

Communiqué financier

Paris, le 12 octobre 2015

Aéroports de Paris présente son plan stratégique 2016-2020 "Connect 2020"

Aéroports de Paris présente son plan stratégique 2016-2020 intitulé "Connect 2020" ainsi que les principaux objectifs du Groupe pour 2020, demain 13 octobre 2015, dans le cadre d'une journée à l'intention de la communauté économique et financière.

Acteur de premier plan présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur aéroportuaire, Aéroports de Paris a pour ambition d'être un **Groupe leader de la conception, la construction et de l'exploitation des aéroports**. La stratégie se fonde sur les quatre valeurs du Groupe, reflet de son identité et de ses ambitions : la confiance, l'engagement, l'audace et l'ouverture. Le plan stratégique d'Aéroports de Paris s'inscrit dans l'évolution de l'entreprise depuis sa transformation en société anonyme en juillet 2005 visant à développer la compétitivité de ses plates-formes, notamment parisiennes, et plus globalement des activités du Groupe.

Aéroports de Paris se fixe **trois priorités** pour la période 2016-2020 afin de répondre aux défis de compétitivité, d'attractivité et de croissance :

- **Optimiser**, en tirant le meilleur parti des ressources du Groupe ;
- **Attirer**, en visant l'excellence ;
- **Elargir**, en nourrissant et partageant la croissance durable.

Sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic de 2,5 % en moyenne par an entre 2016 et 2020, Aéroports de Paris s'est fixé pour objectifs à horizon 2020 :

- **REMUNERATION DES CAPITAUX INVESTIS SUR LE PERIMETRE REGULE** : rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé au niveau du coût moyen pondéré du capital du Groupe estimé à **5,4 % en 2020**, rendue possible grâce aux équilibres de la stratégie industrielle d'Aéroports de Paris contenus dans le Contrat de Régulation Economique 2016-2020 signé avec l'Etat à l'été 2015 ;
- **QUALITE DE SERVICE** : Atteinte de la note globale ACI/ASQ¹ de **4**, grâce à des engagements forts ;
- **RENTABILITE** : Croissance de l'EBITDA² consolidé comprise entre **30 et 40 % entre 2014 et 2020**, reposant sur une discipline financière stricte et des objectifs ambitieux de développement de l'ensemble des activités du Groupe ;
- **COMMERCES** : CA/PAX³ attendu à **23 euros** en année pleine après la livraison des projets d'infrastructure prévus sur la période 2016-2020 ;
- **IMMOBILIER** : Croissance des loyers externes (hors refacturations et indexation) des activités immobilières comprise entre **10 et 15 % entre 2014 et 2020** ;

Le plan stratégique et les objectifs financiers du Groupe sont au service de la stratégie industrielle en faveur de la compétitivité de l'ensemble du secteur aérien et des territoires, en cohérence avec le Contrat de Régulation Economique signé le 31 août 2015. Le plan stratégique comprend une hypothèse d'un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe jusqu'en 2020 en dividendes.

Augustin de Romanet, Président et Directeur Général d'Aéroports de Paris a déclaré :

"Le plan stratégique d'Aéroports de Paris, "Connect 2020", est au service de l'ambition du Groupe d'être un leader de la conception, la construction et de l'exploitation des aéroports. "Connect 2020" représente notre vision de l'aéroport : nœud de connexion entre des territoires, des passagers, des compagnies aériennes et les compétences de nos salariés. L'accent sera porté sur l'optimisation de nos infrastructures et de notre organisation, la recherche d'excellence, dans le but de devenir le choix préféré de nos clients et de nos collaborateurs, et sur le développement de nos activités afin de nourrir et partager la croissance durable.

Pour 2020, nous avons pour objectif d'obtenir la juste rémunération des capitaux investis du périmètre régulé, à 5,4 % ; le chiffre d'affaires par passager des boutiques côté pistes devrait atteindre 23 euros en année pleine après la livraison des principales infrastructures de la période 2016-2020 et les loyers externes de nos activités immobilières sont attendus en croissance comprise entre 10 et 15 % par rapport à 2014.

Grâce à l'ensemble de ces leviers et sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic de 2,5 % en moyenne par an, nous avons pour objectif une croissance de l'EBITDA comprise entre 30 et 40 % par rapport à 2014."

