

la lettre aux actionnaires

#17 / OCTOBRE 2015

« Connect 2020 »,
le plan stratégique
d'Aéroports de Paris
2016-2020

PAGE 4



AÉROPORTS DE PARIS



Augustin de Romanet
Président-directeur général

« L'ambition d'Aéroports de Paris est d'être le groupe leader de la conception, de la construction et de l'exploitation des aéroports »

Madame, Monsieur, cher actionnaire,

En ce mois d'octobre, je tiens à partager avec vous deux motifs de satisfaction. Le premier concerne les résultats semestriels du Groupe qui ont à nouveau démontré l'efficacité de notre modèle économique et permis d'ajuster l'objectif de progression de l'EBITDA sur 2015. Le second concerne notre nouveau plan stratégique, « *CONNECT 2020* », établi en cohérence avec le prochain Contrat de Régulation Économique (CRE) que nous avons signé avec l'État pour la période 2016-2020.

Tout d'abord, un mot sur le semestre. **Avec 45,5 millions de passagers accueillis à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, notre trafic est resté dynamique (+1,5 %)**. En outre, nous affichons de nouveaux progrès en matière de qualité de service avec un taux satisfaction globale des clients record à 88,9 %. **Notre chiffre d'affaires a crû de 5,1 % à 1,42 milliard d'euros**, à la fois porté par la progression des revenus aéronautiques mais également par la belle performance des commerces dont le chiffre d'affaires par passager dans les boutiques côté pistes est en hausse de 11,5 % à 19,80 €. En ligne avec nos attentes, l'EBITDA a progressé de 3,2 % à 509 millions d'euros et **nous affignons l'objectif de croissance 2015, dans une fourchette resserrée de +30 % à +35 % par rapport à 2009** (contre une fourchette initiale entre +25 et +35 %). Enfin, **le résultat net part du Groupe s'améliore de 2,8 % à 167 millions d'euros**. Fort de ses bons résultats, le Conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé la mise en œuvre jusqu'en 2020 d'une politique d'acompte sur dividende en numéraire. **Celle-ci se traduit pour l'exercice 2015 par un acompte de 0,70 euro par action qui sera mis en paiement le 10 décembre 2015** (détachement du coupon le 7 décembre).

Votre groupe a, par ailleurs, trouvé un accord avec l'État portant sur les modalités et le contenu du prochain CRE. Cet accord, même s'il ne reprend pas exactement notre proposition initiale, valide la pertinence de notre stratégie industrielle au service de la compétitivité du secteur aérien et des territoires. Cette même vision, selon laquelle l'aéroport est un nœud de connexion, anime notre plan stratégique « *CONNECT 2020* », dont l'objectif est de permettre au Groupe d'exprimer pleinement son potentiel avec trois grands mots d'ordre : Optimiser, pour tirer le meilleur parti de nos aéroports et de nos installations ; Attirer pour toujours mieux connecter passagers, compagnies aériennes et salariés ; Élargir, pour nourrir la croissance.

Mobilisé autour de ces trois priorités, Aéroports de Paris a tous les atouts en main pour devenir un acteur mondial reconnu et intégré, garder la maîtrise de son destin et créer davantage de valeur pour ses clients et actionnaires.

En un mot, « *CONNECT 2020* » est au service de l'ambition que je porte pour Aéroports de Paris : être un groupe leader de la conception, de la construction et de l'exploitation des aéroports.

Augustin de Romanet
Président-directeur général

Résultats du 1^{er} semestre 2015

ACTIVITÉS AÉRONAUTIQUES

Le chiffre d'affaires du segment Activités aéronautiques progresse de 5,4 % à 844 millions d'euros. L'EBITDA est en hausse de 2,9 % à 168 millions d'euros, en raison notamment de la hausse des taxes locales. Le taux de marge brute diminue de 0,5 point et s'établit à 19,9 %. Les dotations aux amortissements sont en forte hausse (+7,0 %) à 157 millions d'euros, sous l'effet notamment de l'amortissement accéléré d'équipements de sûreté. Le résultat opérationnel courant⁽¹⁾ est en baisse de 32,7 % à 11 millions d'euros.

