



## COMMUNIQUE FINANCIER

Tremblay-en-France, le 16 février 2022

### Aéroports de Paris SA **"2025 Pioneers" : la feuille de route stratégique 2022-2025 du Groupe ADP pour construire un modèle aéroportuaire durable**

Le Groupe ADP se dote d'une feuille de route stratégique 2022-2025 pour construire le socle d'un nouveau modèle aéroportuaire orienté vers la durabilité et la performance, en phase avec les attentes sociétales et environnementales. Cette feuille de route s'accompagne d'une trajectoire financière.

Dans cette vision de long terme, le groupe souhaite faire de ses aéroports des plateformes (hubs) multimodales et d'énergies conçues et exploitées de manière durable. Il vise l'excellence de l'hospitalité et la fluidité des parcours au service de ses clients voyageurs et la performance opérationnelle et environnementale au service de ses clients compagnies. Enfin il développe dans une approche multi-locale une culture de l'innovation et de la responsabilité en inscrivant son action partout où il est présent au cœur des territoires.

La feuille de route stratégique "2025 Pioneers" est une première étape de cette transformation de long terme. Elle définit les actions prioritaires pour la période 2022-2025 et propose 20 objectifs<sup>1</sup> à horizon 2025, déclinés autour de 3 axes stratégiques :

- ◆ Une ambition industrielle : One ambition, "imaginer l'aéroport durable de demain"
- ◆ Une approche multi-locale : One group, "bâtir un groupe mondial, intégré et responsable"
- ◆ Une dynamique collective : Shared dynamics, "innover, accompagner et responsabiliser"

La présentation de cette feuille de route stratégique est disponible au lien suivant : [journée investisseurs](#).

Au cœur de la transformation industrielle engagée pour 2025 Pioneers, se trouve l'évolution des aéroports vers des hubs multimodaux et d'énergies :

- ◆ qui ne seront plus seulement un lieu où l'on prend l'avion mais un lieu où l'on bénéficie d'une connectivité renouvelée qui offre le choix au client voyageur entre différents modes de déplacement (ferroviaire à longue et à courte distance, bus, mobilité douce...), et dans lequel la correspondance fer-air porte une part croissante du développement des plateformes du Groupe ADP ;
- ◆ qui accueilleront une diversification de nos activités énergétiques et le déploiement de nouvelles énergies propres : biomasse, électricité verte, carburants aéronautiques durables, hydrogène ;
- ◆ qui verront les infrastructures existantes densifiées et les capacités des gares et pôles de multimodalités étendues, en utilisant de nouveaux modes de construction innovants et au plus faible impact environnemental ;
- ◆ qui s'intégreront dans une planification urbaine globale, en s'insérant au cœur des territoires sur les questions d'immobilier, d'énergie, ou de mobilité.

Cette feuille de route s'inscrit à l'échelle du groupe. Elle est partagée avec TAV Airports, la feuille de route de GMR Airports sera en résonance avec 2025 Pioneers. Elle s'appuie sur une trajectoire financière qui permet au groupe de renouer, d'ici 2025, avec sa performance d'avant crise sous l'impulsion du retour progressif du trafic au niveau de 2019 et d'une forte discipline financière en exploitation et en investissements. Cette structure financière ainsi consolidée doit permettre au groupe de garantir un juste retour à ses actionnaires, avec un niveau de distribution de dividendes équivalent à celui offert avant crise.

#### **Un retour progressif du trafic au niveau de 2019**

Le Groupe ADP prévoit un retour progressif du trafic au niveau d'avant crise, plus rapide à l'international qu'à Paris. Aéroport compte tenu de la dynamique attendue pour TAV Airports et GMR Airports.

Il prend ainsi pour hypothèse un trafic groupe en 2022 compris entre 70 % et 80 % du niveau de 2019 et s'attend à un retour au niveau de 2019 entre 2023 et 2024.

<sup>1</sup> Voir la liste détaillée des 20 objectifs en annexe au présent communiqué

De même, il anticipe une hypothèse de trafic de Paris Aéroport compris en 2022 entre 65 % et 75 % du niveau de 2019, en 2023 entre 85 % et 95 %, en 2024 entre 90 % et 100 % et en 2025 entre 95 % et 105 %. Le niveau de trafic atteint en 2019 devrait être retrouvé entre 2024 et 2026 et dépassé à partir de 2026.

