



GROUPE ADP

DES HORIZONS À PARTAGER



2025 PIONEERS

Créer ensemble
un nouveau modèle
aéroportuaire



P_04	ÉDITO Augustin de Romanet.
P_06	DES OPPORTUNITÉS À PARTAGER Un tournant historique. Une opportunité unique. Un nouvel envol pour notre groupe.
P_08	UNE NOUVELLE VISION STRATÉGIQUE DE LONG TERME Une transformation en profondeur.
P_10	UN GROUPE AU MODÈLE UNIQUE ET CRÉATEUR DE VALEUR Trois partenaires complémentaires pour une présence mondiale. Un modèle intégré unique au monde.
P_12	UN PROJET INDUSTRIEL GLOBAL 2025 Pioneers.
P_14	ONE AMBITION Imaginer l'aéroport durable de demain.
P_22	ONE GROUP Bâtir un groupe mondial, intégré et responsable.
P_30	SHARED DYNAMICS Innover, accompagner et responsabiliser.



Ces défis nous invitent à conserver l'esprit des pionniers de l'aéronautique : innover, oser, pour ce qui est autant un défi industriel qu'une aventure humaine collective.



Transformant la mobilité de nos sociétés, le transport aérien a connu un développement exceptionnel, passant de 100 millions de passagers annuels en 1960 à 4,5 milliards de passagers en 2019. Aujourd'hui, cette industrie est au carrefour de deux chocs.

Le premier est celui de la pandémie de Covid-19. Le retour au trafic de 2019 sera progressif, mais je suis confiant dans la capacité du secteur à se relever, comme il l'a démontré lors des précédentes crises. Néanmoins, **l'adaptation à un nouveau rythme de croissance de long terme est un défi d'ampleur** et tous les acteurs devront ajuster leur modèle.

Le second choc est celui du changement climatique. Accélérer la réduction de l'impact environnemental du transport aérien constitue notre principal défi : tous les acteurs de l'aéronautique sont mobilisés avec une feuille de route ambitieuse. **L'aviation commerciale a pleinement sa place dans un monde bas carbone.**

Des crises, l'aéronautique a fait surgir des opportunités qui poussent, plus qu'à une adaptation, à une réinvention. Avec la feuille de route stratégique 2022-2025 du Groupe ADP «2025 Pioneers», nous construisons un modèle aéroportuaire orienté vers la performance et la durabilité.

Le Groupe ADP est capable d'accompagner les mutations structurelles tout en créant de la valeur pour ses clients, les territoires alentours, et le collectif que nous formons.

Notre modèle se démarque par son expertise, son réseau, et sa volonté de mettre l'accueil des passagers au cœur de sa mission. Cette volonté est inscrite dans notre raison d'être, qui demeure un cap pertinent pour 2050, et qui exprime trois convictions :

1. Nous sommes un groupe d'hospitalité au service des voyageurs.

Nous imaginons l'aéroport de demain avec un parcours sans couture, des services innovants et une expérience originale du voyage.

2. Nous sommes un groupe visionnaire, qui réinvente les infrastructures de demain.

La vocation des plateformes aéroportuaires est de devenir des hubs multimodaux ; elles seront modulaires, en matériaux durables qui viendront compléter les infrastructures déjà existantes.

3. Nous sommes un groupe multi-local en lien et au service des territoires et de leurs besoins qu'ils soient énergétiques, logistiques ou immobiliers.

Ces défis nous invitent à conserver l'esprit des pionniers de l'aéronautique : innover, oser, pour ce qui est autant un défi industriel qu'une aventure humaine collective.

Avec «2025 Pioneers», nous construisons un futur durable dans lequel nous pouvons nous projeter, et dont les chantiers prioritaires préparent l'aéroport de demain.