COMMERCES ET SERVICES

Le chiffre d'affaires du segment Commerces et services est en hausse de 4,3 % à 448 millions d'euros. Pour les activités commerciales⁽²⁾, il progresse sur le 1^{er} semestre 2015 de 10,2 % à 206 millions d'euros. L'EBITDA du segment progresse de 7,8 % à 257 millions d'euros, grâce notamment à la maîtrise des charges courantes. Le taux de marge brute gagne 1,8 point à 57,2 %. Le résultat opérationnel courant⁽¹⁾ s'établit en hausse de 7,2 %, à 217 millions d'euros.

IMMOBILIER

Le chiffre d'affaires du segment Immobilier est de 137 millions d'euros (+0,6 %). Le chiffre d'affaires externe⁽³⁾ (112 millions d'euros) est en légère croissance (+0,9 %) principalement sous l'effet de la hausse des refacturations de charges qui compense l'impact de l'indexation négative des revenus sur l'indice du coût de la construction au 1^{er} janvier 2015⁽⁴⁾. Le chiffre d'affaires interne est en baisse de 0,9 %, à 25 millions d'euros. L'EBITDA s'établit en baisse de 6,3 % à 77 millions d'euros, essentiellement sous l'effet de la hausse des taxes locales. Le taux de marge brute s'établit à 55,9 % en baisse de 4,1 points. Les dotations aux amortissements sont en hausse de 6,9 % à 21 millions d'euros, suite notamment à l'amortissement accéléré de bâtiments. Le résultat opérationnel courant⁽¹⁾ est en baisse de 10,6 % à 55 millions d'euros.

INTERNATIONAL

Le chiffre d'affaires du segment international et développements aéroportuaires est en hausse de 9,5 % à 42 millions d'euros. L'EBITDA est négatif, à -4 millions d'euros, en baisse de 3 millions par rapport au 1^{er} semestre 2014.

ADP Ingénierie voit son chiffre d'affaires s'élever à 35 millions d'euros (+12,6 %). L'EBITDA et le résultat opérationnel courant⁽¹⁾ s'élevèrent respectivement à -1,4 et -1,5 millions d'euros, en légère baisse par rapport au 1^{er} semestre 2014. À fin juin 2015, le carnet de commandes s'éleva à 57 millions d'euros pour la période 2015 - 2019.

Aéroports de Paris Management voit son chiffre d'affaires en retrait de 3,4 % à 7 millions d'euros. Son EBITDA est quasi nul et son résultat opérationnel courant⁽¹⁾ est une perte de 1 million d'euros.

Le groupe TAV Airports a réalisé un chiffre d'affaires⁽⁵⁾ de 508 millions d'euros (+17 %) et un EBITDA en croissance de 21 % à 221 millions d'euros. Le résultat net part du groupe progresse de 4 % et s'établit à 88 millions d'euros. La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles (TAV Airports, TAV Construction et Schiphol Group), après ajustements liés aux prises de participation s'établit à 29 millions d'euros sur le 1^{er} semestre 2015, en progression de 17,2 %. Le résultat opérationnel courant⁽¹⁾ du segment est par conséquent en forte hausse de 5,5 %, à 25 millions d'euros.

AUTRES ACTIVITÉS

Le chiffre d'affaires du segment Autres activités est en hausse de 3,6 % à 101 millions d'euros. L'EBITDA du segment est en hausse de 4,7 % à 11 millions d'euros. Sur cette période, Hub One voit son chiffre d'affaires augmenter de 3,6 % à 64 millions d'euros. L'EBITDA s'éleva à 9 millions d'euros, en baisse de 4,8 %. Le résultat opérationnel courant⁽¹⁾ s'établit en baisse de 26,2 %, à 2 millions d'euros. Le chiffre d'affaires d'Hub Safe⁽⁶⁾ est en hausse de 9,6 % à 37 millions d'euros.