### **Une stratégie commerciale au service de la création de valeur et de la satisfaction clients**

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

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

La stratégie de création de valeur s'appuie sur 4 leviers : (i) la stimulation du trafic contributeur via une politique ambitieuse d'Aviation Marketing focalisée sur les destinations les plus contributives, dont la Chine ; (ii) la stimulation de la demande en amont de l'arrivée à l'aéroport via un écosystème digital performant composé notamment d'un programme de fidélité Extime Reward et Extime Pass, ainsi que d'une marketplace [www.extime.com](http://www.extime.com) ; (iii) un modèle économique intégré, la majorité des opérations étant assurées par des sociétés détenues à au moins 50% par le Groupe ADP, qui portent le nom d'Extime, et véritables championnes de leur domaine d'activité aux modèles économiques optimisés ; et (iv) un terrain d'expression principalement dans les zones réservées des aéroports dans des lieux baptisés "Boutique Terminaux", qui visent l'excellence dans le design et l'architecture, dans le service et l'accueil, et dans l'offre de marques et de concepts.

Cette nouvelle stratégie plus englobante du *retail* et de l'hospitalité en zone réservée conduit à une évolution de la définition du chiffre d'affaires par passager qui inclura désormais l'intégralité des activités commerciales en zone réservée : boutiques, bars et restaurants, bureaux de change et détaxe, salons commerciaux, accueils VIP, publicité et autres services payants<sup>1</sup>.

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

### **Une discipline permettant de favoriser le retour progressif à la performance financière de 2019**

Il est prévu que les charges courantes d'ADP SA passent de 32€ par passager en 2021 à un niveau compris entre 16 € et 18 € en 2024 et en 2025, proche ou identique à celui de 2019.

Sous les effets positifs induits par la reprise anticipée du trafic décrite ci-avant, la nouvelle stratégie commerciale et la politique de maîtrise des charges, le Groupe ADP prévoit de retrouver dès 2024 un niveau d'EBITDA<sup>2</sup> supérieur à celui de 2019, soit 1 772 M€. Le ratio EBITDA sur chiffres d'affaires devrait être compris entre 30 % et 35% en 2022 et en 2023 et entre 35 % et 40 % en 2024 et en 2025.

La discipline financière se traduira par une politique maîtrisée des investissements, tout en veillant à sécuriser une enveloppe moyenne de plus de 50% en faveur du maintien du patrimoine et de la sûreté et sécurité. Les investissements s'établiront à près de 1 milliard d'euros par an en moyenne entre 2022 et 2025 pour le groupe, et seront compris, pour Paris Aéroports, entre 550 et 600 millions d'euros en 2022, entre 750 et 800 millions d'euros en 2023, entre 650 et 750 millions en 2024 et entre 800 et 900 millions d'euros en 2025.

Sur la base d'hypothèses de trafic groupe compris entre 70 % et 80 % et de trafic de Paris Aéroport compris en 2022 entre 65 % et 75 % par rapport aux niveaux de 2019, le Groupe ADP anticipe un Résultat Net part du Groupe positif à compter de 2022.

Le groupe prévoit enfin, à compter de 2023, une politique de dividende fondée sur un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe, conforme au niveau d'avant crise, complétée par l'introduction d'un plancher de distribution fixé à 1€ par action en 2023 et à 3€ par action en 2024 et 2025.

Le ratio dette nette sur EBITDA du Groupe ADP devrait passer d'une fourchette comprise entre 6x à 7x en 2022 à une fourchette comprise entre 4,5x à 5x à horizon 2025.

♦ Augustin de Romanet, Président-directeur général, a déclaré :

*"Après une période marquée par une crise sans précédent qui a durablement affecté le secteur aérien, le Groupe ADP souhaite promouvoir un nouveau modèle aéroportuaire sur le long terme, porteur d'une création de valeur durable pour l'entreprise et les territoires et d'un nouvel élan pour ses salariés et l'ensemble de la communauté aéroportuaire. Il entend bâtir son leadership en s'appuyant sur une démarche de pionnier, au service de la*

<sup>1</sup> La précédente définition était : chiffre d'affaires des boutiques côté pistes divisé par le nombre de passagers au départ (CA/Pax) à Paris.

