



Création d'une alliance de premier plan dans le secteur aéroportuaire mondial

21 octobre 2008

Avertissement

Les opérations décrites dans le présent document sont soumises à l'obtention des avis, approbations et autorisations requis, y compris des institutions représentatives du personnel, du conseil d'administration et de l'assemblée générale.

Des déclarations prospectives figurent dans ce document fondées sur les attentes, hypothèses et estimations actuelles du management. Ces attentes, hypothèses et estimations peuvent évoluer en raison d'incertitudes relatives en particulier aux conditions économiques financières et réglementaires. Les déclarations prospectives sont également soumises à un certain nombre de facteurs qui pourraient conduire à des résultats substantiellement différents de ceux prévus dans ces déclarations. Aéroports de Paris et Schiphol Group ne s'engagent nullement à produire des mises-à-jour ou à réviser ces déclarations prospectives.

Ce document ne constitue pas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres Aéroports de Paris et il ne doit pas être utilisé pour une offre de vente ou une sollicitation ou que ce soit dans le monde. Si vous souhaitez obtenir des informations plus complètes concernant la société, nous vous invitons à vous reporter aux documents publics déposés en France auprès de l'Autorité des marchés financiers, également disponibles sur notre site Internet www.aeroportsdeparis.fr.

Table des matières

	Page
1. Présentation de l'opération	5
2. Présentation de Schiphol Group	12
3. Création d'une alliance de premier plan dans le secteur aéroportuaire mondial	26
4. Des synergies importantes attendues	45
5. Principales dispositions des accords	48
6. Conclusion	51

Intervenants

Aéroports de Paris

Pierre Graff – Président directeur général

François Rubichon – Directeur général délégué

Laurent Galzy – Directeur général finances

Schiphol Group

Gerlach Cerfontaine – President and Chief Executive Officer (jusqu'au 31 décembre 2008)

Jos Nijhuis – President and Chief Executive Officer (à partir du 1er janvier 2009)

Pieter Verboom – Chief Financial Officer

1. Présentation de l'opération

2. Présentation de Schiphol Group

3. Création d'une alliance de premier plan dans le secteur aéroportuaire mondial

4. Des synergies importantes attendues

5. Principales dispositions des accords

6. Conclusion

Anticiper les enjeux du secteur aéroportuaire et du transport aérien

- Un environnement en pleine évolution
 - Intensification de la concurrence entre aéroports et alliances de compagnies aériennes
 - Consolidation des compagnies aériennes
 - Conditions de marché plus difficiles pour les aéroports et les compagnies aériennes
- Les groupes aéroportuaires doivent anticiper les enjeux futurs
 - Innover pour améliorer en permanence leurs services et leurs installations
 - Améliorer la compétitivité des compagnies aériennes
 - Mettre en œuvre des solutions de développement durable
 - Faciliter les conditions de voyage des passagers

Création d'une alliance de premier plan pour renforcer la compétitivité des deux groupes



- 2ème groupe aéroportuaire en Europe, avec 86,4 M passagers ⁽¹⁾
- 1er pour le trafic cargo, avec 2,2 MT ⁽¹⁾
- Une des plus fortes croissances parmi les hubs européens ⁽³⁾
- Chiffre d'affaires ⁽⁴⁾: 2 292 M€
- EBITDA ⁽⁴⁾: 754 M€ (marge de 33 %)

Schiphol Group



- 5ème groupe aéroportuaire en Europe, avec 50,4 M passagers ⁽¹⁾
- 3ème pour le trafic cargo, avec 1,6 MT ^(1, 2)
- 1er aéroport européen pour la qualité de service ⁽⁵⁾
- Chiffre d'affaires ⁽⁴⁾: 1 146 M€
- EBITDA hors FVG ⁽⁴⁾ : 480 M€ (marge de 42 %)

- Une initiative stratégique majeure en vue de former une alliance de premier plan dans le secteur aéroportuaire mondial
 - Offrir une qualité de service améliorée aux compagnies aériennes et aux passagers
 - Consolider la stratégie de développement de double hub
 - Améliorer l'attractivité du réseau pour toutes les compagnies aériennes à travers l'extension de la zone de chalandise
 - Etre à l'avant-garde du développement durable
- Importantes synergies attendues dans l'aéroportuaire et le non-aéroportuaire pour les deux groupes
- Une structure de gouvernance efficace et équilibrée avec une représentation similaire de chaque groupe

1) Au 31/12/07 (en Europe)

2) Aéroport d'Amsterdam Schiphol uniquement

3) CDG se classe deuxième en termes de croissance du trafic entre 2005 et le S1 2008 parmi les grands hubs aéroportuaires d'Europe (Heathrow, Francfort, Schiphol, Madrid)

4) Pour 2007. Hors plus / moins value de cession d'actifs immobiliers et résultats sur l'immobilier de placement

5) Source : Business Traveller 2008

Les principaux termes de l'opération visent à optimiser le succès de l'alliance

Une coopération industrielle à long terme

- Huit domaines de coopération identifiés, 60 initiatives clés à lancer
- Exclusivité sur les développements aéroportuaires futurs à l'international
- Durée initiale de 12 ans, examen régulier de l'avancement, possibilité d'extension des domaines de coopération

Des participations croisées significatives

- Renforcement de la coopération industrielle via les participations croisées
- Acquisition par Aéroports de Paris de 8% du capital de Schiphol Group par le biais d'une augmentation de capital réservée pour un montant total de 370 M€
- Acquisition par Schiphol Group de 8% du capital d'Aéroports de Paris auprès de l'État français, pour un montant total de 530 M€, soit 67 € par action
- Schiphol Group envisagera d'aligner son taux de distribution de dividendes sur celui d'Aéroports de Paris
- Consolidation par mise en équivalence des participations croisées attendue pour les deux sociétés

Une gouvernance adaptée

- Participations réciproques aux conseil d'administration / conseil de surveillance d'Aéroports de Paris et de Schiphol Group
- Mise en œuvre de la coopération industrielle par le biais d'une organisation spécifique et efficace comprenant un Comité de Coopération Industrielle et huit Comités de Pilotage répartis par activité / domaine transversal

Une opération stratégique majeure porteuse de bénéfices mutuels

Aéroportuaire : améliorer la compétitivité et le développement durable

- Améliorer la proposition de valeur (niveau de service, offre de produits) pour les utilisateurs finaux
- Renforcer le réseau de l'alliance à travers le développement réussi d'un double hub avec SkyTeam
- Accroître l'attractivité du réseau pour toutes les compagnies aériennes à travers l'extension de la zone de chalandise
- Optimiser l'efficacité opérationnelle et le développement durable

Non-Aéroportuaire : accélérer la croissance dans les commerces, l'immobilier, les télécoms

- Commerces
 - Augmenter les revenus et l'efficacité opérationnelle
 - Améliorer l'expérience client
- Immobilier
 - Partager les meilleurs pratiques
 - Coordonner l'approche des grands clients
- Télécoms
 - Harmoniser les offres de services
 - Développer conjointement des solutions télécoms innovantes

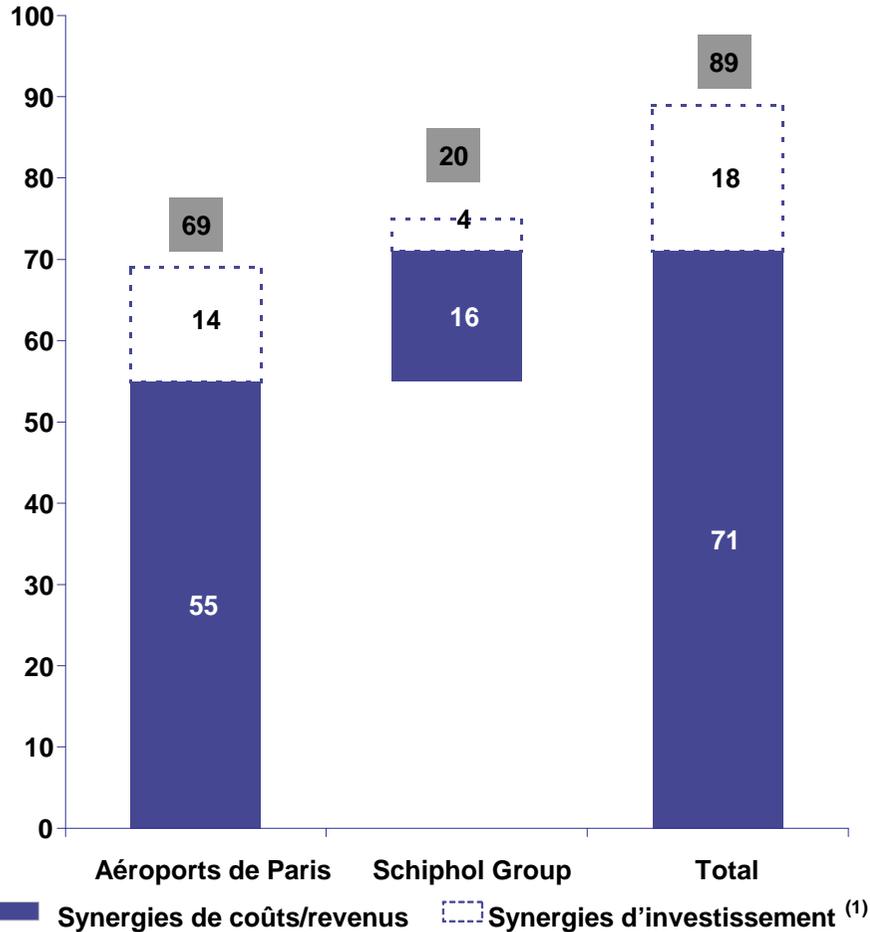
International : renforcer le développement à l'international

- Approche commune des opportunités de développement à l'international en privilégiant le renforcement du double hub au sein du réseau mondial SkyTeam
- Approche opportuniste dans les zones non couvertes par SkyTeam

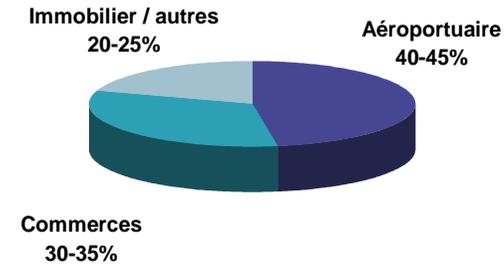
D'importantes synergies attendues pour le bénéfice de l'ensemble des parties prenantes

Synergies identifiées en année-pleine

Année 2013 (M€)

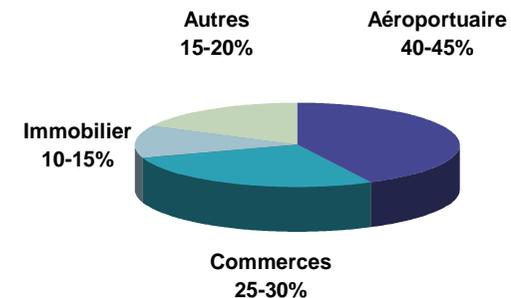


Objectif d'Aéroports de Paris : conserver une part significative des synergies



Synergies de revenus / coûts en année-pleine pour Aéroports de Paris : 55 M€

Répartition des synergies pour Schiphol Group



Synergies de revenus / coûts en année-pleine pour Schiphol Group : 16 M€

Une opération financière attractive

Relation attendue du BNPA pour les deux sociétés

- Acquisition par Aéroports de Paris de 8% du capital de Schiphol Group par augmentation de capital réservée de 370 M€
 - Multiple d'EBITDA 12 derniers mois induit ⁽¹⁾ : 11,3x
 - PER 12 derniers mois induit ⁽¹⁾ : 22,3x
- Acquisition par Schiphol Group de 8% du capital d'Aéroports de Paris auprès de l'État français pour 530 M€, soit 67 € par action
 - Multiple d'EBITDA 12 derniers mois induit ⁽¹⁾ : 10,5x
 - PER 12 derniers mois induit ⁽¹⁾ : 26,4x
- Relation attendue du BNPA ⁽²⁾
 - Aéroports de Paris : sur la base du BNPA 2007, effet relatif d'environ 5 % sur la base des synergies identifiées en année-pleine (en considérant qu'Aéroports de Paris conserve 50% des synergies)

1) 12 derniers mois au 30 juin 2008. EBITDA et résultat net retraités des éléments non-récurrents et relatifs à l'immobilier respectivement de 805 M€ et 251 M€ pour Aéroports de Paris, et de 484 M€ et 191 M€ pour Schiphol Group. Valeur des fonds propres calculée sur la base du prix à payer par les deux sociétés, valeur d'entreprise calculée sur la base des fonds propres ainsi calculés augmentés de la dette nette et autres ajustements d'un montant de respectivement 1,9 Mds€ et 1,2 Mds€ pour Aéroports de Paris et Schiphol Group
2) Les calculs présentés ici s'appuient sur les éléments financiers de 2007 et supposent une comptabilisation par mise en équivalence des participations respectives



1. Présentation de l'opération

2. Présentation de Schiphol Group

3. Création d'une alliance de premier plan dans le secteur aéroportuaire mondial

4. Des synergies importantes attendues

5. Principales dispositions des accords

6. Conclusion

Présentation du groupe

Structure du groupe

N.V. Luchthaven Schiphol

Schiphol Nederland B.V.