TRAFIC

(en millions de passagers)

+1,5 %



CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)

+5,1 %



EBITDA

(en millions d'euros)

+3,2 %



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT⁽¹⁾

(en millions d'euros)

+1,2 %



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

(en millions d'euros)

+2,8 %



(1) Y compris sociétés mises en équivalence opérationnelles

(2) Loyers perçus sur les boutiques, les bars et restaurants, la publicité, les activités bancaires et change et les loueurs de voitures.

(3) Réalisé avec des tiers (hors groupe)

(4) Au 1^{er} janvier 2015, l'indice Coût Construction s'éleva à -0,98 %

(5) Données retraitées IFRIC 12

(6) Anciennement nommée Alyzia Sûreté

(7) Pro forma



«Connect 2020», le plan stratégique d'Aéroports de Paris 2016-2020

Le plan stratégique «Connect 2020» épouse la vision industrielle selon laquelle l'aéroport est un nœud de connexions, entre des territoires, des passagers, des compagnies aériennes et de multiples compétences. À travers ce plan, Aéroports de Paris entend renforcer sa compétitivité et celle de la place de Paris.

Acteur de premier plan présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur aéroportuaire, Aéroports de Paris ambitionne 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. Son nouveau plan stratégique s'inscrit dans l'évolution de l'entreprise depuis son introduction en Bourse en 2006 et vise à développer la compétitivité de ses plates-formes, notamment parisiennes, et plus globalement celles des activités du Groupe.

Afin de répondre aux défis de compétitivité, d'attractivité et de croissance auxquels il est confronté, le Groupe se fixe trois grandes priorités stratégiques pour les cinq ans à venir :

Optimiser, pour tirer le meilleur parti de nos infrastructures, de nos process et gagner ainsi en efficacité opérationnelle afin de mieux servir les compagnies aériennes. Dans

ce cadre, Aéroports de Paris doit en premier lieu consolider ses fondamentaux. Une part importante des investissements programmée sur les cinq prochaines années concerne

663 M€

INVESTISSEMENT SUR
LE CRE DÉDIÉS AUX
DIFFÉRENTS PROJETS
FUSION DES TERMINAUX

ainsi les dépenses de maintenance et la construction de trois nouveaux bâtiments de jonction, notamment à Paris-Orly avec la fusion des terminaux Sud et Ouest. Cette optimisation s'appuiera également sur une recherche accrue de gains de productivité en interne, soutenue par la poursuite d'une discipline financière stricte de maîtrise des charges.

Attirer, pour toujours mieux connecter passagers, compagnies aériennes et salariés et capter depuis Paris une partie de la croissance mondiale. Face à la compétition mondiale, le Groupe veut faire

préférer Paris et être reconnu pour l'excellence de ses expertises et de son service. Cette ambition se traduira notamment par l'amélioration de la compétitivité du Hub de Paris-Charles de Gaulle via une nouvelle structure tarifaire plus favorable au développement du trafic long-courrier et de la correspondance, par une expérience passager qui soit à la fois aux meilleurs standards internationaux, mais aussi singulière et différenciante. En outre, le Groupe dynamisera sa politique de ressources humaines pour attirer de nouveaux talents et favoriser l'épanouissement de ses collaborateurs, leur engagement collectif. Enfin, cette quête d'excellence s'incarnera dans une stratégie forte de marque, pour représenter son identité.

Élargir, enfin, pour ouvrir de nouveaux horizons et nous positionner en acteur global d'un développement intégré, au service de l'ensemble de la communauté aéroportuaire et des territoires. Les aéroports parisiens

n'ont pas de frontières et Aéroports de Paris est un des rares acteurs à maîtriser l'ensemble des métiers de la chaîne de

370 millions

NOMBRE POTENTIEL DE
PASSAGERS DANS LE MONDE
POUVANT UTILISER PARIS-
CHARLES DE GAULLE COMME
HUB DE CORRESPONDANCE

4 100

EMPLOIS GÉNÉRÉS PAR
MILLION DE PASSAGERS
SUPPLÉMENTAIRES À PARIS



**CONNECT
2020**



Le plan stratégique «Connect 2020» en bref

+2,5 % : hypothèse de croissance moyenne du trafic passager annuelle sur 2016-2020, dont +3,6 % sur le trafic à l'international.