Augustin de Romanet
Président-directeur général



Des opportunités à partager



Un tournant historique

Pendant plus de 40 ans, l'émergence du tourisme de masse, les évolutions technologiques, les libéralisations et consolidations du secteur du transport aérien au niveau mondial ainsi que l'avènement des grands hubs mondiaux ont permis au secteur aérien de connaître une longue période de croissance. Elle fut exceptionnelle, tant par sa rapidité que par sa constance. Aujourd'hui, c'est le secteur dans son intégralité qui doit s'adapter à un nouveau contexte. Les crises, COVID et climatique, amènent aujourd'hui le Groupe ADP à s'adapter à un nouveau contexte avec l'effondrement brutal du trafic et les effets durables sur sa dynamique d'une part, et la nécessaire accélération de la transition environnementale du secteur aérien d'autre part.

Une opportunité unique

Pour autant, le Groupe ADP est convaincu que le transport aérien, apte à se réinventer pour se décarboner, reste et restera un mode de transport incontournable, acteur de progrès et de développement des sociétés humaines. Notre défi aujourd'hui — réinventer pour notre groupe et notre secteur un nouveau modèle de croissance durable et responsable. Le développement raisonné de nos infrastructures accompagnera au plus juste la croissance du trafic. Nous proposerons une offre renouvelée, créatrice de valeur, adaptée au contexte environnemental et aux besoins des voyageurs partout dans le monde.

Un nouvel envol pour notre groupe

Pour accompagner cette transformation, notre raison d'être reste notre pilier.

« Accueillir les passagers, exploiter et imaginer les aéroports de manière responsable et à travers le monde »

Elle incarne trois convictions fortes qui doivent conduire au nouvel envol du Groupe ADP.

Être un groupe expert en hospitalité au service des voyageurs.

L'aéroport de demain doit offrir un parcours voyageur digital et sans couture, des services et des offres adaptés et à haute valeur ajoutée, une expérience sur mesure.

Être un groupe innovant au service des infrastructures de demain.

Car l'aéroport de demain doit être performant grâce à des modes constructifs et opérationnels durables.

Être un groupe multi-local au service des territoires.

L'aéroport de demain doit être un hub de transports et d'énergies qui s'intègre dans une planification territoriale globale.

Une nouvelle vision stratégique...

Une transformation en profondeur

L'esprit pionnier est à la source de notre leadership hier, aujourd'hui et demain. Les forces de l'entreprise sont restées vigoureuses pendant la crise. Grâce à cette résilience et à cette culture d'innovation et d'ouverture, nous construisons avec la feuille de route stratégique « 2025 Pioneers » une transformation globale et structurelle de nos activités et de nos métiers, dans notre relation avec nos clients, notre intégration dans les territoires, notre transformation environnementale.

L'hospitalité toujours au cœur...

Dans ce nouveau modèle, le client voyageur est au cœur de nos préoccupations, mais avec des moyens renouvelés et innovants. La fluidité et la rapidité de son parcours sont dorénavant garanties, notamment par des outils digitaux de premier plan. L'accueil en zone réservée vise l'excellence, par le design du lieu, le service rendu et l'offre proposée. Le voyageur n'est plus simplement utilisateur de nos aérogares. Il est le client de l'intégralité de l'écosystème de nos plateformes.

... d'une plateforme de correspondance multimodale...

La plateforme aéroportuaire n'est plus simplement un lieu où l'on prend l'avion, mais un lieu de connexions où le client voyageur, bénéficiant d'un accès facilité

depuis son lieu de départ, choisit le mode de transport le plus optimal, au regard notamment de critères environnementaux. Ainsi l'avion est un segment du voyage dont une part de plus en plus importante passe par le train ou les modes alternatifs. Au-delà de la correspondance classique, la correspondance intermodale porte une part croissante du développement des plateformes du groupe, notamment franciliennes, en s'appuyant sur un module d'échanges positionné au cœur des infrastructures.

... conçue et exploitée de manière durable...

Le Groupe ADP se fixe l'objectif d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2050 sur son périmètre géographique augmenté de la croisière de tous les avions au départ.