<sup>2</sup> Chiffre d'affaires et autres produits ordinaires diminués des achats et charges courantes opérationnelles hors amortissements/dépréciations d'actifs corporels/incorporels.

transformation globale et structurelle de ses activités et de ses métiers. La feuille de route stratégique "2025 Pioneers", qui s'inscrit pour la première fois à l'échelle du groupe, propose 20 objectifs, témoignant, à horizon 2025, de la réalisation de premières actions concrètes de cette transition de long terme. Cette feuille de route stratégique s'inscrit dans une trajectoire financière caractérisée par le retour progressif du trafic au niveau de 2019 ainsi qu'une discipline financière exigeante en termes d'évolution de coûts et de maîtrise des investissements qui doit permettre au Groupe ADP de retrouver d'ici 2025 son niveau de performance financière d'avant crise. Le déploiement sur les activités de commerce et d'hospitalité de la nouvelle stratégie Extime, à Paris puis à l'international, sera décisive dans la recherche de compétitivité du Groupe grâce à la mise en œuvre d'un concept de franchise inédit dans l'univers aéroportuaire. Extime porte en effet une promesse d'excellence non seulement en termes de performance commerciale et de satisfaction client, mais aussi en termes de rentabilité et de productivité des opérations commerciales. En conséquence, le Groupe ADP sera en mesure de garantir un juste retour de sa création de valeur à l'ensemble de ses actionnaires."

## Synthèse des hypothèses de trafic, prévisions et objectifs 2022<sup>1</sup>-2025

Ces objectifs sont bâtis sur des hypothèses d'absence de nouvelles restrictions ou fermetures d'aéroports liés à la crise sanitaire, de stabilité du modèle économique à Paris, et d'absence de volatilité anormalement élevée en matière de taux de change et de taux d'inflation. Toute évolution négative par rapport à ces hypothèses pourrait avoir des effets défavorables sur le volume de trafic et les indicateurs financiers 2025.

Ils sont par ailleurs construits sur la base du périmètre de consolidation à fin 2021, sans hypothèse d'évolution à horizon 2025.

	2022 <sup>1</sup>	2023	2024	2025
<b>Hypothèses de trafic du Groupe<sup>2</sup></b> en % du trafic de 2019	70 % - 80 %	Retour au niveau de trafic de 2019 entre 2023 et 2024		-
<b>Hypothèses de trafic à Paris Aéroport</b> en % du trafic de 2019	65 % - 75 %	85 % - 95 %	90 % - 100 %	95 % - 105 %
	Retour au niveau de trafic de 2019 entre 2024 et 2026, au-delà du niveau de 2019 à partir de 2026			
<b>CA / Pax Extime à Paris<sup>3</sup></b> en euros	-	-	-	27,5 €
<b>Charges courantes ADP SA par passager</b> , en €	-	-	16 € - 18 € / pax	
<b>Croissance de l'EBITDA</b> groupe, par rapport à 2019	-	-	Retour au niveau de 2019, soit un EBITDA supérieur ou égal à 1 772 M€	-
<b>Marge d'EBITDA</b> en % du chiffre d'affaires	Compris entre 30 % et 35 %		Compris entre 35 % et 40 %	
<b>Résultat net part du groupe</b> en millions d'euros	Positif			
<b>Investissements Groupe</b> (hors invest. financier)	1 milliard d'euros par an en moyenne entre 2022 et 2025			
<b>Investissements ADP SA</b> (hors invest. financier, régulé / non régulé)	550 M€ - 600 M€	750 M€ - 800 M€	650 M€ - 750 M€	800 M€ - 900 M€
<b>Ratio Dette financière nette / EBITDA</b>	6x - 7x	-	-	4,5x - 5x
<b>Dividendes</b> en % du RNPG dus au titre de N-1	-	Taux de distribution de 60 % Plancher à 1€/action	Taux de distribution de 60 % Plancher à 3€/action	

<sup>1</sup> Les prévisions financières 2022 reposent sur les hypothèses de change suivantes : EUR/USD = 1,21, EUR/TRY = 11,21, EUR/JOD = 0,84 et EUR/INR = 90,33.

<sup>2</sup> Le trafic du groupe intègre le trafic des aéroports de Delhi International Airport Limited (DIAL), Hyderabad International Airport Limited (GHIAL) et Mactan-Cebu International Airport et d'Almaty International Airport à compter du 1er janvier 2019.