- ① Aéroport d'Amsterdam Schiphol
- ② Aéroport de Rotterdam
- ③ Aéroport d'Eindhoven
- ④ Aéroport de Lelystad

Schiphol International B.V.

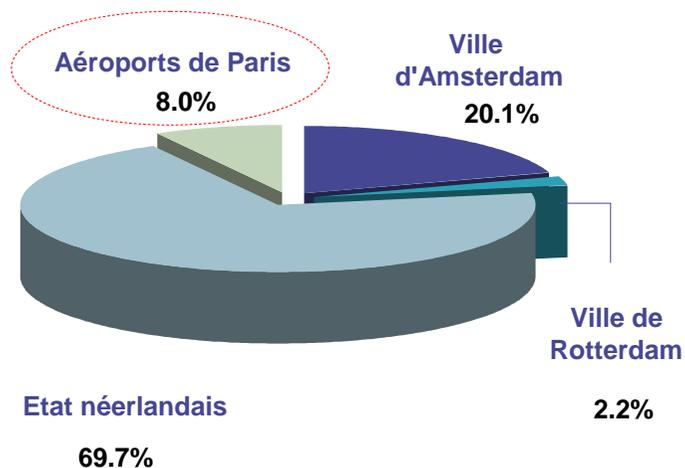


- ⑤ Arlanda Stockholm (JV dans les commerces)
- ⑥ Milan Malpensa (Immobilier)
- ⑦ Aéroport international de Vienne (Actionnaire)
- ⑧ Indonésie (Programme « Sapphire »)
- ⑨ Angkasa Pura Schiphol Jakarta en Indonésie (JV dans les commerces et l'immobilier)
- ⑩ Tradeport Hong Kong (Immobilier)
- ⑪ Aéroport de Brisbane (Partenaire stratégique)
- ⑫ JFK International Terminal 4 (Opérateur et partenaire stratégique)
- ⑬ Aéroport d'Aruba (Opérateur)
- ⑭ Canton (Commerces)

Présentation du groupe (suite)

Actionnariat et gouvernance

Actionnariat (après l'opération)



Gouvernance

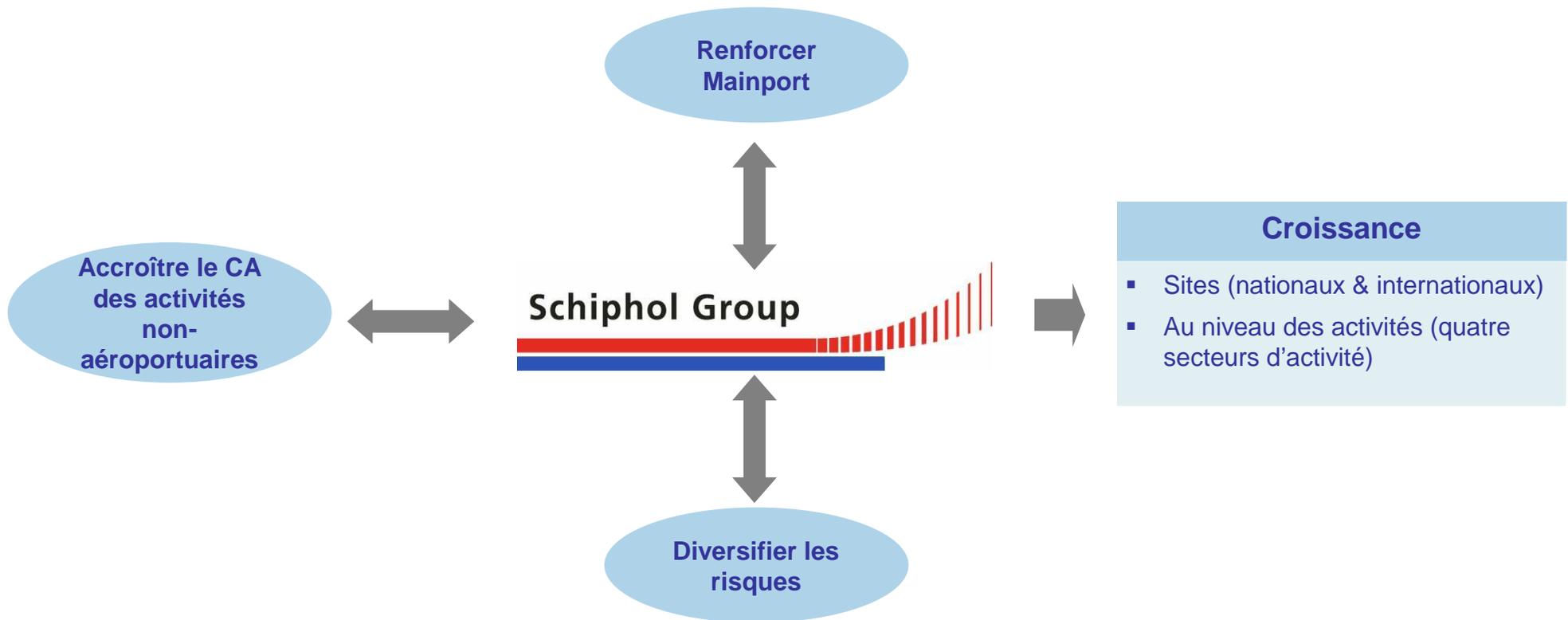
Nom	Âge	En fonction depuis	Fonction
Conseil de Surveillance			
Peter-Jan Kalff	71	1997	Président
Antony Ruys	61	2006	Vice-président
Toon Woltman	71	1998	Membre
Hans van den Broek	71	2000	Membre
Trude Maas-de Brouwer	61	2001	Membre
Frans Cremers	56	2006	Membre
Willem Stevens	70	2002	Membre
Pierre Graff	60	–	Invité après la clôture de l'opération Membre au plus tard le 15/7/2009
Directoire			
Gerlach Cerfontaine	62	1998	Président directeur général (jusqu'au 31 déc. 08)
Jos Nijhuis	51	2008 (T4)	Président directeur général (à partir du 1er jan. 09)
Pieter Verboom	58	1997	Directeur général finances (Alliances & Participations)
Ad Rutten	57	2005	Directeur général opérations (Aéroportuaire)
Maarten de Groof	51	2008 (T1)	Directeur général commercial (Commerces, Immobilier)

La vision stratégique de Schiphol : le concept AirportCity™

Principaux objectifs

- Création de valeur durable pour nos parties prenantes
- Maintenir la position de premier AirportCity™ de l'aéroport d'Amsterdam Schiphol
- Se classer parmi les principaux opérateurs aéroportuaires mondiaux

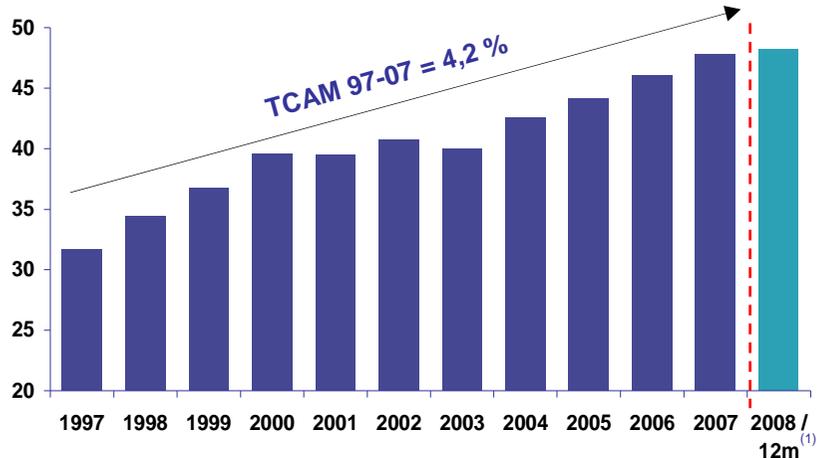
Une stratégie qui repose sur trois piliers fondamentaux



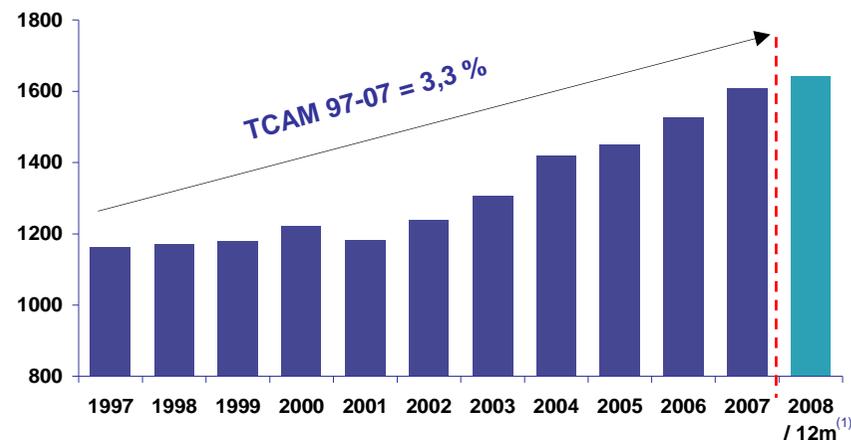
Trafic de l'Aéroport d'Amsterdam Schiphol

Une croissance soutenue et un trafic diversifié

Passagers (M) ⁽²⁾

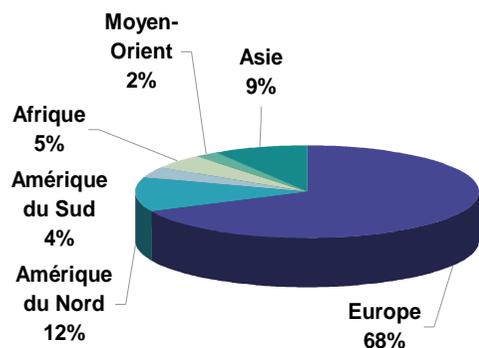


Cargo (KT) ⁽²⁾

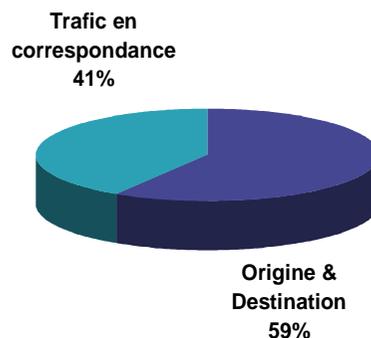


Répartition des passagers en 2007

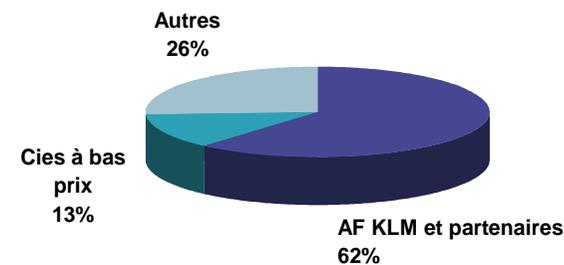
Par région



Par type de passager



Par client



47,8 M passagers ⁽²⁾



Vue d'ensemble des secteurs d'activité du groupe

Quatre unités opérationnelles : complémentaires et inextricablement liées

		Aéroportuaire	Commerces	Immobilier	Alliances & Participations
<p>Schiphol Group : Quatre unités opérationnelles</p>					
<p>Activités réguliées</p>		<p>Chiffre d'affaires : 650 M€⁽¹⁾ <i>en % du total : 56,7 %</i></p>	<p>Chiffre d'affaires : 301 M€⁽¹⁾ <i>en % du total : 26,3 %</i></p>	<p>Chiffre d'affaires : 124 M€⁽¹⁾ <i>en % du total : 10,8 %</i></p>	<p>Chiffre d'affaires : 71 M€⁽¹⁾ <i>en % du total : 6,2 %</i></p>
<p>Activités non-réguliées</p>		<p>EBITDA : 216 M€⁽¹⁾ <i>Marge : 33,2 %</i> <i>en % du total : 45,1 %</i></p>	<p>EBITDA : 166 M€⁽¹⁾ <i>Marge : 55,1 %</i> <i>en % du total : 34,6 %</i></p>	<p>EBITDA : 77 M€⁽¹⁾ <i>Marge : 61,7 %</i> <i>en % du total : 16,0 %</i></p>	<p>EBITDA : 20 M€⁽¹⁾ <i>Marge : 28,2 %</i> <i>en % du total : 4,2 %</i></p>

Aéroportuaire : régulation selon le principe de « double caisse »