Pour cela, nous privilégions la sobriété et la performance des aménagements et nous limitons les surfaces construites dans nos emprises existantes. Les impacts carbone et biodiversité des infrastructures nouvelles seront progressivement compensés. Nos choix doivent faciliter la réduction de l'empreinte environnementale tant des compagnies aériennes et de leurs sous-traitants que du gestionnaire aéroportuaire et permettre d'assurer pour l'avenir la meilleure flexibilité des bâtiments.

... au service de la ville et des territoires...

La relation de l'aéroport avec la ville évolue. Au concept de « ville aéroportuaire » succède l'objectif de « connexion » de la plateforme aux territoires qui l'entourent. La place de la voiture, l'offre de transports du quotidien et la politique immobilière sont adaptées pour mieux intégrer les plateformes à une planification urbaine globale. La place de l'aéroport dans le territoire ne se limite pas au rôle de pourvoyeur d'emplois. Elle s'étend à la fourniture d'une offre immobilière ou d'une infrastructure utile pour le territoire, en matière de connectivité et de mobilité, de structuration des chaînes logistiques des énergies bas carbone et de préservation des réservoirs de biodiversité.

... par un groupe multi-local pour des enjeux globaux...

Partout où le Groupe ADP se trouve dans

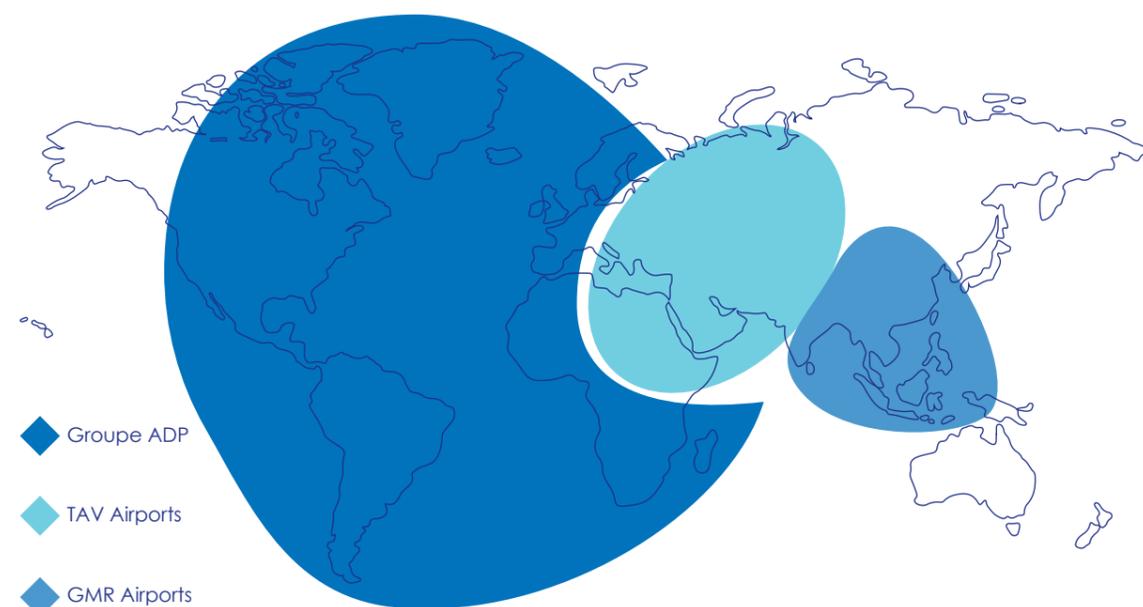
le monde, les ambitions de son projet stratégique sont identiques, à commencer par l'hospitalité et la durabilité. La mise en œuvre est toujours pensée en tenant compte des problématiques locales, enjeux, projets et contraintes spécifiques. Respect des identités, des cultures et des particularités locales sont la base du développement du groupe. Ainsi se construit, non pas un groupe international, mais un groupe Multi-local. Ce cadre souple de partage des ambitions et de mise en commun de propositions, conforte notre modèle industriel unique, en associant notre filiale TAV Airports et notre joint-venture GMR Airports Limited.