<sup>3</sup> CA / Pax Extime : Chiffre d'affaires par passager dans les activités en zone réservées : Boutiques, bars & restaurants, bureaux de change & détaxe, salons, accueils VIP, publicité et autres services payants en zone réservée.

## Synthèse des indicateurs de la feuille de route stratégique

N°	Indicateur	Périmètre concerné
<b>ONE AMBITION – Imaginer l'aéroport durable de demain</b>		
1	Faire partir <b>plus de 80 % des vols à l'heure</b> ou dans un délai de moins de 15 minutes par rapport à l'heure planifiée	Aéroports contrôlés au sein du Groupe ADP
2	<b>Réduire de 10 % les émissions moyennes par vol</b> au roulage avions à Paris-Orly et Paris-CDG	
3	Fixer un <b>budget carbone pour le cycle de vie de tous les projets d'investissements</b> de plus de 5 M€	ADP SA, TAV Airports
4	Proposer à <b>50 % des passagers à Paris-Orly et Paris-CDG une facilitation biométrique</b> dans leur parcours au départ	
5	<b>Viser l'excellence en matière d'hospitalité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Installer Paris-CDG dans le top 10 du classement Skytrax des meilleurs aéroports mondiaux, ainsi que 4 aéroports dans le Top 50 et 8 aéroports dans le Top 100</li> <li>• Atteindre une note ACI/ASQ de 4 en matière de satisfaction passagers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les aéroports du groupe</li> <li>• Aéroports contrôlés au sein du Groupe ADP de plus de 3 millions de passagers</li> </ul>
6	<b>Déployer le concept Extime retail et hospitalité à Paris</b> et engager le déploiement de la franchise dans <b>deux terminaux en dehors des plates-formes parisiennes</b>	
7	Installer les plates-formes parisiennes au <b>meilleur niveau européen en matière de correspondance train-avion en augmentant de 50 % à Paris-CDG le nombre de passagers en correspondance train-avion</b> et en le <b>doublant à Paris-Orly</b>	
8	<b>Utiliser 10 % d'énergies bas carbone</b> dans les terminaux et côté piste, soit un quasi doublement par rapport à 2019, et <b>40 % hors atterrissage et décollage</b>	Aéroports contrôlés au sein du Groupe ADP niveau ACA ≥ 3 en 2021
9	<b>Ouvrir le nouveau pôle multimodal de Paris-Orly</b> , avec la mise en service de la gare de la ligne 14, en 2024 et rendre possible la mise en service ou la <b>construction de 8 lignes supplémentaires de transports en commun</b> pour connecter les aéroports franciliens aux territoires riverains	
10	<b>Préserver 25 % de surfaces pour la biodiversité à Paris-CDG et 30 % à Paris-Orly et Paris-Le Bourget</b> , et doter les aéroports du groupe d'une trajectoire pour améliorer leur indice de biodiversité d'ici 2030	Les 23 aéroports du groupe engagés dans la charte Airports for trust
<b>ONE GROUP – Bâtir un groupe mondial, intégré, et responsable</b>		
11	Stabiliser la <b>maturité moyenne de notre portefeuille de concessions à 30 ans</b>	Tous les aéroports du groupe en contrat de concession, hors Paris
12	Ouvrir <b>100 routes internationales supplémentaires</b> pour accroître la connectivité de nos territoires	Tous les aéroports du groupe
13	Développer la <b>smartisation des aéroports</b> du groupe avec <b>trois aéroports au niveau "full" et 100% des autres au niveau "friendly"</b>	Aéroports contrôlés au sein du Groupe ADP de plus de 4 millions de passagers
14	Appuyer la <b>généralisation des procédures de descentes continues entre 2023 et 2025 à Paris-CDG et Paris-Orly</b>	
15	Faciliter la <b>réalisation de 80 % d'achats locaux franciliens, dont 20% auprès de PME</b> , sous réserve de la législation en matière de commande publique	ADP SA
<b>SHARED DYNAMICS – Innover, accompagner &amp; responsabiliser</b>		
16	Déployer <b>120 expérimentations en matière d'innovations sociétales, environnementales et opérationnelles d'ici 2025, dont 30 conduisant à une industrialisation</b>	ADP SA, TAV Airports, Hub One
17	Réaliser au moins <b>une opération d'actionnariat salarié d'ici 2025</b>	ADP SA
18	Prendre en compte un <b>critère RSE dans la rémunération de 100% des collaborateurs</b>	ADP SA, TAV Airports, AIG
19	<b>Multiplier par cinq le nombre de journées d'engagement citoyen</b> des salariés, en le portant à <b>5 000 sur la période 2022, 2025</b>	ADP SA
20	<b>Former 100% des collaborateurs aux bonnes pratiques éthiques et compliance</b>	ADP SA, TAV Airports, AIG