Présentation de la régulation

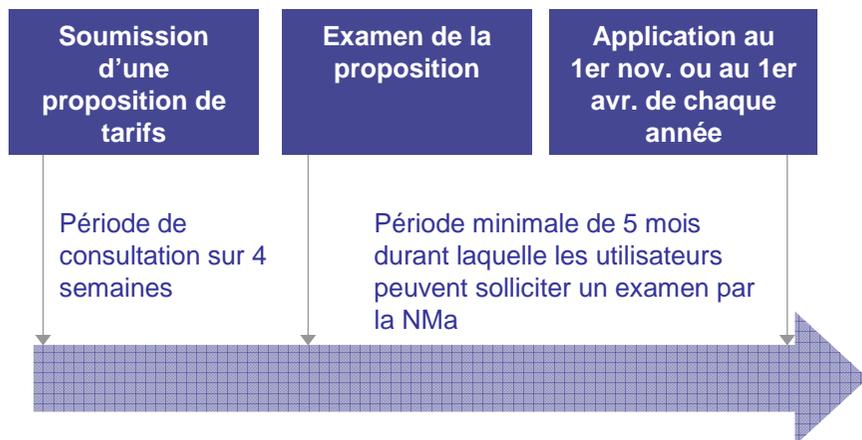
Activités régulées

- Décollage, atterrissage et stationnement des appareils
- Prise en charge des passagers et de leurs bagages
- Mise en oeuvre de mesures de sûreté pour les passagers et leurs bagages

Principes de la régulation

- Régulé par la Loi et Décrets Aéroportuaire
- Autorité de régulation : NMa (Autorité Néerlandaise de la Concurrence)
- Les redevances sont calculées sur la base :
 - Du rendement estimé sur la base d'actifs régulés (BAR)
 - Du CMPC : sur la base d'une formule prédéterminée
- Système d'allocation
 - Fondé sur une allocation des coûts, du chiffre d'affaires et des actifs approuvée par la NMa
 - Principales différences entre la BAR et les comptes annuels
 - Les immobilisations en construction ne sont pas prises en compte dans la BAR mais les intérêts capitalisés sont ajoutés
 - Allocation des investissements majeurs (>100 M€) par unité utilisée
- La sûreté repose sur des principes similaires mais est calculée séparément

Processus de fixation des tarifs



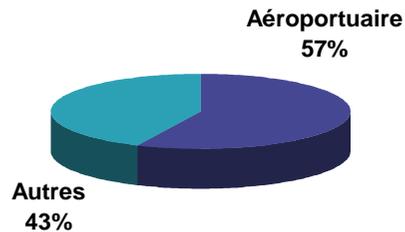
Évolution des redevances

	Avr. 06	Nov. 07	Nov. 08
Redevance passagers	+2,0 %	-6,0 %	+13,4 %
Redevance décollage / atterrissage	+2,0 %	-8,9 %	+13,4 %
Redevance sûreté	+6,2 %	-3,0 %	+61,2 %

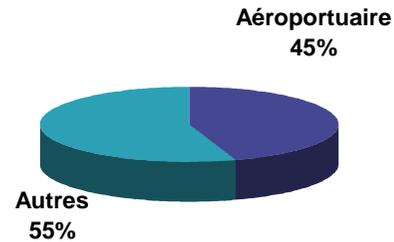
Aéroportuaire – Vue d'ensemble

Contribution aux résultats de Schiphol Group – 2007

Chiffre d'affaires



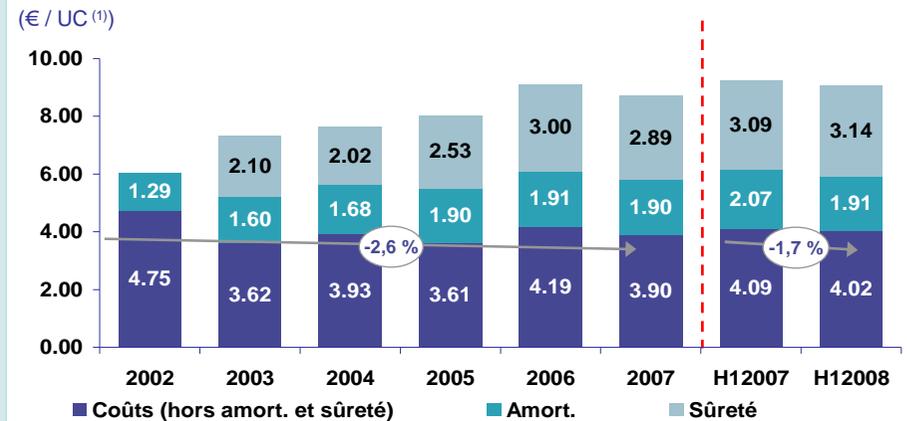
EBITDA



Croissance S1 07-08 : -2,3 %

Marge au S1 08 : 26%

« Track record » de maîtrise des coûts



Stratégie / perspectives

- Introduction d'une taxe sur les billets d'avion en juillet 2008 qui devrait affecter la croissance du trafic
 - Croissance du trafic passagers nulle en 2008 et nulle à légèrement négative en 2009 pour l'aéroport d'Amsterdam Schiphol
- Toutefois, Schiphol Group vise à maintenir sa compétitivité et à développer son activité au travers de :
 - Stricte maîtrise des coûts : objectif de coûts / UC ⁽¹⁾ stable
 - Optimisation des processus
 - Investissements dans des infrastructures modernes afin de renforcer le concept de hub : système de gestion des bagages (programme 70 MB), jetée A, etc.
 - Favoriser la croissance des passagers à forte contribution (Privium)
 - Développement du trafic cargo à travers une zone intégrée au Sud-Est de l'aéroport

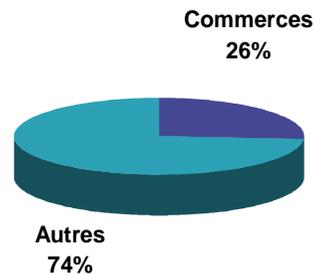
Principaux projets d'investissement (2009-13 : 1,2 Mds€)

- Bagages 70MB
- Sûreté / HBS
- Jetée A
- Maintenance
- Climatisation
- ICT
- Zones commerciales

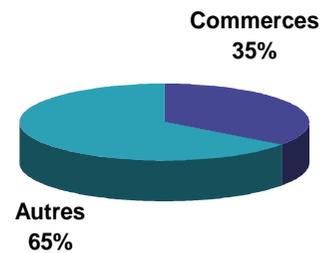
Commerces – Vue d'ensemble

Contribution aux résultats de Schiphol Group – 2007

Chiffre d'affaires



EBITDA



Croissance S1 07-08 : +5,6 %

Marge au S1 08 : 54 %

Stratégie / perspectives

- Extension / modernisation des zones commerciales (lounges 2 et 3)
- Parking : « yield management », extension de la gamme de produits, développement de TransferCity
- Extension des boutiques gérées en propre : acquisition de boutiques alcool et tabac en 2007, exploitation prévue de boutiques de confection / mode
- International : nouveaux contrats de gestion d'activités de commerces à l'international

Aéroport d'Amsterdam Schiphol

International

Concessions (1) (116 M€ de CA en 07)



- Concessions accordées à des tiers
- 193 boutiques / 33 600 m²
 - See Buy Fly
 - Plaza
 - Restauration
 - Autres

Boutiques en propre (68 M€ de CA en 07)



- Boutiques (alcool et tabac) après le contrôle des passeports

Parking (85 M€ de CA en 07)



- Plus de 35 000 places de parking pour les passagers, les visiteurs et les membres du personnel
- Produits : Valet Parking VIP, Smart Parking

Publicité (14 M€ de CA en 07)



- A l'aéroport et aux environs
- Exploité en direct

Privium (3 M€ de CA en 07)



- Programme de services pour « frequent flyers »
- Lancé en 2001, 42 000 membres (2007)

Commerces (4 M€ de CA en 07)

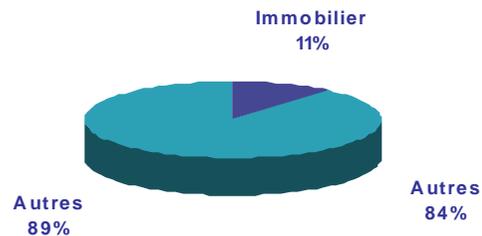


- Contrats de gestion dans des aéroports à l'étranger (Canton, Arlanda, Jakarta)

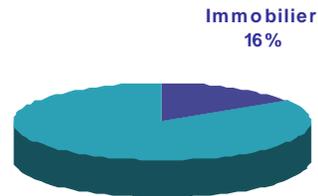
Immobilier – Vue d'ensemble

Contribution aux résultats de Schiphol Group – 2007

Chiffre d'affaires



EBITDA (1)



Croissance S1 07-08 : +7,6 %

Marge au S1 08 : 65 %

Vue d'ensemble de l'activité

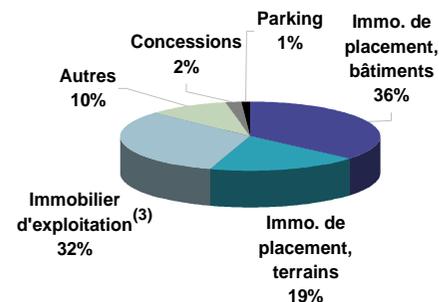
- **Activité**
 - Promotion, gestion, exploitation et investissements immobiliers dans les aéroports et aux environs, aux Pays Bas et à l'étranger
 - Principal actif : aéroport d'Amsterdam Schiphol
- **Informations clés**
 - 495 000 m² d'espace de bureaux et d'entrepôts
 - Taux d'occupation (2007) : 93 %
 - Environ 540 ha de terrain non bâti
 - Plus de 1,4 Mds€ d'actif net (2)

Stratégie / perspectives

- Programme d'investissements significatif principalement à Amsterdam
 - Objectif annuel d'investissements de 100–200 M€ sur les 5 prochaines années
 - Environ 90 % des développements futurs à Amsterdam
- Investissements non seulement dans les immeubles de bureaux et les bâtiments de fret mais aussi dans l'hôtellerie
 - Principal projet en cours : hôtel Hilton
- Autre zones d'investissement
 - Aéroports régionaux, notamment Rotterdam
 - International : Milan Malpensa

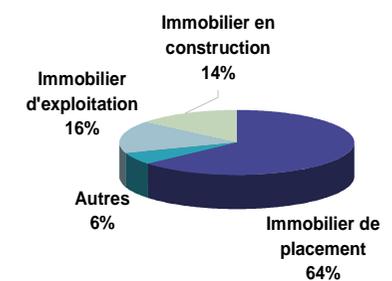
Chiffres clés

Répartition du CA 2007



CA 2007 : 124 M€

Portefeuille immobilier (S1 08)

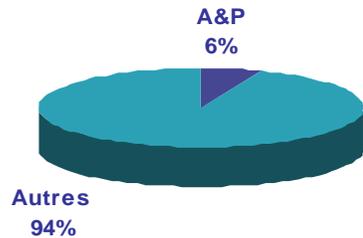


Total immobilisations : 1 445 M€

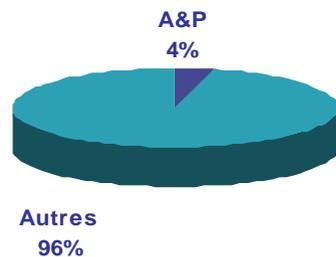
Alliances & Participations – Vue d'ensemble

Contribution aux résultats de Schiphol Group – 2007

Chiffre d'affaires



EBITDA



Croissance S1 07-08 : +12,2%

Marge au S1 08 : 29%

Stratégie / perspectives

- **Focalisation sur les aéroports régionaux**
 - Rotterdam : clientèle d'affaires
 - Eindhoven : vols charter et compagnies « low cost »
 - Lelystad : vols charter et loisirs
- **Développements à l'international**
 - Opportunités à explorer à l'avenir aux côtés d'Aéroports de Paris

Vue d'ensemble du portefeuille (1)

Aéroports aux Pays Bas			Aéroports internationaux				Autres activités		
100 %	51 %	100 %	18,7 %	40 %	–	1 %	100 %	100 %	100 %
Rotterdam	Eindhoven	Lelystad	Brisbane (Australie)	JFK IAT (USA)	Aruba	Vienne (Autriche)	Schiphol Telematics	Dartagnan	Services collectifs
• 24 M€ de CA • 4 M€ d'EBIT	• 17 M€ de CA • 3 M€ d'EBIT	• 3 M€ de CA • (0) M€ d'EBIT	• 14 M€ contrib. aux résultats	• 2 M€ contrib. aux résultats	• 0,3 M€ contrib. aux résultats	• 0,9 M€ contrib. aux résultats	• 12 M€ de CA • 4 M€ d'EBIT	• 1 M€ de CA • (0) M€ d'EBIT	• 8 M€ de CA • 3 M€ d'EBIT
• 1,1 M passagers (+1,5 %) • 16,2 K mvts d'avions (+2,0 %)	• 1,5 M passagers (+35 %) • 13,5 K mvts d'avions (+21 %)	• 116,5 K mvts d'avions (+17 %)	• 18,0 M passagers en 2007 (+6,8 %, plus forte croissance en Australie)	• JFK exploitation du terminal 4 • 8,9 M passagers (+15,5 %)	• Contrat jusqu'en 2012 • 1,7 M passagers (+5,9 %)	• 18,8 M passagers (+11,3 %)	• Services telecoms via réseau mobile • 400 clients	• Solutions biométriques pour le contrôle d'identité des employés, embarquement auto.	• Transport d'électricité, de gaz • Fourniture d'eau