... en s'appuyant sur chacun de ses collaborateurs

Le Groupe ADP est convaincu que l'épanouissement de chacun et l'exemplarité des comportements individuels servent un collectif de travail diversifié et la performance globale de l'entreprise. Le groupe développe une culture responsable et de reconnaissance individuelle pour encourager l'engagement de l'ensemble des salariés. Grâce à l'implication des managers, nous accélérons notre démarche d'innovation, d'agilité et de mobilité, nous favorisons la transmission des savoirs et nous encourageons le développement de tous les salariés.

...de **long terme**

Un groupe au modèle unique et créateur de valeur



Trois partenaires complémentaires pour une présence mondiale

Fort de 70 ans d'expérience, le Groupe ADP est un leader mondial de l'industrie aéroportuaire. Il est aujourd'hui actif, toutes activités et filiales confondues, sur environ 125 aéroports dans le monde, répartis dans 50 pays. Il s'appuie à la fois sur un réseau unique de 29 aéroports, exploités en contrat de gestion ou en concession, et sur un vivier de compétences et de savoir-faire mis au service des marchés internationaux.

Pour développer son expertise et sa présence dans le monde, le groupe s'appuie sur une complémentarité unique avec ses deux partenaires TAV Airports et GMR Airports.

TAV Airports. Groupe aéroportuaire turc, TAV Airports c'est 14 aéroports dont 5 en Turquie et 7 sociétés de services aéroportuaires et d'hospitalité.

GMR Airports. L'opérateur indien a récemment rejoint le réseau du Groupe ADP avec 8 aéroports et un fort potentiel de développement notamment en Inde.

Un modèle intégré unique au monde

L'offre internationale du Groupe ADP s'articule aujourd'hui autour de trois grandes familles de métiers : l'investissement, les opérations aéroportuaires, les prestations de services dans le domaine de l'ingénierie du design et de solutions innovantes.

Le Groupe ADP est l'un des rares acteurs du secteur à couvrir l'ensemble des métiers de la chaîne de valeur.

Son expertise globale et son approche ciblée par marchés, par pays et par clients lui permettent de répondre au plus près de chacun des besoins de ses parties prenantes.



Un projet industriel global

« 2025 Pioneers » c'est la feuille de route stratégique qui lance la transition du Groupe ADP vers un nouveau modèle aéroportuaire.

En s'appuyant sur trois axes stratégiques, elle incarne des évolutions qui se concrétiseront dans la durée, au-delà de la période couverte par le plan et s'inscrit en cohérence avec nos engagements Neutralité carbone 2030 et ZEN 2050.

Pour la première fois, elle porte un projet industriel qui s'inscrit à l'échelle du groupe dans une logique multi-locale à travers 20 objectifs concrets et mesurables.




ONE AMBITION

Imaginer l'aéroport durable de demain en :

- ◆ Visant l'excellence et la durabilité des modes opérationnels et de construction.
 - ◆ Innovant en matière d'hospitalité.
- ◆ Développant l'offre de connexions multimodales.

01

2025
PIONEERS

02



ONE
GROUP

Bâtir un groupe mondial, intégré, et responsable, en :

- ◆ Consolidant le réseau du groupe.
 - ◆ Mobilisant les expertises pour les démultiplier.
- ◆ S'appuyant sur un ancrage territorial fort.

