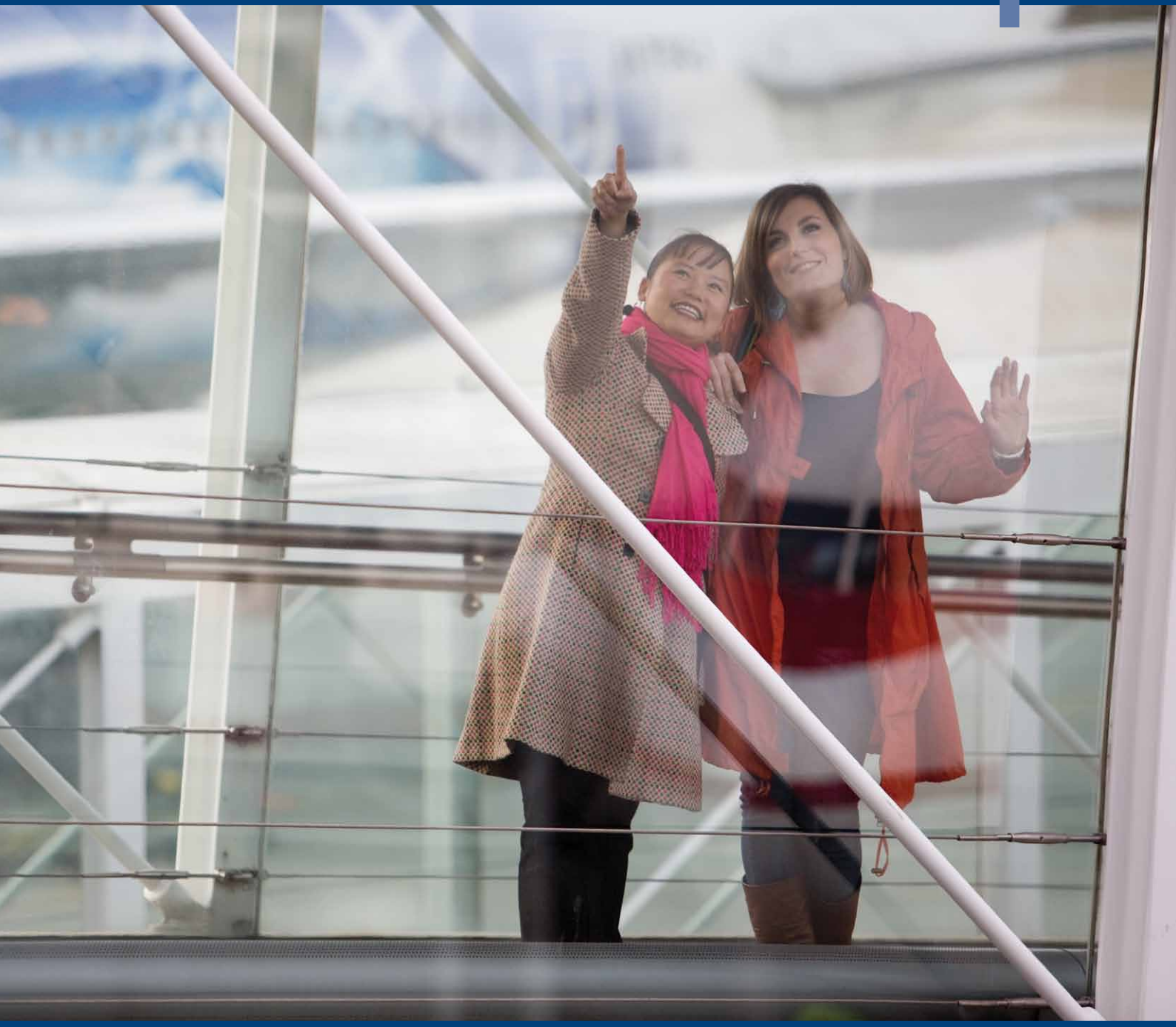
Contrat de Régulation Economique

Dossier public de consultation

2011 - 2015



aeroportsdeparis.fr

AÉROPORTS DE PARIS

Contrat de Régulation Economique

Dossier public de consultation

2011-2015

Aéroports de Paris aura connu en quelques années des évolutions qui feront date dans la vie de l'entreprise : changement de son statut en société anonyme en 2005, conclusion du premier Contrat de Régulation Economique et ouverture minoritaire du capital en 2006, réalisation d'un programme d'investissements sans précédent ayant conduit à accroître les capacités terminales de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle de 25 millions de passagers en quelques années, conclusion d'un partenariat industriel innovant et ambitieux avec Schiphol Group, opérateur de l'aéroport d'Amsterdam.

Ces évolutions sont avant tout motivées par la volonté d'offrir à nos clients des infrastructures et des services aux meilleurs niveaux, et de contribuer ainsi tant à leur compétitivité propre qu'à l'attractivité des plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, de Paris-Orly et de Paris-Le Bourget.

Cette recherche d'amélioration permanente, fruit du dévouement et du dynamisme des hommes et des femmes qui font Aéroports de Paris, est d'autant plus cruciale dans la période actuelle de difficultés économiques qui touchent tout particulièrement le secteur du transport aérien. Dans ce contexte, Aéroports de Paris a le devoir de poursuivre intensément les efforts que l'entreprise a engagés depuis plusieurs années pour renforcer sa performance et la qualité de ses services, et pour offrir au meilleur coût à ses clients des installations et des prestations de plus en plus efficaces, gages de leur propre compétitivité dans un marché très concurrentiel.

Le mode de régulation économique d'Aéroports de Paris, fondé sur des contrats quinquennaux conclus avec l'Etat, prend toute sa place dans cette exigence, en offrant tant à l'entreprise qu'aux transporteurs aériens une visibilité économique fondamentale sur l'évolution des installations aéroportuaires, sur le niveau de qualité des services rendus et sur la tarification des redevances.

Le premier Contrat de Régulation Economique, couvrant la période 2006-2010, aura ainsi été un aiguillon central dans la réalisation par l'entreprise de ses objectifs stratégiques. Comme Aéroports de Paris s'y était engagé, cette période 2006-2010 a en effet été marquée par un programme d'investissements d'une ampleur sans précédent et l'ouverture de capacités terminales considérables à Paris-Charles de Gaulle, permettant tout à la fois de disposer de nouvelles installations classées aux meilleurs standards par les passagers et d'offrir aux compagnies aériennes les conditions d'un renforcement de leur efficacité opérationnelle. Ainsi, le taux de stationnement des avions au contact des aérogares, facteur clé de performance et de confort, a gagné presque 10 points depuis 2006 pour atteindre, en moyenne sur Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, près de 87 %.

Si cette période 2006-2010 a connu une amélioration tangible de la performance d'Aéroports de Paris, je suis convaincu qu'une ambition forte et renouvelée devra être portée par le contrat de régulation suivant, appelé à couvrir la période 2011-2015. L'ambition d'Aéroports de Paris est ainsi de devenir le premier groupe aéroportuaire européen, une référence en matière de satisfaction clients, de développement durable et de performances économiques.

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le présent dossier expose les propositions de l'entreprise concernant le Contrat de Régulation Economique 2011-2015. J'ai souhaité que ces propositions soient formulées après une phase de concertation approfondie avec les clients de l'entreprise, engagée il y a plusieurs mois et ayant conduit à des échanges fournis et fructueux révélateurs de la nouvelle démarche de coopération qu'Aéroports de Paris souhaite intensifier avec ses clients.

Les propositions de l'entreprise s'appuient sur trois axes de progrès fondamentaux, étroitement liés entre eux et constitutifs d'un véritable cercle vertueux par lequel l'entreprise sera fortement engagée, dans la durée, à améliorer la performance de ses installations et de ses services au bénéfice de ses clients.

Le premier axe est celui du renforcement de la compétitivité et de l'attractivité des plates-formes parisiennes pour leurs clients. Aéroports de Paris propose ainsi de faire de la qualité de service la priorité n°1 du prochain contrat de régulation économique : cette ambition sera en particulier soutenue par le maintien du cap sur nos opérations d'investissement stratégiques telles que le nouveau satellite S4 de Paris-Charles de Gaulle, et par la poursuite résolue d'un programme de rénovation des terminaux les plus anciens et d'optimisation des installations actuelles. Aéroports de Paris propose que, parallèlement, le renforcement de sa compétitivité s'appuie sur une politique volontariste de modération tarifaire en matière de redevances. Après le gel réalisé en 2010, les évolutions proposées sur la période 2011-2015 seront de nature à renforcer le positionnement des plates-formes parisiennes vis-à-vis des autres grands aéroports européens. Cette modération, rendue possible par la poursuite et l'intensification des efforts de l'entreprise sur sa performance propre, est aussi le fruit des choix stratégiques réalisés depuis plus de dix ans sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle qui conduisent la première plate-forme française à disposer des capacités nécessaires à son développement sur le long terme.

Le deuxième axe fondamental de progrès que l'entreprise souhaite poursuivre dans le cadre du prochain contrat de régulation est celui d'une réactivité accrue vis-à-vis de l'évolution des besoins de ses clients. A cet égard, Aéroports de Paris a mis en place des démarches d'enquêtes et d'écoute tant des passagers que des transporteurs aériens, et souhaite renforcer la logique partenariale, au niveau opérationnel, entre ses propres équipes et celles des compagnies aériennes : cet esprit de coopération accrue, orientée vers l'action, sera aussi gage d'amélioration de la satisfaction des passagers.

Enfin, ce deuxième Contrat de Régulation Economique s'inscrira dans la logique actée récemment par la réglementation, par laquelle le périmètre régulé de l'entreprise sera aménagé en 2011 avec le retrait des activités commerciales et de celles de diversification immobilière. Cette évolution constituera, sur le Contrat de Régulation Economique 2011-2015 et au-delà, un facteur-clé d'incitation à l'amélioration de la performance de l'entreprise et à son développement. J'ai la conviction qu'elle est appelée par elle-même à engager un véritable cercle vertueux par lequel Aéroports de Paris n'aura de cesse de créer des conditions favorables à l'attractivité et à la compétitivité de ses plates-formes, qui constituent la première porte d'entrée du monde sur le territoire français.

Les propositions d'Aéroports de Paris s'inscrivent dans cette ambition forte, au bénéfice de ses clients comme de l'entreprise elle-même, et à celui du dynamisme de la région Ile-de-France et de l'économie nationale.

Pierre GRAFF
Président-Directeur Général d'Aéroports de Paris

Avertissement

Le cadre de la régulation économique d'Aéroports de Paris a été défini par les dispositions de la loi du 20 avril 2005 relative aux aéroports et ses textes réglementaires d'application. Ce nouveau cadre privilégie un mode de régulation pluriannuel, facteur de visibilité et d'incitations, fondé sur des contrats de régulation économique (CRE) d'au plus cinq ans passés entre l'Etat et Aéroports de Paris.

Le premier de ces contrats a été signé le 6 février 2006 et couvre la période 2006-2010. Il a en particulier pris en compte l'effort massif d'investissements réalisé par Aéroports de Paris pour mettre en service en quelques années de nouvelles capacités terminales sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. Il a fixé par ailleurs les conditions du plafonnement, sur cette période, de l'évolution tarifaire des redevances pour services rendus les plus significatives dues par les transporteurs aériens ou leurs prestataires d'assistance en escale, et a déterminé les objectifs de qualité de service de l'entreprise.

Conformément à ses engagements et à ses obligations réglementaires, Aéroports de Paris a entamé dès l'automne 2009 la préparation du CRE suivant, appelé à couvrir la période 2011-2015, par une concertation approfondie avec ses clients. Cette phase de concertation s'est tenue en particulier au sein de la commission consultative économique des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

En application de la réglementation, Aéroports de Paris est à présent appelé à rendre public un document de consultation par lequel sont présentées les propositions détaillées de l'entreprise concernant le CRE 2011-2015. Tel est l'objet du présent dossier, soumis à consultation publique pendant une période d'un mois qui pourra être prolongée de quinze jours supplémentaires par décision de l'Etat. Dans ce délai, les parties intéressées sont appelées à adresser leurs observations aux ministres chargés de l'aviation civile et de l'économie, qui les communiqueront à Aéroports de Paris.

Il est ensuite prévu que les orientations du CRE 2011-2015 fassent l'objet d'une saisine pour avis, par le ministre chargé de l'aviation civile, de la commission consultative aéroportuaire créée par l'article L. 228-1 du code de l'aviation civile.

Aéroports de Paris prévoit enfin une signature du CRE 2011-2015 au plus tard au début de l'automne 2010, pour une application à compter de la période tarifaire débutant le 1er avril 2011.

Cadre réglementaire du présent dossier

Le présent dossier répond aux obligations fixées par l'article R. 224-4 du code de l'aviation civile :

" […] l'exploitant rend public un dossier, relatif au périmètre d'activités mentionné à l'article R. 224-3-1, qui comprend notamment :

- *un bilan de l'exécution du contrat pluriannuel en cours [….],*
- *une présentation des hypothèses de l'exploitant pour le contrat à venir, notamment en matière d'évolution du trafic sur l'aérodrome ou les aérodromes qu'il exploite, d'évolution des capacités aéroportuaires, de programmes d'investissements et, le cas échéant, du préfinancement de ceux-ci, d'adéquation des services publics aux besoins des usagers, de qualité desdits services, d'évolution des tarifs des redevances et, le cas échéant, de modulations de celles-ci ;*
- *une évaluation de l'impact économique et financier de ces hypothèses et, le cas échéant, d'hypothèses alternatives ; […]"*

Le périmètre d'activités mentionné à l'article R. 224-3-1 du code de l'aviation civile, également appelé "périmètre régulé", est précisément défini à l'article 1er de l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes. Il constitue le champ des activités sur lequel est appréciée la rentabilité de l'entreprise aux fins de la détermination du niveau des redevances de service public aéroportuaire.

Pour le CRE 2006-2010, le périmètre régulé est défini de la manière suivante :

"Pour Aéroports de Paris, le périmètre d'activités prévu à l'article R. 224-3-1 du code de l'aviation civile couvre l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris sur les aérodromes mentionnés à l'article D. 251 de ce même code, à l'exclusion :

- *sur les aérodromes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, des activités d'assistance en escale autres que celles mentionnées à l'article R. 216-6 du code de l'aviation civile ;*
- *sous réserve du IV du présent article, des activités menées par des entreprises liées à Aéroports de Paris au sens de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 ;*
- *des activités dont le financement relève de l'article 1609 quatervicies du code général des impôts ;*
- *des activités dont le financement relève de l'article 1609 quatervicies A de ce même code ;*
- *des activités foncières et immobilières autres que celles consistant en la mise à disposition de terrains, surfaces, immeubles ou locaux pour :*
    - *l'exercice de toute activité dans les aérogares ;*
    - *l'exercice d'activités de location d'automobiles ;*
    - *l'exercice des activités d'assistance en escale ;*
    - *le stockage et la distribution de carburants d'aviation ;*
    - *la maintenance des aéronefs ;*
    - *l'exercice des activités liées au fret aérien ;*
    - *l'exercice des activités d'aviation générale et d'affaires ;*

  toutefois, pour la conclusion du premier contrat en application du II de l'article L. 224-2 du code de l'aviation civile, peut figurer dans le périmètre précité l'ensemble des activités foncières et immobilières d'Aéroports de Paris [disposition utilisée par le CRE 2006-2010] ;
- *le cas échéant, des autres activités sans rapport avec l'activité des aérodromes susmentionnés."*

En application de l'arrêté du 17 décembre 2009 modifiant l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes, le périmètre régulé est modifié à compter du 1er janvier 2011. Il est ainsi défini, pour le CRE 2011-2015, comme suit :

"Pour Aéroports de Paris, le périmètre d'activités prévu à l'article R. 224-3-1 du code de l'aviation civile couvre l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris sur les aérodromes mentionnés à l'article D. 251 de ce même code, à l'exclusion :

- *sur les aérodromes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, des activités d'assistance en escale autres que celles mentionnées à l'article R. 216-6 du code de l'aviation civile ;*
- *sous réserve du IV du présent article, des activités menées par des entreprises liées à Aéroports de Paris au sens de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 ;*
- *des activités dont le financement relève de l'article 1609 quatervicies du code général des impôts ;*
- *des activités dont le financement relève de l'article 1609 quatervicies A de ce même code ;*
- *des activités commerciales et de services telles que celles relatives aux boutiques, à la restauration, aux services bancaires et de change, à l'hôtellerie, à la location d'automobiles et à la publicité ;*
- *des activités foncières et immobilières hors aérogares autres que celles consistant en la mise à disposition de terrains, surfaces, immeubles ou locaux pour :*

- *l'exercice des activités d'assistance en escale ;*
- *le stockage et la distribution de carburants d'aviation ;*
- *la maintenance des aéronefs ;*
- *l'exercice des activités liées au fret aérien ;*
- *l'exercice des activités d'aviation générale et d'affaires ;*
- *le stationnement automobile public et par abonnements ;*
- *les transports publics ;*

- *le cas échéant, des autres activités sans rapport avec l'activité des aérodromes susmentionnés."*

Le périmètre régulé d'Aéroports de Paris est donc aménagé à compter du 1er janvier 2011, date à laquelle en sont exclues les activités foncières et immobilières dites de diversification (c'est-à-dire celles hors aérogares autres que pour les besoins de l'assistance en escale, du stockage et de la distribution de carburants d'aviation, de la maintenance d'aéronefs, du fret aérien, de l'aviation générale et d'affaires, du stationnement automobile public et par abonnements et des transports publics) et les activités dites commerciales (activités d'Aéroports de Paris SA telles que celles relatives aux boutiques, à la restauration, aux services bancaires et de change, à l'hôtellerie, à la location d'automobiles et à la publicité).

Sont donc retenus dans le présent dossier :

- en ce qui concerne le bilan du CRE 2006-2010, un périmètre régulé incluant l'immobilier de diversification et les activités commerciales ;
- pour la préparation du CRE 2011-2015, un périmètre régulé dont sont exclues ces deux catégories d'activités.

Pour permettre des reports de lecture rapides dans le présent document, le tableau de correspondance ci-après désigne les sections au sein desquelles les obligations d'information fixées par l'article R. 224-4 du code de l'aviation civile sont principalement satisfaites :

Eléments d'information obligatoire		Section du dossier de consultation
Bilan du contrat de régulation économique précédent		Section 3 et Annexes 1, 2, 3, 4
Préparation du CRE à venir	Hypothèses de trafic	Sections 4.1
	Evolution des capacités aéroportuaires	Section 4.2
	Programmes d'investissements et préfinancement	Section 6 et Annexe 5
	Adéquation des services publics aux besoins des usagers	Sections 5 et 6
	Qualité des services publics	Section 5
	Evolution des tarifs des redevances et modulations de celles-ci	Section 7
	Evaluation de l'impact économique et financier de ces hypothèses et, le cas échéant, d'hypothèses alternatives	Section 8

Sommaire

1. AEROPORTS DE PARIS : SON ACTIVITE ET SON ENVIRONNEMENT 17

1.1 LE GROUPE AEROPORTS DE PARIS 17

1.1.1 Structures et activités du Groupe 17

1.1.2 Performances financières du Groupe 18

1.1.3 Partenariat industriel et stratégique avec Schiphol Group 19

1.1.4 Structure financière et actionnariat 19

1.2 POSITIONNEMENT DES PLATES-FORMES FRANCILIENNES 21

1.2.1 Paris-Charles de Gaulle 21

1.2.2 Paris-Orly 21

1.2.3 Paris-Le Bourget 22

1.2.4 Aérodromes d'aviation générale 22

1.3 SERVICES RENDUS PAR AEROPORTS DE PARIS SA EN QUALITE D'EXPLOITANT D'AEROPORTS 22

1.4 LES AEROPORTS FRANCILIENS, DES POLES D'ACTIVITES ET D'EMPLOIS MAJEURS 23

1.5 ENVIRONNEMENT ET RESPONSABILITE SOCIETALE 25

1.6 VERS UNE MEILLEURE ACCESSIBILITE DES PLATES-FORMES 26

1.7 POLITIQUE EN FAVEUR DES L'INTERMODALITE 27

1.8 UNE ENTREPRISE A L'ECOUTE DE SES CLIENTS 28

1.8.1 Les enquêtes de satisfaction 28

1.8.1.1 L'Observatoire Passagers 28

1.8.1.2 L'enquête «ASQ» de l'ACI 29

1.8.1.3 L'enquête de satisfaction des compagnies 29

1.8.2 Les instances de concertation 29

1.8.3 Les accords de coopération et de niveau de service conclus avec les compagnies aériennes 30

2. LA REGULATION ECONOMIQUE D'AEROPORTS DE PARIS 33

2.1 LES PRINCIPES DE LA REGULATION ECONOMIQUE D'AEROPORTS DE PARIS 33

2.2 LE PERIMETRE REGULE ET SON AMENAGEMENT 34

2.3 LE COUT MOYEN PONDERE DU CAPITAL D'AEROPORTS DE PARIS 37

2.4 LES EFFETS DE LA DIRECTIVE 2009/12/CE DU 11 MARS 2009 SUR LES REDEVANCES AEROPORTUAIRES 39

3. BILAN DU CONTRAT DE REGULATION ECONOMIQUE 2006-2010 43

3.1 LES PRINCIPALES ORIENTATIONS DU CRE 2006-2010 43

3.2 L'EVOLUTION DU TRAFIC SUR LE CRE 2006-2010 43

3.3 L'EVOLUTION DES CAPACITES 46

3.4 LE PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS 47

3.4.1 Orientations stratégiques et flux d'investissements 47

3.4.2 Principales opérations réalisées 51

3.4.3 Comparaison avec le programme initialement prévu par le CRE 2006-2010 56

3.5 LA QUALITE DE SERVICE ET LA SATISFACTION CLIENTS 57

3.5.1 Les leviers d'amélioration de la satisfaction clients sur 2006-2010 58

3.5.2 Les indicateurs de qualité de service du CRE 2006-2010 72

3.6 L'EVOLUTION DE LA TARIFICATION 77

3.7 L'EVOLUTION DE LA PERFORMANCE ECONOMIQUE 80

3.7.1 Evolution de la base d'actifs et de la rentabilité 80

3.7.2 Evolution des coûts opérationnels du périmètre régulé 81

3.7.3 Evolution des revenus du périmètre régulé 84

4. PERSPECTIVES DE TRAFIC ET EVOLUTION DES CAPACITES 89

4.1 PERSPECTIVES DE TRAFIC 2010-2020 89

4.2 EVOLUTION DES CAPACITES 91

5. LA SATISFACTION CLIENTS AU CŒUR DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE 97

5.1 L'AMBITION D'AEROPORTS DE PARIS 97

5.2 LA DEMARCHE "SATISFACTION CLIENTS" : UN OBJECTIF STRATEGIQUE PRIORITAIRE 97

5.3 LES DEMARCHES D'ECOUTE MISES EN ŒUVRE ET LES PRIORITES POUR DEMAIN 98

5.3.1 Les démarches d'écoute 98

5.3.2 Attentes des passagers perçues à travers l'Observatoire Passagers 99

5.3.3 Evaluation de la satisfaction et des attentes des passagers au regard de l'enquête ASQ de l'ACI 100

5.3.4 Priorités d'actions concernant la satisfaction des passagers 101

5.3.5 Les attentes des compagnies aériennes 102

5.4 LES LEVIERS DE PROGRES 103

5.4.1 Les chantiers visant à accompagner la transformation culturelle et les processus managériaux de l'entreprise 104

5.4.2 Le développement de la concertation et de la coopération avec les compagnies aériennes 105

5.4.3 Le levier fondamental constitué par les projets d'investissements 106

5.4.4 Les autres projets orientés qualité de service 106

5.4.5 Le plan d'actions 2009-2011 110

5.5 PROPOSITIONS D'INDICATEURS ET D'OBJECTIFS POUR LE CRE 2011-2015 110
5.5.1 Indicateurs avec incitation financière 111
5.5.2 Objectifs et mécanisme de bonus/malus 113
5.5.3 Indicateurs de suivi 114

