici à la fin 2017, d'un pôle de trois hôtels (360 chambres supplémentaires) avec le groupe Accor ;
 - Sur **l'aéroport de Paris-le Bourget**, avec la redéfinition du plan d'aménagement du sud de la plateforme et le développement d'un cluster de maintenance aéronautique sur le territoire de la commune du Dugny.

L'objectif principal pour l'immobilier est d'augmenter la valeur du portefeuille d'actifs gérés, à travers **l'augmentation des loyers externes (hors indexation de l'inflation) qui devrait progresser dans une fourchette de +10% à +15% entre 2015 et 2020.**

L'atteinte de cet objectif suppose de nouveaux développements : entre 327 000 et 357 000 m² identifiés à ce jour (à comparer aux 335 600 m² réalisés sur 2011-2015).

1 310 hectares

la surface dédiée à l'immobilier, dont **405** hectares de réserves foncières.

de +10% à +15%

l'objectif de croissance des loyers externes entre 2015 et 2020. Ces loyers s'élevaient à 185 M² en 2014.

Si l'ouverture sur de nouveaux marchés passe par la poursuite du développement des commerces et de l'immobilier, **l'expansion à l'international du Groupe ADP est indispensable** pour consolider la place de Paris et capter une partie de la croissance du trafic mondial.

Après l'acquisition de 38% de TAV Airports qui lui a permis de changer de taille à l'international, **le Groupe ADP envisage un développement progressif et maîtrisé**. Son souhait est à la fois de se renforcer sur les zones géographiques où il est déjà présent (Europe centrale, Maghreb et Moyen-Orient, Amérique centrale et Latine) et de se développer dans les régions et pays offrant de fortes perspectives de croissance (Asie et Afrique).

A long terme, le groupe envisage d'élargir son portefeuille d'aéroports en ciblant de nouvelles participations significatives à l'étranger, à l'instar de la concession de Santiago du Chili remportée en 2015.

Toutefois, **dans le contexte actuel de comportements parfois irrationnels sur la valeur des actifs aéroportuaires, l'édification d'un réseau mondial s'effectuera au regard de quatre critères :**

- **un critère de compétence** permettant de projeter la combinaison unique de nos savoir-faire en ingénierie, construction et exploitation ;
- **un critère de croissance** visant à saisir des opportunités dans des zones géographiques dont la croissance du trafic est supérieure à celle de nos plateformes parisiennes ;
- **un critère de contrôle** pour avoir un niveau suffisant dans les participations au capital afin de peser sur les décisions et la gouvernance d'entreprise ;
- **un critère de rentabilité**, pour diversifier les risques et générer une rentabilité supérieure à celles des activités parisiennes.

Si le Groupe ADP est aujourd'hui le seul acteur à véritablement maîtriser l'ensemble des métiers de la chaîne de valeur aéroportuaire, **le principal défi à venir est d'avoir une offre globale parfaitement intégrée**. Autrement dit, il lui faut accroître les synergies entre ses différents métiers et différentes filiales et être en mesure d'allouer les ressources humaines suffisantes et compétentes.

Pour y parvenir, le Groupe compte capitaliser sur la longue expérience d'exploitant de grands hubs à Paris et à Istanbul (via **TAV Airports**) et s'appuyer sur ses compétences en tant que :

- investisseur et opérateur via **Aéroports de Paris Management** (ADPM) ;
- architecte et spécialiste de l'ingénierie aéroportuaire, via sa filiale **ADP Ingénierie** (ADPI) qui a été restructurée avec succès ;
- ou encore d'opérateurs sur certaines niches : *Travel retail* (avec les sociétés **SDA** et **ATU**), restauration (avec **BTA**), gestion de lounge (avec **TAV O&M**) ou encore les infrastructures informatiques et réseaux de télécommunications (via **TAV IT** et **HubOne**).

L'objectif final est d'installer durablement l'international comme une activité à part entière au sein du Groupe.