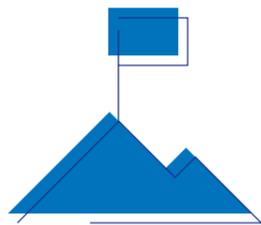
03



**SHARED
DYNAMICS**

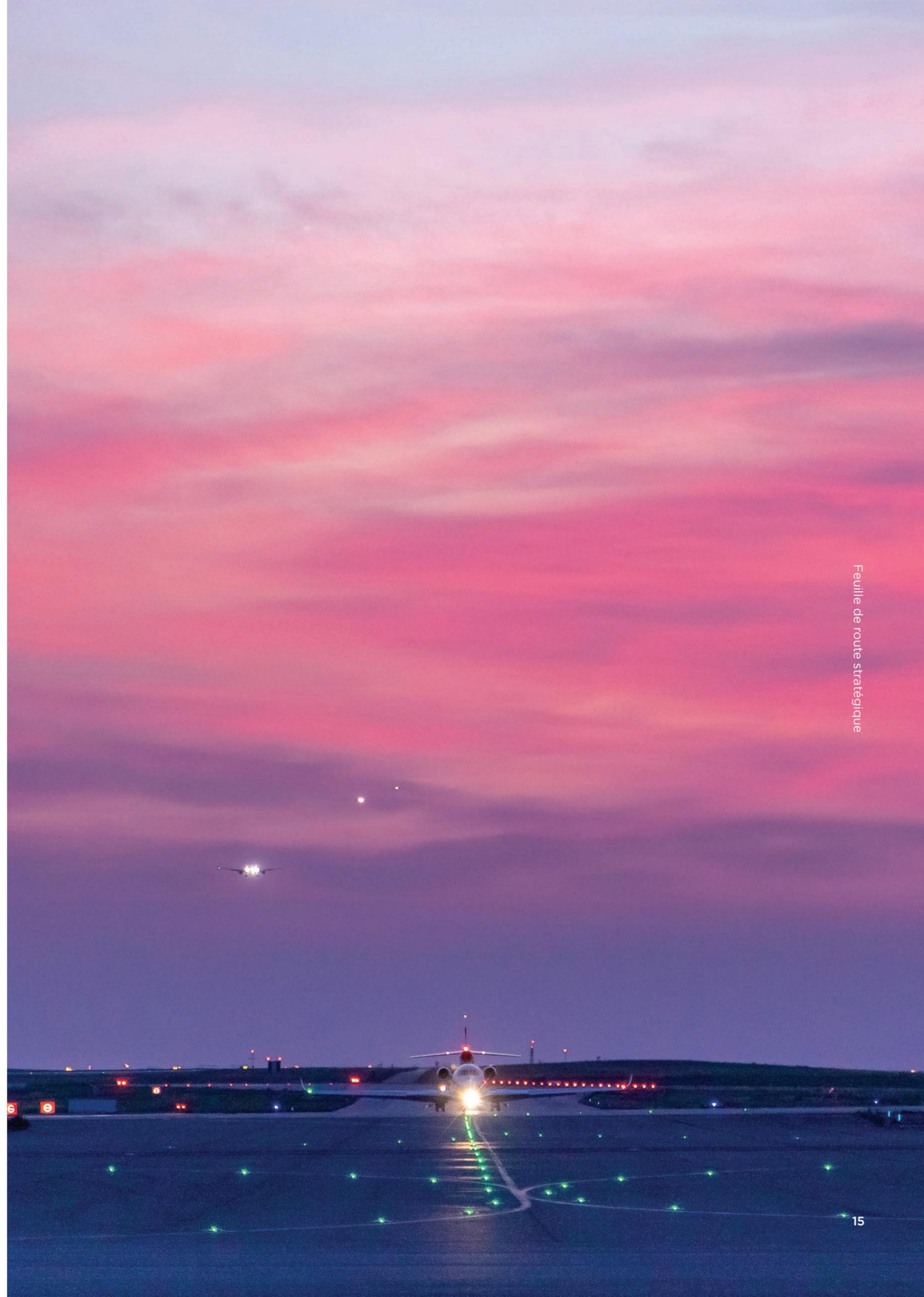
Innover, accompagner et responsabiliser en :

- ◆ Promouvant une démarche innovante.
 - ◆ Attirant et fidélisant les talents par une politique RH globale.
- ◆ Développant une culture de la responsabilité.