## Prochains événements

---

- ◆ Une réunion analystes aura lieu le **mercredi 16 février 2022 à 18 h 00 (CET)**. Cette réunion peut être suivie en direct aux liens suivants et sur le site du Groupe ADP (<https://www.parisaeroport.fr/groupe/finances>) :

[Lien vers le webcast en français](#) / [Lien vers le webcast en anglais](#)

Lignes téléphoniques :

Royaume-Uni : +44 (0) 2071 928 338

France : +33 (0) 1 70 70 07 81

États-Unis : +1 646 741 3167

Codes d'accès :

En français : **7038837**

En anglais : **9726517**

Une retransmission de la réunion sera disponible dans la journée sur le site du Groupe ADP (<https://www.parisaeroport.fr/groupe/finances>)

- ◆ Une journée investisseurs sera tenue le **jeudi 17 février de 9 h 00 à 13 h 00 (CET)**.

[Lien d'inscription](#)

Lignes téléphoniques :

Royaume-Uni : +44 (0) 2071 928 338

France : +33 (0) 1 70 70 07 81

États-Unis : +1 646 741 3167

Codes d'accès :

En français : **6338097**

En anglais : **5489189**

- ◆ Prochaines **conférences thématiques** :

- La stratégie **Retail et hospitalité** : 18 mars 2022
- La stratégie **RSE** du Groupe ADP : 29 mars 2022
- La stratégie de **TAV Airports** : 18 mai 2022

- ◆ Prochaine publication de **trafic** :

- Mercredi 16 mars 2022 : Trafic du mois de février 2022

- ◆ Prochaine publication des **résultats** :

- Mercredi 27 avril 2022 : Chiffre d'affaires du premier trimestre 2022

- ◆ Prochaine **Assemblée Générale des actionnaires** :

- Mardi 17 mai 2022

## Déclarations prospectives

---

Ce communiqué ne constitue pas une offre de vente de valeurs mobilières aux États-Unis ou dans tout autre pays.

Des informations prospectives (y compris, des prévisions et des objectifs) sont incluses dans cet communiqué. Ces informations prospectives sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables à la date de diffusion du présent document mais qui peuvent cependant s'avérer inexactes et sont, en tout état de cause, sujettes à des risques. Il n'existe donc aucune certitude que les événements prévus auront lieu ou que les résultats attendus seront effectivement obtenus. Des informations détaillées sur ces risques potentiels et incertitudes susceptibles d'entraîner des différences entre les résultats envisagés et ceux effectivement obtenus sont disponibles dans le document d'enregistrement universel et rapport financier annuel 2020 déposé auprès de l'autorité française des marchés financiers le 18 mars 2021 sous le numéro D.21-0149, consultable en ligne sur le site Internet de l'AMF à l'adresse [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org) ou celui d'Aéroports de Paris à l'adresse [www.parisaeroports.fr](http://www.parisaeroports.fr) et le rapport financier semestriel au 30 juin 2021 du 28 juillet 2021 aussi consultable en ligne sur le site internet d'Aéroports de Paris.

**Relations Investisseurs : Audrey Arnoux, responsable des Relations Investisseurs +33 6 61 27 07 39 – invest@adp.fr**

**Contact presse : Lola Bourget, responsable du Pôle Médias et Réputation + 33 1 74 25 23 23**

Le Groupe ADP aménage et exploite des plateformes aéroportuaires parmi lesquelles Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. En 2021, le groupe a accueilli sous sa marque Paris Aéroport 41,9 millions de passagers sur Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, 2,1 millions de tonnes de fret et de courrier et près de 118,1 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 2021, le chiffre d'affaires du groupe s'est élevé à 2 777 millions d'euros et le résultat net part du groupe à - 248 millions d'euros.

Aéroports de Paris SA au capital de 296 881 806 euros. Siège social : 1 rue de France, Tremblay-en-France 93290. RCS Bobigny 552 016 628.

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