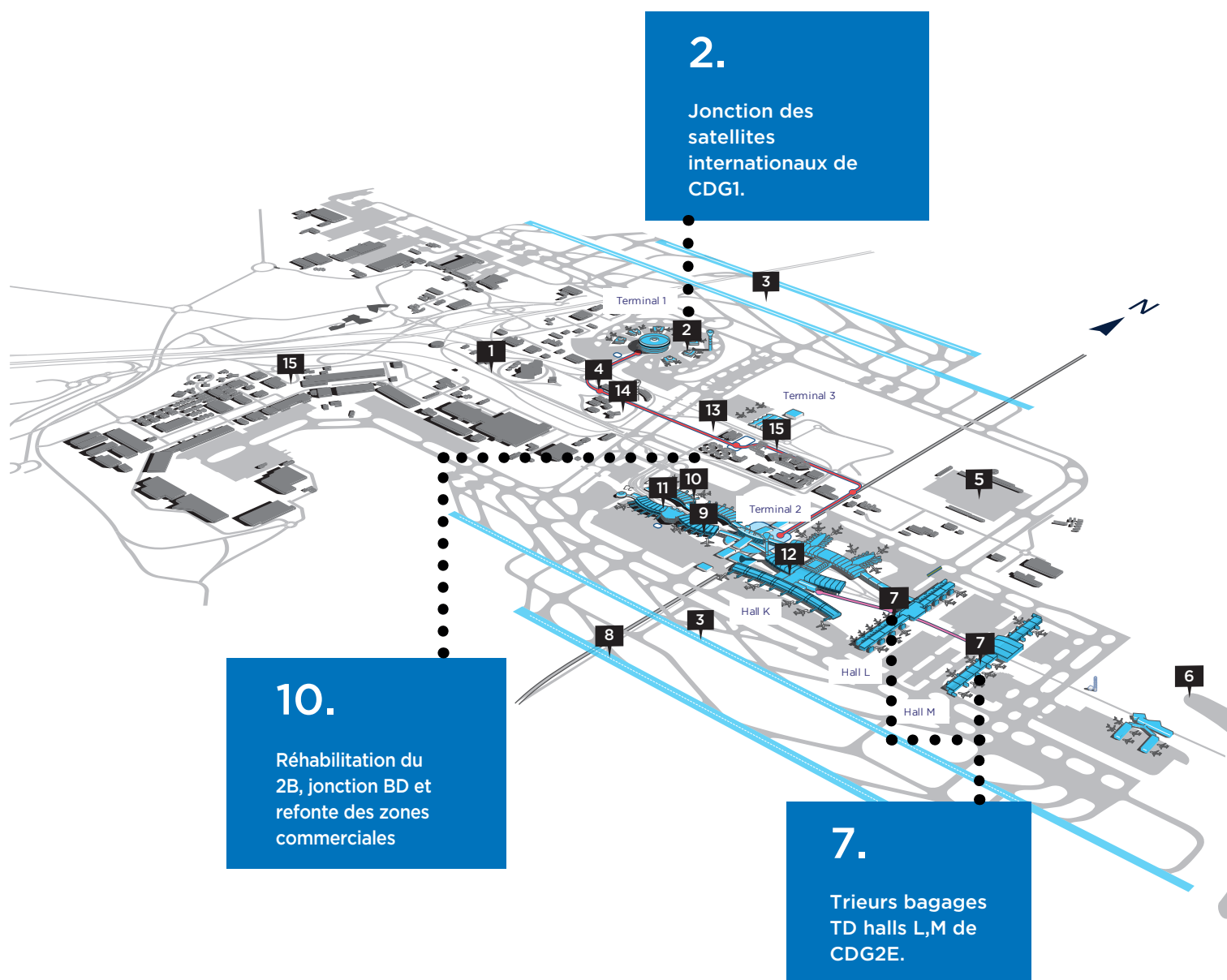
23

le nombre d'aéroports dans le monde géré par le Groupe (en direct ou via TAV Airports), totalisant **240 millions de passagers en 2016**.