4,6 Mds € : investissements sur 2016-2020, dont **3 Mds** sur les activités du périmètre régulé.

Entre +30 et +40 % : objectif de progression de l'EBITDA consolidé entre 2014 et 2020.

5,4 % : rentabilité des capitaux engagés sur les activités régulières attendue en 2020 en ligne avec le coût moyen pondéré du capital.

4 sur 5 : objectif de la note globale ACI/ASQ (Airport Service Quality)⁽¹⁾.

23 € : chiffre d'affaire par passager dans les boutiques côté pistes en année pleine post livraison des infrastructures prévues sur la période 2016-2020 (19 € attendu en 2015).

Entre +10 et +15 % : croissance des loyers externes (hors indexation et refacturations) des activités immobilières sur 2016-2020.

(1) Indicateur de référence de mesure de la qualité de services et de la satisfaction des passagers réalisé par l'Airport Council International (3,64 en 2014).

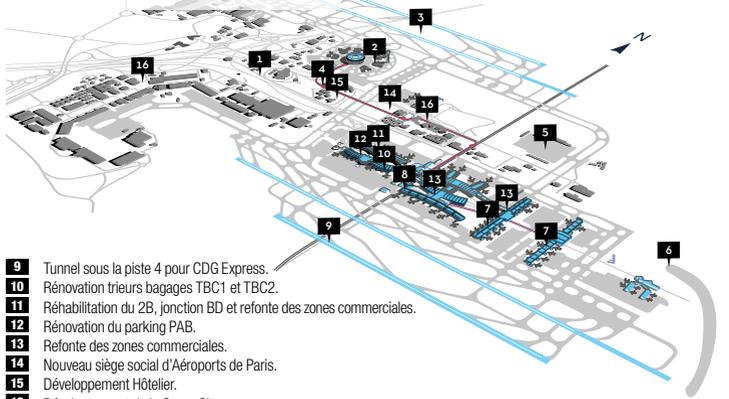
valeur aéroportuaire. Le groupe assumera pleinement son rôle d'ensemblier dans des domaines clés de la coopération comme le Cargo et poursuivra son développement à l'international où l'enjeu est d'être un acteur global capable de projeter ses savoir-faire en matière de design, d'ingénierie et de management d'aéroports et exploiter les synergies entre nos métiers et filiales.

Tout savoir sur « Connect 2020 »

<http://www.aeroportsdeparis.fr/groupe/groupe-et-strategie/strategie>

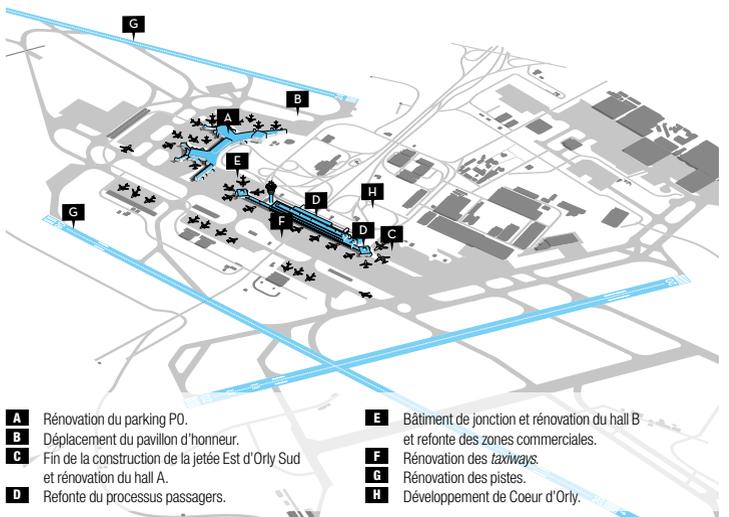
CE QUI VA CHANGER À PARIS-CHARLES DE GAULLE

- 1** Élargissement à trois voies de circulation depuis Paris.
- 2** Jonction des satellites internationaux de CDG1 et refonte des zones commerciales.
- 3** Sécurisation du doublet nord et rénovation des pistes 2 et 3.
- 4** Mise en place de rames supplémentaires (CDG Val).
- 5** Extension des aires au large gros-porteurs.
- 6** Schéma directeur des eaux pluviales.
- 7** Trieurs bagages TDS3-S4.
- 8** Création des postes avions et adaptation de CDG2E.