5.6 CREATION DES COMITES OPERATIONNELS DE LA QUALITE DE SERVICE EN AEROGARES 115

6. PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS 119

6.1 LES PRIORITES DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS 119

6.2 FOCUS SUR LES LEVIERS DE LA SATISFACTION CLIENTS 128

6.3 LES INVESTISSEMENTS STRUCTURANTS ET DE CAPACITE 129

6.4 LES INVESTISSEMENTS DE RESTRUCTURATION 130

6.5 LES ENVELOPPES RESERVEES A LA QUALITE DE SERVICE, AUX COMMERCES ET AU DEVELOPPEMENT DURABLE 131

6.6 LES INVESTISSEMENTS IMMOBILIERS 134

6.7 LES INVESTISSEMENTS DE SECURITE ET DE SURETE 136

6.8 LES INVESTISSEMENTS COURANTS 136

6.9 PROPOSITION D'INDICATEURS DE REALISATION DES INVESTISSEMENTS 137

6.10 FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS 137

7. PROPOSITIONS TARIFAIRES 141

7.1 REDEVANCES SOUMISES AU PLAFOND D'EVOLUTION DU CRE 2011-2015 141

7.2 PERIODES TARIFAIRES 142

7.3 PROPOSITION D'EVOLUTION MOYENNE DES REDEVANCES SOUMISES AU PLAFOND 142

7.4 ECLAIRAGE SUR L'EVOLUTION POSSIBLE DE LA STRUCTURE DE TARIFICATION 143

7.5 MODULATION DES REDEVANCES 143

7.6 PROPOSITIONS DE MECANISMES D'AJUSTEMENT DU PLAFOND D'EVOLUTION TARIFAIRE 143
7.6.1 Ajustement lié au trafic 143
7.6.2 Ajustement lié à la qualité de service 144
7.6.3 Ajustement lié à la réalisation des investissements 145
7.6.4 Autres ajustements 145

8. EVOLUTION DE LA PERFORMANCE ECONOMIQUE 149

8.1 EVOLUTION DES COUTS OPERATIONNELS DU PERIMETRE REGULE AMENAGE 150

8.2 EVOLUTION DES REVENUS DU PERIMETRE REGULE AMENAGE 152

8.3 EVOLUTION DU RESULTAT OPERATIONNEL DE REGULATION ET DE LA BASE D'ACTIFS REGULES 155

8.4 ANALYSE DE SENSIBILITE 156

9. CONCLUSION : UNE PROPOSITION EQUILIBREE 159

INTRODUCTION

Le premier Contrat de Régulation Economique couvrant la période 2006-2010 inaugurait le nouveau régime de régulation économique des principaux aéroports français, basé sur une approche pluriannuelle et sur le critère de juste rémunération des capitaux investis. Ce premier contrat a répondu aux exigences particulières que constituaient à la fois la nécessité d'ouvrir en peu d'années des capacités terminales considérables à Paris-Charles de Gaulle et celle de redresser la performance de l'entreprise sur la qualité de service, s'agissant en particulier de la part des vols traités au contact des aérogares, d'améliorer de manière significative la productivité de l'entreprise et de rétablir progressivement un niveau de rentabilité cohérent avec le coût du capital d'Aéroports de Paris.

Après avoir tenu les engagements de ce premier contrat de régulation économique et investi massivement au profit de nouvelles capacités classées aux meilleurs standards internationaux, Aéroports de Paris considère que les principales orientations stratégiques pour la période 2011-2015 devront s'appuyer sur les axes suivants :

- l'axe stratégique majeur portera sur une **progression décisive de la satisfaction** clients, grâce en particulier à la poursuite de l'amélioration de la qualité des installations existantes et au développement de nouveaux services, avec une priorité donnée à la rénovation des terminaux les plus anciens et à l'optimisation des capacités en place,
- la poursuite des **gains de productivité et l'amélioration continue de la performance opérationnelle** grâce notamment aux synergies à développer dans le cadre de *HubLink*, l'alliance entre Aéroports de Paris et Schiphol Group,
- des **gains de performance supplémentaires sur les commerces** en aérogares, grâce à la fois au développement de nouvelles surfaces et à l'amélioration de la qualité de l'offre,
- une **accélération couplée à une plus grande structuration du développement immobilier**, avec une stratégie d'allocation affinée par produit et par plate-forme,
- la poursuite des efforts et des engagements de l'entreprise en matière de **développement durable et de responsabilité sociétale.**

Dans ces conditions, Aéroports de Paris propose d'axer le contrat de régulation économique 2011-2015 sur l'exigence combinée d'un renforcement de la compétitivité et de l'attractivité des plates-formes passant notamment par une amélioration franche de la satisfaction des clients, d'une réactivité accrue vis-à-vis de l'évolution de leurs besoins, et d'un juste partage, entre Aéroports de Paris et les compagnies aériennes, de la valeur créée par les efforts de l'entreprise :

- l'exigence d'un **renforcement de la compétitivité et de l'attractivité** des plates-formes parisiennes pour ses clients :
    - par un engagement en faveur d'une amélioration décisive de la qualité de service, via une politique orientée vers la satisfaction des clients s'appuyant sur des leviers multiples : programme d'investissements, développement de l'offre de services, évolution des pratiques managériales et de la culture d'entreprise,
    - par une modération dans l'évolution des redevances, permettant, grâce à des efforts importants de productivité et de maîtrise des coûts, de renforcer la compétitivité tarifaire d'Aéroports de Paris par rapport aux grands aéroports européens concurrents,

- une **réactivité accrue de l'entreprise** vis-à-vis de l'évolution des besoins de ses clients :
    - grâce à un mode de pilotage se basant en particulier sur une plus grande écoute des clients, compagnies aériennes comme passagers, prenant appui notamment sur des enquêtes de satisfaction dédiées et sur une coopération renforcée avec les transporteurs aériens,
    - par la capacité, dans le prochain contrat de régulation économique, à anticiper certains investissements en cas d'une croissance du trafic plus élevée qu'initialement prévue,

- un **juste partage, entre Aéroports de Paris et les compagnies aériennes, de la valeur créée** grâce aux efforts de l'entreprise :
    - grâce à l'aménagement du périmètre régulé, duquel seront extraites en 2011 les activités commerciales et celles de diversification immobilière.

L'aménagement du périmètre régulé, compatible avec les deux premiers objectifs, constitue une mesure d'équité et un facteur déterminant d'incitation à l'amélioration de la performance de l'entreprise et à son développement. Il conduira par ailleurs à un cercle vertueux par lequel l'entreprise sera fortement incitée à créer les conditions du renforcement de sa compétitivité, de son attractivité vis-à-vis des transporteurs aériens et du développement du trafic. Les propositions de l'entreprise pour le Contrat de Régulation Economique 2011-2015 s'inscrivent dans cette ambition.

1. Aéroports de Paris : **son activité et son environnement**

Aéroports de Paris : **son activité et son environnement**

Aéroports de Paris est le 2ème groupe aéroportuaire européen par son trafic de passagers[1] et le 1er pour le fret et le courrier. Il possède et exploite les trois principaux aéroports d'Ile-de-France : Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget qui ont accueilli en 2009 plus de 83 millions de passagers.

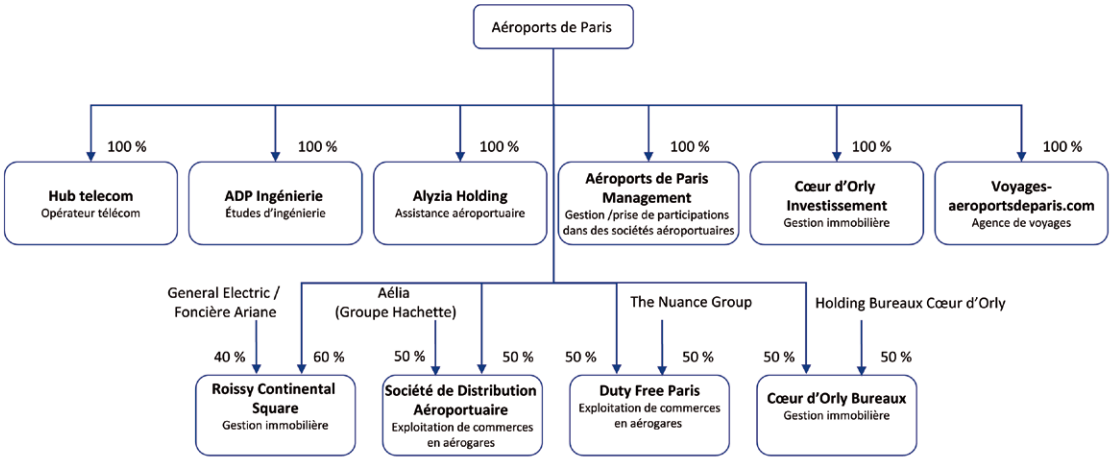
Bénéficiant d'une situation géographique privilégiée et d'une capacité de développement unique en Europe, Aéroports de Paris conduit une politique soutenue d'investissement et d'amélioration continue pour satisfaire ses clients, valoriser ses atouts et son patrimoine, optimiser sa croissance et ses résultats dans la durée.

L'ambition d'Aéroports de Paris est de devenir le premier groupe aéroportuaire européen, une référence en matière de satisfaction clients, de développement durable et de performances économiques.

1.1 Le Groupe Aéroports de Paris

1.1.1 Structures et activités du Groupe

Le Groupe Aéroports de Paris est constitué par sa maison-mère, Aéroports de Paris SA, et l'ensemble de ses filiales. La majeure partie des activités du Groupe est exercée directement par Aéroports de Paris SA, qui détient également les actifs essentiels pour l'activité du Groupe en Ile-de-France. L'organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2009 est le suivant[2] :



Aéroports de Paris SA détient et exploite les trois principaux aéroports de la région parisienne (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget) ainsi que 10 plates-formes d'aviation générale en Ile-de-France. Il exploite également l'héliport d'Issy-les-Moulineaux. Dans le cadre en particulier de son cahier des charges, il met à la disposition des passagers, des compagnies aériennes et des opérateurs de fret et de courrier des installations performantes et leur offre une gamme de services adaptée à leurs besoins. Aéroports de Paris a compté en 2009 près de 175 compagnies aériennes clientes (ayant réalisé plus de 12 mouvements dans l'année), et plus de 350 villes dans 115 pays ont été desservies à partir des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly avec cette fréquence minimale. Avec 83 millions de passagers accueillis et 2,16 millions de tonnes de fret et poste traités en 2009, l'entreprise est placée au 2ème rang des groupes aéroportuaires européens pour le trafic de passagers et au 1er rang pour le fret. L'aéroport de Paris-Le Bourget, avec près de 58 000 mouvements en 2009, constitue quant à lui le 1er aéroport européen pour l'aviation d'affaires. Enfin, avec 6 686 ha en pleine propriété, l'entreprise détient le plus grand domaine aéroportuaire d'Europe.

[1] Sources : groupes aéroportuaires
[2] En pourcentage arrondi de capital et de droit de vote

Hub télécom est un opérateur télécom spécialisé dans les services et réseaux de communications électroniques sur les plates-formes aéroportuaires et les sites à forte fréquentation de professionnels ainsi que dans les solutions de traçabilité et de géolocalisation destinées aux secteurs des transports et de la logistique.

ADP Ingénierie réalise des prestations de conception d'ouvrages, des missions de maîtrise d'œuvre et d'assistance à maîtrise d'ouvrage dans les domaines de l'architecture et de l'ingénierie d'aéroports et d'infrastructures présentant des problématiques de gestion de flux complexes.

Alyzia Holding est la maison-mère du Groupe Alyzia qui fournit des services d'assistance en escale aux compagnies aériennes présentes sur les plates-formes ainsi que des prestations de sûreté pour le compte d'Aéroports de Paris SA.

Aéroports de Paris Management a pour activité la gestion d'aéroports et la prise de participation dans des sociétés aéroportuaires.

Cœur d'Orly Investissement est la maison-mère d'une société qui, en partenariat avec Altaréa et Foncière des Régions, intervient sur le volet commerces du projet immobilier de quartier d'affaires dénommé *Cœur d'Orly. Cœur d'Orly bureaux* a été créée, conjointement avec Altaréa et Foncières des Régions, pour le développement d'immeubles de bureaux dans le cadre de ce même projet.

Roissy Continental Square a pour objet la gestion de l'ensemble immobilier Continental Square dans le quartier Roissypôle de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Voyages-aeroportsdeparis.com, agence de voyage sur internet, a démarré son activité en 2009.

Société de Distribution Aéroportuaire a pour objet l'aménagement, l'exploitation et le développement de surfaces commerciales dédiées principalement à la vente d'alcools, tabac, parfums, cosmétiques et produits de gastronomie dans les terminaux d'Aéroports de Paris.

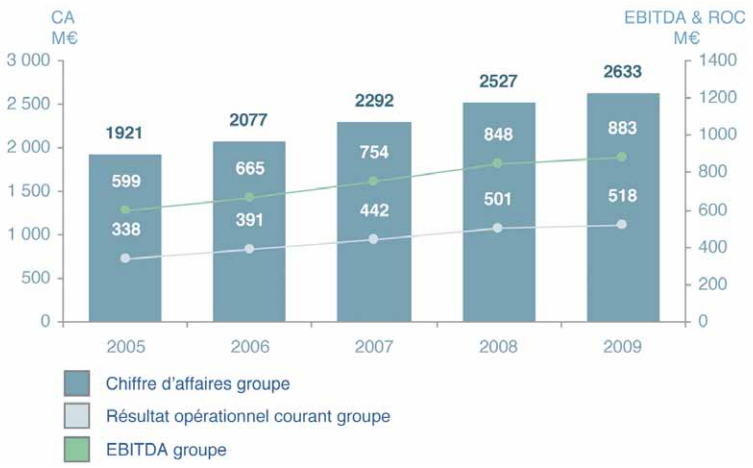
Duty Free Paris a pour objet l'aménagement, l'exploitation et le développement de surfaces commerciales dédiées principalement à la vente d'articles de mode et d'accessoires dans les terminaux d'Aéroports de Paris.

1.1.2 Performances financières du Groupe

L'une des ambitions principales du Groupe Aéroports de Paris sur la période 2006-2010 aura été d'améliorer très significativement sa performance économique alors que l'entreprise était engagée dans une phase d'investissements historiquement élevés.

Aussi, grâce au développement de l'activité des plates-formes parisiennes, à l'ouverture de nouvelles installations terminales à Paris-Charles de Gaulle, au fort dynamisme des activités immobilières et commerciales et aux succès remportés par ses filiales, le Groupe Aéroports de Paris, avec 2 633 M€ en 2009, a-t-il vu son chiffre d'affaires croître de 37 % par rapport à 2005.

Dans le même temps l'EBITDA, avec 883 M€ en 2009, et le résultat opérationnel courant, de 518 M€, ont connu des croissances sensiblement plus dynamiques, respectivement de 48 % et de 54 %, traduisant les efforts de maîtrise des coûts réalisés par l'entreprise depuis 2005. En 2009, le résultat net part du groupe a atteint 269 M€.



Cette période aura en particulier été marquée par la réorganisation complète des activités d'assistance en escale du Groupe, afin de rétablir son équilibre économique : Aéroports de Paris a regroupé, entre 2008 et le premier semestre 2009, l'ensemble de ses activités d'assistance en escale dans une filiale unique, Alyzia.

1.1.3 Partenariat industriel et stratégique avec Schiphol Group

Afin d'anticiper les enjeux futurs dans le secteur du transport aérien, Aéroports de Paris et NV Luchthaven Schiphol ("Schiphol Group") ont signé un accord-cadre de coopération industrielle d'une durée initiale de 12 ans assorti de prises de participations croisées à hauteur de 8 % du capital de chacune des sociétés. Entré en vigueur le 1er décembre 2008, cet accord de coopération industrielle constitue une initiative stratégique majeure qui devrait produire des bénéfices réciproques significatifs pour les deux sociétés dans tous les domaines clés de leurs activités.

Pour ce qui concerne les activités aéronautiques des deux groupes, l'objectif est d'améliorer la compétitivité grâce à la consolidation d'un double hub qui va leur permettre d'augmenter et de diversifier les destinations et les fréquences des vols grâce à une gestion coordonnée de leurs activités et de leurs interactions avec les compagnies aériennes. Dans le but de proposer à leurs clients un produit "voyage" homogène, Aéroports de Paris et Schiphol Group prévoient d'harmoniser l'agencement et la signalisation de leurs terminaux et d'améliorer leurs processus passagers (enregistrement, information, sûreté). Les deux groupes entendent également renforcer leurs relations avec leurs plus grands clients, dont le groupe Air France-KLM, grâce à une optimisation de la connectivité entre les deux aéroports, mais aussi grâce à l'homogénéisation des processus côté ville et côté piste et à celle des infrastructures (systèmes de tri et de suivi des bagages par exemple). Enfin, avec cette coopération, Aéroports de Paris et Schiphol Group viseront à optimiser leur efficacité opérationnelle et à réaliser des économies de coûts, par exemple à travers la standardisation des cahiers des charges et la mise en commun de certains de leurs achats.

Pour ce qui concerne les activités non aéronautiques, l'objectif est d'accélérer la croissance des activités de commerces, immobilières et de télécoms grâce à l'échange des meilleures pratiques et au partage des technologies et des processus. Concernant le développement international, Aéroports de Paris et Schiphol Group vont adopter une approche commune pour leurs développements futurs à l'international en privilégiant le renforcement du double hub au sein du réseau mondial SkyTeam.

L'accord de coopération industrielle s'appuie sur une structure de gouvernance dédiée. Un Comité de Coopération Industrielle supervise la coopération : il est composé de quatre représentants de chaque société et présidé à tour de rôle par le Président-directeur général d'Aéroports de Paris et le *Chief Executive Officer* de Schiphol Group. Ce Comité est l'organe décisionnel de la coopération dans la limite des compétences des organes sociaux respectifs des deux sociétés. Parallèlement, neuf Comités de Pilotage, coprésidés par les deux sociétés et composés d'un nombre égal de leurs représentants, sont chargés de mettre en place la coopération dans les neuf domaines concernés : développement du double hub et de l'attractivité du réseau, opérations aéroportuaires, activités commerciales, développement international, immobilier, télécommunications et "IT", développement durable, achats et sûreté.

Enfin, Pierre Graff, Président-directeur général d'Aéroports de Paris, a été nommé membre du conseil de surveillance de Schiphol Group et membre du comité d'audit. Réciproquement, Jos Nijhuis et Pieter Verboom, respectivement *Chief Executive Officer* et *Chief Financial Officer* de Schiphol Group, ont été nommés au conseil d'administration d'Aéroports de Paris et Jos Nijhuis est membre du comité de la stratégie et des investissements.

1.1.4 Structure financière et actionnariat

L'ouverture du capital d'Aéroports de Paris a été effectuée le 16 juin 2006 par la mise sur le marché de 15 310 584 actions existantes cédées par l'Etat et de 13 599 102 actions nouvelles émises par Aéroports de Paris lors d'une augmentation de capital.

L'offre a pris la forme d'une Offre à Prix Ouvert réservée aux investisseurs particuliers en France, d'un Placement Global Garanti auprès d'investisseurs institutionnels en France et hors de France et d'une offre réservée aux salariés. L'augmentation de capital s'est traduite par une augmentation des capitaux propres de l'entreprise de 583,5 M€.

Cette augmentation de capital, couplée à l'accélération des flux de trésorerie d'exploitation, a permis de mener un programme d'investissements ambitieux tout en maîtrisant la structure financière du Groupe. Le *gearing*[3] comptable, de 113 % à fin 2005, s'est ainsi établi à 72 % à fin 2009.

En application de l'article L. 251-1 du code de l'aviation civile, l'Etat est l'actionnaire principal d'Aéroports de Paris et doit demeurer propriétaire de la majorité du capital de la société. A la date de rédaction du présent document, l'Etat détient 52,4 % du capital et des droits de vote de la société et par conséquent son contrôle. La détention du capital de la société se répartit comme suit[4] :

Actionnaires	Participation détenue
Etat	52,4%
Fonds stratégique d'investissement	8,0%
Schiphol Group	8,0%
Institutionnels français	12,0%
Institutionnels non résidents	9,1%
Actionnaires individuels français et non identifiés	8,3%
Salariés	2,1%
Autodétention	0,1%

[3] Ratio dette nette / fonds propres comptables
[4] Sur la base du TPI (titre au porteur identifié) au 31 décembre 2009

1.2 Positionnement des plates-formes franciliennes

Les trois plates-formes que sont Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget permettent de capter toutes les catégories de trafic (longs et moyens-courriers, domestique, à bas coût, loisirs/charter et affaires). L'ensemble aéroportuaire du Groupe en Ile-de-France se place au 2ème rang européen pour le trafic de passagers et au 1er rang européen pour le trafic de fret et poste.