ONE AMBITION

Imaginer l'aéroport durable
de demain





ONE AMBITION

01

02

03

Viser l'excellence et la durabilité des modes opérationnels et de construction

Poursuivons la recherche de l'excellence opérationnelle, en perfectionnant nos modes d'exploitation au service de nos clients compagnies et de toute la communauté aéroportuaire.

Promouvons des infrastructures durables, sobres et de qualité, en revoyant nos modes de construction.

LES OBJECTIFS 2025

◆ Faire partir plus de 80% des vols à l'heure

ou dans un délai de moins de 15 minutes par rapport à l'heure planifiée.

Périmètre: aéroports contrôlés au sein du Groupe ADP.

(Aéroports parisiens (CDG/Orly) et Amman (AMM). Aéroports contrôlés par TAV : Ankara (ESB), Izmir (ADB), Bodrum (BJV), Gazipaşa (GZP), Monastir (MIR), Enfidha (NBE) Skopje (SKP), Ohrid (ODH), Tbilissi (TBS), Batumi (BUS), Almaty (ALA)).

◆ Réduire de 10% les émissions moyennes par vol au roulage avions

Périmètre: Paris-Orly et Paris-CDG.

◆ Fixer un budget carbone

pour le cycle de vie de tous les projets d'investissements de plus de 5 M€.

Périmètre: ADP SA, TAV.



ONE AMBITION

01

02

03

Innover en matière d'hospitalité

Garantissons la maîtrise du temps au voyageur et les meilleures conditions d'accueil tout au long de son parcours, à travers la digitalisation et grâce à notre modèle opérationnel.

Offrons l'excellence de l'expérience en zone réservée, en créant la première franchise d'hospitalité et de retail au monde.

LES OBJECTIFS 2025

◆ Proposer à 50% des passagers une facilitation biométrique

dans leur parcours au départ.

Périmètre: Paris-Orly et Paris-CDG.

◆ Viser l'excellence en matière d'hospitalité

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.

Périmètre: tous les aéroports du groupe.

Atteindre une note ACI/ASQ de 4 en matière de satisfaction passagers.

Périmètre: aéroports contrôlés au sein du Groupe ADP, de plus de 3 millions de passagers.

◆ Déployer le concept Extime retail et hospitalité

à Paris et engager le déploiement de la franchise dans deux terminaux en dehors des plateformes parisiennes.



ONE AMBITION

01

02

03

Développer l'offre de connexions multimodales

Offrons la solution de voyage au plus faible impact environnemental pour chaque destination, en développant de nouvelles offres de transports et de connexions.

Repensons la relation entre l'aéroport et la ville, par la connectivité et le développement d'activités générant des bénéfices croisés.

LES OBJECTIFS 2025

- ◆ **Installer les plateformes parisiennes au meilleur niveau européen**
en matière de correspondance train-avion en augmentant de 50% à Paris-CDG le nombre de passagers en correspondance train-avion et en le doublant à Paris-Orly.
- ◆ **Utiliser 10% d'énergies bas carbone**
dans les terminaux et côté pistes, soit un quasi doublement par rapport à 2019, et 40% hors atterrissage et décollage.
Périmètre : aéroports contrôlés au sein du Groupe ADP niveau ACA ≥ 3 en 2021 (CDG, ORY, Ankara, Izmir, Amman).
- ◆ **Ouvrir le nouveau pôle multimodal de Paris-Orly**
avec la mise en service de la gare de la ligne 14, en 2024 et rendre possible la mise en service ou la construction de 8 lignes supplémentaires de transports en commun pour connecter les aéroports franciliens aux territoires riverains.
- ◆ **Préserver 25% de surfaces pour la biodiversité à Paris-CDG et 30% à Paris-Orly et Paris-LBG**
et doter les aéroports du groupe d'une trajectoire pour améliorer leur indice de biodiversité d'ici 2030.
Périmètre : les 23 aéroports du groupe engagés dans la charte Airports for Trust.