Performance financière : résultats consolidés du S1 2008

Schiphol : performance financière (S1 08)

En M€	S1 08	S1 07	Δ %	2007
Trafic (M passagers - Amsterdam)	22,8	22,4	+2,0 %	47,8
Chiffre d'affaires	550	540	+1,7 %	1 146
Plus/moins values de cession immobilières et résultats sur l'immobilier de placement	10	48	(79,4 %)	115
Charges d'exploitation (y.c. amort.)	422	409	+3,2 %	841
EBITDA	222	265	(16,3 %)	594
EBITDA ajusté ⁽¹⁾	212	217	(2,3 %)	480
EBIT	137	179	(23,5 %)	420
EBIT ajusté ⁽¹⁾	127	131	(3,1 %)	305
Résultat net	96	143	(32,9 %)	316
Résultat net ajusté ⁽¹⁾	88	96	(8,3 %)	233
Investissements	145	180	(19,7 %)	375
Dette financière nette	781	744		765
Retour sur actif net après impôt	-	-	-	9,2 %

Commentaires

- Croissance du nombre de passagers de 2 % à près de 23 M
- Croissance du CA de 1,7 % à 550 M€, principalement due aux activités non-aéroportuaires et à la baisse des redevances aéroportuaires (-18 M€)
- Légère baisse de l'EBITDA avt FVG (-2,3 %), mais en hausse de 6,0 % après ajustement d'un trop-perçu en 2005 / 2006 (18 M€)
- Résultat net retraité ⁽¹⁾
 - En baisse de 8,3 % à 88,4 M€ (vs. 96,4 M€)
 - Impacts fiscaux non-récurrents de 12,7 M€ en 2007
- Notations de crédit pro-forma du versement de dividendes exceptionnels (0,5 Md€ au S2 2008 et jusqu'à 0,5 Md€ en 2009) :
 - S&P : « A » avec perspective stable
 - Moody's : « A1 » avec perspective stable

Objectifs de Schiphol Group

Trafic	<ul style="list-style-type: none">▪ Croissance du trafic passagers nulle en 2008 et nulle à légèrement négative en 2009 pour l'aéroport d'Amsterdam Schiphol▪ A partir de 2010, croissance du trafic passagers en ligne avec la croissance économique
Chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none">▪ Aéroportuaire : hausse proposée pour novembre 2008 de 13,4 % des tarifs passagers et décollage / atterrissage ⁽¹⁾ et de 61,2 % des tarifs de sûreté▪ Commerces : développement de boutiques gérées en propre, nouveaux espaces commerciaux (lounges 2 & 3 : 2 200 m² et 7 000 m²) et parkings (420 places premium)
Charges d'exploitation	<ul style="list-style-type: none">▪ Transport aérien (hors sûreté) : coûts / UC stables à partir de 2008▪ Augmentation des achats pour les boutiques gérées en propre
EBITDA	<ul style="list-style-type: none">▪ Croissance annuelle moyenne de l'EBITDA ajusté ⁽¹⁾ comprise entre 5% et 9% entre 2007 et 2013, sur la base des perspectives de croissance du trafic ci-dessus<ul style="list-style-type: none">▪ Baisse attendue en 2008 de l'EBITDA ajusté ⁽¹⁾
Investissements	<ul style="list-style-type: none">▪ Aéroportuaire : 1,2 Mds€ sur 2009-13▪ Immobilier : entre 100 M€ et 200 M€ par an en moyenne sur 2009-13▪ Commerces : 300 M€ sur 2009-13
Politique de distribution	<ul style="list-style-type: none">▪ Taux de distribution actuel du dividende de 40 % ⁽²⁾ ; Schiphol Group envisagera d'aligner son taux de distribution sur celui d'Aéroports de Paris▪ Paiement d'un dividende exceptionnel de 500 M€ au T3 2008 et potentiellement jusqu'à 500 M€ en 2009▪ Notation de crédit cible : « A » (S&P)

1. Présentation de l'opération

2. Présentation de Schiphol Group

3. Création d'une alliance de premier plan dans le secteur aéroportuaire mondial

4. Des synergies importantes attendues

5. Principales dispositions des accords

6. Conclusion

3 Création d'une alliance mondiale de premier plan dans le secteur aéroportuaire

Bénéfices mutuels

Aéroportuaire : améliorer la compétitivité et le développement durable

Non aéroportuaire : accélérer la croissance dans les commerces, l'immobilier, les telecoms

International : renforcer le développement à l'international

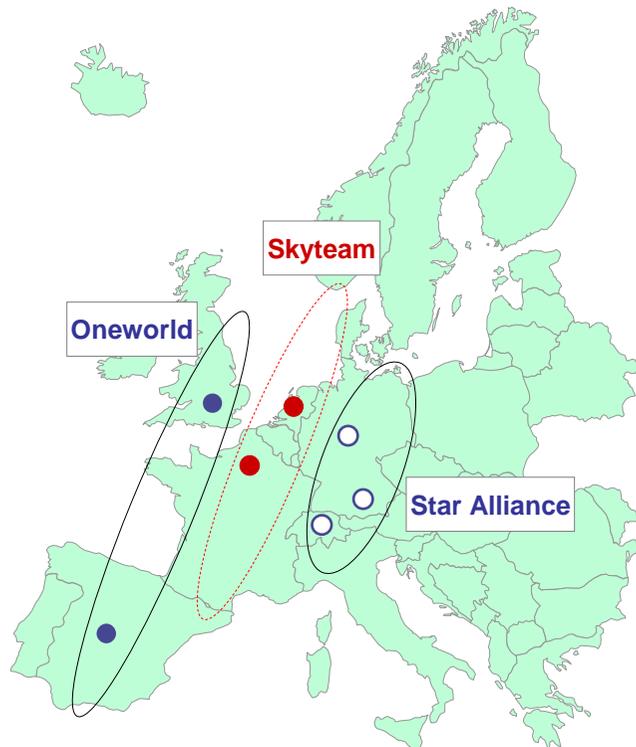
Une gouvernance efficace pour garantir le succès de la coopération

Comité de Coopération Industrielle et Huit Comités de Pilotage

Feuille de route préliminaire

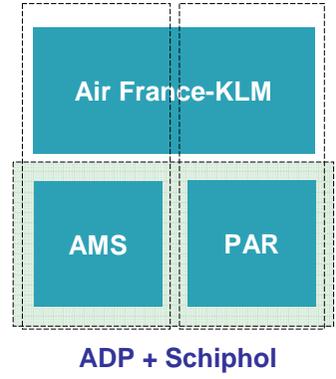
Une coopération unique en Europe...

Concurrence en Europe : des axes "hub - alliance" clairs dans un secteur aérien européen en consolidation



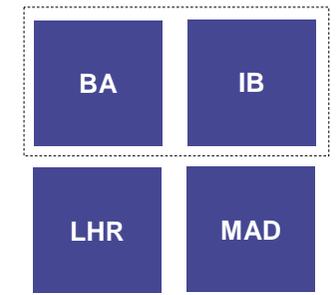
Aéroports de Paris / Schiphol Group représentent une coopération unique

A



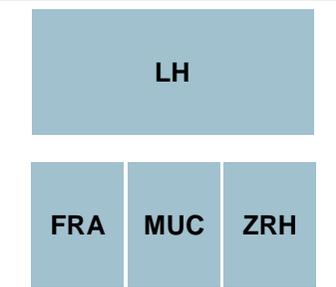
- Stratégie claire de double hub fondée sur une coopération historique aéroport / compagnie aérienne
- Opportunité d'optimiser le double hub, d'améliorer les processus et la coopération entre toutes les parties

B



- Coopération étroite entre les compagnies mais...
- ... distance relativement grande entre les aéroports qui limite les effets de substitution et les complémentarités de réseaux
- Situé en périphérie occidentale de l'Europe

C

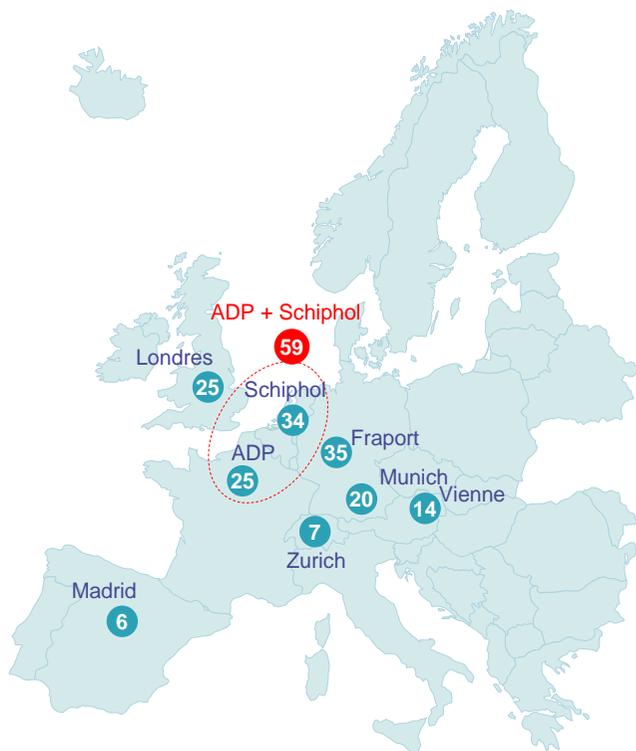


- LH / Swiss utilisent trois hubs
- Chevauchement important des zones de chalandise

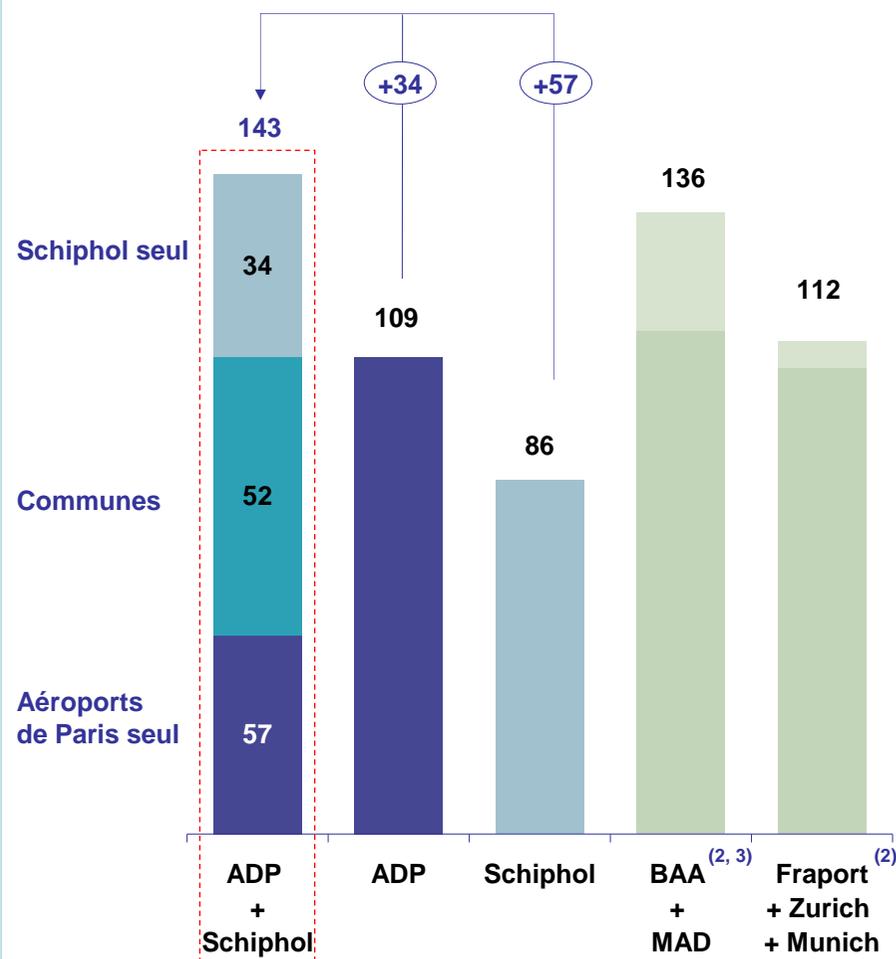
... la mieux positionnée dans l'environnement concurrentiel européen...