- 9** Tunnel sous la piste 4 pour CDG Express.
- 10** Rénovation trieurs bagages TBC1 et TBC2.
- 11** Réhabilitation du 2B, jonction BD et refonte des zones commerciales.
- 12** Rénovation du parking PAB.
- 13** Refonte des zones commerciales.
- 14** Nouveau siège social d'Aéroports de Paris.
- 15** Développement Hôtelier.
- 16** Développement de la Cargo City.

CE QUI VA CHANGER À PARIS-ORLY



- | | |
|---|--|
| A Rénovation du parking P0. | E Bâtiment de jonction et rénovation du hall B et refonte des zones commerciales. |
| B Déplacement du pavillon d'honneur. | F Rénovation des <i>taxiways</i> . |
| C Fin de la construction de la jetée Est d'Orly Sud et rénovation du hall A. | G Rénovation des pistes. |
| D Refonte du processus passagers. | H Développement de Coeur d'Orly. |

Actualités

International : ADP Ingénierie remporte plusieurs concours d'architecture et missions d'ingénierie pour la conception d'aéroports en Asie

ADP Ingénierie (ADPI), filiale à 100% d'Aéroports de Paris, renforce son activité en Asie, et en particulier en Chine, avec le gain de concours et d'une série de contrats marquants dans cette région du monde qui connaît une forte croissance du trafic aérien.

Étude du plan masse du **nouvel aéroport de Chengdu**

Associés à des partenaires chinois, ADPI a remporté le concours international portant sur l'étude du plan masse et l'architecture du premier terminal du nouvel aéroport de Chengdu, capitale de la province du Sichuan, en Chine. Pour répondre à la saturation de l'aéroport actuel, Shuangliu (5^e aéroport le plus fréquenté en Chine), les autorités locales (Civil Aviation Administration of China) ont décidé de lancer la construction d'un nouvel aéroport d'une capacité initiale d'environ 40 millions de passagers portée à terme à 90 millions de passagers, ce qui fera du nouvel aéroport de Chengdu l'un des plus importants au Sud-Ouest de la Chine.

La mise en service de la première tranche de l'aéroport est prévue en 2019.



Extension du terminal 1 et aires aéronautiques de **l'aéroport international de Hong-Kong**

En association avec l'antenne locale de l'ingénieur australien Meinhardt Group, ADPI a gagné deux appels d'offres lancés par l'aéroport international de Hong-Kong (HKIA) pour assurer des prestations de design liées à une extension du terminal principal permettant d'accroître sa capacité de 10 millions, et d'une extension des aires aéronautiques pour le stationnement de 24 avions gros porteurs supplémentaires.

Plate-forme majeure en Asie, l'aéroport international de Hong-Kong a accueilli 64 millions de passagers en 2014 et occupe le place de numéro un mondial pour le fret aérien.

Audit pour le développement futur de **l'aéroport international de Shanghai-Pudong**

ADPI a été choisi, par les autorités chinoises et l'un des principaux instituts de design local, pour réaliser un audit des projets de développement futur de l'aéroport international de Shanghai-Pudong. Dans ce cadre, ADPI a assuré une prestation à haute valeur ajoutée ayant permis de valider les

développements programmés par les autorités, d'identifier et de développer des améliorations fonctionnelles possibles pour optimiser le fonctionnement de l'aéroport et l'économie des futures installations.