ONE GROUP

**Bâtir un groupe mondial,
intégré et responsable**





01

ONE GROUP

02

03

Consolider le réseau du groupe

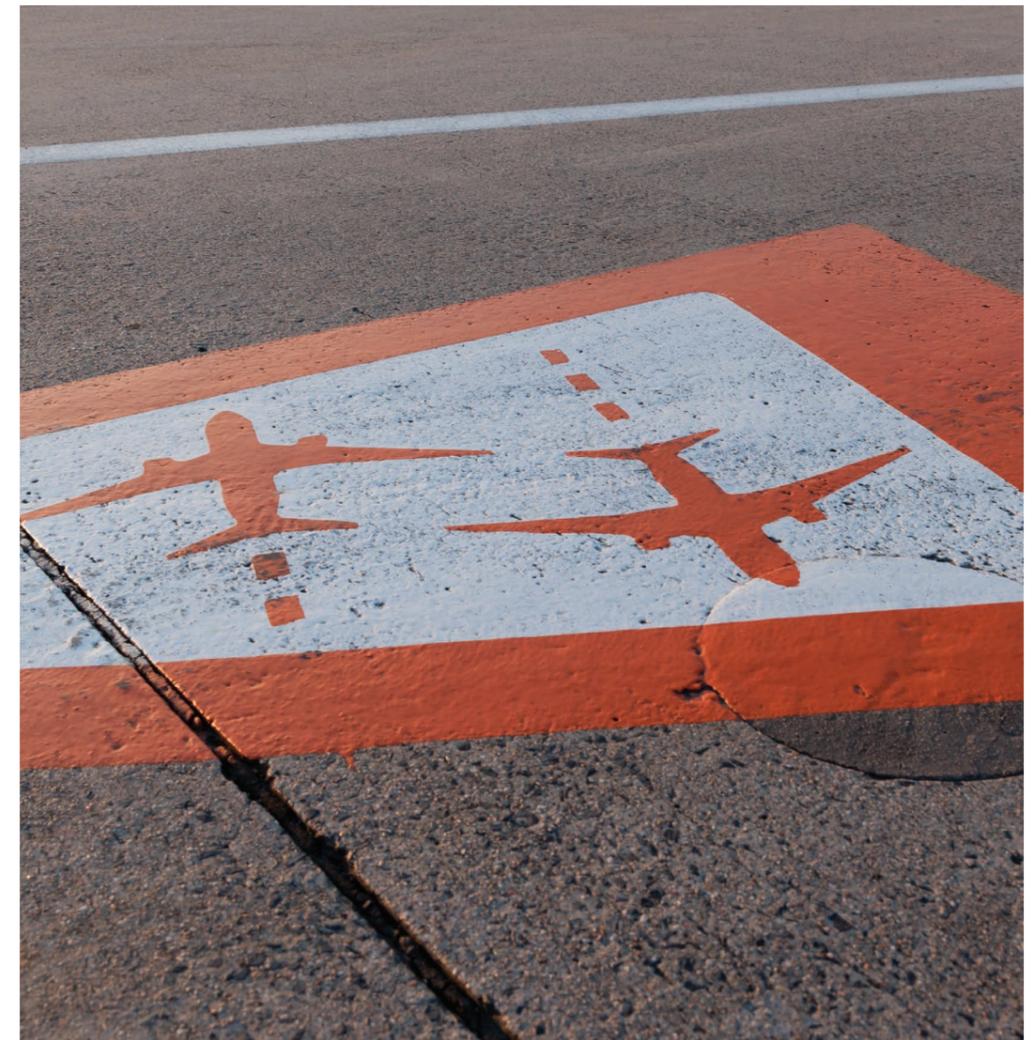
Confortons le réseau d'aéroports du groupe, et assurons durablement la solidité des différents actifs.

Assurons un développement sélectif et opportuniste dans les domaines aéroportuaires, de l'hospitalité et du numérique, en nous appuyant en particulier sur TAV Airports et GMR Airports.