120

le nombre de projets en cours chez ADP Ingénierie (ADPI) : design, études et missions d'ingénierie.

CE QUI VA CHANGER À PARIS-CHARLES DE GAULLE



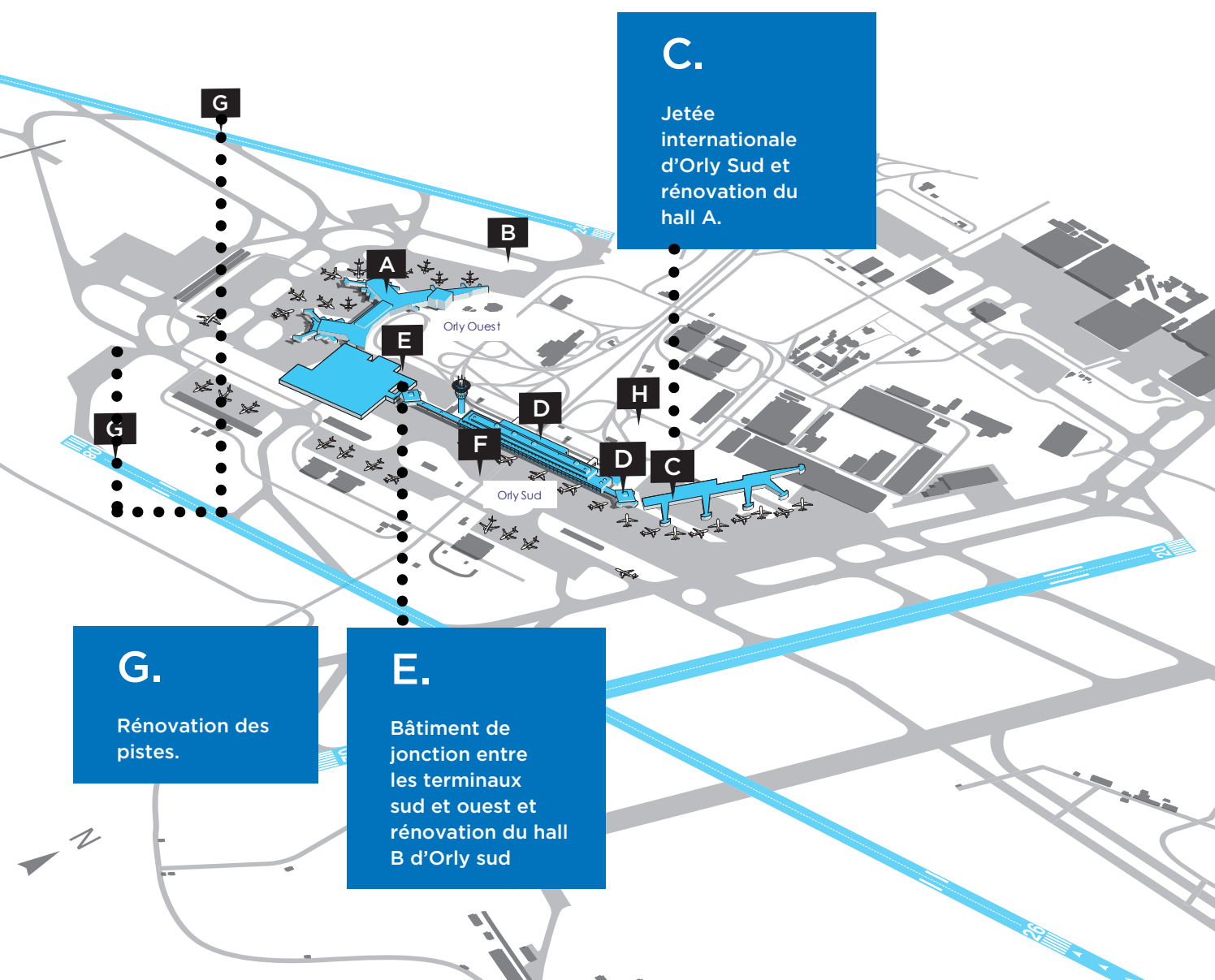
LÉGENDES :