¹ Indicateur de qualité de service aéroportuaire (Airport Service Quality) réalisé par l'Airport Council International

² Résultat opérationnel courant (y compris sociétés mises en équivalence (MEE) opérationnelles) majoré des dotations aux amortissements et des dépréciations d'immobilisations nettes de reprises.

³ Chiffre d'affaires des boutiques côté pistes par passager au départ

Plan stratégique 2016-2020 et objectifs financiers 2020 d'Aéroports de Paris

Aéroports de Paris organise le 13 octobre 2015 une journée à l'intention des investisseurs institutionnels et des analystes financiers et plus globalement à la communauté économique et financière. Cette journée a pour objectif de présenter son plan stratégique 2016-2020 intitulé "Connect 2020", et notamment :

- de poser les priorités stratégiques au service de l'ambition du Groupe ;
- de présenter les objectifs du Groupe d'ici à 2020 en termes de performance économique et de qualité de service ;
- de rappeler les équilibres retenus pour le nouveau contrat de régulation économique 2016-2020 ;
- de détailler la stratégie des commerces, de l'immobilier et des activités internationales pour la période 2016-2020 ainsi que les leviers de croissance et les objectifs d'ici à 2020.

Un plan stratégique au service de l'ambition d'un Groupe en développement

Après avoir fortement développé les capacités (2006-2010) et amélioré la qualité de service (2011-2015), le plan stratégique 2016-2020 **vise à exprimer l'ensemble du potentiel du Groupe**. Aéroports de Paris entend aujourd'hui poursuivre et accentuer les efforts engagés afin d'atteindre son ambition d'être un Groupe leader de la conception, la construction et l'exploitation des aéroports.

Aéroports de Paris est l'un des seuls acteurs mondiaux présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur aéroportuaire et capable de capitaliser sur l'ensemble de ses compétences. Fort de cet atout, le Groupe aspire à devenir un opérateur global et intégré des métiers aéroportuaires en confortant la compétitivité et l'attractivité de sa base parisienne au service de ses clients, de l'expansion de ses savoir-faire et du développement des territoires.

Le plan stratégique d'Aéroports de Paris repose sur quatre valeurs fondamentales reflètes de l'identité du Groupe et de ses ambitions : la confiance, l'engagement, l'audace et l'ouverture.

Afin de répondre aux enjeux de compétitivité, d'attractivité et de croissance auxquels il est confronté, le Groupe, en s'appuyant sur ses valeurs et au service de son ambition, souhaite articuler son action sur la période 2016-2020 autour des trois grandes priorités stratégiques de "Connect 2020" :

- **Optimiser** en tirant le meilleur parti de ses ressources ;
- **Attirer** en visant l'excellence ;
- **Elargir** en nourrissant et partageant la croissance durable.

Le plan stratégique "Connect 2020" incarne la stratégie du groupe aéroportuaire Aéroports de Paris, nœud de connexions entre des territoires, des passagers, des compagnies aériennes et les multiples compétences de nos salariés.



CONNECT
2020

Les trois priorités du Groupe

Optimiser : Le Groupe confirme la robustesse de son modèle économique et de développement. Dans ce cadre, la première priorité du Groupe est de consolider ses fondamentaux afin de disposer d'un socle solide propice à la croissance durable des activités et de tirer le meilleur parti de ses ressources. Cette optimisation s'appuiera sur une recherche accrue de productivité soutenue par une politique de discipline financière visant à accroître la performance financière du Groupe et à renforcer la performance des organisations, à travers une gestion efficace et pro active de ses actifs. Le Groupe souhaite optimiser ses infrastructures, notamment à travers la construction de bâtiments de jonction entre terminaux, afin de garantir la performance opérationnelle et lutter contre l'hétérogénéité des terminaux.