Depuis 2005, Aéroports de Paris a connu l'une des croissances les plus importantes parmi les grands aéroports européens en termes de trafic de passagers[5] :

croissance du trafic de passagers	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2009/2005	Trafic 2009 Mpax
BAA (Heathrow, Gatwick, Stansted)	+2,2%	+1,3%	-2,6%	-4,2%	-3,3%	118,2
ADP (CDG, Orly)	**+4,8%**	**+4,7%**	**+0,8%**	**-4,7%**	**+5,5%**	**83,0**
Fraport (Francfort)	+1,1%	+2,6%	-1,3%	-4,7%	-2,5%	50,9
Aena (Madrid)	+8,7%	+13,8%	-2,4%	-5,1%	+14,5%	48,3
Schiphol (Amsterdam)	+4,3%	+3,8%	-0,8%	-8,1%	-1,3%	43,6

1.2.1 Paris-Charles de Gaulle

Situé à 25 kilomètres au nord de Paris, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est implanté sur 3 257 hectares. Il rassemble la plus grande part des liaisons commerciales longs-courriers et intercontinentales du système aéroportuaire, à l'exception de celles vers l'Outre-Mer et les Caraïbes, qui sont opérées au départ de Paris-Orly. Ce positionnement structure fortement l'activité et l'identité de l'aéroport, qui est la porte d'entrée du monde en France. Il dispose de trois aérogares de passagers d'une capacité de 71,8 millions de passagers par an et de six gares de fret. Avec 57,9 millions de passagers accueillis en 2009, il est le 6ème aéroport mondial, le 2ème aéroport européen et le 1er aéroport français. Le trafic de fret et poste s'est élevé à 2,05 millions de tonnes en 2009, ce qui représente 95 % du volume traité sur les plates-formes d'Aéroports de Paris. Plus de 300 villes dans le monde ont été desservies au départ de Paris-Charles de Gaulle en 2009 (avec un minimum de 12 mouvements dans l'année).

Le trafic point à point représente plus des deux tiers du trafic de la plate-forme. De plus, celle-ci est idéalement localisée pour attirer le trafic de correspondance qui alimente ensuite le trafic long-courrier, puisque Paris se trouve à moins de deux heures de vol de toutes les grandes villes d'Europe occidentale.

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est le siège d'environ 90 000 emplois et 700 entreprises. Les principaux atouts de l'aéroport sont la qualité de ses infrastructures, qu'il s'agisse des pistes ou des terminaux les plus récents, la présence de compagnies mondiales au premier rang desquelles Air France-KLM dont l'un des deux hubs internationaux est situé à Paris-Charles de Gaulle et FedEx, dont le hub européen est également installé sur la plate-forme, et enfin ses importantes réserves foncières. Il a vocation à constituer l'un des points d'interconnexion majeur du futur réseau Carex de transport de fret en Europe.

1.2.2 Paris-Orly

Située à 16 kilomètres au sud de Paris, l'aéroport de Paris-Orly est implanté sur 1 540 hectares. Il est spécialisé dans le trafic point à point sur les destinations métropolitaines, l'Europe, l'Afrique du Nord et l'Outre-Mer, et est doté de deux aérogares d'une capacité de 30 millions de passagers par an. Avec 25,1 millions de passagers accueillis en 2009, Paris-Orly est le 2ème aéroport français et le 11ème aéroport européen. Près de 160 villes ont été desservies en 2009 (avec un minimum de 12 mouvements dans l'année). L'aéroport offre également d'importantes opportunités de développement immobilier, très majoritairement de diversification.

[5] BAA : aéroports de Londres-Heathrow, Londres-Gatwick et Londres-Stansted pris en compte sur toute la période

Ainsi, le projet immobilier Cœur d'Orly a pour vocation de créer un quartier d'affaires sur la plate-forme qui, à terme, pourrait comporter près d'un million de mètres carrés. Aéroports de Paris a choisi en mars 2008 le groupement Altaréa et Foncière des Régions comme partenaire financier et co-développeur pour la première étape du projet.

Pôle économique majeur du sud francilien, l'aéroport de Paris-Orly accueille près de 28 000 emplois directs et plus de 300 entreprises.

1.2.3 Paris-Le Bourget

Situé à 7 kilomètres au nord de Paris et donc proche des centres de décisions et d'affaires, l'aéroport de Paris-Le Bourget est implanté sur 553 hectares. Il est le 1er aéroport d'affaires en Europe. Ancien aéroport international, il est bien équipé en infrastructures et dispose de trois pistes permettant de recevoir les avions d'affaires classiques mais aussi les avions plus lourds tels que le Boeing 747 et, lors des salons, l'Airbus A380. En 2009, le nombre de mouvements d'avions et d'hélicoptères s'est élevé à près de 58 000.

Paris-Le Bourget regroupe par ailleurs soixante-dix entreprises et constitue un pôle d'excellence dans les métiers de l'aéronautique liés à l'aviation d'affaires. Avec près de 3 000 emplois directs et le double en emplois indirects, Paris-Le Bourget constitue un atout industriel et économique de premier plan pour la région francilienne.

1.2.4 Aérodromes d'aviation générale

Aéroports de Paris détient et exploite dix aérodromes civils d'aviation générale situés en Ile-de-France (Meaux-Esbly, Pontoise-Cormeilles-en-Vexin, Toussus-le-Noble, Chavenay-Villepreux, Chelles-le-Pin, Coulommiers-Voisins, Etampes-Mondesir, Lognes-Emerainville, Persan-Beaumont, Saint-Cyr-l'Ecole) et assure l'exploitation de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux.

En 2009, ces 11 plates-formes ont enregistré un trafic d'environ 700 000 mouvements d'aéronefs légers, pour l'essentiel constitué d'aviation de loisirs, d'écoles et d'entraînement.

1.3 Services rendus par Aéroports de Paris SA en qualité d'exploitant d'aéroports

Présent sur l'ensemble des étapes du parcours du passager et des marchandises, l'exploitant qu'est *Aéroports de Paris SA* a pour mission d'accueillir, d'organiser et d'optimiser, en collaboration avec les compagnies aériennes, leurs prestataires de services et les services de l'Etat compétents, les différents flux au sol engendrés par l'activité de transport aérien : flux des avions sur les aires aéronautiques, flux des passagers dans les aérogares et à travers les différents filtres de contrôle, flux des bagages, flux cargo, flux d'avitaillement entre la zone publique et l'avion, déplacement des agents des différentes entreprises présentes sur les sites. Il assure l'interface entre les différents intervenants, à qui il fournit des services et met à disposition des installations. Pour cela :

- il conçoit et organise la construction des infrastructures aéroportuaires et leur accès ;
- il met à la disposition des compagnies aériennes et des autres professionnels des infrastructures, installations, espaces et équipements nécessaires à leur activité tels que les aires aéronautiques et leurs équipements, les banques d'enregistrement, les salles d'embarquement, les systèmes de traitement des bagages, les bureaux et locaux d'exploitation, les salons etc. ; il leur fournit également des prestations industrielles telles que l'énergie et les fluides, les télécommunications, le traitement des déchets ;
- il affecte les compagnies aériennes entre les aérogares d'un même aéroport et, dans certaines limites, entre les plates-formes franciliennes ;

- il accueille, informe les passagers et le public, en facilite le parcours et met à leur disposition des services destinés à améliorer leur confort tels que les parkings, hôtels, services de télécommunications et de divertissement, accueil personnalisé, etc. ;
- il met en œuvre, sous le contrôle de l'Etat, des mesures de sûreté du transport aérien ;
- il décide de l'implantation et donne en location les espaces de services marchands, notamment les boutiques, bars et restaurants.

Le cadre général des conditions d'exploitation d'Aéroports de Paris ainsi que ses obligations de service public sont précisés dans le cahier des charges de l'entreprise approuvé par le décret du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris.

1.4 Les aéroports franciliens, des pôles d'activités et d'emplois majeurs

Le transport aérien est la 4ème branche la plus dynamique de l'économie française[6]. Grâce à l'ancrage fortement territorial des aéroports, des enjeux majeurs sur l'emploi et sur la création de richesses se cristallisent donc sur les plates-formes.

On estime ainsi que l'activité aéroportuaire[7] des plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget représente environ 3 % du PIB de la région Ile-de-France, soit plus de 1 % du PIB national.

Ainsi, près de 1 100 entreprises sont implantées sur ces trois aéroports, dont 700 à Paris-Charles de Gaulle, 325 à Paris-Orly et 70 à Paris-Le Bourget. Par ailleurs, 85 % des achats d'Aéroports de Paris sont effectués auprès de 3 190 entreprises franciliennes.

En matière d'emplois, et uniquement en Ile-de-France, ces trois aéroports concentrent plus de 120 000 emplois directs[8], souvent très qualifiés, auxquels s'ajoutent 240 000 emplois indirects, induits et catalysés. Ils représentent plus de 6 % de l'emploi régional. En période d'expansion économique, le rythme de croissance de ces emplois est largement supérieur à la fois à la moyenne nationale et à la moyenne régionale. En particulier, Paris-Charles de Gaulle est le premier pôle créateur d'emplois en Ile-de-France : en période de croissance, le nombre d'emplois y augmente de façon régulière d'environ 6 % en moyenne par an, et l'aéroport a vu la création de plus de 10 000 emplois entre 2005 et 2008.

En moyenne, on estime que 1 million de passagers à Paris-Charles de Gaulle sont sources de 1 500 emplois directs et 4 500 emplois totaux. A Paris-Orly, ces ratios sont de 1 000 emplois directs et 3 000 emplois totaux pour 1 million de passagers.

Les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly sont des Territoires économiques majeurs du Schéma directeur régional d'Ile-de-France (SDRIF).

Une politique volontariste d'Aéroports de Paris :

Conscient du fait qu'aucune entreprise ne peut se développer harmonieusement si elle reste isolée dans son environnement, Aéroports de Paris assume pleinement son rôle fondamental dans le développement économique de la région Ile-de-France à travers une politique ambitieuse de coopération économique et sociale qui s'articule autour de trois volets : le développement économique, l'accès à l'emploi aéroportuaire des populations riveraines et la concertation avec les institutions de l'aménagement du territoire.

Ainsi, intégré à son environnement local, Aéroports de Paris joue le rôle d'un émetteur de croissance pour les territoires limitrophes et les entreprises franciliennes : Aéroports de Paris mène, depuis 1996, une centaine de partenariats de coopération économique et sociale qui visent à soutenir le développement de ses territoires d'ancrage.

[6] Source FNAM, livre blanc 2005
[7] y compris consommations des entreprises implantées
[8] soit 2,3 % de l'emploi en Ile-de-France : 90 000 emplois à Paris-Charles de Gaulle, 27 600 à Paris-Orly et 2 800 à Paris-Le Bourget.

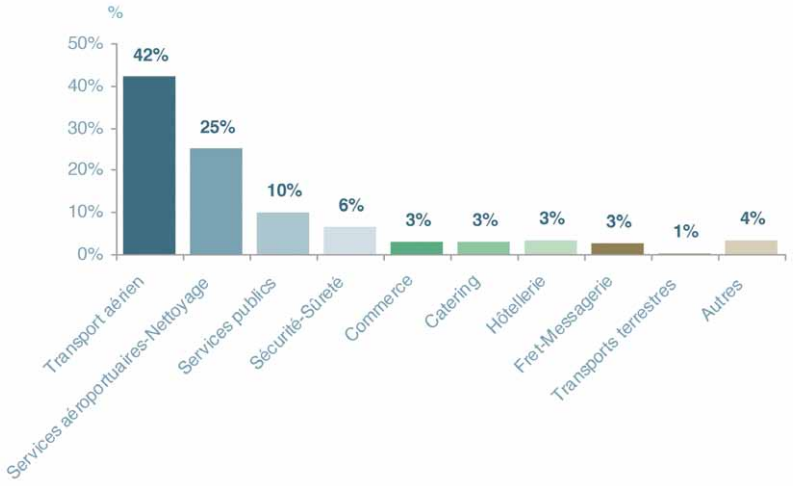
Parmi les nombreuses initiatives conçues pour faciliter la création et l'installation des PME sur les territoires riverains des plates-formes, sont à noter en particulier l'aménagement d'un espace ouvert aux investisseurs étrangers (Datagora), une pépinière d'entreprises au cœur de Paris-Charles de Gaulle (Aéropole) et un centre d'affaires implanté à proximité de Paris-Orly (Orly International).

Le soutien à l'emploi repose également sur des contributions telles que l'engagement dans le Plan Espoir Banlieues, la participation à des salons et forums sur l'emploi, des aides à l'emploi (formation, orientation), la recherche de logements pour les salariés, des places en crèche avec des horaires décalés, une veille systématique de l'évolution de l'emploi sur les plates-formes (les Observatoires de l'emploi, des métiers et de la formation), l'aide à la mobilité (Papa-Charlie, Allobus), etc.

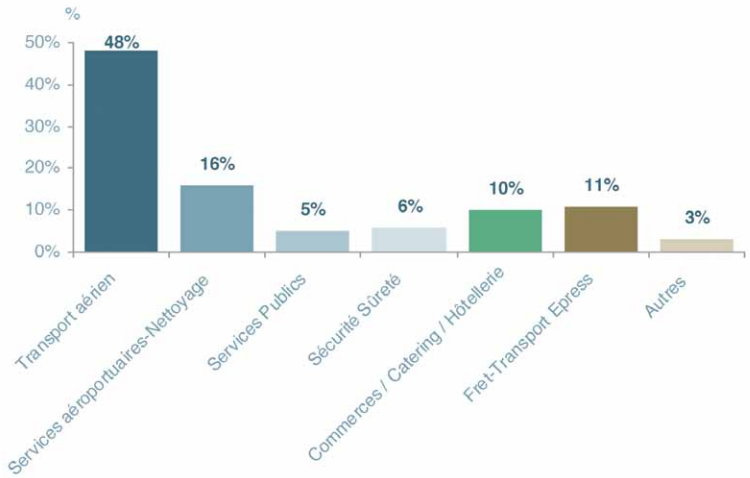
Par ailleurs, Aéroports de Paris est fortement impliqué dans les actions régionales et départementales que sont notamment les Pactes emploi et développement économique : le premier a été signé sur le pôle d'Orly début 2009 et celui du bassin de Roissy est actuellement en projet.

Enfin, créée en 2003 sous l'égide de la Fondation de France, la Fondation Aéroports de Paris a pour objet de soutenir des projets d'aide à l'insertion et des projets de solidarité de proximité présentés par des structures d'intérêt général et des associations situées dans l'environnement des plates-formes d'Aéroports de Paris.

Répartition des effectifs par secteur d'activités sur l'aéroport de Paris-Orly :



Répartition des effectifs par secteur d'activités sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle :



1.5 Environnement et responsabilité sociétale

Aéroports de Paris est engagé dans une politique de développement durable ambitieuse et volontariste. Cette politique repose sur trois axes principaux : exceller dans le management environnemental de ses propres pollutions, renforcer la prise de conscience de ses intérêts communs avec les collectivités territoriales environnantes et travailler à rendre le développement plus responsable et plus attractif auprès des diverses parties prenantes.

Par l'ensemble de ses actions, Aéroports de Paris ambitionne d'être la référence européenne aéroportuaire en matière de développement durable et de responsabilité sociétale et s'engage à mettre en œuvre le Grenelle de l'environnement.

Une politique environnementale volontariste et des engagements dans le cadre du Grenelle de l'environnement :

Acteur majeur du développement et de l'aménagement de la région Ile-de-France, Aéroports de Paris se veut exemplaire et ambitieux en matière de protection de l'environnement. La certification ISO 14 001 de ses trois principales plates-formes traduit son engagement concret en matière de responsabilité environnementale. En outre, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle a mis en œuvre et fait certifier en 2008 un système de management intégré (SMI), intégrant l'environnement, la qualité, la sécurité et la sûreté.

La mise en œuvre de cette politique repose sur l'implication quotidienne des unités et des personnels de l'entreprise qui appliquent les 4 principes de la politique environnementale : intégration systématique de l'environnement dans toutes les activités du Groupe, engagement d'agir en acteur responsable, prévention des risques de pollution collectifs sur les aéroports et promotion de ses propres valeurs et bonnes pratiques auprès de ses partenaires.

Le 28 janvier 2008, dans le cadre du Grenelle de l'environnement, l'ensemble des acteurs du transport aérien s'est engagé auprès du gouvernement à réduire sensiblement ses impacts environnementaux. Dans ce cadre, Aéroports de Paris s'est donné 7 objectifs :

- abaisser de 10 % les temps de roulage des avions sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle de 2004 à 2010 ;
- appliquer la démarche HQE et THQE pour ses nouvelles constructions ;
- réduire de 20 % les consommations énergétiques internes par passager de 2004 à 2020 et de 40 % avant 2040 ;
- développer l'utilisation des énergies renouvelables ;
- réduire de 30 % les émissions de CO_2/km de la flotte interne de véhicules légers de 2006 à 2012 ;
- contribuer à limiter l'utilisation par les avions au stationnement de leur moteur auxiliaire (APU) ;
- promouvoir le covoiturage.

Les actions d'Aéroports de Paris s'appuient notamment sur une politique de diffusion des bonnes pratiques auprès des entreprises des sites aéroportuaires : Aéroports de Paris intègre des clauses environnementales et sociales dans ses relations avec ses fournisseurs et les associe ainsi à sa politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Ses valeurs sont également promues, auprès des entreprises présentes sur ses plates-formes, par les Clubs des Partenaires Environnement.

Une responsabilité sociétale assumée et renforcée :

Aéroports de Paris SA fait évaluer depuis 2003 sa politique de développement durable par une agence indépendante de notation extra-financière[9]. Six domaines sont soumis à cette évaluation : l'environnement, la fonction commerciale, la société civile, les ressources humaines, les achats et la sous-traitance, la gouvernance d'entreprise. Aéroports de Paris a obtenu en 2008 la note globale A+[10] comme en 2007. L'agence de notation a souligné un net progrès sur les trois domaines audités cette année-là :

- l'environnement, avec l'enjeu climatique en première position : en application de son Plan Environnement finalisé en 2007, l'entreprise s'est concentrée sur la maîtrise des consommations d'énergie et le recours aux énergies renouvelables, afin de limiter ses émissions de gaz à effet de serre ; ses pratiques de constante limitation des impacts environnementaux sur le terrain se sont intensifiées ;

[9] BMJ Ratings
[10] A+ : performance élevée supérieure aux standards sectoriels

- la fonction commerciale, avec l'essor de la culture clients : Aéroports de Paris a engagé un renforcement de la culture clients à tous les niveaux de l'entreprise, sous l'impulsion d'une nouvelle direction de la satisfaction clients ; l'entreprise a par ailleurs renforcé ses partenariats avec les compagnies aériennes et s'est dotée d'une organisation efficace pour ses activités commerciales ;
- un lien amélioré avec la société civile : en particulier, deux points forts ont pu être identifiés, que sont la nouvelle organisation des relations avec les riverains, avec des pôles territoriaux et une intensification de la communication sur le terrain répondant mieux aux attentes des riverains, et le dynamisme de la Fondation Aéroports de Paris.

Le renforcement de la responsabilité sociétale de l'entreprise s'est par ailleurs traduit, depuis le mois de juillet 2008 et en application d'un règlement européen, par la prise en charge par Aéroports de Paris de l'accueil et de l'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite (PHMR) dans ses aéroports, reposant sur des normes de qualité élevées. En décembre 2008, le magazine *Ville & Transports* a salué les efforts réalisés par Aéroports de Paris en lui accordant le grand prix de l'accessibilité au Palmarès des Transports qu'il organise chaque année.

En outre, en matière de transparence et de responsabilité éthique, Aéroports de Paris a choisi de s'engager, au début de l'année 2008, dans la lutte contre la corruption au titre du 10ème principe du Pacte mondial. Le Pacte mondial (Global Compact), promu par l'ONU, établit 10 principes relatifs aux droits de l'Homme, aux normes de travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption. Les signataires apportent chaque année la preuve du respect de leurs engagements, leurs obligations s'étendant à leur sphère de responsabilité sociétale. Aéroports de Paris applique ces principes en étant en particulier attentif à la dignité de chaque passager, en protégeant les droits des personnels, en dialoguant avec ses partenaires sociaux, par son système de management environnemental, par la lutte contre la corruption en partenariat avec l'ONG Transparence International (France) et en facilitant l'accès a l'emploi.

1.6 Vers une meilleure accessibilité des plates-formes

Pour Aéroports de Paris, acteur économique de premier plan en Ile-de-France, les enjeux de l'accessibilité sont cruciaux. L'accessibilité est en effet une priorité économique et sociale, que ce soit en matière de qualité de service pour les clients, d'attractivité des aéroports, et d'accès aux zones d'emplois.

Les plates-formes d'Aéroports de Paris sont au centre de réseaux routiers, autoroutiers et de connections ferroviaires régionales (deux gares RER pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, RER et Orlyval pour l'aéroport de Paris-Orly) denses, que complètent des dessertes internes aux plates-formes ayant en particulier bénéficié dans la période récente de la mise en service par l'entreprise du métro automatique CDGVAL à Paris-Charles de Gaulle. En outre, Aéroports de Paris a récemment contribué à la levée intervenue en avril 2009 des interdictions de trafic local, permettant ainsi une amélioration de la desserte interne de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle par bus.

Au-delà de ces infrastructures et services, Aéroports de Paris soutient fermement les projets en cours, notamment de transports collectifs, qui contribueront à améliorer la desserte des plates-formes pour les employés et les passagers aériens : amélioration du RER B (projet "RER B Nord+") prévue fin 2012, projet CDG Express[11], Barreau de Gonesse[12] et Tangentielle Nord[13], laquelle contribuera aussi l'accessibilité de la plate-forme de Paris-Le Bourget.

S'agissant de la plate-forme de Paris-Orly, Aéroports de Paris est étroitement associé au projet de tramway Villejuif - Athis-Mons dont la mise en service devrait avoir lieu en 2013, pour la réalisation duquel une convention vient d'être signée entre le STIF, la RATP et Aéroports de Paris. L'entreprise partage également les démarches en cours menées par le STIF qui visent à renforcer l'accessibilité du pôle d'Orly en transports en commun, notamment grâce aux transports en site propre. Aéroports de Paris entend favoriser l'aboutissement de ces projets, tout en veillant à leur bonne insertion sur la plate-forme aéroportuaire.