Une zone de chalandise combinée très importante en Europe

Millions d'habitants dans un rayon de 200 km de l'aéroport



Le plus grand nombre de destinations ⁽¹⁾ offertes parmi les principaux hubs européens

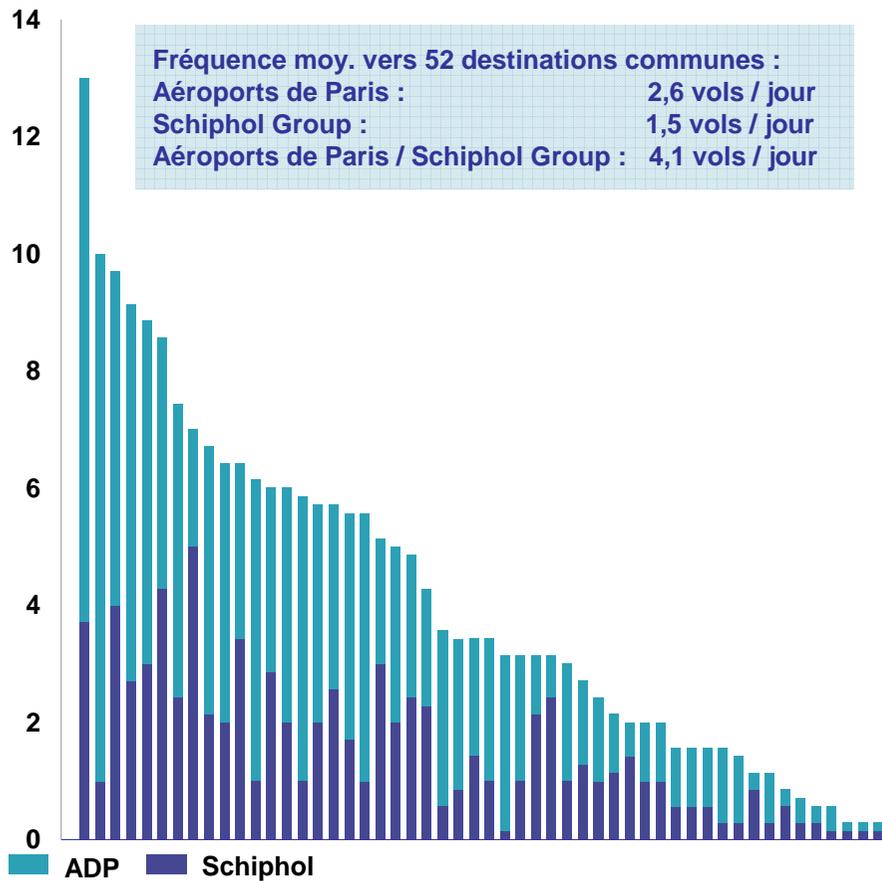


Source: OAG juil. 2007 (uniquement vols sans escale), Schiphol, Roland Berger

... et idéalement placée pour développer le concept de double hub

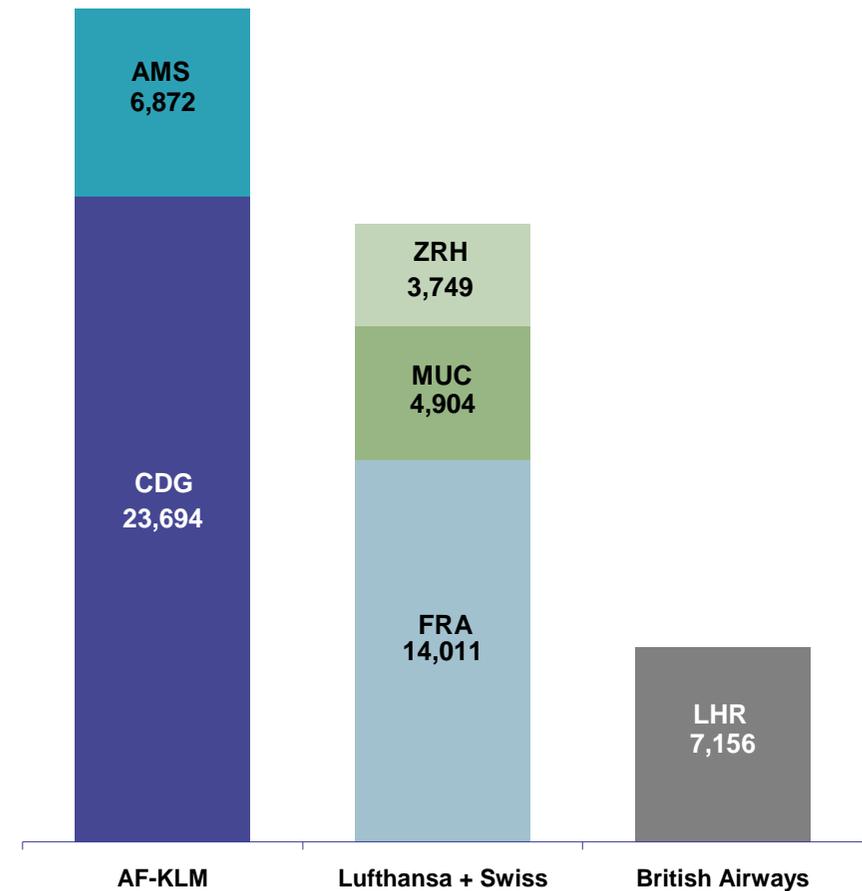
Des fréquences accrues pour les destinations desservies par les deux aéroports

Fréquence moyenne quotidienne



Le système de double hub d'Air France-KLM en Europe

Correspondances hebdomadaires vols long / moyen courriers en moins de deux heures

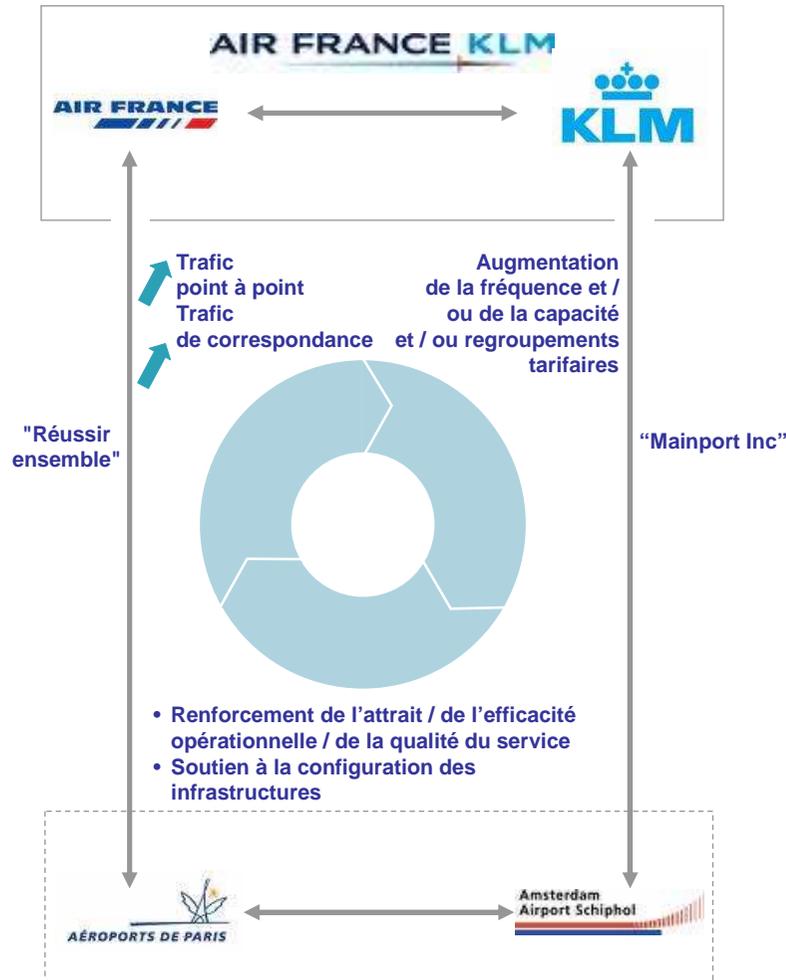


Renforcer la stratégie de double hub

Processus collaboratifs parallèles en place

Conduits par les compagnies aériennes

Principaux leviers de la coopération



Amélioration des processus en vue d'optimiser le concept de double hub

Optimisation de la connectivité / « Hubway » (pour Paris-Amsterdam)

Infrastructures et opérations coté pistes de premier plan

- Garantir une correspondance rapide, fiable et simple et rendre la liaison Paris-Amsterdam aussi simple qu'une correspondance de métro pour les passagers en transit
- Aligner les processus au sein de centres opérationnels partagés (compagnies aériennes / aéroports)
- Évaluation conjointe des dernières technologies (ex. : processus d'embarquement automatisé)
- Echange de savoir-faire dans la gestion programmée et en temps réel des ressources, afin de traiter les goulets d'étranglement
- Etudier le concept de navette aérienne / ferroviaire entre Paris - Charles de Gaulle et Amsterdam
- Construire sur une exploitation partagée (compagnies / aéroports) des systèmes de tri des bagages
- Développer ensemble la technologie RFID pour le suivi des bagages (ex. : pour les correspondances)
- Mettre en oeuvre une approche conjointe en CDM (Collaborative Decision Making)

Offrir une proposition de valeur supérieure à nos clients finaux

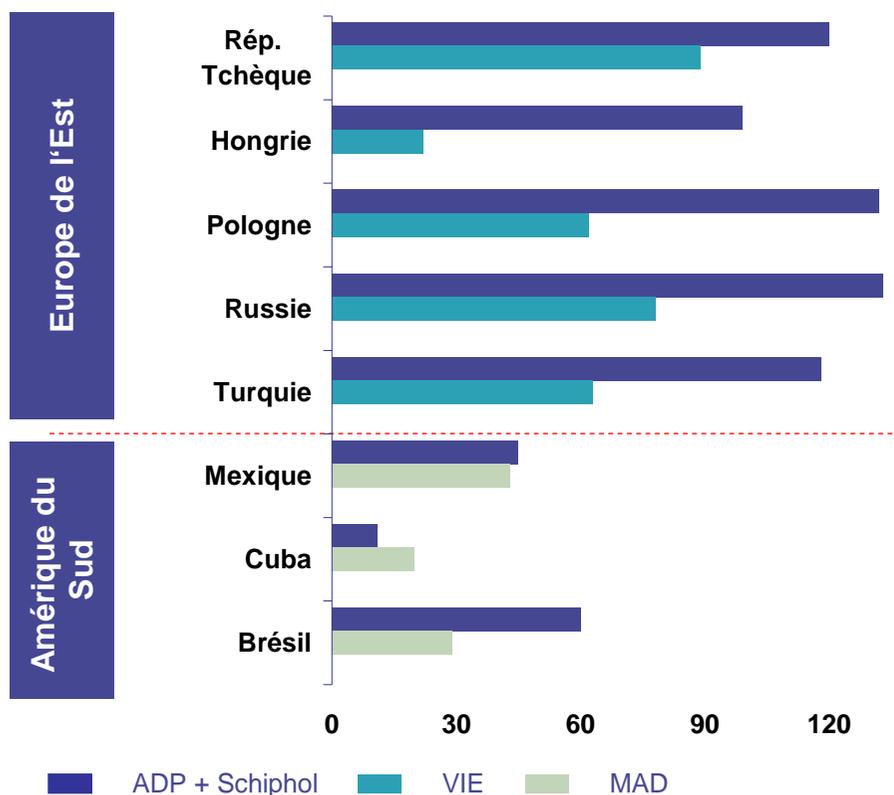


Améliorer l'attrait du réseau pour les autres compagnies aériennes et par rapport aux hubs spécialisés

Une compétitivité renforcée par rapport aux hubs spécialisés

Des fréquences plus nombreuses

Fréquences sur les destinations clés (# vols / semaine)