Attirer : La deuxième priorité du Groupe est d'être reconnu pour l'excellence de ses expertises et de son service pour que ses clients et collaborateurs le préfèrent et le perçoivent comme une véritable marque. Cette reconnaissance passe en priorité par la recherche de l'excellence et implique également d'être proactif pour aller au-devant des clients afin de devenir leur choix préféré, et de favoriser le développement des salariés. Cette priorité stratégique se traduira notamment par l'amélioration de la compétitivité de la plate-forme de correspondance (*Hub*) de Paris-Charles de Gaulle, à travers une nouvelle structure tarifaire, un plan d'investissement favorisant le fonctionnement du *hub* et une meilleure qualité de service pour l'ensemble des passagers. En outre, le Groupe poursuivra une politique de ressources humaines dynamique en faveur du développement des salariés et de leur engagement collectif et développera une stratégie forte de marque, pour affirmer son identité.

Elargir : La troisième priorité du Groupe est de créer de la valeur nouvelle par une offre globale, pour ses clients, pour le développement de ses territoires et dans le but d'exporter ses savoir-faire sur d'autres marchés. Pour cela, Aéroports de Paris peut compter sur sa maîtrise de l'ensemble des métiers aéroportuaires pour comprendre les enjeux de chacun, optimiser les interfaces entre acteurs, fonctionner en réseau, promouvoir des partenariats créateurs de valeur et conquérir de nouveaux marchés. Le développement progressif et maîtrisé d'Aéroports de Paris hors des frontières, basé sur quatre critères, a pour objectif de soutenir la croissance rentable du Groupe au profit de tous ses clients, partenaires, actionnaires et collaborateurs, pour nourrir et partager la croissance durable. Le Groupe souhaite installer l'international comme le 3^{ème} métier du Groupe à moyen terme.

Une stratégie déclinée en objectifs pour l'ensemble des activités du Groupe

Le plan stratégique d'Aéroports de Paris est garant de la cohérence des priorités pour l'ensemble des activités du Groupe et par conséquent englobe la stratégie industrielle proposée dans le Contrat de Régulation Economique 2016-2020 signé avec l'Etat.

Atteindre la "juste rémunération" des capitaux investis du périmètre régulé en 2020

Le Contrat de Régulation économique 2016-2020 signé à l'été 2015 entre Aéroports de Paris et l'Etat donne une visibilité sur 5 ans pour les activités régulées du Groupe et repose sur la stratégie industrielle d'Aéroports de Paris au service de la compétitivité du secteur aérien et des territoires.

Sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic de 2,5 % en moyenne par an entre 2016 et 2020, Aéroports de Paris mettra en place un programme d'investissements du périmètre régulé de 3,0¹ milliards d'euros, sur les 4,6¹ milliards d'euros prévus pour l'ensemble de la maison-mère sur la période 2016-2020 (hors investissements financiers et filiales), mettant l'accent sur l'optimisation, la maintenance et la mise en conformité des installations ainsi que sur la robustesse opérationnelle, dans un contexte de modération tarifaire avec une augmentation des redevances annuelle moyenne de 1,0 % au-dessus de l'inflation. Cette politique s'accompagne d'une proposition de modification de la structure tarifaire visant à améliorer la compétitivité tarifaire des plates-formes parisiennes et de la mise en place de mesures incitatives en faveur du trafic en correspondance et des compagnies performantes.

Conjuguée à une politique de discipline financière stricte visant à réduire les charges opérationnelles¹ par passager de 8 %² entre 2015 et 2020 sur le périmètre régulé, cette politique doit permettre d'obtenir la juste rémunération des capitaux investis du périmètre régulé en 2020, avec une rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé au niveau du coût moyen pondéré du capital du Groupe estimé à 5,4 %.

¹ Charges opérationnelles du périmètre régulé, hors impôts et taxes et dotations aux amortissements

² En euros 2015

Atteindre la note globale ACI/ASQ¹ de 4 en 2020, grâce à des engagements forts de qualité de service

La qualité de service fait partie des fondamentaux du métier de gestionnaire aéroportuaire et le Groupe souhaite continuer les efforts sur la base des améliorations de la période 2011-2015. L'objectif du Groupe est de devenir l'une des références aéroportuaires européennes en matière de qualité de service, qui se traduirait par l'atteinte de la note globale ACI/ASQ de 4 en 2020, à travers trois priorités stratégiques :

- Pérenniser la confiance des clients, en améliorant et garantissant les fondamentaux de la qualité de service pour les passagers, notamment par la mise en place de référentiels en termes d'orientation, de facilitation des parcours et d'information clients ;
- Gagner la préférence des clients, avec un accent particulier porté sur la correspondance, grâce à des engagements de services, mais aussi par une offre renouvelée et innovante dans les services, les commerces, bars et restaurants ;
- Fédérer la communauté à travers des projets coopératifs d'amélioration de la qualité (particulièrement sur la ponctualité et l'hospitalité), avec l'ensemble des acteurs du service aéroportuaire et aérien.