Au-delà de ces programmes, Aéroports de Paris est particulièrement attentif aux perspectives du Grand Paris, et notamment à celle du métro automatique appelé à contribuer fortement à l'amélioration des connexions des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget avec les autres grands pôles d'Ile-de-France et avec le centre de

[11] Liaison ferrée directe avec Paris prévue à l'horizon 2016
[12] Projet de liaison RER D-RER B
[13] Liaison ferrée reliant à terme les RER A, C, D, B, E avec une première phase Epinay-sur-Seine (RER C) / Pierrefitte-Stains (RER D) / Le Bourget (RER B) mise en service à l'automne 2014

Paris. L'objectif affiché serait de pouvoir rejoindre, depuis l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, La Défense et le centre de Paris en moins de 30 minutes ; l'aéroport de Paris-Orly serait relié à la gare de Lyon en 25 minutes, les deux aéroports internationaux étant reliés entre eux en moins d'une heure.

En termes d'image et de qualité de service pour les clients, ce futur métro automatique permettrait une accessibilité renforcée aux deux aéroports internationaux en offrant une alternative très compétitive à la route (véhicules particuliers, taxis, bus ou navettes) et contribuerait de ce fait à réduire les risques de saturation routière. Un tel renforcement de l'accessibilité des trois aéroports franciliens apparaît en outre fondamental pour le dynamisme et la compétitivité des pôles économiques et d'emplois qu'ils constituent, la qualité de la desserte en transports publics étant un critère prioritaire de l'implantation d'entreprises.

1.7 Politique en faveur de l'intermodalité

La situation particulière des plates-formes d'Aéroports de Paris, situées au sein de réseaux denses d'infrastructures de transports routiers et ferroviaires, font de l'entreprise un acteur majeur de l'intermodalité. Ces dessertes sont un facteur d'attractivité à la fois pour le trafic de passagers, le trafic de fret et l'implantation d'entreprises.

Dans une visée de développement durable, de renforcement de l'attractivité des plates-formes et de recherche d'une allocation efficace des ressources et capacités aéroportuaires, Aéroports de Paris prend pleinement en compte dans sa stratégie le développement de l'intermodalité en cherchant à tirer au mieux profit des complémentarités possibles entre l'aérien et le TGV.

En matière d'infrastructures, Aéroports de Paris a ainsi intégré très tôt la dimension ferroviaire sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, en misant sur la complémentarité entre l'aérien et les lignes à grande vitesse par l'implantation d'une gare TGV au cœur de l'aéroport. Créée en 1994, cette gare TGV a permis en 2008 à 3,4 millions de passagers de relier le réseau à grande vitesse le plus dense du monde par près de 53 trains directs par jour à destination de 58 villes françaises et étrangères. En juin 2007, la mise en service du TGV Est Européen a donné accès en direct depuis la gare TGV de l'aéroport à trois nouvelles gares françaises : Strasbourg, Lorraine TGV et Champagne-Ardenne TGV. Strasbourg n'est plus qu'à 2h25 en train de l'aéroport, Metz et Nancy à 1h30 et Reims à 45 minutes.

A l'avenir, la gare TGV de Paris-Charles de Gaulle devrait encore être amenée à se développer avec l'ouverture à la concurrence du rail, l'évolution du réseau grande vitesse, le projet d'éventuelle liaison avec la Picardie ou encore le développement du trafic transmanche.

Par ailleurs, dans le domaine du fret, Aéroports de Paris est moteur dans le projet Carex de gare TGV fret connectée étroitement aux établissements de traitement du fret de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. L'objectif d'une telle plate-forme est de permettre d'établir une offre de trains de fret express d'abord entre Paris-Charles de Gaulle, Amsterdam, Lyon, Lille, Londres, Liège et Cologne puis rapidement vers de nombreux autres aéroports et destinations en Europe, limitant ainsi le recours à des avions cargo ou postaux de nuit et au trafic routier. Cette démarche s'inscrit aussi dans les engagements de développement durable d'Aéroports de Paris, participe à la compétitivité d'une activité occupant près de 20 000 employés, et renforce l'attractivité du second hub mondial de la compagnie FedEx.

Enfin, dans le cadre du Projet d'Interconnexion Sud des Lignes à Grande Vitesse et d'une nouvelle gare TGV à Orly, projet piloté par Réseau Ferré de France, Aéroports de Paris apporte son concours aux études en cours et soutient la localisation de cette gare au sein même de la plate-forme aéroportuaire de Paris-Orly. A cette fin, le projet immobilier de quartier d'affaires Cœur d'Orly intègre depuis sa conception, il y a trois ans, les réservations techniques nécessaires et propose une véritable intégration urbaine à proximité des aérogares, mais aussi du futur centre de congrès et d'exposition de Paris-Orly porté par les conseils généraux et la Région.

1.8 Une entreprise à l'écoute de ses clients

Agir pour le développement durable, c'est aussi pour Aéroports de Paris assurer à ses clients la qualité et la pérennité de ses prestations. L'entreprise entend répondre à cet enjeu par la fonctionnalité de ses installations et la qualité de ses services. Elle vise à accroître l'attractivité de ses plates-formes pour les passagers, les compagnies aériennes et les entreprises installées.

Ainsi, la qualité de service aura été l'un des grands objectifs de la stratégie 2006-2010 d'Aéroports de Paris, et son inscription au plus haut rang des priorités du Contrat de Régulation Economique 2011-2015 doit permettre de franchir une étape décisive en matière de satisfaction des clients.

Cette ambition s'appuie avant toute chose sur l'écoute des besoins des clients et sur la mesure de leur satisfaction : c'est dans cette perspective d'amélioration continue qu'Aéroports de Paris a mis en œuvre des démarches d'écoute et de coopération au plus près du terrain.

1.8.1 Les enquêtes de satisfaction

Aéroports de Paris s'appuie aujourd'hui sur différentes enquêtes de satisfaction afin d'apprécier l'évolution de la satisfaction de ses clients. Les trois enquêtes clés au cœur de ce dispositif d'écoute sont les suivantes :

- l'Observatoire Passagers, enquête de satisfaction menée auprès des passagers d'Aéroports de Paris (départ et arrivée) ;
- l'enquête ASQ de l'ACI, permettant chaque trimestre un classement des aéroports internationaux ayant souscrit à cette enquête selon différents critères de satisfaction des passagers[14] ;
- l'enquête Compagnies Aériennes, enquête annuelle de satisfaction menée par Aéroports de Paris auprès des compagnies aériennes.

1.8.1.1 L'Observatoire Passagers

L'Observatoire Passagers constitue le principal baromètre de satisfaction des passagers pour Aéroports de Paris. Ces enquêtes trimestrielles sont mises en œuvre depuis 2002 pour la satisfaction des passagers au départ et depuis 2006 pour les passagers à l'arrivée. L'observatoire est administré par l'institut BVA.

Ce baromètre permet notamment :

- de mesurer la satisfaction des passagers sur l'ensemble de leurs parcours :
    - au départ (enquête auto-administrée) : depuis l'accès à l'aéroport, ou depuis l'arrivée en correspondance, jusqu'à la salle d'embarquement ; le questionnaire est remis au passager en salle d'embarquement, une fois son parcours achevé ; l'échantillon porte sur un panel de 8 000 passagers par trimestre, sur l'ensemble des terminaux d'Aéroports de Paris ;
    - à l'arrivée (enquête en face à face) : de la sortie de l'avion jusqu'au moment où les passagers quittent l'aéroport ; les enquêtes se déroulent en différents points d'accès aux transports terrestres, tels que les parcs automobiles, les files d'attente de taxis et à proximité des stations de transports en commun, auprès d'un panel de 3 600 passagers par trimestre.
- d'analyser l'évolution des résultats afin d'appréhender l'impact des mesures qualité mises en place, d'identifier les actions à mettre en œuvre et le cas échéant de les corriger.

[14] Cette enquête est propriété de l'ACI

1.8.1.2 L'enquête "ASQ" de l'ACI

L'enquête "ASQ", réalisée sous égide de l'ACI et à laquelle Aéroports de Paris a adhéré depuis 2007, permet de disposer de résultats comparés à d'autres aéroports internationaux (dont une dizaine d'aéroports européens de taille comparable). Cette enquête, qui couvre à la fois le champ du départ et de l'arrivée dans un même questionnaire, est administrée auprès d'un échantillon de 900 passagers au départ par trimestre dans le respect de la méthodologie imposée par l'ACI.

1.8.1.3 L'enquête de satisfaction des compagnies

Dans le souci d'améliorer le service fourni à ses clients, Aéroports de Paris a lancé en 2008 une enquête auprès des compagnies aériennes opérant à Paris-Charles de Gaulle et à Paris-Orly. Ayant vocation à être réalisée à un rythme annuel, elle vise l'ensemble des compagnies régulières opérant sur l'une des deux plates-formes pour le transport de passagers.

Aéroports de Paris a souhaité enrichir en 2009 cette approche quantitative de la perception des compagnies par une approche plus qualitative et approfondie. Ainsi une trentaine d'entretiens a pu être réalisée au second semestre 2009 auprès de 15 compagnies aériennes, l'objectif étant de permettre une meilleure analyse de l'enquête de satisfaction et de cibler plus précisément les leviers d'actions.

1.8.2 Les instances de concertation

Un travail d'échanges de résultat des indicateurs de satisfaction clients a été entrepris avec plusieurs compagnies aériennes. Cette démarche vise à construire progressivement, avec les compagnies volontaires, un tableau de bord partagé de suivi et de pilotage de la satisfaction clients, afin de prioriser et de coordonner les actions d'amélioration à engager de part et d'autre.

Par ailleurs, en plus des instances de concertation et de coordination opérationnelles (notamment les AOCs – *airport operators committees* – de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly), de celles de consultation dédiée aux problématiques de l'assistance en escale (comités des usagers de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly) et des démarches de coopération avec certaines compagnies ou alliances ("Réussir Ensemble" avec Air France - KLM, accords de niveau de service avec les alliances *Star Alliance* et *OneWorld*), les dispositifs de consultation mis en œuvre par Aéroports de Paris ou par l'Etat à l'adresse des compagnies aériennes et des assistants en escale sont de plusieurs ordres :

- la **Commission Consultative Economique (CocoEco)** commune aux aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly : elle regroupe Aéroports de Paris, les principales compagnies aériennes clientes des deux aéroports et des associations professionnelles du transport aérien et de l'assistance en escale ; présidée par une personnalité qualifiée indépendante désignée par l'Etat, ses réunions se déroulent en présence de représentants du régulateur (DGAC et DGCCRF) ; la CocoEco est compétente sur tous sujets relatifs à l'économie du service public aéroportuaire ; en particulier, elle est consultée et émet un avis annuellement sur les programmes d'investissements ainsi que sur l'évolution des tarifs des redevances ; en préparation d'un contrat de régulation économique (CRE), elle est par ailleurs amenée à débattre, comme cela a été le cas entre octobre 2009 et janvier 2010, des politiques d'investissements et de qualité de service pour la période couverte par ce CRE, ainsi que de leurs incidences financières pour les usagers ;
- la **Commission Consultative Aéroportuaire (CocoAéro)** : commission créée par la loi d'avril 2005 relative aux aéroports, elle est exclusivement composée de personnalités indépendantes et détient une compétence nationale ; saisie par le ministre en charge de l'aviation civile lors de la phase de préparation d'un CRE, elle émet un avis rendu public portant notamment sur les programmes d'investissements, les objectifs de qualité de service et l'évolution des redevances ; sa saisine sur le CRE 2011-2015 est attendue dans le courant du printemps 2010 ;

- le **Comité d'Orientation Aéroportuaire (COA)** : instance créée à l'initiative d'Aéroports de Paris en 2007, le COA réunit à un rythme trimestriel les dirigeants d'Aéroports de Paris et les représentants des plus importantes associations de transporteurs aériens ; il est appelé à débattre de thématiques stratégiques telles que celles relatives au développement à moyen et long termes des infrastructures et services aéroportuaires, au développement durable ou encore à la sûreté.

Ces processus de consultation traduisent une intensification forte de la concertation entre Aéroports de Paris et ses clients, par rapport à une situation d'avant 2006 où la Commission Consultative Economique n'était réunie qu'une fois l'an. Ainsi ces dernières années et à l'initiative d'Aéroports de Paris, la CoCoEco a été réunie à un rythme récurrent de cinq séances par an auxquelles se sont ajoutées des réunions de consultation spécifiques sur certaines thématiques tarifaires (mise en œuvre de la redevance d'assistance aux PHMR par exemple).

En ce qui concerne la préparation du CRE 2011-2015, une première phase de consultation approfondie, réalisée dans le cadre de la CocoEco d'octobre 2009 à janvier 2010, a porté sur les hypothèses de trafic, les programmes d'investissements, les priorités de qualité de service, l'évolution de la productivité et celle des coûts, l'aménagement du périmètre régulé et les évolutions tarifaires. Parallèlement, trois étapes de concertation ont été menées au sein du COA sur le développement à moyen et long termes des infrastructures de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle, ainsi que sur les grandes orientations économiques du CRE 2011-2015.

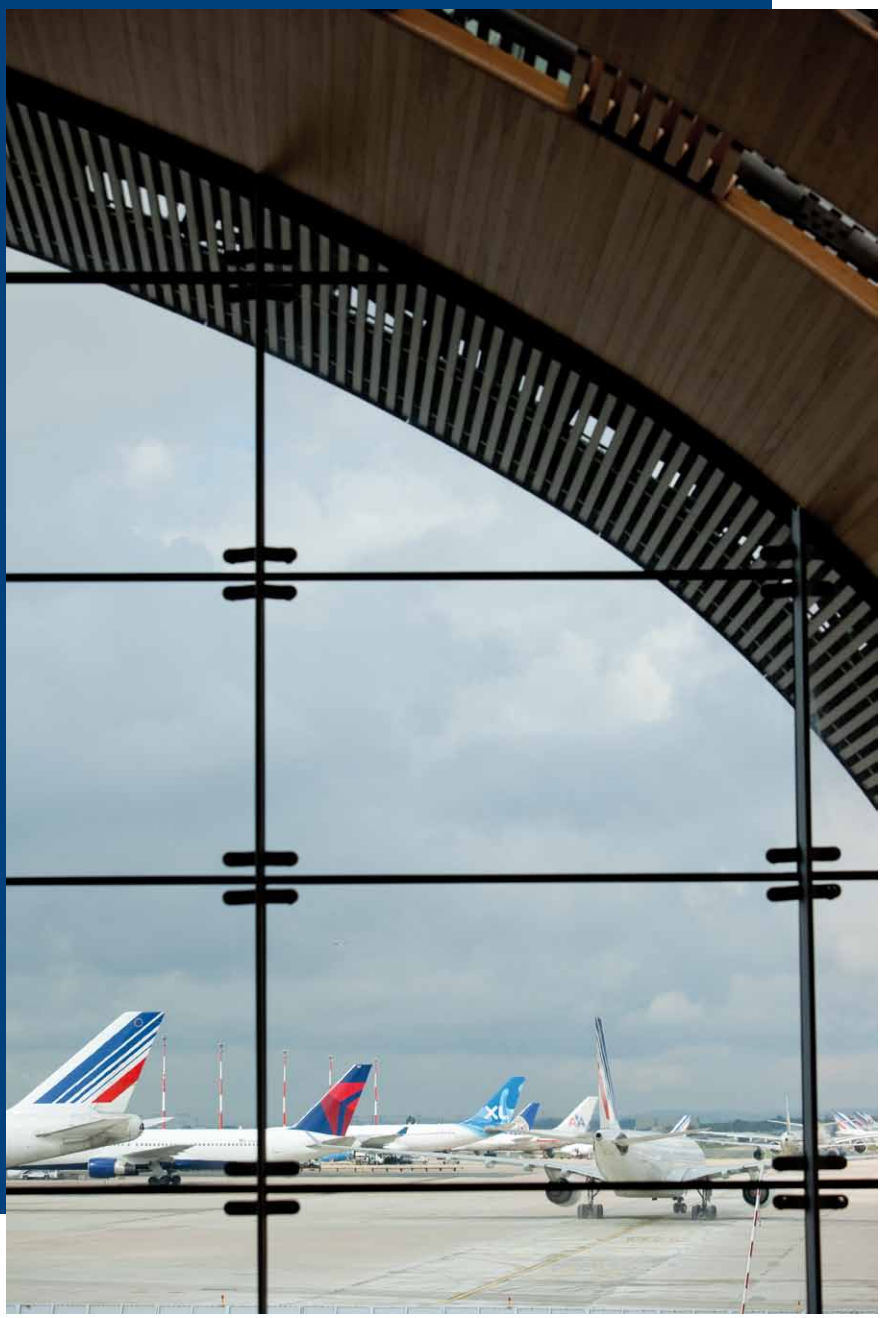
1.8.3 Les accords de coopération et de niveau de service conclus avec les compagnies aériennes

Les compagnies aériennes sont les premiers clients d'Aéroports de Paris. Elles ont en commun avec lui de rechercher une qualité optimale de services aux passagers, dont la satisfaction dépend souvent, de manière indissociable, du niveau des prestations rendues par les transporteurs, leurs assistants et Aéroports de Paris. L'entreprise a signé avec ses compagnies clientes plusieurs accords pour tirer profit de ces synergies, et entend poursuivre et renforcer l'esprit de coopération qui anime les relations établies non seulement avec les compagnies des grandes alliances et les autres principaux clients de l'entreprise, mais aussi avec l'ensemble de la communauté aéroportuaire.

Ainsi, deux "Service Level Agreements", avec respectivement Star Alliance et One World, acteurs de près de la moitié du trafic aérien mondial, encadrent des mesures d'amélioration de la qualité des installations et des services aux passagers. Au-delà, de tels accords nourrissent une vision prospective commune de l'enrichissement des services et des perspectives offertes par les plates-formes vis-à-vis du développement des compagnies aériennes.

Concernant les leviers de coopération stratégique, technique et opérationnelle d'Aéroports de Paris avec son client principal Air France - KLM, ceux-ci prennent appui sur le partenariat "Réussir Ensemble" lancé en 2006, lequel réunit 250 collaborateurs des deux entreprises autour de projets communs.

2. La régulation économique **d'Aéroports de Paris**



La régulation économique **d'Aéroports de Paris**

2.1 Les principes de la régulation économique d'Aéroports de Paris

La loi du 20 avril 2005 relative aux aéroports et ses textes réglementaires d'application ont fondé un nouveau régime de régulation économique auquel est soumis, depuis lors, Aéroports de Paris.

Cette régulation, justifiée par l'Etat par la position dominante d'Aéroports de Paris vis-à-vis de ses usagers du service public aéroportuaire, porte conjointement sur la tarification des redevances pour services rendus, sur les programmes d'investissements et sur le niveau de qualité de service.

Elle poursuit les objectifs principaux suivants :

- être facteur de **visibilité**, à la fois pour Aéroports de Paris et ses clients, concernant l'évolution des redevances, les programmes d'investissements à réaliser et le niveau de qualité de service requis ;
- fournir des **incitations** à Aéroports de Paris en matière de maîtrise de ses coûts, de développement de l'activité et de réalisation des investissements, ainsi qu'en ce qui concerne l'amélioration de la qualité de service ;
- assurer une **bonne lisibilité des critères économiques** pris en compte pour apprécier le juste niveau des redevances ;
- renforcer le processus de **consultation des usagers** d'Aéroports de Paris.

En particulier, est dorénavant privilégié **un mode de régulation pluriannuelle assis sur des contrats de régulation économique** (CRE), d'une durée d'au plus cinq ans, conclus entre Aéroports de Paris et l'Etat[15] après une consultation approfondie des compagnies aériennes et autres parties intéressées. Le premier de ces contrats a été signé le 6 février 2006 et couvre la période 2006-2010.

Distincts du cahier des charges d'Aéroports de Paris fixé réglementairement par l'Etat et définissant les obligations de service public de l'entreprise, ces contrats ont pour vocation :

- de marquer les engagements de l'entreprise en matière **d'investissements** ;
- de définir les objectifs de **qualité de service** assignés à l'entreprise et de fixer le régime d'incitation financière associé (bonus/malus) ;
- de définir, au regard de ces éléments et de la délimitation du périmètre dit «régulé», le plafond **d'évolution des tarifs des redevances aéroportuaires** les plus significatives : redevance d'atterrissage, redevance par passager, redevance de stationnement, redevance de dégivrage, redevance relative aux banques d'enregistrement, etc.

L'appréciation de l'évolution tarifaire permise par un CRE repose sur le **critère de juste rémunération** de l'entreprise au regard du coût moyen pondéré du capital :

- cette juste rémunération est examinée, de manière prospective sur la base du plan d'affaires d'Aéroports de Paris, à **l'intérieur du périmètre régulé** regroupant non seulement les activités donnant lieu à redevances mais également certaines activités non aéronautiques dont les prix sont libres (cf. § 2.2 ci-dessous) ;
- elle est **mesurée par le retour sur capitaux employés ("ROCE"),** égal au rapport entre le résultat opérationnel[16] après impôt et la base d'actifs régulés (BAR) ;
- elle est **appréciée en comparant ce ROCE au coût moyen pondéré du capital de l'entreprise (CMPC)** qui mesure le coût de mobilisation des capitaux utilisés par l'entreprise, composés de capitaux propres et de dettes (cf. § 2.3 ci-après).

Il est à noter que ce critère de juste rémunération s'apprécie globalement sur le périmètre régulé ; il conduit à une évaluation de la pertinence du niveau moyen de l'ensemble des redevances mais pas à une détermination du niveau de chacune d'entre elles. En effet, la régulation économique d'Aéroports de Paris autorise l'entreprise à une certaine **souplesse dans la définition de sa politique tarifaire** en matière de structure et de poids relatifs des redevances entre elles.

[15] représenté conjointement par les ministres en charge de la régulation économique des aéroports, à savoir le ministre chargé de l'aviation civile et celui chargé de l'économie, par l'entremise respectivement de la direction générale de l'aviation civile (DGAC) et de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF)

[16] Résultat opérationnel défini par l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes ; il diffère du résultat d'exploitation mesuré en comptabilité sociale par la prise en compte des plus et moins-values de cessions d'actifs, des subventions d'investissements éventuelles et de la participation des salariés aux résultats de l'entreprise ; le résultat opérationnel après impôt est déduit du résultat opérationnel par la prise en compte d'un impôt normatif s'y appliquant au taux d'impôt sur les sociétés en vigueur (34,43 % en 2009)

En conclusion, le contrat de régulation économique est un instrument de régulation fondamental permettant :

- de donner une visibilité indispensable à moyen terme à l'entreprise sur les conditions de rentabilité des investissements qu'elle consent ;
- d'inciter l'entreprise à être vertueuse sur la maîtrise de ses coûts et sur le développement de son activité, toute surperformance en la matière par rapport au plan d'affaires d'origine restant acquise à l'entreprise pendant la durée du contrat, alors que symétriquement l'effet de toute sous-performance est à sa charge ;
- de définir un programme d'investissements et des objectifs de qualité de service concertés avec la communauté des transporteurs aériens et associés à des incitations financières.