1. Élargissement à trois voies de circulation depuis Paris.
2. Jonction des satellites internationaux du terminal 1 et refonte des zones commerciales.
3. Sécurisation du doublet nord et rénovation des pistes 2 et 3.
4. Rames supplémentaires pour le CDG Val.
5. Extension des aires au large gros-porteurs.
6. Schéma directeur des eaux pluviales.
7. Extension du trieur bagages du terminal 2E.
8. Rénovation de la piste 4 et tunnel sous cette piste pour le CDG Express.
9. Rénovation du trieur bagages du terminal 2C.
10. Réhabilitation du terminal 2B, jonction 2B-2D et refonte des zones commerciales.
11. Rénovation du parking PAB.
12. Refonte des zones commerciales du hall K.
13. Nouveau siège social du Groupe ADP.
14. Développement Hôtelier.
15. Développement de la Cargo City.

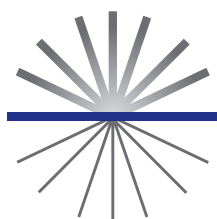
CE QUI VA CHANGER À PARIS-ORLY

LÉGENDES :

- A. Rénovation du parking Po.
- B. Déplacement du pavillon d'honneur
- C. Nouvelle jetée internationale d'Orly Sud et rénovation du hall A.
- D. Refonte du processus passagers d'Orly sud.
- E. Bâtiment de jonction, rénovation du hall B et refonte des zones commerciales.
- F. Rénovation de taxiways.
- G. Rénovation des pistes.
- H. Passerelle Cœur d'Orly.



CE QU'IL FAUT RETENIR DE



CONNECT 2020

> HYPOTHÈSE DE CROISSANCE DU TRAFIC	+2,5% par an en moyenne entre 2016 et 2020
> PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS	4,6 Mds € sur 2016-2020, dont 3 Mds € sur les activités régulées
> CONVERGENCE DU ROCE ⁽¹⁾ RÉGULÉ AVEC LE CMPC ⁽²⁾	5,4% en 2020
> COMMERCES	Chiffre d'affaires par passager de 23 euros en année pleine après la livraison des projets de 2016-2020
> IMMOBILIER	Croissance des loyers externes (hors refacturation et indexation) comprise entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020
> QUALITÉ DE SERVICE	Note globale ACI/ASQ de 4 en 2020
> CROISSANCE DE L'EBITDA ⁽³⁾ CONSOLIDÉ	+30% à +40% entre 2014 et 2020

⁽¹⁾ Retour sur capitaux employés calculé comme le rapport du résultat opérationnel de régulation après impôts sur la base d'actifs régulés.

⁽²⁾ Coût moyen pondéré du capital.

⁽³⁾ Résultat opérationnel courant (y compris mises en équivalences opérationnelles) majoré des dotations aux amortissements et des dépréciations d'immobilisations nettes de reprises.

Suivez-nous sur : /Follow us on:
<https://twitter/parisaeroport> - <https://www.facebook.com/parisaeroport>

Aéroports de Paris, Société anonyme au capital de 296 881 806 euros, dont le siège social est 1 rue de France 93290 Tremblay en France – RCS Bobigny 552 016 628, immatriculé sous le numéro SIREN 552 016 628 RCS PARIS et le code APE 52.23Z.

Direction de la Communication
Pôle Médias et Réputation
T. : +33 (0) 1 43 35 70 70
Par mail : infopresse@adp.fr
Internet: www.groupeadp.fr
Twitter corporate : @GroupeADP

Imprimerie spéciale du Groupe ADP – Réalisation Agence Graphique/Imprimerie/Traduction/Repro/Signa
01 49 75 62 71 – octobre 2016 – IMPRIM'VERT®



groupeadp.fr

1 rue de France 93290 Tremblay en France –
RCS Bobigny 552 016 628