Atteindre un chiffre d'affaires par passager des boutiques en zone côté pistes attendu à 23 euros en année pleine, après la livraison des projets d'infrastructure de la période 2016-2020

Le Groupe a construit un modèle robuste de *travel retail* sur les aéroports parisiens, suffisamment performant pour, d'une part, répondre à la concurrence croissante de l'offre centre-ville, et d'autre part, s'adapter à un environnement incertain, tant d'un point de vue législatif qu'économique.

Le CA/PAX² a considérablement progressé au cours des huit dernières années, passant de 9,8 euros en 2006 à 18,2 euros en 2014, dans un contexte européen difficile.

Aéroports de Paris souhaite consolider et poursuivre le développement de ses activités commerciales, à travers trois priorités stratégiques :

- Proposer l'expérience ultime parisienne en shopping et en restauration, rendue possible par :
 - l'homogénéisation de l'offre au sein des terminaux internationaux, grâce à 6 projets majeurs à Paris-Orly et à Paris-Charles de Gaulle entre 2016 et 2020,
 - l'enrichissement du portefeuille de marques, notamment sur 3 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 ;
- 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.

La mise en place de cette stratégie, associée avec la création de surfaces commerciales supplémentaires et l'amélioration continue du mix trafic passagers, permettra au Groupe d'atteindre un chiffre d'affaires des boutiques côté pistes par passager au départ de 23 euros en année pleine après la livraison de ces projets d'infrastructures, prévue à la fin de la période 2016-2020.

Obtenir une croissance des loyers externes (hors refacturations et indexation) des activités immobilières comprise entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020.

Les activités immobilières d'Aéroports de Paris représentent un levier de croissance et de création de valeur à moyen et long terme. La période 2011-2015 a été marquée par la consolidation de l'offre hôtelière, le développement de la gare de fret GB3 et le développement de la ville aéroportuaire Roissypole, avec plus de 335 000 m² développés par Aéroports de Paris ou des tiers livrés sur la période.

La période 2016-2020 sera marquée par le rajeunissement du patrimoine existant, afin d'améliorer la qualité de nos actifs, et par la continuité de la politique de développement de m², notamment pour les activités cargo.

Sur la base de ces axes stratégiques, Aéroports de Paris se fixe comme objectif une croissance des loyers externes (hors refacturations et indexation) des activités immobilières comprise entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020.

¹ Indicateur de qualité de service aéroportuaire (Airport Service Quality) réalisé par l'Airport Council International

² Chiffre d'affaires des boutiques côté pistes par passager au départ

Croissance attendue de l'EBITDA consolidé comprise entre 30 et 40 % entre 2014 et 2020

Le développement de l'ensemble des activités du Groupe sera accompagné d'une politique de discipline financière stricte. Celle-ci est le gage des efforts que le Groupe entend réaliser au service de la compétitivité globale de ses plates-formes. Cette discipline est aussi un élément essentiel de la préservation de son modèle économique créateur de valeur pour ses actionnaires. En complément d'une politique de stricte limitation des augmentations générales de salaires et d'une hypothèse de non-remplacement d'un départ sur deux, un objectif additionnel d'économies structurelles a été fixé par Aéroports de Paris de telle manière que l'entreprise prenne toute sa part de l'effort pour obtenir la juste rémunération des capitaux employés. La totalité de ces efforts devra permettre d'atteindre un objectif de baisse du coût¹ par passager entre 2015 et 2020 de 8 %².

Ainsi, sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic de 2,5 % en moyenne par an entre 2016 et 2020, l'EBITDA du Groupe est attendu en croissance de 30 à 40 % entre 2014 et 2020.