2.2 Le périmètre régulé et son aménagement

Le périmètre régulé est le périmètre d'activités sur lequel le critère de juste rémunération de l'entreprise est appliqué aux fins d'évaluation du niveau moyen des redevances.

Ce périmètre comprenait sur le CRE 2006-2010 (cf. figure ci-après) :

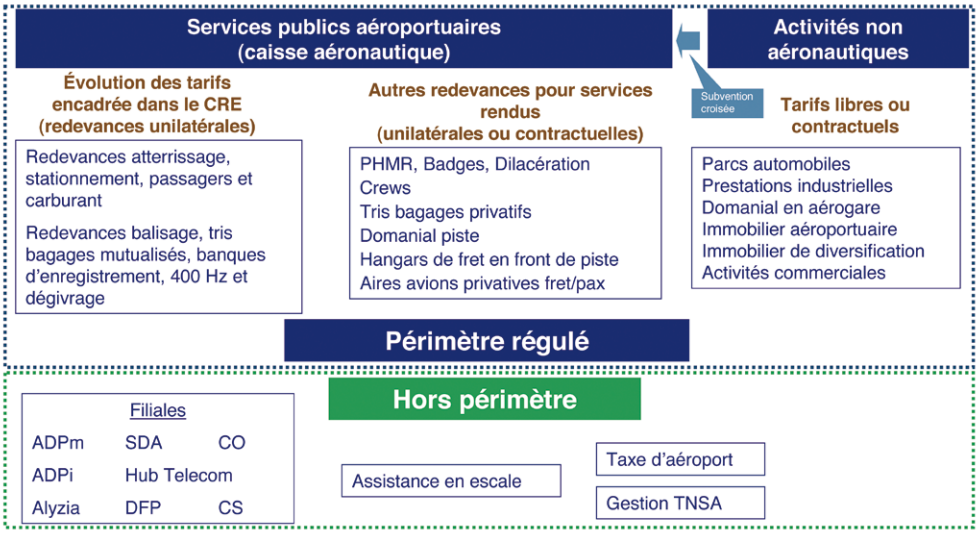
- les **activités de services publics aéroportuaires**, lesquelles donnent lieu aux redevances pour services rendus : certaines d'entre elles correspondent à des prestations "standards" et font l'objet de redevances fixées par Aéroports de Paris et homologuées par l'Etat (redevance par passager, redevance d'atterrissage, redevance de stationnement, redevance de dégivrage, redevance de trieurs à bagages mutualisés, redevance 400 Hz, etc.) dont la plupart entre dans le plafond tarifaire du CRE, tandis que d'autres correspondent à des prestations assurées de manière spécifique pour certains clients et donnent lieu à une contractualisation directe du prix avec les clients concernés (cas des trieurs de bagages loués à Air France en particulier) ;
- des **activités non aéronautiques dont les prix sont libres**, et dont le caractère bénéficiaire contribue à modérer les redevances précitées : ces activités regroupent pour l'essentiel les activités commerciales (boutiques en zone réservée et en zone publique, bars et restaurants, location de véhicules, banque et change, publicité, activités hôtelières en aérogares, etc.), les parcs de stationnement automobile, les prestations industrielles, les activités locatives en aérogares et les activités immobilières en dehors des aérogares.

Le principe d'un périmètre aussi large, dit de "caisse unique", correspond ainsi implicitement à l'application d'un système de «subvention croisée» des activités non aéronautiques au profit des activités aéronautiques. Ce système, relativement peu incitatif, revient donc à priver Aéroports de Paris de toute la création de valeur issue des efforts de l'entreprise en matière d'activités non aéronautiques.

Seules sont aujourd'hui en dehors du périmètre régulé les activités qui font l'objet d'une régulation spécifique séparée (missions régaliennes financées par la taxe d'aéroport, relatives principalement à la sécurité des pistes et à la sûreté, mission de gestion de la TNSA[17] relative à l'aide à l'insonorisation des riverains) ainsi que celles assurées dans un champ concurrentiel (assistance en escale, filiales).

[17] Taxe sur les nuisances sonores aériennes

Le schéma ci-dessous représente la segmentation actuelle des activités d'Aéroports de Paris au regard de la régulation économique :



Ce principe de caisse unique a été retenu dans le CRE 2006-2010 pour des raisons pragmatiques liées notamment à un haut de cycle d'investissements d'Aéroports de Paris combiné à une situation initialement dégradée de sa rentabilité ayant nécessité des évolutions tarifaires significatives.

Il se distingue, à l'autre extrême, du mécanisme de la "caisse double" par lequel le niveau des redevances est déterminé au regard d'un critère de juste rémunération appréciée sur les seules activités de service public aéroportuaire.

Les deux systèmes de régulation coexistent aujourd'hui dans le monde, et l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) recommande une approche au cas par cas quant au degré d'apport des recettes non aéronautiques à l'équilibre du périmètre régulé. Ainsi, concernant les comparables d'Aéroports de Paris, l'aéroport de Londres-Heathrow est aujourd'hui régulé en caisse unique, tandis que ceux d'Amsterdam et de Francfort le sont en caisse double.

L'évolution récente de la réglementation[18] conduit à un aménagement du périmètre régulé à compter de 2011 par la constitution d'une **"caisse aménagée"**, conséquence d'une approche pragmatique permettant :

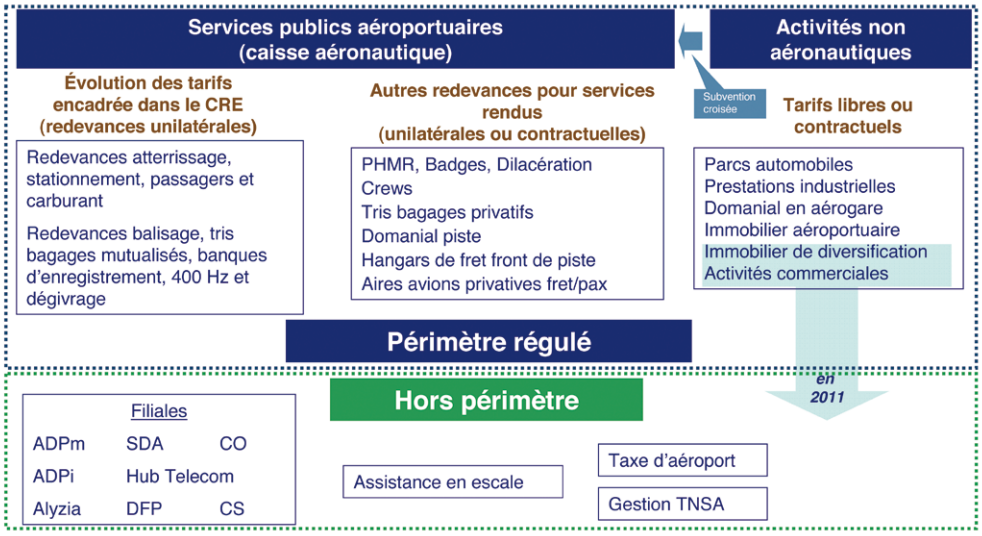
- d'intéresser de manière équitable à la fois l'entreprise et ses clients aux opportunités de croissance de l'activité et d'amélioration de la performance des services offerts en aéroports ;
- d'être compatible avec une ambition d'évolution modérée des redevances, de renforcement ce faisant de la compétitivité tarifaire d'Aéroports de Paris par rapport à ses comparables, et de maintien de cette modération et de cette compétitivité sur le long terme.

Cette caisse aménagée est la résultante :

- de la sortie des **activités foncières et immobilières dites "de diversification"** du périmètre régulé : par opposition à l'immobilier "aéroportuaire" (répondant aux besoins directs du fret aérien, de l'assistance en escale, de la maintenance d'aéronefs et de l'aviation générale et d'affaires), il s'agit des activités hors aérogares relatives principalement à des produits de bureaux, de commerces, d'hôtellerie, d'entrepôts et de logistique ;
- de la sortie complémentaire des **activités commerciales et de services**, telles que celles relatives aux boutiques, à la restauration, à l'hôtellerie en aérogares, à la location d'automobiles, aux services bancaires et de change, à la publicité.

[18] Arrêté du 17 décembre 2009 modifiant l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes

Le schéma ci-dessous illustre le principe d'aménagement du périmètre régulé qui interviendra en 2011 :



Cette caisse aménagée apparaît vertueuse tant en matière d'incitation à la compétitivité d'Aéroports de Paris au profit de ses clients, qu'en matière de développement de l'activité, de l'investissement et de l'emploi, et enfin de juste partage de la valeur récompensant les efforts de l'entreprise et de ses salariés :

- elle permettra d'atteindre un partage équilibré entre Aéroports de Paris et les transporteurs aériens de la valeur créée par les efforts de l'entreprise et la croissance de l'activité : le développement de l'activité profitera ainsi à la fois aux compagnies aériennes et à l'entreprise via le levier qu'il peut constituer sur la valeur des activités sorties du périmètre régulé ;

- elle sera un facteur d'incitation encore plus forte pour Aéroports de Paris à renforcer sa compétitivité et son attractivité vis-à-vis de ses clients : dans la mesure où la croissance du trafic constitue une externalité positive sur les activités commerciales, Aéroports de Paris sera d'autant plus incité à créer des conditions favorables au développement de l'activité des transporteurs aériens ;

- elle constituera un facteur de motivation importante de l'entreprise et de ses salariés pour poursuivre de manière dynamique les efforts engagés en faveur de l'extension et de l'amélioration de l'offre commerciale sur lesquels Aéroports de Paris détient, comme le CRE 2006-2010 l'a montré, des leviers significatifs ;

- elle sera de ce fait un facteur important d'amélioration de la satisfaction des passagers et constituera par ailleurs un levier de développement de l'emploi sur les pôles de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly ; en effet les activités de commerces et de restauration visées, à forte intensité de main d'œuvre employée localement, représentent aujourd'hui près de 7 000 emplois sur ces plates-formes, ce nombre étant quasi-proportionnellement lié à l'activité ;

- en diminuant le champ de la subvention croisée entre les activités non aéronautiques et les activités aéronautiques, elle permettra d'assortir les tarifs des redevances d'un signal prix plus directement lié au coût des infrastructures et des services et à celui de leur développement, favorisant des comportements économiques sains et responsables ; c'est pour cette raison que, en 2008, la Cour des Comptes a recommandé un aménagement du principe de la caisse unique ;

- dans la mesure où les investissements de développement et d'amélioration des aérogares seront associés d'une part à une rentabilité raisonnable au titre des activités aéronautiques et d'autre part à une perspective de création de valeur sur les activités commerciales, l'incitation d'Aéroports de Paris à investir se trouvera renforcée ; cet argument avait conduit, en 2002, un groupe de travail constitué par M. Claude Martinand et ayant réuni un panel d'économistes ainsi que les services de l'Etat concernés, à recommander l'aménagement du principe de la caisse unique ;
- il conduira de ce fait, par la perspective de captation partielle de la valeur créée par l'entreprise sur le long terme, à renforcer sa solidité financière et partant sa capacité à investir.

2.3 Le coût moyen pondéré du capital d'Aéroports de Paris

Le coût moyen pondéré du capital mesure le coût de mobilisation des capitaux utilisés par l'entreprise, répartis respectivement en capitaux propres et en dettes.

Il est utilisé, dans la régulation économique, comme élément d'appréciation de la rentabilité du périmètre régulé. En matière d'évaluation d'actifs, il mesure le seuil de rentabilité à partir duquel de la valeur est créée dans l'entreprise.

L'encadré ci-après présente le mode de calcul du coût moyen pondéré du capital (CMPC) en application de la méthode la plus couramment utilisée (modèle "MEDAF" ou "CAPM") :

Définition et calcul du CMPC

Le coût moyen pondéré du capital (CMPC), mesuré après impôt sur les sociétés, est la moyenne pondérée entre le coût des capitaux propres et celui de la dette :

$$CMPC = K_{CP} \times \frac{V_{CP}}{V_{CP} + V_D} + K_D \times (1 - IS) \times \frac{V_D}{V_{CP} + V_D}$$

où :

- K_{CP} = coût des capitaux propres
- K_D = coût de la dette avant impôt
- V_{CP} = valeur de marché des capitaux propres
- V_D = valeur de la dette nette
- IS = taux d'imposition en vigueur

Le coût des capitaux propres est calculé, en application du modèle communément utilisé en matière d'évaluation d'entreprises (modèle "MEDAF"), comme :

$$K_{CP} = r_f + \beta_{CP} (r_m - r_f)$$

où :

- r_f = taux de l'argent sans risque
- β_{CP} = bêta des capitaux propres, mesurant le risque propre à l'entreprise par rapport à la moyenne du marché actions ; il est calculé à partir du bêta sectoriel (risque relatif à une entreprise telle qu'Aéroports de Paris dans le cas où elle serait totalement désendettée) et de la structure financière de l'entreprise
- r_m = rentabilité attendue du marché actions
- $r_m - r_f$ = prime de risque reflétant l'écart de rentabilité attendu entre le marché actions et l'actif sans risque

Le facteur β_{CP} est déduit du bêta de l'actif économique ou sectoriel (β_e) par la relation suivante :

$$\beta_e = \frac{\beta_{CP}}{1 + (1 - IS) \times \frac{V_d}{V_{CP}}}$$

Au regard des paramètres de marché actuels, le CMPC du Groupe Aéroports de Paris se situe aujourd'hui, **en valeur centrale, à 6,8 % (valeur nominale après impôt)** :

Paramètres	Valeurs retenues	Commentaires
r_f = taux de l'argent sans risque	3,48%	• taux des OAT 10 ans en date du 29 janvier 2010
IS = taux d'imposition	34,43%	• taux d'imposition applicable en France

$\frac{V_D}{V_{CP} + V_D}$ = levier	29%	• dernière structure financière en date :
		  • capitalisation boursière en date du 29 janvier 2010 : 5,59 Mds €
		  • endettement financier net en juste valeur au 31 décembre 2009 : 2,23 Mds €
		• tendance à la décroissance sur la durée du CRE II

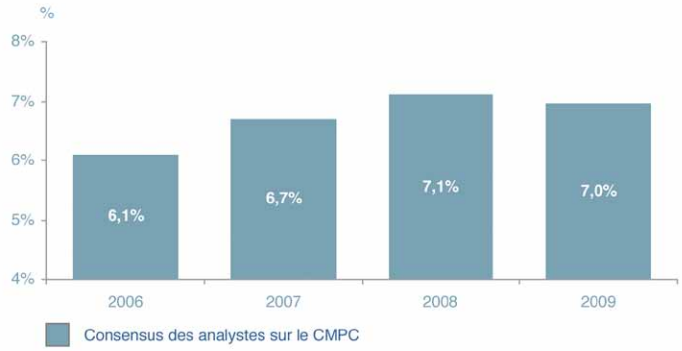
$r_m - r_f$ = prime de risque de marché	5,0%	• valeur médiane du consensus sur 2009 • cohérent avec les dernières valeurs retenues en moyenne par les régulateurs de *utilities*
k_D = coût de la dette avant impôts	4,39%	• taux swap 10 ans en date du 29 janvier 2010 : 3,39% • cotation du spread applicable à ADP notée AA- : 100 bps
β_{AE} = bêta de l'actif économique	0,78	• volatilité des clôtures hebdomadaires sur 2 ans par rapport à l'indice Eurostoxx (1) • cohérent avec la valeur moyenne des estimations réalisées à partir d'un panel de méthodes et de sources

(1) : passage du bêta des fonds propres à celui de l'actif économique en utilisant la structure financière moyenne sur 2 ans

Cette valeur centrale se situe au sein d'une fourchette d'évaluation comprise **entre 6,4 % et 7,2 %** en fonction des paramètres retenus, l'intervalle concernant le levier étant représentatif de la structure de financement d'Aéroports de Paris sur le période 2011-2015 :

	Paramètres	Fourchette du CMPC
Sensibilité	• *Bêta désendetté* : **0,75 - 0,80** • *Prime de risque de marché* : **4,75% - 5,25%** • *Levier* : **25% - 32%** • *Spread* : **80 bps - 130 bps**	6,8% 5,8% 6,0% 6,2% 6,4% 6,6% 6,8% 7,0% 7,2% 7,4% 7,6% 7,8% 8,0% 8,2%

Ces évaluations apparaissent cohérentes avec le consensus des analystes qui suivent la valeur Aéroports de Paris. Selon ce consensus, le CMPC d'Aéroports de Paris a augmenté de manière significative depuis la conclusion du premier contrat de régulation économique : sur 2007 et 2008, cette hausse a été notamment soutenue par l'augmentation des taux sans risque, tandis qu'à compter du deuxième semestre 2008, la crise économique a conduit les opérateurs de marché à réévaluer le risque inhérent aux actions, et donc la prime de risque associée :



L'analyse conduit par ailleurs à l'appréciation selon laquelle le CMPC des activités du périmètre régulé aménagé n'est pas inférieur au CMPC global du Groupe, si bien que la fourchette de CMPC précitée constitue un élément d'appréciation également pertinent sur le périmètre de régulation applicable à compter de 2011 :

- les activités hors périmètre régulé, outre qu'elles sont pondérées par une base d'actifs très minoritaire par rapport à celle du périmètre régulé, sont associées à des CMPC se situant au niveau ou en deçà du CMPC du Groupe : s'agissant des activités dont la base d'actifs est significative, les activités immobilières de diversification comme celles relatives aux murs commerciaux sont associées, sur la base de l'analyse des comparables, à des CMPC en bas de la fourchette précitée, tandis que les activités régaliennes financées par la taxe d'aéroport sont aujourd'hui rémunérées réglementairement à hauteur de 3 % environ après impôt ;
- au regard du caractère très majoritaire des activités incluses aujourd'hui dans le périmètre régulé, il apparaît raisonnable de considérer que le CMPC du périmètre régulé actuel est proche de celui du Groupe ; or ce CMPC traduit de manière intrinsèque un risque principalement lié au trafic en partie compensé par la vertu stabilisatrice de la régulation économique ; ce risque et ce caractère stabilisateur seront par essence de même nature dans le cas du périmètre de régulation aménagé, si bien qu'il n'y a pas lieu de considérer que le CMPC du périmètre régulé sera sensiblement affecté par cet aménagement ;
- de fait, les analystes conduisant des évaluations séparées du périmètre régulé voire du périmètre des activités aéronautiques, retiennent généralement pour ces périmètres un CMPC identique à celui du Groupe.

2.4 Les effets de la directive 2009/12/CE du 11 mars 2009 sur les redevances aéroportuaires

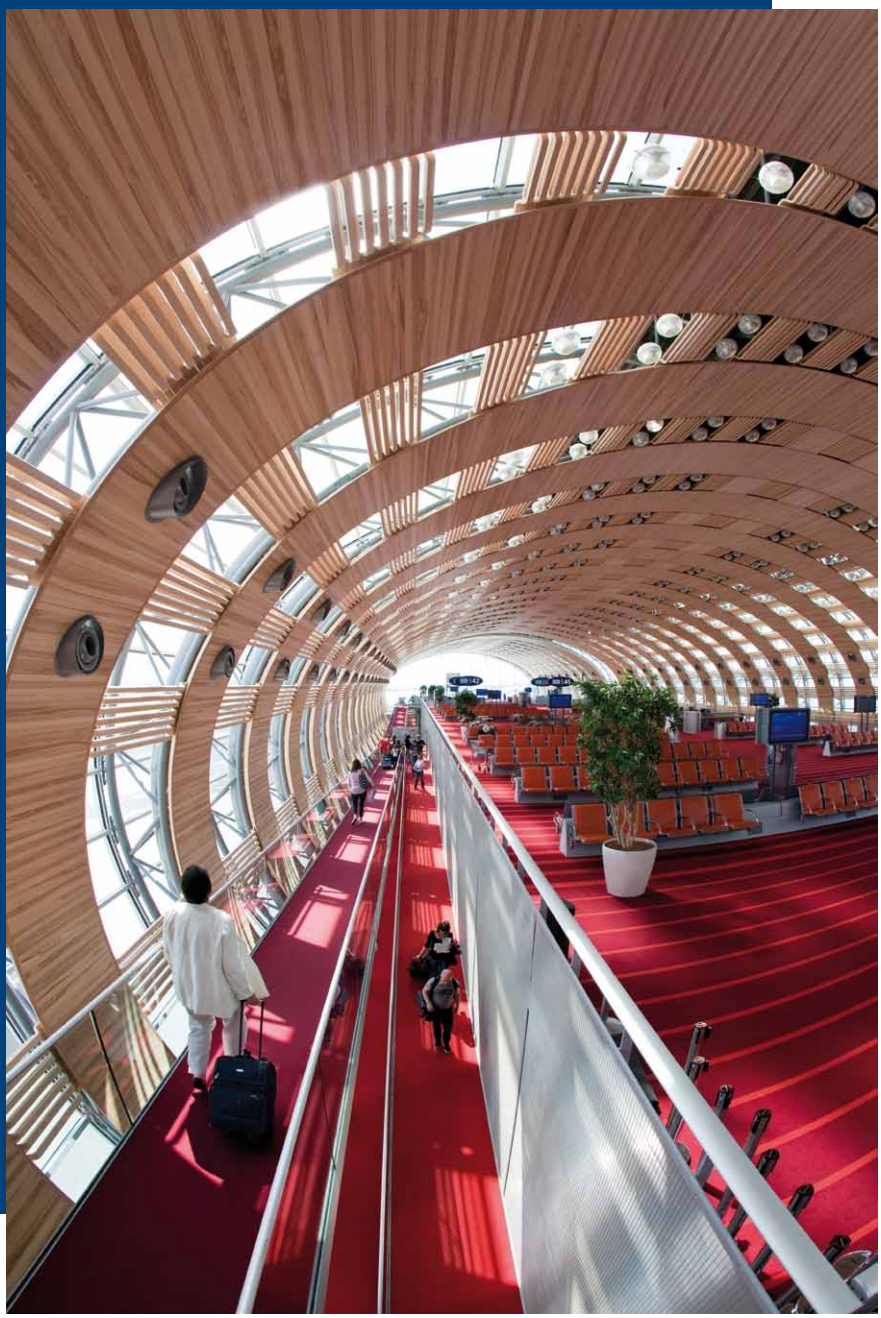
La directive 2009/12/CE du Parlement et du Conseil du 11 mars 2009 sur les redevances aéroportuaires vise à définir des principes et procédures communs en matière de fixation des tarifs des redevances aéroportuaires. Elle est applicable, par l'effet de sa transposition devant intervenir au plus tard le 15 mars 2011, aux aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Cette directive est cohérente avec le système de régulation en œuvre pour Aéroports de Paris, et ne devrait donc pas par elle-même induire d'évolution significative en ce domaine.