Ce nouveau contrat illustre la qualité de la relation entre ADPI et l'aéroport de Shanghai-Pudong. L'aéroport a dépassé la barre des 50 millions de passagers en 2014 et les prévisions de croissance du trafic devraient l'amener au-delà des 80 millions de passagers annuels à l'horizon 2020.

Conduite de deux études en Corée du Sud pour deux Aéroports

Enfin, ADPI a récemment été sélectionné pour conduire des études amont sur deux aéroports de province en Corée du Sud :

- la première étude vise à vérifier la faisabilité de l'agrandissement maximum de l'aéroport international de Jeju (troisième plus grand aéroport du pays avec 23 millions de passagers en 2014) ;
- la seconde étude, en cours de réalisation avec l'institut coréen des Transport (KOTI), concerne la faisabilité d'un nouvel aéroport à Youngnam, région située au Sud-Est du pays.

Record de fréquentation dans les aéroports parisiens

Les deux aéroports parisiens enregistrent en août 2015 le meilleur mois de leur histoire en termes de niveau de fréquentation. Le trafic d'Aéroports de Paris est en hausse de 3,5 % par rapport au mois d'août 2014 avec **9,6 millions** de passagers accueillis, dont 6,7 millions à Paris-Charles de Gaulle (+2,7 %) et 2,9 millions à Paris-Orly (+5,3%).

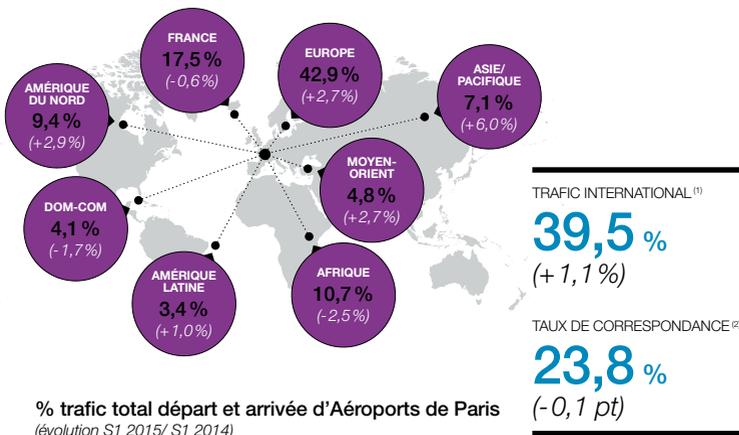
Sur les mois de juillet et août, le trafic dans les aéroports parisiens s'est élevé à **19,1 millions** de passagers, contre 18,4 millions à la même période l'an dernier, établissant un nouveau record sur cette période de l'année.



Les équipes d'Aéroports de Paris sont restées plus que jamais mobilisées pour accueillir dans les meilleures conditions possibles les vacanciers à Paris-Charles de Gaulle et à Paris-Orly lors de cette période de grands retours.

Près de 300 agents information et « gilets oranges » étaient en place pour orienter et assister les voyageurs dans les aéroports. Plus de 1 000 Airport Helper étaient également présents pour aider, guider ou renseigner les passagers et les attendants, en plus de leurs missions quotidiennes. Ces volontaires sont reconnaissables à leur badge « Happy to Help You ».

UNE AUGMENTATION DE +1,5% DU TRAFIC TOTAL SUR LE 1^{ER} SEMESTRE 2015



(1) Hors France et Europe (2) Nombre de passagers en correspondance sur le nombre de passagers au départ



Tout premier magasin Mango à l'aéroport Paris-Orly

Pour la première fois dans un aéroport français, Aéroports de Paris est heureux d'accueillir une boutique MANGO dans le terminal Ouest de l'aéroport Paris-Orly. Ce nouvel espace dispose d'une surface de près de 300 m² et est ouvert de 6h30 à 21h, 7 jours sur 7.

« L'ouverture du premier magasin Mango à Paris-Orly témoigne de la volonté d'Aéroports de Paris d'élargir l'offre des boutiques présentes dans les aéroports parisiens. En novembre 2012, prenant mes fonctions, je m'étais prononcé pour la création d'espaces commerciaux de qualité, mais plus accessibles à l'ensemble de nos passagers, notamment européens. Cette première réalisation sera suivie d'autres », souligne Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris.