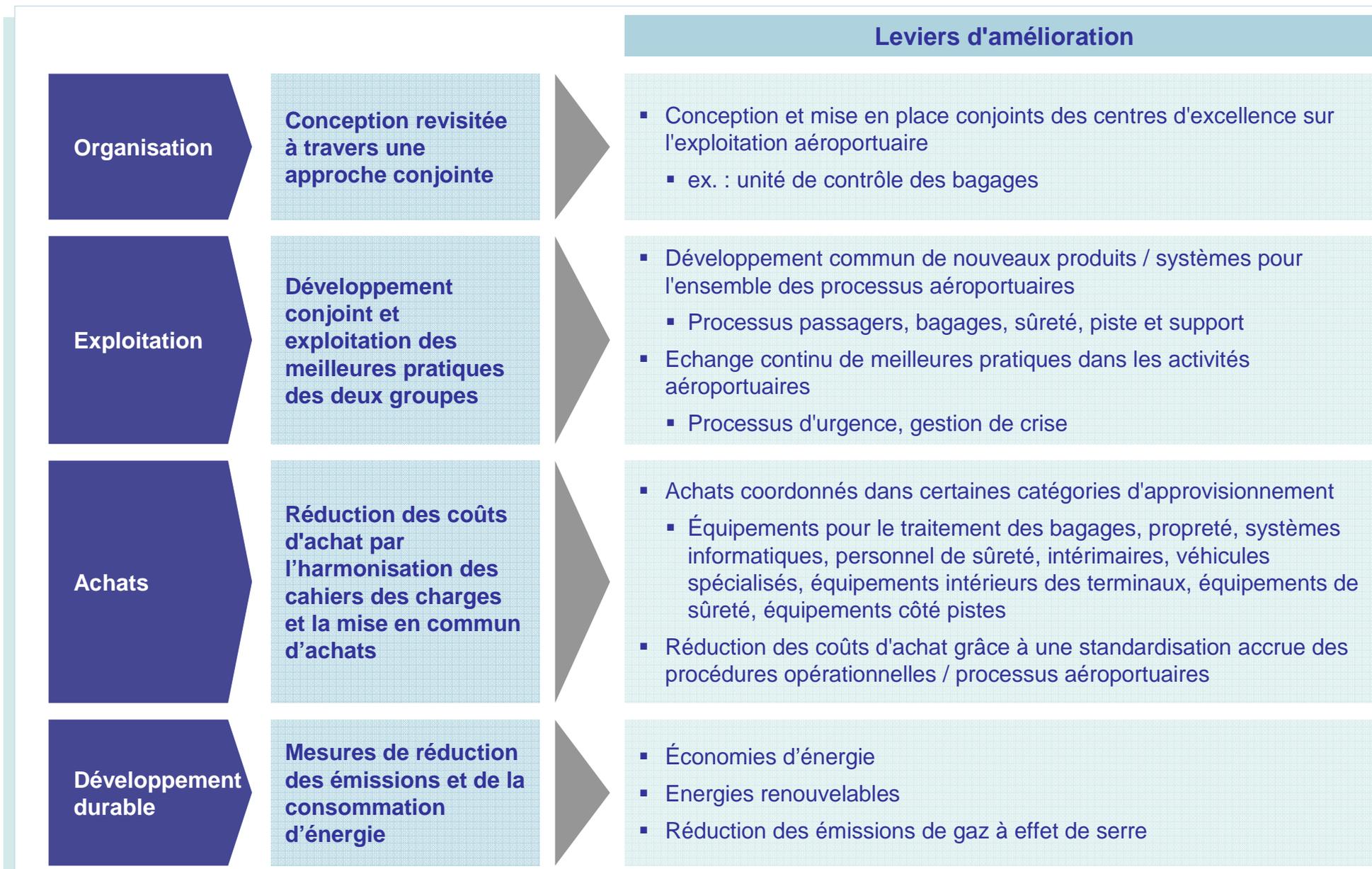


Une offre élargie pour les clients

Plan d'action

- Un attrait accru pour les compagnies aériennes
 - Zone de chalandise élargie
 - Connexions navette et train Aéroports de Paris / Schiphol
- Identifier les lignes intercontinentales qui pourraient être mieux couvertes par les deux groupes
 - Melbourne, Sydney, Buenos Aires, Santiago du Chili, Le Cap, Johannesburg, Mumbai, Delhi, Chennai, Amritsar
- Démarcher les compagnies aériennes sur ces lignes
- Notamment les compagnies non européennes à la recherche d'un hub plus important ou d'un hub supplémentaire en Europe

Optimiser l'efficacité opérationnelle et le développement durable



Commerces : sources d'amélioration de la performance

Potentiel d'amélioration des ventes – commerces sous douane en 2007

	Aéroports de Paris	Schiphol Group
Redevances concession / IDP ⁽¹⁾		
Redevances concession / Chiffre d'affaires Commerces		
Chiffre d'affaires Commerces / IDP ⁽¹⁾		
Surfaces commerciales / M IDP ⁽¹⁾		
Chiffre d'affaires Commerces / Surfaces commerciales		
Productivité globale		

Note : les cercles blancs indiquent un potentiel d'amélioration maximal

Accroître le chiffre d'affaires et renforcer l'efficacité opérationnelle

- Amélioration de la productivité commerciale d'Aéroports de Paris en capitalisant sur le savoir-faire de Schiphol Group
 - Disposition des zones commerciales (format, signalisation, éclairage, matériaux, etc.)
 - Processus et outils de suivi de la performance commerciale / des points de vente
 - Expertise dans les médias

- Capitaliser sur l'expertise d'Aéroports de Paris pour Schiphol Group
 - Contrats de concession
 - « Winning concepts » dans la mode et le cœur de métier

- Approche commune dans certains domaines
 - Mettre en commun les achats
 - Renforcer l'attrait des zones commerciales / améliorer l'expérience client
 - Flux des passagers
 - Design
 - Campagnes promotionnelles



Coopération dans l'Immobilier

Capitaliser sur l'expertise mutuelle

- Chacune des parties tirera avantage de l'expérience de l'autre
 - Forte similarité du concept AirportCity™ de Schiphol Group et du projet Coeur d'Orly d'Aéroports de Paris
- Développement en commun de la conception, de l'ingénierie et de normes de qualité pour les produits spécialisés
 - Economies d'échelle importantes dans le développement des entrepôts de fret
- Renforcement des compétences dans la gestion des actifs immobiliers par la mise en commun de savoir-faire
- Gains de productivité via le partage d'outils de gestion
- Des initiatives communes en marketing et communication
 - Participation conjointe à des événements
 - Alignement et coordination des politiques commerciales et marketing auprès des grands comptes (hôtels, etc.)
- Elaboration conjointe de solutions de premier plan en termes de développement durable (normes "HQE" - haute qualité environnementale)



Coeur d'Orly

(Phase 1)



World Trade Center

(Schiphol)

Accélérer le développement dans les Télécoms



Bénéfices à court et moyen terme

- Améliorer les services et accroître la part de marché auprès des principaux clients
- Développer de nouveaux services en s'appuyant sur une liaison dédiée entre les aéroports d'Amsterdam / Paris –Charles de Gaulle / Paris – Orly
- Aligner l'offre / la gestion LAN des aéroports français et internationaux d'Aéroports de Paris en bénéficiant de l'expertise de Schiphol Group
- Développement en commun des nouvelles technologies (RFID, IP Centrex, Wimax)
- Etoffer la gamme de produits (offre Wifi aux passagers de Schiphol grâce à l'expertise d'Aéroports de Paris)

Opportunités à long terme

- Accroître la pénétration des aéroports internationaux
- Suivre Air France-KLM sur un plus grand nombre de destinations internationales
- Capacité d'investissement combinée afin de proposer des services d'externalisation télécoms aux opérateurs aéroportuaires internationaux

Aéroports de Paris et Schiphol Group : une forte présence à l'international

Une forte présence des deux groupes à l'international



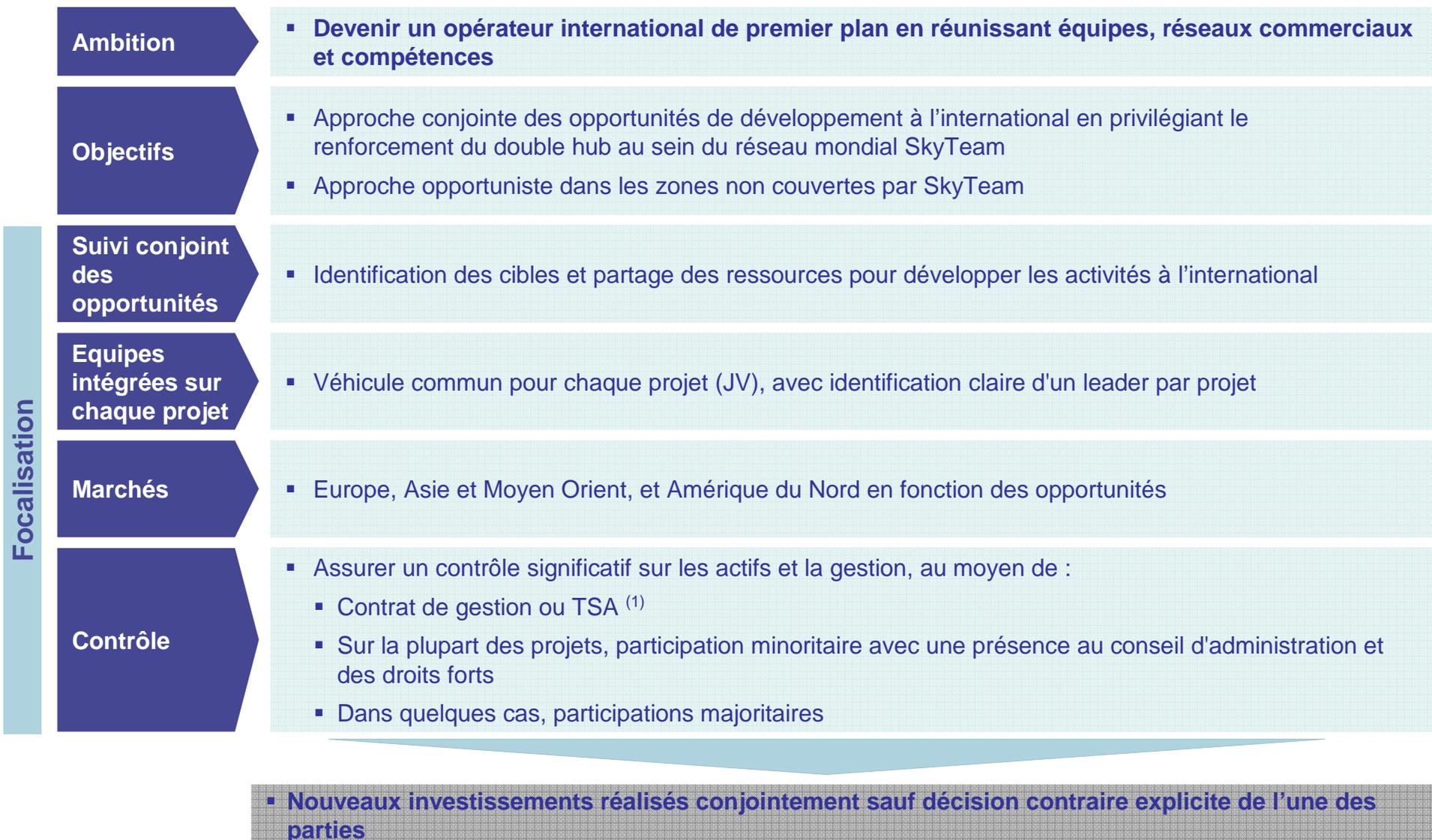
X Présence d'Aéroports de Paris X Présence de Schiphol Group

Un ensemble unique d'expertises et de ressources

	Aéroports de Paris	Schiphol Group
Un portefeuille aéroportuaire vaste et diversifié	9 implantations, 26 aéroports ⁽¹⁾	9 aéroports, dont JFK & BRI
Des compétences complémentaires	Ingénierie	Excellence du service
	Gestion du développement	Commerces & Immobilier
Des ressources financières importantes	Notation « AA- »	Notation « A »

(1) 13 au Mexique, 5 en Egypte, 2 au Cambodge, Ile Maurice, Amman, Djeddah, Liège, Alger, Conakry

Stratégie commune pour les activités à l'international



3 Création d'une alliance mondiale de premier plan dans le secteur aéroportuaire

Bénéfices mutuels

Aéroportuaire : améliorer la compétitivité et le développement durable

Non aéroportuaire : accélérer la croissance dans les commerces, l'immobilier, les telecoms

International : renforcer le développement à l'international

Une gouvernance efficace pour garantir le succès de la coopération

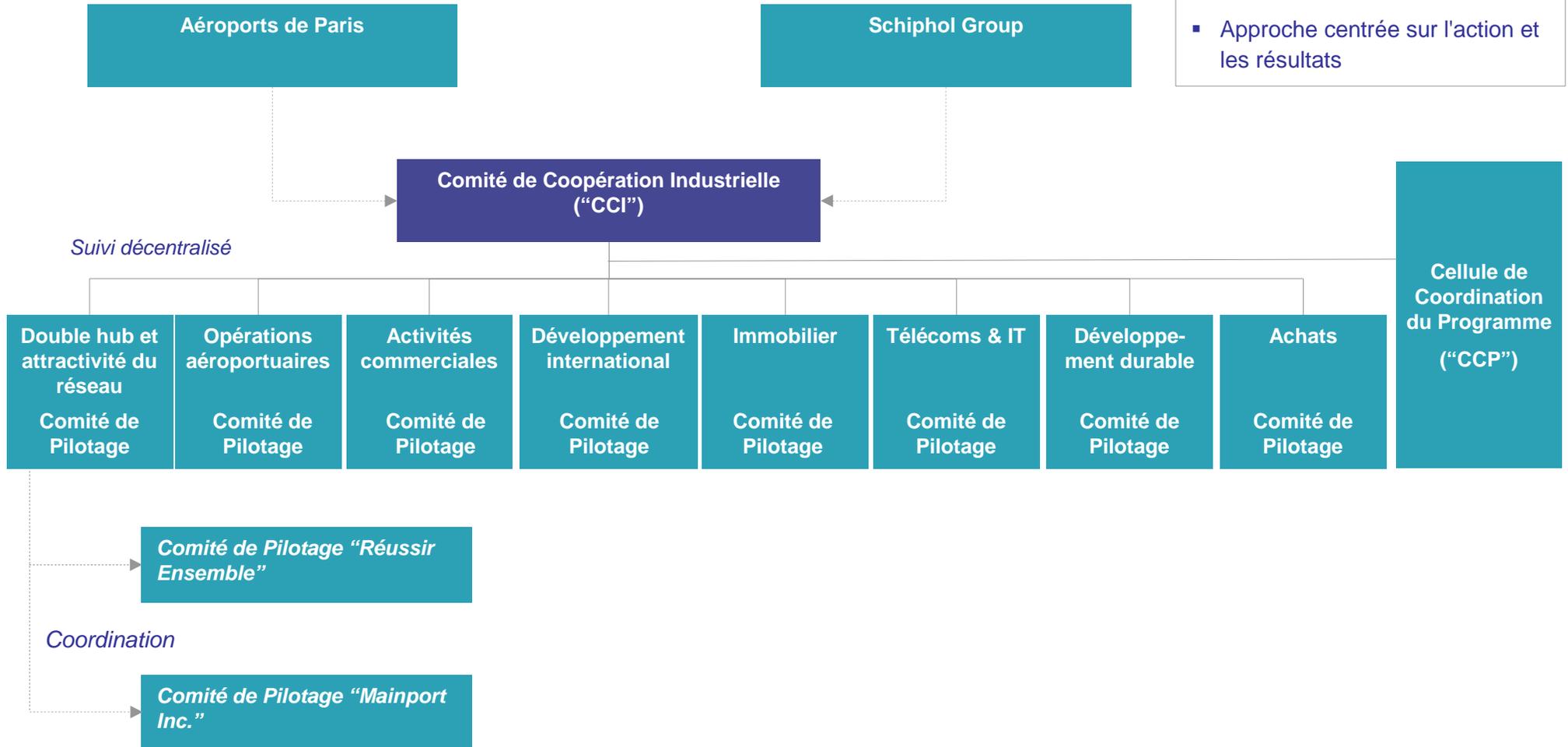
Comité de Coopération Industrielle et Huit Comités de Pilotage