Ces principales dispositions, sur le fond, portent sur l'obligation de non-discrimination des compagnies aériennes vis-à-vis de la tarification des redevances, sur la possibilité d'adopter un système commun de redevances pour un ensemble d'aéroports et sur celle de différencier les tarifs en fonction du niveau de service. La directive ne se prononce en revanche ni sur la question de l'adéquation aux coûts ni sur celle du périmètre régulé.

Sur le plan de la procédure, la directive impose la mise en œuvre d'un mode de régulation indépendant, pouvant le cas échéant être réalisé, comme c'est le cas aujourd'hui en France, par la voie d'une approbation des tarifs par des services de l'Etat fonctionnellement indépendants de ceux assurant la gestion de ses intérêts patrimoniaux, quand celui-ci détient une participation dans l'aéroport ou dans une compagnie aérienne. Elle impose par ailleurs une obligation de transparence réciproque entre le gestionnaire d'aéroport et les compagnies aériennes ; les informations à fournir dans ce cadre par le gestionnaire d'aéroport sont proches de celles communiquées par Aéroports de Paris à la commission consultative économique.

3. Bilan du Contrat
de Régulation Economique 2006-2010



Bilan du Contrat de Régulation Economique 2006-2010

3.1 Les principales orientations du CRE 2006-2010

Conclu quelques mois après le changement de statut d'Aéroports de Paris, le CRE 2006-2010 a répondu à plusieurs enjeux fondamentaux pour l'entreprise et pour l'amélioration des services rendus à ses clients :

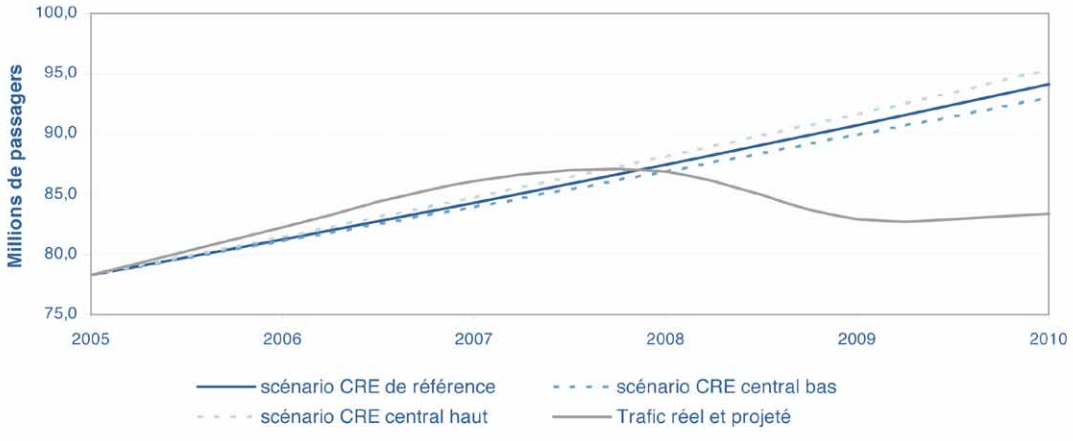
- il a pris en compte le besoin **d'investir massivement** pour rattraper le retard de Paris-Charles de Gaulle en matière de capacités terminales offertes, notamment en ce qui concerne l'offre de postes de stationnement au contact des aérogares ;
- il a introduit des objectifs de qualité de service ayant conduit à **améliorer très sensiblement les prestations rendues aux clients d'Aéroports de Paris** : hausse du taux de contact des avions, efforts particuliers sur la signalétique et la propreté des terminaux, amélioration de la disponibilité technique des équipements, hausse de la satisfaction des passagers ;
- il s'est appuyé sur l'engagement de l'entreprise de réaliser un effort important d'**amélioration de sa productivité** ;
- il a tenu compte de l'ambition d'améliorer très sensiblement la **performance des commerces** et d'engager une première étape de **développement de l'activité immobilière** ;
- il a prévu des **hausses tarifaires échelonnées**, modulées par l'évolution réelle du trafic et le respect des engagements de qualité de service, pour viser au plus tard en fin de CRE une **juste rémunération des capitaux investis** au titre du périmètre régulé, alors que la rentabilité de l'entreprise était en 2005 à un niveau très sensiblement inférieur au CMPC.

Il s'est basé sur l'application d'une **caisse unique, pour des raisons pragmatiques** eu égard notamment aux évolutions tarifaires significatives rendues nécessaires par une faible rentabilité initiale et par un programme d'investissements particulièrement ambitieux.

3.2 L'évolution du trafic sur le CRE 2006-2010

Le CRE 2006-2010 s'est appuyé sur un scénario prévisionnel d'évolution du trafic de passagers de +3,75 % par an. Ce scénario de référence a été encadré par deux autres tendances, respectivement à +3,5 % et +4,0 % par an, définissant un intervalle dans lequel le plafond d'évolution tarifaire prévu par le contrat ne subissait pas d'ajustement relatif au trafic.

Sont présentées ci-après ces trois hypothèses de trafic auxquelles est comparée l'évolution réelle de l'activité (trafic passagers hors transits) entre 2005 et 2009 ainsi que l'hypothèse retenue pour 2010 :



Une première période, entre 2005 et la mi-2008, a connu une évolution du trafic sensiblement supérieure aux hypothèses initiales du CRE. Cette croissance a été soutenue par le trafic intercontinental d'une part et d'autre part par une forte poussée du trafic low cost (en particulier EasyJet, Transavia et Vueling) alimentant une hausse très significative du trafic européen, en particulier celui avec le sud de l'Union Européenne. Cette dynamique forte a permis en outre de compenser une baisse du trafic domestique, due notamment aux effets de la concurrence du TGV, et une stagnation de l'activité avec l'Outre-Mer. Sur cette période, la croissance de l'activité de Paris-Charles de Gaulle, tirée en particulier par le développement du hub de l'alliance SkyTeam et l'ouverture de la base d'EasyJet, a été très sensiblement supérieure à celle de Paris-Orly.

Du second semestre 2008 au dernier trimestre 2009, l'évolution du trafic a connu un net fléchissement avec l'entrée dans la crise économique mondiale, si bien qu'à fin 2008 le trafic se situait au niveau de la borne basse des hypothèses centrales du CRE et que le trafic 2009 en était sensiblement inférieur.

Enfin, conformément aux échanges intervenus à l'automne 2009 au sein de la commission consultative économique, la baisse d'activité intervenue en 2009 pourrait être suivie d'une très légère reprise en 2010, avec une hypothèse retenue de +0,5 % sur le trafic de passagers. Cette hypothèse conduirait à **une évolution moyenne du trafic de passagers de +1,25 % par an sur 2006-2010.**

Les tableaux ci-après présentent l'évolution du trafic (hors transits) respectivement à Paris-Charles de Gaulle, à Paris-Orly et au global des deux plates-formes depuis 2005, ainsi que l'hypothèse retenue pour 2010[19] :

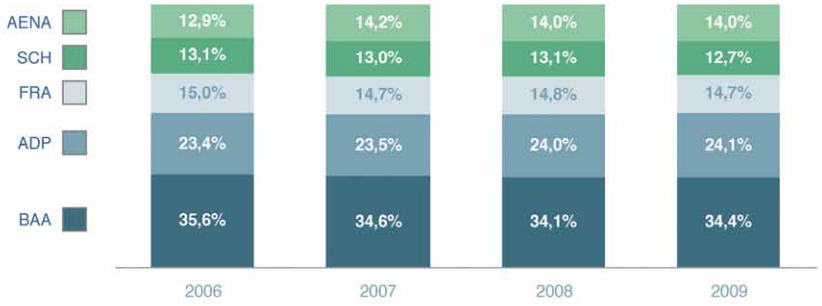
Trafic CDG (hors transit)	2005	2006	*Evolution*	2007	*Evolution*	2008	*Evolution*	2009	*Evolution*	2010	*Evolution*
Trafic passagers (millions)	**53,5**	**56,6**	***5,8%***	**59,7**	***5,5%***	**60,7**	***1,6%***	**57,8**	***-4,7%***	**57,9**	***0,2%***
Domestique	4,6	4,7	*1,6%*	4,8	*2,6%*	4,9	*1,2%*	4,8	*-1,7%*	4,9	*3,5%*
Schengen	18,7	20,6	*10,1%*	21,9	*6,5%*	22,0	*0,3%*	20,4	*-6,9%*	19,8	*-3,0%*
Autres UE	5,6	5,7	*2,1%*	5,8	*2,3%*	5,7	*-1,8%*	5,3	*-8,2%*	5,2	*-0,5%*
DOM COM	0,5	0,4	*-16,3%*	0,3	*-13,5%*	0,3	*0,4%*	0,4	*17,3%*	0,4	*0,3%*
Autres Internationaux	24,1	25,2	*4,5%*	26,8	*6,3%*	27,8	*3,6%*	26,9	*-3,1%*	27,5	*2,2%*
dont trafic en correspondance	**17,1**	**18,3**	***7,1%***	**18,8**	***2,9%***	**19,2**	***2,1%***	**18,4**	***-4,1%***	**18,8**	***1,9%***
Taux de correspondance	*32,0%*	*32,3%*		*31,5%*		*31,7%*		*31,8%*		*32,4%*	
Trafic mouvements (milliers, fret incl.)	**513,7**	**533,0**	***3,8%***	**543,8**	***2,0%***	**551,2**	***1,4%***	**518,0**	***-6,0%***	**505,2**	***-2,5%***
Emport moyen (pax/vol mixte)	**113,7**	**115,3**	***1,4%***	**118,5**	***2,8%***	**118,7**	***0,2%***	**119,8**	***0,9%***	**123,4**	***3,0%***
Jauge atterrie (millions de tonnes)	**26,4**	**27,3**	***3,5%***	**28,3**	***3,6%***	**28,8**	***1,9%***	**27,3**	***-5,3%***	**25,7**	***-5,8%***

Trafic Orly (hors transit)	2005	2006	*Evolution*	2007	*Evolution*	2008	*Evolution*	2009	*Evolution*	2010	*Evolution*
Trafic passagers (millions)	**24,9**	**25,6**	***3,1%***	**26,4**	***3,2%***	**26,2**	***-0,9%***	**25,1**	***-4,2%***	**25,4**	***1,2%***
Domestique	12,9	13,0	*0,6%*	12,5	*-3,3%*	11,8	*-5,7%*	11,1	*-6,2%*	11,2	*0,5%*
Schengen	4,5	5,1	*12,0%*	5,8	*15,5%*	6,1	*4,2%*	6,0	*-1,9%*	6,0	*1,0%*
Autres UE	0,1	0,2	*72,1%*	0,2	*-19,8%*	0,1	*-42,8%*	0,1	*22,5%*	0,1	*15,5%*
DOM COM	2,7	2,7	*-0,8%*	2,9	*6,6%*	2,8	*-1,1%*	2,7	*-4,2%*	2,8	*2,4%*
Autres Internationaux	4,6	4,7	*1,5%*	5,0	*6,9%*	5,4	*6,9%*	5,2	*-3,1%*	5,3	*1,9%*
dont trafic en correspondance	**2,1**	**2,2**	***0,7%***	**2,1**	***-0,7%***	**1,9**	***-9,9%***	**1,8**	***-5,0%***	**1,9**	***3,1%***
Taux de correspondance	*8,6%*	*8,4%*		*8,1%*		*7,3%*		*7,3%*		*7,4%*	
Trafic mouvements (milliers, fret incl.)	**222,9**	**229,4**	***2,9%***	**233,0**	***1,6%***	**230,2**	***-1,2%***	**220,5**	***-4,2%***	**217,3**	***-1,5%***
Emport moyen (pax/vol mixte)	**111,6**	**111,7**	***0,1%***	**113,5**	***1,6%***	**114,0**	***0,4%***	**113,9**	***-0,1%***	**117,0**	***2,7%***
Jauge atterrie (millions de tonnes)	**8,4**	**8,6**	***1,7%***	**8,7**	***1,7%***	**8,7**	***-0,1%***	**8,3**	***-5,1%***	**8,3**	***1,1%***

Trafic ADP (hors transit)	2005	2006	*Evolution*	2007	*Evolution*	2008	*Evolution*	2009	*Evolution*	2010	*Evolution*
Trafic passagers (millions)	**78,3**	**82,2**	***4,9%***	**86,1**	***4,8%***	**86,9**	***0,9%***	**82,9**	***-4,6%***	**83,3**	***0,5%***
Domestique	17,5	17,6	*0,9%*	17,3	*-1,7%*	16,7	*-3,8%*	15,9	*-4,9%*	16,1	*1,4%*
Schengen	23,2	25,6	*10,4%*	27,8	*8,3%*	28,1	*1,1%*	26,4	*-5,8%*	25,9	*-2,1%*
Autres UE	5,7	5,9	*3,7%*	6,0	*1,4%*	5,8	*-3,0%*	5,4	*-7,7%*	5,4	*-0,1%*
DOM COM	3,2	3,1	*-3,1%*	3,2	*4,0%*	3,2	*-0,9%*	3,1	*-1,9%*	3,2	*2,2%*
Autres Internationaux	28,8	29,9	*4,1%*	31,8	*6,4%*	33,2	*4,1%*	32,1	*-3,1%*	32,8	*2,1%*
dont trafic en correspondance	**19,2**	**20,4**	***6,3%***	**21,0**	***2,5%***	**21,1**	***0,8%***	**20,2**	***-4,2%***	**20,6**	***2,0%***
Taux de correspondance	*24,5%*	*24,9%*		*24,3%*		*24,3%*		*24,4%*		*24,8%*	
Trafic mouvements (milliers, fret incl.)	**736,6**	**762,3**	***3,5%***	**776,8**	***1,9%***	**781,3**	***0,6%***	**738,5**	***-5,5%***	**722,5**	***-2,2%***
Emport moyen (pax/vol mixte)	**113,0**	**114,2**	***1,1%***	**116,9**	***2,4%***	**117,2**	***0,3%***	**117,9**	***0,6%***	**121,4**	***2,9%***
Jauge atterrie (millions de tonnes)	**34,8**	**35,9**	***3,1%***	**37,0**	***3,1%***	**37,5**	***1,4%***	**35,5**	***-5,2%***	**34,0**	***-4,2%***

[19] Le périmètre de l'espace Schengen a évolué de manière significative au 1er avril 2008 (entrée de 9 nouveaux pays) puis au 1er avril 2009 (entrée de la Suisse). Aussi, par souci de comparabilité, les informations ci-après prennent-elles en compte (y compris rétrospectivement), pour l'ensemble de la période 2005-2010, un périmètre Schengen, un périmètre hors Schengen et un périmètre "autres internationaux" homogènes à ceux au 1er avril 2009. Par ailleurs, les taux de correspondance sont calculés par rapport au trafic de passagers arrivées et départs.

Il est par ailleurs à noter que, depuis le début du premier contrat de régulation économique, des gains significatifs de parts de marché d'Aéroports de Paris ont été accomplis par rapport à ses comparables, signes de la compétitivité des services et installations offerts et de celles des compagnies basées, ainsi que de l'attractivité de la zone de chalandise des plates-formes franciliennes.



Sources : Données aéroports, calculs Aéroports de Paris

ADP : CDG + Orly
BAA : Heathrow + Gatwick + Stansted
SCH : Amsterdam-Schiphol
FRA : Francfort-International
AENA : Madrid-Barajas

En matière de parts de marché des transporteurs aériens, l'alliance SkyTeam représente plus de la moitié du trafic de passagers, et la part du trafic low cost a crû sans discontinuer depuis plusieurs années pour atteindre en 2009 plus de 12 % du trafic total.

Répartition du trafic 2009 (passagers)	
SkyTeam	57,2%
Star Alliance	7,2%
One world	4,2%
Compagnies low cost	12,1%
Compagnies charter	3,1%
Autres compagnies	16,1%

En ce qui concerne le trafic de fret et poste, l'activité avionnée a connu une très forte hausse sur la première partie du CRE 2006-2010. En moyenne sur 2005-2008, la croissance a ainsi été de 4,7 % par an (trafic en tonnes de fret et poste embarquées et débarquées). A l'instar des autres grandes plates-formes européennes, le retournement de conjoncture, à compter de mi-2008, a été particulièrement marqué pour cette activité, qui a connu sur 2009 une baisse de près de -10 % des volumes traités.

Trafic fret et poste	2005	2006	*Evolution*	2007	*Evolution*	2008	*Evolution*	2009	*Evolution*
Total ADP (millions de tonnes)	**2,118**	**2,240**	***5,8%***	**2,407**	***7,5%***	**2,390**	***-0,7%***	**2,160**	***-9,6%***
CDG	2,010	2,131	*6,0%*	2,298	*7,8%*	2,280	*-0,8%*	2,055	*-9,9%*
ORY	0,107	0,110	*2,0%*	0,109	*-0,2%*	0,110	*0,2%*	0,106	*-3,7%*

L'activité aéronautique de la plate-forme de Paris-Le Bourget, par nature très sensible à la conjoncture économique, a elle aussi connue une croissance très dynamique jusqu'à la mi-2008 pour subir ensuite une baisse sensible jusqu'au 3ème trimestre 2009 inclus.

Trafic Le Bourget	2005	2006	*Evolution*	2007	*Evolution*	2008	*Evolution*	2009	*Evolution*
Total Mouvements (milliers)	**57,8**	**63,6**	***10,1%***	**70,8**	***11,2%***	**64,5**	***-8,9%***	**57,9**	***-10,3%***

3.3 L'évolution des capacités

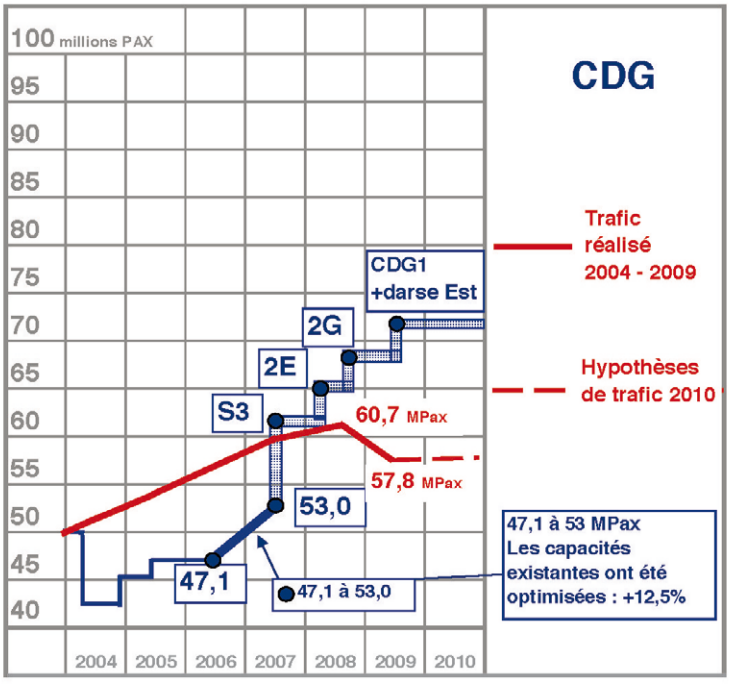
Aéroport de Paris-Charles de Gaulle :

Au regard de la croissance anticipée du trafic et du retard pris en matière de capacités disponibles en 2005, l'un des enjeux fondamentaux du CRE 2006-2010 a porté sur l'ouverture de nouvelles installations terminales à Paris-Charles de Gaulle.

Ainsi, en 2005, la capacité de l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle était de 47,1 millions de passagers. **Cette capacité a augmenté de près de 25 millions de passagers depuis le début du CRE 2006-2010** pour être portée à 71,8 millions de passagers :

- réévaluation en 2007 des capacités nominales (+5,9 millions de passagers), grâce à l'évolution du rendement des postes avions et à des aménagements de terminaux ;
- mise en service entre juin et décembre 2007 du satellite S3 ("La Galerie Parisienne") offrant une capacité de 8,6 millions de passagers ;
- réouverture de la jetée d'embarquement du terminal 2E en mars 2008 permettant un gain net, après démontage de la salle d'embarquement provisoire, de 3,4 millions de passagers ;
- ouverture en septembre 2008 du terminal 2G pour les partenaires régionaux du groupe Air France - KLM, offrant une capacité supplémentaire de 3 millions de passagers en régime Schengen ;
- fin de la réhabilitation du corps central du terminal 1 en mars 2009, permettant de remettre en service une capacité de 2,7 millions de passagers ;
- remise en service, en mars 2009, de la darse nord-est du terminal 2E, conduisant à un gain de capacité de 1,1 millions de passagers.

La mise en œuvre de ce vaste programme de développement des capacités, conjuguée à l'évolution défavorable du trafic depuis la mi-2008, conduit aujourd'hui à offrir des installations répondant largement aux besoins :



Pour ce qui concerne la capacité pistes, Paris-Charles de Gaulle bénéficie d'un système de pistes extrêmement efficace grâce à ses deux doublets dont la disposition physique permet une utilisation indépendante. Pour chacun des doublets, une piste est spécialisée pour les décollages, l'autre pour les atterrissages, ce qui permet notamment de limiter les nuisances sonores occasionnées par le trafic. Grâce à ce système et aux moyens mis en œuvre par la direction des services de la navigation aérienne, la capacité de programmation a pu être portée à 114 mouvements (arrivées/départs) par heure lors de la saison été 2009. L'ensemble de ce système de pistes a été adapté à l'accueil des très gros porteurs (Airbus A380).

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle dispose en outre de plus de 300 postes de stationnement avions dont 130 au contact des terminaux grâce aux investissements réalisés en la matière sur le CRE 2006-2010. Sur les 170 postes au large, 70 sont dédiés au fret.

Par ailleurs, la plate-forme compte environ 27 000 places de stationnement automobile, dont environ 17 000 sont situées en parcs proches (au contact direct des terminaux).