LES OBJECTIFS 2025

◆ Stabiliser la maturité moyenne de notre portefeuille de concessions à 30 ans

Périmètre: tous les aéroports du groupe en contrat de concession, hors Paris.





01

ONE GROUP

02

03

Mobiliser les expertises pour les démultiplier

Fédérons les expertises du groupe, en renforçant les filières métier groupe.

Bâtissons un éco-système digital global centré sur la donnée et appuyons nous sur des solutions groupe.

LES OBJECTIFS 2025

◆ Ouvrir 100 routes internationales

supplémentaires pour accroître la connectivité de nos territoires.
Périmètre : tous les aéroports du groupe.

◆ Développer la smartisation des aéroports du groupe

avec trois aéroports au niveau «Full digital»
et 100% des autres au niveau «Digital Friendly».

«Digital Beginner» :

l'aéroport commence à se doter d'équipements digitaux
(WiFi à certains points, lecteurs de cartes d'embarquement...).

«Digital Friendly» :

la plupart des points du parcours passager présentent des équipements digitaux.

«Full Digital» :

tous les points du parcours sont monitorés en temps réel et un processus digital
et automatisé accompagne le passager.

«Digital Pioneer» :

la reconnaissance faciale s'intègre tout au long du parcours du passager,
qui bénéficie de contrôles dématérialisés et d'une expérience personnalisée.

Périmètre : aéroports contrôlés au sein du Groupe ADP.



01

ONE GROUP

02

03

S'appuyer sur un ancrage territorial fort

Développons un groupe multi-local, en valorisant les diversités géographiques et culturelles.

Restons au service des territoires, en contribuant au développement des communautés locales.

LES OBJECTIFS 2025

◆ Appuyer la généralisation des procédures de descentes continues

entre 2023 et 2025 à Paris-CDG et Paris-Orly.

◆ Faciliter la réalisation de 80% d'achats locaux franciliens

dont 20% auprès de PME, sous réserve de la législation en matière de commande publique.

Périmètre: ADP SA.



SHARED DYNAMICS

**Innovate, accompany
and empower**





01

02

SHARED DYNAMICS

03

Promouvoir une démarche innovante

Accélérons l'innovation, en recourant à l'intelligence collective.

Restons agile, en simplifiant nos process et en travaillant en mode projet.

LES OBJECTIFS 2025

◆ Déployer 120 expérimentations

en matière d'innovations sociétales, environnementales et opérationnelles d'ici 2025, dont 30 conduisant à une industrialisation.

Périmètre: ADP SA, TAV, Hub One.





01

02

SHARED DYNAMICS

03

LES OBJECTIFS 2025

Attirer et fidéliser les talents par une politique RH globale

Mettons en place des rémunérations attractives corrélées à la performance économique et sociétale de l'entreprise.

Enrichissons les parcours professionnels par des mobilités et des formations permettant le développement de chaque collaborateur.

◆ Réaliser au moins une opération d'actionnariat salarié d'ici 2025

Périmètre : ADP SA.

◆ Prendre en compte un critère RSE dans la rémunération de 100% des collaborateurs

Périmètre : ADP SA, TAV, AIG.



01

02

SHARED DYNAMICS

03

Développer une culture de la responsabilité

Favorisons l'engagement des salariés en nous appuyant sur un management de proximité.

Promouvons la simplicité des moyens, l'exemplarité et l'éthique.

LES OBJECTIFS 2025

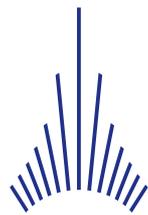
◆ Multiplier par 5 le nombre de journées d'engagement citoyen

des salariés, en le portant à 5 000 sur la période 2022-2025.
Périmètre: ADP SA.

◆ Former 100% des collaborateurs aux bonnes pratiques éthique et compliance

Périmètre: ADP SA, TAV, AIG.





GROUPE ADP

DES HORIZONS À PARTAGER