Feuille de route préliminaire

Une organisation spécifique

3 principes à chaque niveau

- Égalité
- Efficacité
- Approche centrée sur l'action et les résultats



Comité de Coopération Industrielle (“CCI”)

Composition

P. Graff
(PDG, ADP)

F. Rubichon
(DG délégué, ADP)

G. Cerfontaine / J. Nijhuis
(PDG, Schiphol Group)

A. Rutten
(DG opérations,
Schiphol Group)

L. Galzy
(DG Finances, ADP)

René Brun
(Directeur Paris - CDG,
ADP)

P. Verboom
(DG Finances,
Schiphol Group)

M. de Groof
(DG commercial,
Schiphol Group)

Mode opératoire

- Présidence à tour de rôle par chacun des deux PDG
- Fréquence des réunions : au moins tous les deux mois, alternativement en France / aux Pays-Bas
- Bureau / CCP : deux membres (l'un d'Aéroports de Paris, l'autre de Schiphol Group) prépareront les recommandations pour le CCI et assureront le suivi de leur mise en oeuvre
- Prise de décision consensuelle : Aéroports de Paris et Schiphol Group disposeront chacun d'une voix, les décisions seront prises à l'unanimité (sous réserve, si besoin, de l'approbation des organes de gouvernance)

Objectifs

- Définir / coordonner les stratégies dans les différents domaines de coopération
- Définir des ambitions communes dans les domaines de coopération
- Définir des objectifs quantifiés et un calendrier / des étapes-clés
- Coordonner / faciliter les processus de coopération
- Suivre l'avancement et la mise en oeuvre

Huit Comités de Pilotage : une approche centrée sur l'action et sur les résultats

Composition

- Nombre identique de représentants d'Aéroports de Paris et de Schiphol Group (10 membres au maximum)
- Les présidents des Comités de Pilotage ont déjà été identifiés et seront nommés prochainement

Mode opératoire

- 8 Comités de Pilotage
- Co-présidence Aéroports de Paris / Schiphol Group
- Fréquence des réunions : mensuelle, alternativement en France / aux Pays-Bas

Objectifs

- Définir des objectifs quantifiés
- Définir un calendrier et les actions prioritaires
- Coordonner / faciliter le travail des opérationnels
- Suivre l'avancement (synergies, mise en oeuvre / calendrier, etc.)
- Préparer le reporting au CCI
- Signaler les blocages au CCI

Mise en oeuvre : 60 initiatives déjà identifiées

Initiatives Aéroports de Paris / Schiphol Group – Structure du programme de collaboration

		Description
Par activité	1	Double hub et attractivité du réseau <ul style="list-style-type: none"> Initiatives visant à développer le double hub avec SkyTeam et à renforcer l'attrait du réseau (élargissement de la zone de chalandise, nouvelles compagnies aériennes)
	2	Opérations aéroportuaires <ul style="list-style-type: none"> Initiatives visant à améliorer la qualité de service / la proposition de valeur et à optimiser l'exploitation aéroportuaire
	3	Activités commerciales <ul style="list-style-type: none"> Initiatives visant à améliorer l'expérience client, à développer des revenus supplémentaires et à accroître l'efficacité opérationnelle
	4	Développement international <ul style="list-style-type: none"> Initiatives visant à renforcer le concept de double hub à l'international avec SkyTeam et à maximiser le potentiel de succès aux appels d'offre tout en réduisant le niveau de risque
	5	Immobilier <ul style="list-style-type: none"> Initiatives visant à stimuler le chiffre d'affaires et / ou l'efficacité opérationnelle sur le développement de l'activité, et des échanges entre les deux acteurs
	6	Télécoms & IT <ul style="list-style-type: none"> Initiatives visant à développer de nouveaux services / technologies innovants et approche conjointe des clients clés (Air France-KLM) / nouveaux marchés (réseau SkyTeam)
	7	Développement durable <ul style="list-style-type: none"> Initiatives visant à réduire les émissions de CO₂ et à renforcer la responsabilité sociétale
8	Transverse	Achats <ul style="list-style-type: none"> Initiatives visant à optimiser l'efficacité opérationnelle et la performance en termes d'achats sur certaines catégories support de l'aéroportuaire

Plan de travail

- Trois vagues principales en fonction de l'attrait / la facilité de mise en oeuvre des initiatives / bénéfices identifiés
- Vague 1
 - Mise en oeuvre à partir du T1 2009

1. Présentation de l'opération

2. Présentation de Schiphol Group

3. Création d'une alliance de premier plan dans le secteur aéroportuaire mondial

4. Des synergies importantes attendues

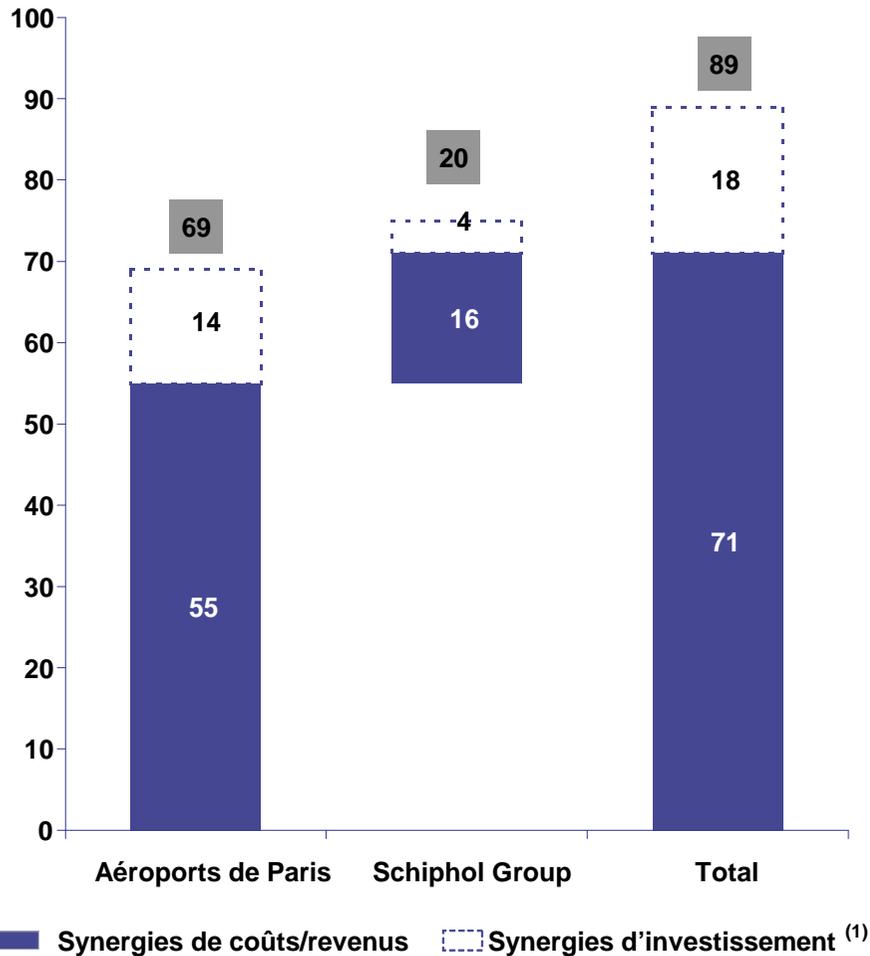
5. Principales dispositions des accords

6. Conclusion

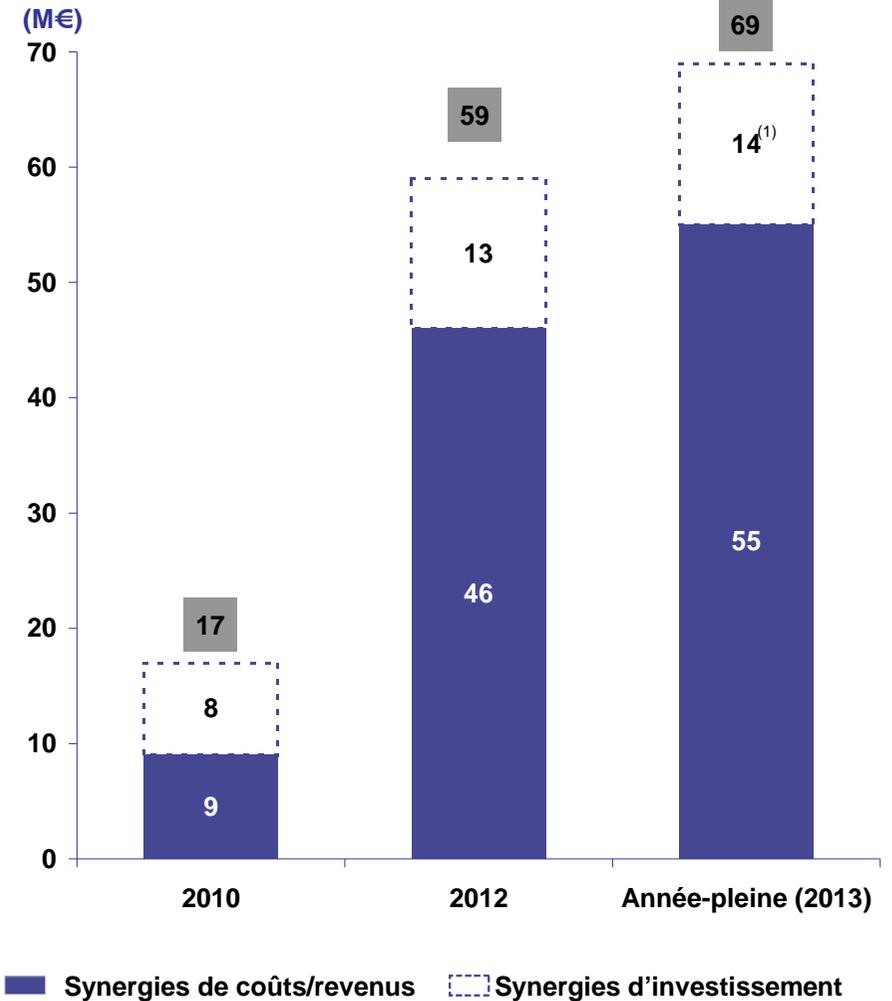
Une opération attrayante : d'importantes synergies attendues

Synergies identifiées en année-pleine

Année 2013 (M€)

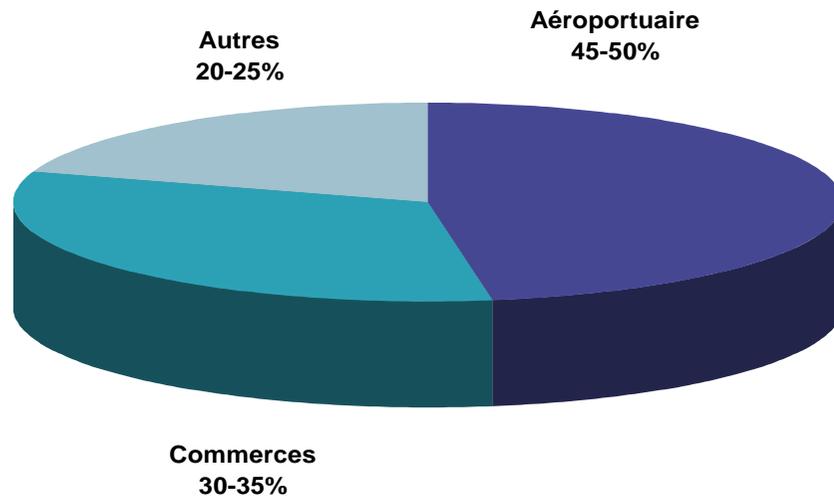


Calendrier prévisionnel de réalisation des synergies identifiées pour Aéroports de Paris