Aéroport de Paris-Orly :

Pour ce qui concerne l'aéroport de Paris-Orly, la capacité des installations terminales, de 30 millions de passagers par an, n'a pas évolué sur le CRE 2006-2010, bien que des investissements significatifs d'amélioration des flux, en faveur de la qualité de service, aient été réalisés (restructuration du hall 2 d'Orly ouest, refonte des circuits internationaux d'Orly sud, amélioration de chaînes de traitement des bagages au départ d'Orly sud notamment).

L'aéroport de Paris-Orly dispose de trois pistes dont la capacité de programmation est de 76 mouvements par heure. La piste 3 a été adaptée à l'accueil des très gros porteurs (Airbus A380) afin de faire de l'aéroport de Paris-Orly une plate-forme de dégagement pour ce type d'appareils. L'aéroport dispose de 104 postes de stationnement avions, dont 49 au contact des terminaux.

Enfin, en matière de stationnement automobile, la plate-forme compte environ 19 000 places, dont environ 11 000 sont situées en parcs proches.

3.4 Le programme d'investissements

3.4.1 Orientations stratégiques et flux d'investissements

Le CRE 2006-2010 a été caractérisé par un **haut de cycle d'investissements** sur les années 2006-2007, le programme quinquennal atteignant **sur le périmètre régulé près de 2,7 Mds€** contre 2,3 Mds€ (€ courants) sur la période 2001-2005. **Sur l'ensemble du périmètre d'Aéroports de Paris SA, il atteint 2,9 Mds€** (€ courants, hors investissements financiers).

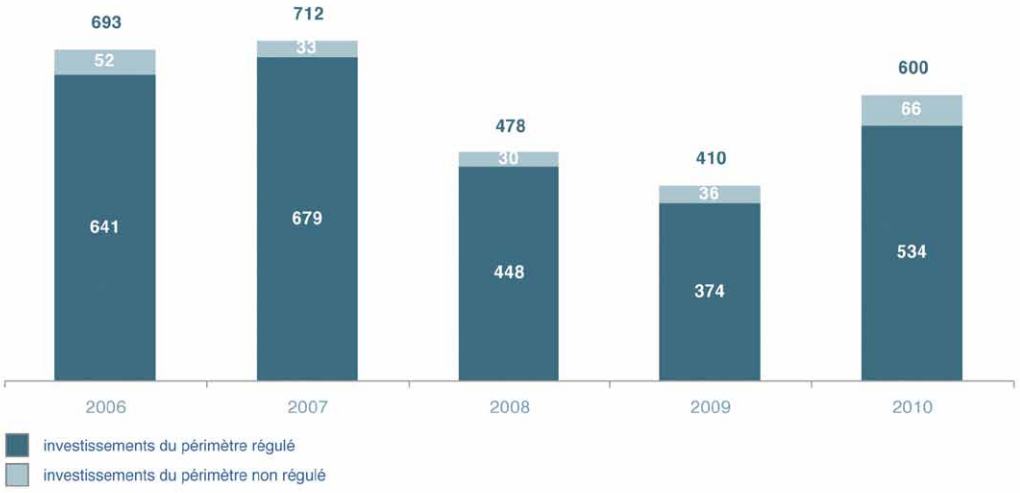
Les principaux axes de ce programme d'investissements ont répondu aux priorités suivantes :

- le rattrapage du retard observé en 2005 en matière de capacités terminales à Paris-Charles de Gaulle par rapport au trafic ;
- la mise en service d'installations offrant à la fois de forts taux de contact des avions, facteur essentiel de compétitivité en particulier pour le trafic en correspondance, et des opportunités de croissance significative de l'offre de commerces (satellite S3, jetée du terminal 2E, terminal 2G) ;
- la remise à niveau technique et fonctionnelle des installations terminales les plus anciennes (terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle) ;

- une première étape dans la politique de développement du patrimoine immobilier, avec notamment l'ouverture de deux nouvelles gares de fret à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, l'extension des installations dédiées à FedEx et le démarrage de l'aménagement de la zone de Cœur d'Orly.

Certains de ces investissements, en particulier les installations terminales nouvellement mises en service, ont par ailleurs constitué des leviers déterminants d'amélioration de la qualité de service, notamment pour ce qui concerne la satisfaction des passagers.

Figurent ci-après les flux d'investissement d'Aéroports de Paris SA sur la période du CRE n°1 (hors investissements financiers), en M€ courants :



programme d'investissements ADP SA 2006-2010 - M€ courants

	2006	2007	2008	2009	2010	Total 2006-2010
Investissements de capacité						
Projets structurants CDG	292	365	120	119	188	1 083
CDG Val	28	12	4	-	-	44
T2E	1	3	6	1	1	12
TBE	7	18	3	-	8	35
S3 (dont LISA)	213	197	9	3	2	424
Bagages - Traitement hub	-	-	-	-	8	8
Acces EST	5	1	-	-	-	6
Reconstruction 2E	30	76	34	0	-	140
S4 (dont LISA - hors tri bagages)	2	6	34	109	155	306
T2G	8	53	29	1	-	90
Jonction A-C	-	-	0	5	14	19
Autres projets CDG	44	32	30	17	25	150
Aérogare T1/T3	-	-	-	5	0	5
Aérogare T2 - ABCD	-	-	0	2	5	7
Aérogare T2 - EF	10	9	11	2	3	34
Infrastructures Aéronautiques	12	16	7	-	3	38
Accueil nouveaux avions	14	4	7	5	3	32
Parcs et accès	3	2	5	4	8	22
Prestations industrielles	5	2	0	0	4	11
Investissements de capacité Orly	29	0	-	7	-	36
Aérogare Orly Ouest	-	-	-	-	-	-
Aérogare Orly Sud	-	-	-	-	-	-
Infrastructures Aéronautiques	29	0	-	7	-	36
Investissements de capacité Le Bourget	2	2	3	0	-	7
Total	**367**	**400**	**153**	**143**	**213**	**1 276**
Investissements de restructuration						
CDG	33	45	39	24	27	168
Réhabilitation CDG1	33	45	39	21	22	160
dont corps central	*33*	*45*	*37*	*17*	*15*	*147*
dont rénovation satellites	-	-	*2*	*4*	*7*	*13*
Rénovations ABCD	-	-	-	2	3	5
dont réhabilitation 2B - phase 0	-	-	-	*2*	*3*	*5*
dont réhabilitation 2B	-	-	-	-	-	-
dont rénovation 2A au fil de l'eau	-	-	-	-	-	-
dont rénovation 2C au fil de l'eau	-	-	-	-	-	-
dont amélioration image extérieure ABCD	-	-	-	-	-	-
dont IFU 2D	-	-	-	-	-	-
Restructuration T2 - EF	-	-	-	-	1	1
Restructuration Parcs et accès	-	-	-	-	2	2
Restructuration Prestations industrielles	-	-	-	-	-	-
Galerie EF	-	-	-	-	-	-
Autres restructuration	-	-	-	-	-	-
Orly	14	13	5	1	5	39
Orly Ouest	6	0	0	-	-	7
Orly Sud	7	13	5	1	5	32
Total	**46**	**59**	**44**	**25**	**32**	**206**
Développement Immobilier						
Aéroportuaire	14	14	40	27	17	111
Diversification	2	4	19	6	42	73
Total	**16**	**17**	**59**	**33**	**59**	**185**
Investissements courants						
Plates-formes*	109	102	102	86	90	488
Immobilier	13	12	11	14	14	64
Autres	26	24	24	18	17	109
Total	**148**	**137**	**136**	**118**	**121**	**661**
Enveloppes dédiées						
Qualité de service	-	-	-	20	20	40
Commerces	-	-	-	5	18	23
Développement durable	-	-	-	-	-	-
Total				**25**	**39**	**64**
Navigation aérienne	**7**	**1**	**-**	**-**	**-**	**8**
Sûreté / sécurité	**41**	**29**	**28**	**38**	**58**	**194**
FEST	**67**	**69**	**57**	**49**	**57**	**299**
Recalage de calendrier d'opérations	-	-	-	-22	22	-
TOTAL INVESTISSEMENTS	**693**	**712**	**478**	**410**	**600**	**2 892**

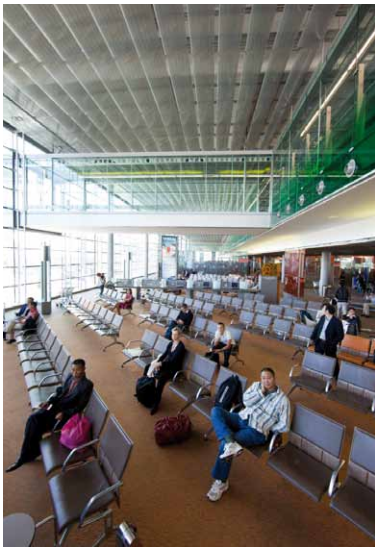
* hors entrées d'immobilisations relatives aux droits d'émission de CO_2

programme d'investissements Périmètre régulé 2006-2010 - M€courants

	2006	2007	2008	2009	2010	Total 2006-2010
Investissements de capacité						
Projets structurants CDG	**292**	**365**	**120**	**119**	**188**	**1 083**
CDG Val	28	12	4	-	-	44
T2E	1	3	6	1	1	12
TBE	7	18	3	-	8	35
S3 (dont LISA)	213	197	9	3	2	424
Bagages - Traitement hub	-	-	-	-	8	8
Acces EST	5	1	-	-	-	6
Reconstruction 2E	30	76	34	0	-	140
S4 (dont LISA - hors tri bagages)	2	6	34	109	155	306
T2G	8	53	29	1	-	90
Jonction A-C	-	-	0	5	14	19
Autres projets CDG	**44**	**32**	**30**	**17**	**25**	**150**
Aérogare T1/T3	-	-	-	5	0	5
Aérogare T2 - ABCD	-	-	0	2	5	7
Aérogare T2 - EF	10	9	11	2	3	34
Infrastructures Aéronautiques	12	16	7	-	3	38
Accueil nouveaux avions	14	4	7	5	3	32
Parcs et accès	3	2	5	4	8	22
Prestations industrielles	5	2	0	0	4	11
Investissements de capacité Orly	**29**	**0**	**-**	**7**	**-**	**36**
Aérogare Orly Ouest	-	-	-	-	-	-
Aérogare Orly Sud	-	-	-	-	-	-
Infrastructures Aéronautiques	29	0	-	7	-	36
Investissements de capacité Le Bourget	**2**	**2**	**3**	**0**	**-**	**7**
Total	**367**	**400**	**153**	**143**	**213**	**1 276**
Investissements de restructuration						
CDG	**33**	**45**	**39**	**24**	**27**	**168**
Réhabilitation CDG1	33	45	39	21	22	160
dont corps central	*33*	*45*	*37*	*17*	*15*	*147*
dont rénovation satellites	-	-	*2*	*4*	*7*	*13*
Rénovations ABCD	-	-	-	2	3	5
dont réhabilitation 2B - phase 0	-	-	-	*2*	*3*	*5*
dont réhabilitation 2B	-	-	-	-	-	-
dont rénovation 2A au fil de l'eau	-	-	-	-	-	-
dont rénovation 2C au fil de l'eau	-	-	-	-	-	-
dont amélioration image extérieure ABCD	-	-	-	-	-	-
dont IFU 2D	-	-	-	-	-	-
Restructuration T2 - EF	-	-	-	-	1	1
Restructuration Parcs et accès	-	-	-	-	2	2
Restructuration Prestations industrielles	-	-	-	-	-	-
Galerie EF	-	-	-	-	-	-
Autres restructuration	-	-	-	-	-	-
Orly	**14**	**13**	**5**	**1**	**5**	**39**
Orly Ouest	6	0	0	-	-	7
Orly Sud	7	13	5	1	5	32
Total	**46**	**59**	**44**	**25**	**32**	**206**
Développement Immobilier						
Aéroportuaire	14	14	40	27	17	111
Diversification	2	4	19	6	42	73
Total	**16**	**17**	**59**	**33**	**59**	**185**
Investissements courants						
Plates-formes*	109	102	102	86	90	488
Immobilier	13	12	11	14	14	64
Autres	26	24	24	18	17	109
Total	**148**	**137**	**136**	**118**	**121**	**661**
Enveloppes dédiées						
Qualité de service	-	-	-	20	20	40
Commerces	-	-	-	5	18	23
Développement durable	-	-	-	-	-	-
Total	**-**	**-**	**-**	**25**	**39**	**64**
Navigation aérienne						**-**
Sûreté / sécurité						**-**
FEST	**63**	**66**	**55**	**47**	**54**	**284**
Recalage de calendrier d'opérations	-	-	-	-16	16	-
TOTAL INVESTISSEMENTS	**641**	**679**	**448**	**374**	**534**	**2 676**

* hors entrées d'immobilisations relatives aux droits d'émission de CO_2

3.4.2 Principales opérations réalisées



Les principales opérations sur la période du CRE 2006-2010 auront été les suivantes (cf. annexe 1 pour une présentation plus détaillée des projets les plus importants) :

A Paris-Charles de Gaulle :

- le **satellite S3 ("La Galerie Parisienne")** constituant un complément de l'ensemble 2E/2F ; conçu pour pouvoir traiter un grand nombre de passagers en correspondance, ce satellite est relié directement au terminal 2F par une galerie piétonne et au terminal 2E par la ligne de transport rapide dénommée LISA (d'une capacité de 4 500 passagers par heure et par direction) ; d'un coût de 560,5 M€ (hors sûreté et hors LISA) auxquels se sont ajoutés 76 M€ au titre de LISA (système et génie civile), il apporte une capacité annuelle de 8,6 millions de passagers et comporte notamment 3 300 m² de commerces en zone internationale et 3 900 m² de salons ; il a été mis en service de manière échelonnée de juin à décembre 2007 ;

- la **jetée du terminal 2E** : afin de garantir la sécurité de l'ouvrage, Aéroports de Paris a fait le choix de reconstruire complètement la voûte de la jetée d'embarquement du terminal 2E ; le programme, d'un coût final de 136,9 M€, a été complété par l'optimisation des commerces et l'adaptation de la zone d'inspection-filtrage aux nouvelles réglementations ; l'ouverture de la nouvelle jetée a été réalisée, conformément au planning, en mars 2008 ;
- le **Tri-Bagages Est (TBE)** : d'un coût de 194,7 M€ (hors génie civil), le TBE a été mis en service le 2 octobre 2007 avec une capacité cible de pointe de 8 600 bagages/heure ; entièrement automatisé et intégrant l'inspection-filtrage des bagages de soute à 100 %, le TBE est un système particulièrement adapté au traitement des bagages en correspondance ; il relie en un seul système de tri l'ensemble du traitement des bagages des terminaux 2E et 2F ; après une montée en charge progressive des flux de bagages en correspondance, les flux traités aujourd'hui atteignent les 40 000 bagages par jour ;

- le **terminal 2G** : le terminal régional offre une capacité de 3 millions de passagers en régime Schengen et permet le traitement de 26 appareils de type ERJ 170/195 dont 20 au contact ; il peut accueillir également des appareils jusqu'à l'Airbus A320 ; sa conception assure une totale séparation des flux au départ et à l'arrivée ; par l'intermédiaire d'une liaison par navettes, il permet une connexion rapide avec le reste de CDG2 ; la mise en service du terminal 2G a été réalisée, conformément au planning, en septembre 2008 pour un coût de 90,1 M€ (hors sûreté) ;
- la **réhabilitation du corps central du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle** : la mise en œuvre du programme initial s'est déroulée en quatre phases, précédées d'une phase préparatoire, d'une durée d'environ un an chacune ; les principales modifications concernaient en particulier la reconfiguration des banques de la zone d'enregistrement et celle du système de traitement des bagages permettant la banalisation de l'enregistrement et l'intégration des équipements de contrôle de sûreté des bagages de soute ; les réouvertures par quart ont été réalisées entre fin 2005 et mars 2009 ; ce programme initial est à présent complété d'une phase 5 dédiée au traitement des abords (traitement des façades et rénovation des linéaires) s'étendant jusqu'en juillet 2011 ; le coût total de l'opération est évalué à 248 M€ ;

- la **rénovation des satellites du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle** (opération se poursuivant sur le CRE 2011-2015) : cinq des sept satellites de l'aérogare (1, 3, 4, 5 et 6) ont été remis à niveau fonctionnellement, en tirant profit des fermetures par quart du corps central du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle ; ce programme est appelé à se poursuivre jusqu'en 2014 avec la remise à niveau technique de ces satellites et celle technique et fonctionnelle des deux satellites restants ; le programme dans son ensemble représente un coût de 35 M€ ;
- le **satellite S4** (opération s'achevant sur le CRE 2011-2015) est un élément essentiel d'amélioration de la performance du hub de Paris-Charles de Gaulle et constituera à son ouverture un vecteur d'amélioration significative de la qualité de service offerte aux passagers ; le satellite S4 disposera ainsi d'un espace de commerces et services optimisé et sera connecté au système 2E-S3 par la ligne LISA prolongée ; dédié aux longs-courriers internationaux, il permettra d'accueillir 16 gros porteurs au contact dont 7 Airbus A380-900 et constituera une capacité terminale de 7,8 millions de passagers annuels ; sa mise en service est prévue au 3ème trimestre 2012 pour un coût estimé à 561 M€ (hors sûreté, y compris extension de LISA) ;

- **CDGVAL**, métro interne qui relie en 8 minutes le terminal 1 à la gare RER de Roissypôle et à la gare TGV de CDG2, a été mis en service en avril 2007 pour un coût de 158 M€ ; grâce à l'effet induit sur l'organisation des navettes par bus, CDGVAL permet d'économiser 2 000 tonnes de CO_2 par an ;
- la **voie E4 à Paris-Charles de Gaulle** : optimisant la desserte des installations existantes ou prévues dans la zone est de la plate-forme (aires gros porteurs et terminal 2G) ainsi que les besoins d'accès au seuil de piste 26, cette troisième voie parallèle permet notamment une forte réduction des temps de roulage ; d'un coût de 33,3 M€, cette opération comportant des ouvrages d'art au-dessus de l'accès routier est de la plate-forme a été achevée en avril 2008 ;
- **l'accueil de l'Airbus A380 à Paris-Charles de Gaulle** : au-delà des modifications sur les infrastructures aéronautiques effectuées aussi bien pour l'Airbus A380 que pour le Boeing 777-300ER et l'Airbus A340-600, Aéroports de Paris a engagé des opérations visant à garantir un traitement de bonne qualité de l'Airbus A380 dans ses terminaux :
    - le terminal 1 dispose ainsi, après un investissement de 7 M€, de deux postes de stationnement pour l'Airbus A380, dont seul celui du satellite 3 de ce terminal est doté actuellement d'une troisième passerelle desservant le pont supérieur ;
    - l'accueil de cet appareil a été prévu d'origine au satellite S3 du terminal 2E (6 postes dotés de trois passerelles) et la jetée du terminal 2E permet également d'accueillir l'Airbus A380 ;

    - un poste a enfin été aménagé en 2009 au terminal 2C avec une troisième passerelle pour un investissement de plus de 2 M€ ;

- **l'engagement d'une amélioration des accès terrestres au sein de la plate-forme :** au-delà de l'effet très positif de l'ouverture de CDGVAL en avril 2007, Aéroports de Paris a engagé diverses actions, dont certaines sont en cours ou pourront se poursuivre sur le CRE 2011-2015, visant la fluidification des accès terrestres et l'amélioration de qualité de service offerte à la fois aux passagers et aux professionnels concernés :
    - en matière de gestion des flux de taxis et des autres modes de transport à la demande : une base arrière taxis permettant une gestion plus fluide des taxis desservant les terminaux 1, 3 et 2A/B/C/D a été mise en service en avril 2007, son extension couplée au traitement des terminaux 2E/F étant en cours ; par ailleurs, la diversification des modes de transport à la demande (mototaxis, "shuttle", etc.) a conduit Aéroports de Paris à créer sur les terminaux 2B/D un service adapté à ces nouveaux professionnels, appelé "Parking Pro", permettant un stationnement sécurisé et signalé proche des aérogares, ce service étant appelé à s'étendre à tous les terminaux ;
    - concernant les transports en commun par bus, Aéroports de Paris a également contribué activement à la levée des interdictions de trafic local en avril 2009, permettant ainsi une amélioration de la desserte interne de l'aéroport ;
    - en matière d'accueil du transport ferré, la gare RER Roissypôle-CDG1 a fait l'objet en 2009, en concertation avec la SNCF, d'une rénovation pour la partie haute relevant de la propriété d'Aéroports de Paris, afin d'améliorer la circulation et la signalétique, et pour remettre en activité certaines zones ;
    - concernant le volet routier, de nombreuses opérations ont été réalisées ou sont programmées : fluidification du carrefour de l'épinette pour l'accès au siège d'Air France, fluidification de l'accès au terminal 2 (sortie du terminal 2D, aménagements au sud de l'hôtel Sheraton), barreau de la croix au plâtre afin de fluidifier l'accès à la zone de fret sud, modification de l'insertion de la voierie vers le terminal 1 sur le réseau principal afin de réduire les phénomènes de ralentissement à l'entrée ouest de la plate-forme, refonte de la signalisation routière afin de la rendre plus lisible et conforme à la réglementation, urbanisation progressive des linéaires de desserte des aérogares.

A Paris-Orly :

- le **réaménagement du hall 2 d'Orly ouest** a permis de créer une salle d'embarquement unique d'environ 2 600 m^2 équipée d'un système de tri des bagages et d'une batterie unique de postes d'inspection-filtrage des passagers ; le hall 2 reconfiguré a été remis en service en avril 2006 pour un coût de 24,5 M€ ;
- la **reconfiguration des circuits internationaux d'Orly sud** : l'ensemble de la zone sous douane d'Orly sud (jetée internationale à l'est et salle de livraison bagages) a fait l'objet d'un profond réaménagement de la circulation des passagers, d'un agrandissement des salles de livraison des bagages et d'une importante extension de la zone commerciale, disposée dorénavant en aval des contrôles de sûreté ; cette opération s'est achevée en 2008 pour un coût de 25,5 M€ (hors sûreté) ;

- **l'accueil des gros porteurs à Paris-Orly** : l'opération d'adaptation de la piste 4 d'Orly pour l'accueil du Boeing 777-300ER dans les deux sens a été achevée en juin 2006 pour 30 M€ ; par ailleurs, pour un coût global de 7 M€, les voies d'accès à la piste 3 ont été rénovées en 2009 afin de pouvoir accueillir le Boeing 777-300ER ainsi que l'Airbus A380 en dégagement, diverses surlargeurs ont été créées sur le cheminement, une route de service a été dévoyée et trois postes au larges ont été aménagés ;
- la **constante amélioration des accès terrestres au sein de la plate-forme** :
    - concernant la gestion des flux de taxis : les stations de taxis d'Orly ouest en 2007 et d'Orly sud en 2008 ont été entièrement réaménagées avec la création de cinq darses de prises en charge ; cet aménagement permettant la prise en charge simultanée par cinq véhicules a considérablement réduit les temps d'attente en période d'affluence ;
    - en matière de transport en commun par bus : la gare routière d'Orly ouest a été entièrement réaménagée fin 2007 en étroite coordination avec la Région et le STIF, et des compléments concernant la signalétique ont été réalisés sur l'année 2009 ; la gare routière d'Orly sud a été partiellement réaménagée en 2008-2009 (travaux de signalétique principalement) ; par ailleurs un système d'information automatique des passagers sur le temps d'attente et le positionnement des navettes sur leur parcours a été expérimenté ;
- une **fiabilisation de l'alimentation électrique** : création d'un poste de raccordement au réseau 225 kV de RTE en vue d'une amélioration de la qualité de la fourniture d'électricité et de la diminution des incidents en provenance du réseau national, remplacement des relais de protection des boucles de distribution haute tension, remplacement des câbles haute tension de la plate-forme, mise à neuf de l'ensemble des postes haute tension des aérogares.