Ce point de vente est opéré par Société de Distribution Aéroportuaire, la société commune créée par Aéroports de Paris et AELIA, filiale du groupe Lagardère Services. À fin 2014, Société de Distribution Aéroportuaire gérait 129 boutiques sur une surface totale de 22 300 m² sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Le chiffre d'affaires de Société de Distribution Aéroportuaire pour l'année 2014 s'est élevé à 699 millions d'euros (+3,9 % par rapport à 2013).

Carnet de l'actionnaire

ARCHÉOPISTES : LE PASSÉ SE RÉVÈLE

La Maison de l'Environnement de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle accueille du 1^{er} octobre 2015 au 31 janvier 2016 une exposition inédite, en partenariat avec ARCHÉA, musée d'archéologie à Louvres. *Achéopistes* vous propose un formidable voyage au cœur du patrimoine historique de notre territoire.

Vous pourrez y découvrir des reproductions d'objets collectés sous les pistes de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle lors de différentes campagnes de fouilles archéologiques. Une succession de panneaux, films et interactifs vous permettront d'appréhender différents aspects de la vie quotidienne, au cœur du Pays de France, de l'époque gauloise à l'époque moderne.



Du lundi au vendredi de 8h30 à 16h30

Plus d'information : 01 48 64 63 82

Entrée libre et parking Gratuit



Maison de l'Environnement de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle

2, route du noyer du chat, face à la rue du chapitre

Zone cargo 1 et 2

93 290 Tremblay-en-France

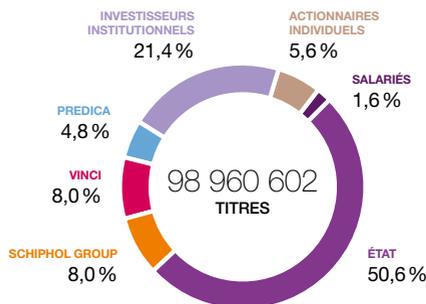
Évolution du cours de Bourse depuis le 15 juin 2006

(en euros)



(1) Rebasé sur le cours de l'action ADP

Répartition du capital au 31/12/2014



Agenda

VISITES DE SITE

Les visites de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle remportent un vif succès.

Voici les dates des prochaines visites :

- ▶ Mardi 17 novembre 2015
- ▶ Mardi 1^{er} décembre 2015
- ▶ Mardi 12 janvier 2016
- ▶ Mardi 9 février 2016

Inscription au

0 800 101 800

Service & appel gratuits

Attention, pour des raisons de sûreté, nous ne pouvons accueillir que des groupes d'un maximum de 20 personnes.

Contacts

DEPUIS LA FRANCE



0 800 101 800

Service & appel gratuits

OU DEPUIS L'ÉTRANGER

+33 1 55 77 30 11

SITE INTERNET



www.aeroportsdeparis.fr/groupe/finance/actionnaires-individuels

Aéroports de Paris

Société à conseil d'administration au capital de 296 881 806 euros

Siège social :

291, boulevard Raspail

75675 Paris Cedex 14

RCS Paris B 552 016 128



3950*



aeroportsdeparis.fr

*0,34€ TTC/min depuis un poste fixe en France métropolitaine, surcoût éventuel lié à votre opérateur non compris. Depuis l'étranger composez le : +33 1 70 36 39 50 (accessible depuis un poste fixe ou depuis un téléphone mobile d'un opérateur non français).

Directeurs de la publication : Benjamin Perret, Elise Hermant
Rédacteurs : Guillaume Maczkowiak, Jérôme Marmet.

Conception et réalisation : SEITOSEI
Rédaction : Aéroports de Paris.
Crédits photos : ©LE BRAS Gwen Zoo Studio, ©CSWADI ADPI, ©Gerard Uferas, ©Emile Luider - La Company, ©Jean-Pierre Gaborit.



AÉROPORTS DE PARIS