Sources de synergies estimées pour Aéroports de Paris

Contribution estimée des synergies de coûts/revenus par activité



Synergies de revenus / coûts en année-pleine pour Aéroports de Paris : 55 M€

Vue d'ensemble des sources de synergies

- **Aéroportuaire**
 - Harmonisation des spécifications et mise en commun des achats de certains équipements et services (sûreté, piste, etc.)
 - Lancement de nouveaux services (Privium)
 - Développements communs (RFID, systèmes de bagages, etc.)
- **Commerces**
 - Productivité accrue par boutique / m²
 - Offre de services nouveaux
 - Achats groupés pour les boutiques d'aéroport exploitées en direct
- **Autres**
 - Télécoms : services communs à Air France-KLM, développement international, nouveaux produits / nouvelles technologies
 - Immobilier : alignement des efforts et politiques commerciaux, meilleures pratiques
 - Autres : approche commune du développement durable, communication, capacités d'ingénierie d'Aéroports de Paris

1. Présentation de l'opération

2. Présentation de Schiphol Group

3. Création d'une alliance de premier plan dans le secteur aéroportuaire mondial

4. Des synergies importantes attendues

5. Principales dispositions des accords

6. Conclusion

Principales dispositions des accords

Gouvernance

- Représentation réciproque aux conseils d'administration/ conseil de surveillance des deux sociétés
 - Le PDG d'Aéroports de Paris serait nommé au conseil de surveillance et au comité d'audit de Schiphol Group ⁽¹⁾
 - Le « CEO » et le « CFO » de Schiphol Group seraient nommés au conseil d'administration d'Aéroports de Paris; le « CEO » serait nommé au comité de la stratégie et des investissements ⁽¹⁾

Coopération industrielle et participations croisées indissociées

- Signature d'un accord pour une période initiale de 12 ans
- Tous les 2 ans : examen de la coopération avec possibilité de renforcement
- Tous les 4 ans : examen de la coopération avec possibilité de sortie
- Événements de sortie en-dehors de la clause de rendez-vous quadriennal sous certaines conditions

Sortie

- Sortie concomitante des deux partenaires
- Sortie de Schiphol Group d'Aéroports de Paris : droit de première offre / de préemption pour Aéroports de Paris / l'État français, l'État français peut forcer Schiphol à vendre ses titres sous certaines conditions (« drag along »)
- Sortie d'Aéroports de Paris de Schiphol Group
 - Option de vente accordée par Schiphol Group à Aéroports de Paris pour le rachat de ses actions
 - Prix de cession des actions de Schiphol Group calculé sur la base du prix de cession des actions d'Aéroports de Paris réalisé par Schiphol Group et de la juste valeur de marché déterminée par des conseils externes
- Droit de sortie conjointe (« tag along ») pour les deux parties sous certaines conditions

Autres considérations

- Consolidation des participations par mise en équivalence
- Schiphol Group envisagera d'aligner son taux de distribution sur celui d'Aéroports de Paris
- « Standstill »
- Clauses anti-dilution
- Droits d'information



Calendrier prévisionnel avant clôture de l'opération

Date	Événement
21 octobre	<ul style="list-style-type: none">▪ Annonce de l'opération
	<ul style="list-style-type: none">▪ Consultation des instances représentatives des personnels d'Aéroports de Paris▪ Approbation de l'opération par le conseil d'administration d'Aéroports de Paris▪ Approbation de la documentation finale de la transaction par tous les actionnaires de Schiphol Group▪ Publication de l'arrêté du Ministre français des Finances établissant les conditions de l'opération
Fin novembre	<ul style="list-style-type: none">▪ Clôture prévue de l'opération

1. Présentation de l'opération

2. Présentation de Schiphol Group

3. Création d'une alliance de premier plan dans le secteur aéroportuaire mondial

4. Des synergies importantes attendues

5. Principales dispositions des accords

6. Conclusion

Une alliance porteuse de succès entre deux acteurs européens de premier plan du secteur aéroportuaire

- Une coopération industrielle de long terme entre deux groupes aéroportuaires européens de premier plan
- Des participations croisées de 8% pour renforcer la réussite de la coopération industrielle
- Une opération qui donne naissance à une alliance de premier plan dans le secteur aéroportuaire mondial
- Des bénéfices réciproques significatifs, qui amélioreront la compétitivité du double hub
- Des synergies importantes attendues pour les deux groupes aéroportuaires
- Une opération relative sur le BNPA ⁽¹⁾ des deux sociétés
- Une structure de gouvernance efficace et équilibrée pour assurer la réussite de la coopération industrielle

Annexes

Une opération présentant un fort rationnel pour Aéroports de Paris et Schiphol Group

Bénéfices stratégiques

- Compétitivité renforcée et gains de parts de marché en Europe (par rapport aux méga-hubs concurrents et aux hubs spécialisés)
 - Une proposition de valeur accrue pour les passagers et les compagnies aériennes
 - Un réseau renforcé à travers le succès du développement de la stratégie de double hub en association avec SkyTeam
 - Une attractivité du réseau accrue pour les autres transporteurs via l'extension de la zone desservie

Bénéfices qualitatifs

- Harmonisation et amélioration de l'expérience client à Paris et Amsterdam :
 - Un espace et une offre plus attrayants, pratiques et agréables pour les passagers sur tous les plans (aéroport, boutiques, immobilier, télécoms, etc.)
 - Une meilleure qualité de service (fiabilité accrue et optimisation de la connectivité, sûreté « transparente », etc.)
- Qualité accrue de prestation aux compagnies aériennes
- Solutions de développement durable de pointe
- Lieu de travail plus agréable pour les employés

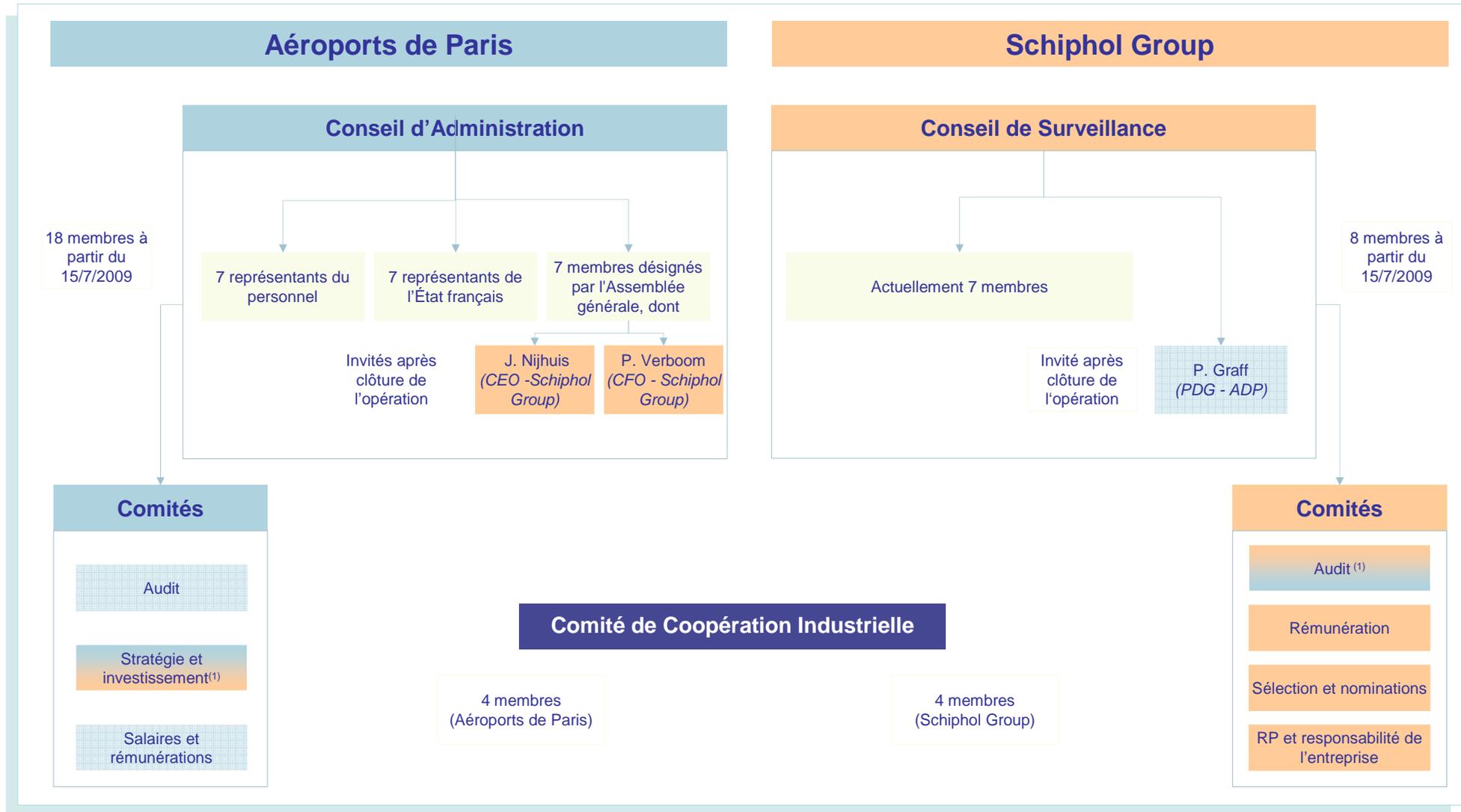
Bénéfices financiers – chiffre d'affaires / coûts

- Fort potentiel de synergies
 - 71 M€ sur une base annualisée
 - Des bénéfices retirés par toutes les parties prenantes (compagnies aériennes, passagers, actionnaires)
- Une mise en œuvre rapide : 10 M€ en 2010, 71 M€ en 2013
- Un potentiel de synergies dans tous les métiers : 45-50% dans l'aéroportuaire, 30-35% dans les commerces, 20-25% dans les autres métiers
- Fort potentiel de bénéfices supplémentaires (ex. : International)

Avantages financiers – Investissement industriel

- Fort potentiel de synergies dans l'exploitation aéroportuaire et le développement des solutions technologiques support
 - 18 M€ sur une base annualisée
- Une mise en œuvre rapide : 100 % du potentiel de synergies atteint en 2010
- Fort potentiel de bénéfices supplémentaires à long terme à travers la mise en œuvre de solutions « de rupture » pour les processus aéroportuaires

Participations réciproques au Conseil d'Administration et au Conseil de Surveillance



Evolution des guidances depuis l'introduction en bourse

	Guidances 2006 – 2010 données lors de l'introduction en bourse	Guidances 2006 – 2010 de mars 2008
Trafic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hypothèse du CRE = +3,75% par an 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2008 : de l'ordre de 2 %⁽¹⁾ ▪ 2009 : légère croissance⁽¹⁾
Tarifs régulés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3,25 % par an + inflation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En ligne
Commerces	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif d'ouverture de surfaces de boutiques, bars et restaurants de plus de 11 000 m² d'ici à 2010 (+ 30 %) dont environ 4,600 m² pour les boutiques en zone internationale ▪ L'essentiel des ouvertures en 2007/08 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif : + 12,700 m² (+ 34 %) de nouvelles surfaces commerciales d'ici à 2010 dont environ 7,500 m² en zone internationale (+ 70 % contre + 44 %)
Immobilier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aménagement de 59 ha ▪ Mise en service d'environ 315,000 m² de bâtiments, dont 300,000 m² répartis également entre Paris-CDG et Paris-Orly ▪ 164 M€ d'investissements ADP, dont 40 % en immobilier de diversification 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aménagement de 59 ha ▪ Mise en service d'environ 315,000 m² de bâtiments, dont 300,000 m² répartis également entre Paris-CDG et Paris-Orly ▪ Investissements ADP de 340 M€ sur la période 2008 - 2012
Productivité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gains de productivité (passagers/employés) de + 15 % sur la période (périmètre ADP SA) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gains de productivité (passagers/employés) d'au moins + 15 % sur la période (périmètre ADP SA hors assistance en Escalé)
EBITDA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif de croissance dans le haut de la fourchette de 45 % à 50 % en 2010 par rapport à 2005 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif de croissance de 60 % entre 2005 et 2010
Investissements ⁽²⁾	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme total d'ADP SA de 2,5 Md € 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme d'investissements total d'ADP SA : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2006 – 2010 : 2,8 Md € ▪ 2008 – 2012 : 2,5 Md €
Dividendes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de distribution de 50 % des résultats 2006 (dividende payé en 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de distribution de 50 % des résultats 2007 (dividende payé en 2008)

1) Révisées respectivement en septembre et octobre 2008.

2) Périmètre régulé uniquement