Aéroports de Paris prévoit d'investir 4,6¹ milliards d'euros (maison-mère, hors investissements financiers et filiales) sur la période 2016-2020, dont 3,0¹ milliards d'euros sur le périmètre régulé. Le Groupe a pour hypothèse une politique de dividendes basée sur un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe jusqu'en 2020, avec le versement d'un acompte en décembre de l'année fiscale en cours. La dette nette du Groupe pourrait s'élever jusqu'à 5,3³ milliards d'euros en 2020, la volonté du Groupe étant de conserver une situation financière solide, qui se reflète notamment par sa notation Standard and Poors à A+, perspective stable.

¹ Charges opérationnelles du périmètre régulé, hors impôts et taxes et dotations aux amortissements

² En euros 2015

³ En euros courants

Agenda

- **Mardi 13 octobre 2015** : Journée investisseurs, retransmise en différé au plus tard à partir du 14 octobre 2015 [en version française \(http://hosting.3sens.com/ADP/20151013-2BD2E1B3/fr/\)](http://hosting.3sens.com/ADP/20151013-2BD2E1B3/fr/) et [en version anglaise \(http://hosting.3sens.com/ADP/20151013-2BD2E1B3/en/\)](http://hosting.3sens.com/ADP/20151013-2BD2E1B3/en/) et présentations disponible sur le site internet : <http://www.aeroportsdeparis.fr/ADP/fr-FR/Groupe/Finance/>
- Prochaine publication trafic :
 - **Jeudi 12 novembre 2015** : trafic du mois d'octobre 2015
- Prochaine publication des résultats :
 - **Mardi 3 novembre 2015** : Chiffre d'affaires des neuf premiers mois de 2015

Déclarations prospectives

Ce communiqué ne constitue pas une offre de vente de valeurs mobilières aux Etats-Unis ou dans tout autre pays. Des informations prospectives sont incluses dans ce communiqué. Ces informations prospectives sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par Aéroports de Paris, elles comprennent notamment des informations relatives à la situation financière, aux résultats et à l'activité d'Aéroports de Paris. Ces données, hypothèses et estimations sont sujettes à des risques (tels que ceux décrits dans le document de référence déposé auprès de l'autorité française des marchés financiers le 2 avril 2015 sous le numéro D.15-0281 et d'incertitudes, dont un certain nombre sont hors du contrôle des Aéroports de Paris et ne peuvent pas être facilement prédit, ils peuvent conduire à des résultats qui sont sensiblement différents de ceux prévus ou suggérés dans ces déclarations.

www.aeroportsdeparis.fr

Relations Investisseurs : Aurélie Cohen, Responsable Relations Investisseurs, + 33 1 43 35 70 58 – invest@adp.fr
Contact presse : Elise Hermant, Responsable pôle Opinion + 33 1 43 35 70 70

Aéroports de Paris construit, aménage et exploite des plates-formes aéroportuaires parmi lesquelles Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. En 2014, Aéroports de Paris a accueilli près de 93 millions de passagers sur Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, 2,2 millions de tonnes de fret et de courrier et plus de 41 millions de passagers au travers d'aéroports gérés à l'étranger.

Bénéficiant d'une situation géographique exceptionnelle et d'une forte zone de chalandise, le Groupe poursuit une stratégie de développement de ses capacités d'accueil et d'amélioration de sa qualité de services et entend développer les commerces et l'immobilier. En 2014, le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 2 791 millions d'euros et le résultat net à 402 millions d'euros.

Siège social : 291, boulevard Raspail, 75014 PARIS. Société anonyme au capital de 296 881 806 euros. 552 016 628 RCS Paris.

Annexes

Principaux objectifs financiers 2020 du groupe Aéroports de Paris

Sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic de 2,5 % en moyenne par an entre 2016 et 2020 :

ROCE du périmètre régulé	▪ 5,4 % en 2020e
EBITDA consolidé 2020	▪ Croissance comprise entre 30 and 40 % entre 2014 et 2020e
Qualité de service	▪ Note globale ACI/ASQ de 4 en 2020e
Commerces	▪ Chiffre d'affaires par passager de 23 euros en année pleine après la livraison des projets de la période 2016-2020e
Immobilier	▪ Croissance des loyers externes (hors refacturation et indexation) comprise entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020e

Fin