A Paris-Le Bourget :

- **en matière aéronautique** : la mise en service d'un terminal d'aviation d'affaires en 2006, l'aménagement d'une hélistation et la réfection des voies de circulation en 2007, la mise en service de l'Espace Jacqueline Auriol, la création d'une bretelle entre les aires H1 et W1, l'agrandissement des aires de stationnement G sud et T nord et la création d'une nouvelle route de service pour les essenciers en 2008, la création d'une bretelle d'accès à l'aire F, la mise en place de séparateurs d'hydrocarbures pour les aires H et la mise en conformité CHEA des feux "WIG-WAG" et des panneaux signalétiques des pistes et voies de circulation en 2009/2010 ;
- **en matière non aéronautique** : la refonte de la signalisation routière en 2007, la mise en service de chauffage basse pression, la sécurisation de la distribution électrique du réseau ICA et le nouvel accès nord par le rond-point "Pont Yblon" en 2009/2010.

En matière immobilière :

Dans un contexte de création récente de la direction de l'immobilier en 2004 et de crise immobilière sur les années précédentes, le CRE 2006-2010 a d'abord consisté à assurer des fondations solides à la nouvelle stratégie immobilière de l'entreprise. La volonté de s'imposer rapidement comme un acteur opérationnel et de référence s'est accompagnée d'un travail de fond réalisé pour la préparation des opérations futures avec l'appui des meilleurs spécialistes.

La période 2006-2010 aura été caractérisée par une **forte mobilisation sur le rôle d'aménageur avec un total de 59 ha**. Il faut ajouter à cela une production de foncier pour des projets ultérieurs de plusieurs dizaines d'hectares, essentiellement à Paris-Orly.

L'aménagement de ces terrains aura permis de développer d'une part près de 190 000 m² de bâtiments réalisés par les partenaires de l'entreprise, et d'autre part de développer plus de 90 000 m² shon en moyens propres par Aéroports de Paris SA en tant qu'investisseur (extensions de FedEx, gares de fret, crèche…).

En ce qui concerne les projets réalisés par des partenaires, pour lesquels Aéroports de Paris a été aménageur, sont principalement à signaler :

- les activité du groupe Air France : projets pour l'activité de maintenance aéronautique dont le Centre de Maintenance du Hub, le hangar A380, les bâtiments moteurs (totalisant 90 000 m²), auxquelles se sont ajoutées des opérations de bureaux concourant à l'efficacité du hub comme la base de personnels navigants (33 000 m²), les activités de Catering Servair Acna (15 000 m²) et une extension des installations de fret d'Air France (4 000 m²) ;
- l'accueil d'activités de diversification hors Air France a représenté 41 000 m², essentiellement constituées par le centre de tri de La Poste à Wissous (38 000 m²) et une résidence sociale pour 6 000 m².

En termes d'investissement et de constructions réalisées par Aéroports de Paris, le choix stratégique, en rupture avec la politique antérieure, a été de réaliser dorénavant toutes les nouvelles gares de fret à 100 % en investissement propre. Pendant la période du CRE 2006-2010, Aéroports de Paris s'est concentré essentiellement sur la livraison d'environ 70 000 m² de nouvelles gares et installations de fret (general cargo & express) financées en totalité par Aéroports de Paris et consolidant la place de leader européen dans le fret de Paris-Charles de Gaulle. Il faut souligner aussi le potentiel de développement important de Paris-Le Bourget concrétisé par 21 000 m² shon construits.

Compte tenu de la crise intervenue à compter de 2008, l'objectif initial de 315 000 m² shon à fin 2010 ne devrait pas être atteint en construction neuve. Les constructions réalisées, hors parking en silos de FedEx et Air France, devraient s'élever néanmoins à près de **285 000 m²**.

L'activité maintenance avions a été marquée par le **premier hangar A380 d'Air France-KLM** de 26 000 m², mis en service en 2009

Aéroports de Paris a réalisé pour le compte de **FedEx** l'extension des installations du hub de la compagnie.

A Paris-Charles de Gaulle, la mise en service de la nouvelle **gare de fret** en juillet 2007, d'une surface de 22 600 m², s'est ajoutée à une extension de 4 000 m² pour Air France.

La nouvelle **gare de fret** de Paris-Orly, d'une surface de 14 700 m², a été mise en service mi-2008 et a été commercialisée à 100 % un an avant sa livraison. Elle a été construite afin d'adapter l'offre immobilière d'Aéroports de Paris à l'évolution des métiers du fret et permet aux opérateurs de fret d'augmenter de façon importante leur productivité.

3.4.3 Comparaison avec le programme initialement prévu par le CRE 2006-2010

Lors de la conclusion du CRE 2006-2010, le programme d'investissement du périmètre régulé avait été évalué à 2 478 M€ (€ 2006).

La comparaison du programme présenté au § 3.4.1 ci-dessus avec cette prévision initiale est réalisée en euros 2006, en prenant en compte une indexation rétroactive cohérente avec celle prévue par le CRE 2006-2010 pour le facteur "INV" (cf. ci-après), c'est-à-dire selon la variation de l'indice des prix à la consommation hors tabac (IPC 4018E) de juillet à juillet.

investissements comparés du périmètre régulé en M€2006

	2006	2007	2008	2009	2010	Total 2006-2010
CRE 2006-2010 (programme initialement prévu)	675	597	415	396	396	2 478
Programme réalisé 2006-2009 et prévisionnel 2010	641	671	428	360	506	2 605
écarts	-34	74	13	-36	110	128

Le tableau détaillé des écarts figure en annexe 2.

Le programme actuel présente donc un excédent de +128 M€ (€ 2006) par rapport à la prévision initiale, qui s'explique principalement par un écart d'actualisation à hauteur de 95 M€ entre l'indice retenu dans le CRE et les véritables index de prix ayant impacté les marchés de travaux sur cette période. Le reste de l'écart global est expliqué par l'effort supplémentaire apporté au développement immobilier (en l'occurrence aux activités immobilières aéroportuaires) et aux enveloppes budgétaires spécifiques destinées à améliorer la satisfaction des clients.

FACTEUR "INV" :

En application du CRE 2006-2010 (§ III.2.3.4 du CRE), un facteur d'ajustement "INV" avait vocation à s'appliquer, le cas échéant, à la période tarifaire 2010.

Ce facteur était de nature à prendre en compte le cas d'une réduction éventuelle des dépenses d'investissements, hors opérations de capacité, de réhabilitation et de diversification immobilière, telle que constatée à fin 2008, par rapport au programme initial.

Ainsi, dans le cas où, à fin 2008, les dépenses d'investissements, hors ces opérations, auraient été inférieures à 95 % du montant prévu initialement, 70 % de la différence de coût induite sur le périmètre régulé et sur la durée du contrat seraient venus en minoration du plafond d'évolution des redevances principales en 2010.

A cet égard, les montants de référence retenus lors de la conclusion du CRE étaient les suivants :

investissements prévus au CRE I en M€2006

	2006	2007	2008	Total 2006-2010
Investissements courants et enveloppes spécifiques	153	143	145	442
FEST	63	54	46	162
Immobilier aéroportuaire	17	20	20	57
Total	233	217	211	661

En application du CRE, la comparaison entre les investissements effectivement réalisés et ceux de référence est faite en € 2006, avec une indexation rétroactive basée sur l'évolution annuelle de l'indice des prix à la consommation hors tabac (IPC 4018E) de juillet à juillet.

Figurent ci-après les investissements réalisés respectivement en € courants, puis en € 2006 en utilisant cette règle de désindexation :

investissements réalisés au CRE I en M€ courants	2006	2007	2008	Total 2006-2010
Investissements courants et enveloppes spécifiques	148	137	136	422
FEST	63	66	55	183
Immobilier aéroportuaire	14	14	40	68
Total	226	217	231	673

Variation annuelle de l'IPC 4018E	IPC 4018E	variation
juillet 2006	113,3	
juillet 2007	114,6	1,1%
juillet 2008	118,7	3,6%
juillet 2009	117,8	-0,7%
juillet 2010 - prévisionnel	*119,6*	*1,5%*

investissements réalisés au CRE I en M€2006	2006	2007	2008	Total 2006-2010
Investissements courants et enveloppes spécifiques	148	136	130	414
FEST	63	65	52	180
Immobilier aéroportuaire	14	13	38	66
Total	226	214	221	661

Comme mentionné ci-avant, le facteur INV ne se serait déclenché que dans l'hypothèse où le rapport entre ces investissements réalisés et ceux de référence du CRE aurait été inférieur à 95 %. Ce rapport a été de 99,9 %. Dès lors, **le facteur INV prévu par le CRE 2006-2010 a été neutre**.

3.5 La qualité de service et la satisfaction clients

La recherche d'amélioration de la satisfaction de ses clients a été, de longue date, une préoccupation des équipes d'Aéroports de Paris. La prise en considération par l'ensemble de l'entreprise de l'importance de la qualité perçue par les clients a été sensiblement renforcée avec la mise en place du premier contrat de régulation économique, dont les objectifs de qualité de service ont contribué de manière décisive à renforcer, pour tous les secteurs de l'entreprise, non seulement la perception de l'importance de la qualité de service mais également la nécessité de s'engager sur des objectifs précis et mesurables. De nombreux projets, intervenus sur la même période, ont par ailleurs contribué à la mobilisation des équipes, tels que les coopérations organisées avec les principales alliances de compagnies aériennes ou les démarches de certification qualité.

Sur la période de ce premier contrat de régulation, le principal enjeu de qualité de service reconnu par le CRE a consisté à créer les conditions, via la réalisation du programme d'investissements, d'une **franche amélioration du taux de contact des avions à Paris-Charles de Gaulle**, au bénéfice en particulier de l'efficacité du hub de l'alliance SkyTeam. Le taux de contact passager (indicateur dit "TXC") à Paris-Charles de Gaulle est ainsi passé de 70,7 % au 3ème trimestre 2006 à 82,4 % au 3ème trimestre 2009.

Dans le cadre du CRE 2006-2010, cette priorité a été reflétée par la prise en compte d'un indicateur (dit "RPC") mesurant le respect des engagements d'Aéroports de Paris sur le calendrier de mise en service de postes de stationnement au contact à Paris-Charles de Gaulle.

Outre la problématique du stationnement au contact, neuf objectifs de qualité de service avec incitations financières, mesurés par des indicateurs de disponibilité d'équipements, de conformité et de satisfaction des passagers, ont été retenus dans le CRE 2006-2010.

Les équipes d'Aéroports de Paris se sont fortement mobilisées pour atteindre et presque systématiquement dépasser ces objectifs.

3.5.1 Les leviers d'amélioration de la satisfaction clients sur 2006-2010

L'ambition d'amélioration forte de la qualité des services offerts aux transporteurs aériens et aux passagers sur le CRE 2006-2010 a ainsi reposé sur deux grands axes : d'une part la mise en œuvre d'un programme d'investissements d'ampleur visant à offrir aux clients des infrastructures de plus en plus performantes et aux meilleurs standards internationaux, et d'autre part le renforcement de l'écoute par Aéroports de Paris de ses clients et celui de la réactivité et de l'efficacité de l'entreprise dans les prestations opérationnelles et commerciales offertes aux passagers et aux transporteurs aériens.

Cette mobilisation de l'entreprise et la mise en service de nouvelles installations aux meilleurs standards internationaux ont permis d'améliorer régulièrement et de manière sensible le taux de satisfaction globale des passagers. Le résultat de satisfaction globale "départ + arrivée" est ainsi passé de 80,7 % en moyenne 2006 à 85,6 % en 2009.

Source : Observatoire des passagers au 3T 2009

Cette progression est pour partie le résultat des efforts importants réalisés dans des domaines tels que l'accueil et les comptoirs d'information, l'orientation, la propreté, le confort des sièges ou encore les parcs automobiles. Elle s'est par ailleurs accompagnée d'une franche amélioration des taux de disponibilité des équipements mis à la disposition des clients d'Aéroports de Paris, grâce à la mise en place de structures et outils de suivi des équipements techniques et de détection des pannes conduisant à une meilleure réactivité de l'entreprise.

Ces résultats sont également dus, dans une large mesure, aux travaux de rénovation de terminaux et de parcs automobiles réalisés ainsi qu'à la mise en œuvre de nouvelles installations. Ainsi, à travers l'enquête ASQ réalisée dans le cadre de l'ACI, il apparaît que le terminal 2E de Paris-Charles de Gaulle (y compris satellite S3) est évalué à un niveau comparable aux meilleurs standards européens.

Le développement de démarches de progrès conjointes avec les compagnies aériennes et les autres partenaires d'Aéroports de Paris :

Les démarches de renforcement de la coopération avec les compagnies aériennes, notamment avec les trois principales alliances opérant sur les plates-formes franciliennes (SkyTeam, Star Alliance et One World), ont mobilisé les équipes de nombreuses directions de l'entreprise : directions opérationnelles au premier chef, mais également direction du marketing, de la sûreté, du développement durable, de la satisfaction clients… De nombreux résultats concrets sont issus de

ces échanges continus, plusieurs projets structurants étant actuellement pilotés au sein d'instances conjointes. Un témoin de cet engagement a été "l'Award" de la meilleure escale de son réseau international remis par American Airlines aux équipes de l'unité opérationnelle responsable du terminal 2A de Paris-Charles de Gaulle.

La relation entre Aéroports de Paris et les compagnies aériennes a également été renforcée, depuis 2008, par la mise en place d'une nouvelle instance d'échange stratégique, le Comité d'Orientation Aéroportuaire (cf. § 1.8.2). Les problématiques de satisfactions clients, souvent dépendantes à la fois des services rendus par Aéroports de Paris et de ceux assurés par les compagnies aériennes, ont pu y être débattues et des impulsions données sur des champs de progrès conjoints.

Un autre projet de concertation transverse a été initié en 2008, sous l'égide de la direction centrale de la police aux frontières (DCPAF), de la compagnie Air France et d'Aéroports de Paris. En structurant et organisant un échange régulier entre les équipes de la PAF, d'Air France et d'Aéroports de Paris, ce nouveau projet vise à la fois à apporter des solutions concrètes rapides aux "irritants quotidiens" des équipes opérationnelles respectives, et à proposer aux directions centrales et aux directions générales concernées des pistes pour résoudre les difficultés les plus structurantes rencontrées sur le terrain. Ce nouveau projet vient renforcer un protocole d'accord conclu en 2007, à l'initiative d'Aéroports de Paris à Paris-Charles de Gaulle, entre plusieurs entreprises et services de l'Etat. Dans le cadre de ce protocole, le volet "accueil des passagers" a conduit plus de 500 fonctionnaires de police à participer à une initiation à l'accueil des passagers conduite par Aéroports de Paris.

Parmi les autres initiatives, les travaux du Comité Local Qualité de Paris-Orly ont conduit en septembre 2007 à la signature par près de 20 partenaires (Aéroports de Paris, compagnies aériennes, prestataires de services, concessionnaires de commerces) d'une charte de l'accueil en aérogare.

L'amélioration du taux de contact :

Au global des deux plates-formes, le "taux de contact passagers" a pu gagner plus de 8 points pour atteindre près de 87 %, permettant d'offrir aux passagers des aéroports une qualité de service comparable en la matière à celle des autres grands aéroports européens.

Cette évolution sensible a été principalement portée par l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, grâce au programme ambitieux mis en œuvre de développement des installations terminales. Le taux de contact y a gagné plus de 10 points depuis 2006 : mise en service du satellite S3 en 2007 (19 postes au contact, dont 11 gros-porteurs), réouverture de la jetée du terminal 2E (10 postes au contact) et ouverture du terminal 2G (20 postes) en 2008, réouverture de la darse nord-est du terminal 2E en 2009 (4 postes).

Par ailleurs le taux de contact à Orly, déjà très satisfaisant, a été amélioré sur la période. Cette progression, sans nouvelle infrastructure, est consécutive à la mise en place de nouvelles procédures d'exploitation en partenariat avec les compagnies aériennes, permettant d'optimiser le nombre de vols sur des points au contact.

Les démarches de certification :

Sur la période 2006-2010 Aéroports de Paris aura poursuivi et renforcé son engagement dans des démarches de certification internationale. Ainsi, la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle a été certifiée en 2008 sur son Système de Management Intégré (SMI) qui regroupe en une seule étape plusieurs volets de certification dont l'ISO 9001 et l'ISO 14001. Ce certificat a été renouvelé en 2009 et constitue pour les équipes opérationnelles un fort levier de renforcement des organisations et de mises en place d'actions correctives. Cette certification englobe les domaines de la qualité, de la sécurité aéroportuaire, de la santé et de la sécurité au travail, de l'assurance qualité liée au programme de sûreté et de l'environnement de la plate-forme.

Sur la plate-forme de Paris-Orly, un système de management interne s'y apparentant a été mis en place, s'appuyant notamment sur une analyse fouillée et systématique des enquêtes clients, des mesures de conformité par des "clients mystères" et des réclamations clients. Des plans qualité ont ainsi pu être bâtis ainsi qu'un système de contrôle de la qualité de service, avec des audits internes régulièrement organisés sur le terrain et un retour systématique vers le management.

Par ailleurs l'entreprise fait réaliser annuellement, depuis 2003, une notation extra-financière par un organisme indépendant agréé (cf. § 1.5). Cette cotation, qui vient mesurer son engagement en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), est également source de plans d'actions pour répondre aux recommandations de l'organisme, dont une partie porte sur le volet "commercial" de l'activité. Ceci s'est traduit par une progression régulière de la notation qui se situe au niveau A+, considéré comme élevé.

L'amélioration de la signalétique :

Dans le contexte d'un trafic international croissant, de gestion de flux de passagers de plus en plus denses dans 11 terminaux, et par ailleurs d'indicateurs de qualité du Contrat de Régulation Economique initialement très en-deçà des objectifs, Aéroports de Paris a engagé dès 2007 un plan d'actions ambitieux sur la signalétique : ce plan n'a pas été simplement correctif mais plus fondamentalement "repensé" en tenant compte des meilleurs standards internationaux dans le domaine ainsi que des attentes et besoins des passagers.

Cette refonte complète mise au point en 2007 et déployée l'année suivante a reposé sur les points majeurs suivants :

- mise en œuvre d'un nouveau système de guidage directionnel ayant permis de clarifier la signalisation et de la simplifier par l'établissement d'une nouvelle hiérarchie de l'information directionnelle à destination des passagers ;
- utilisation de trois couleurs permettant de distinguer trois natures d'information pour le passager, à savoir les informations au départ, les informations à l'arrivée et les informations sur les services et commerces ;
- introduction d'innovations telles que le grossissement de toutes les informations alphanumériques, introduction d'informations ("time planer") indiquant le temps de cheminement entre les terminaux, etc.

- élaboration du dispositif avec la contribution d'experts externes et internes (signalétique, flux, etc.) et de tests voyageurs ayant permis d'optimiser le système avant son déploiement.

Cette volonté d'Aéroports de Paris d'obtenir rapidement des résultats significatifs s'est traduite par la mise en place de cette nouvelle signalétique sur les 11 terminaux en 15 mois seulement, en 2007 et 2008. Au total, plus de 10 000 panneaux ont été remplacés sur l'ensemble des deux aéroports (Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly).

Ce déploiement a respecté les principes suivants :

- introduction des nouveaux supports suspendus très visibles à chaque fois que cela était possible ;
- priorisation de l'information signalétique et déplacements de supports publicitaires ;
- programme de retrait de tous les objets signalétiques redondants ou gênants les flux.

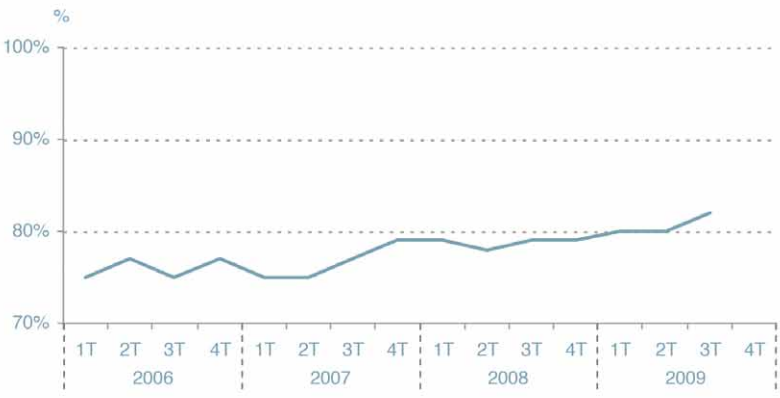
Ce programme d'envergure s'est poursuivi en 2009 avec les actions suivantes :

- travail collaboratif avec la SNCF sur l'orientation en gares et la cohérence des deux systèmes ;
- refonte de la signalétique de CDGVAL ;
- programme de refonte de la signalisation sur la zone de Roissypôle ;
- refonte et déploiement progressif de nouveaux plans d'orientation à l'attention des passagers et du public sur tous les terminaux.

Aéroports de Paris a enfin l'intention de poursuivre ce programme en s'attachant à traiter les points résiduels de sensibilité des passagers :

- refonte de toute la signalétique des parkings automobiles ;
- refonte des supports et de l'information relatifs à la signalétique dite "temporaire et mobile" des terminaux ;
- refonte progressive, sur les prochaines années, de la signalétique routière de Paris-Charles de Gaulle.

Ces efforts particuliers ont été récompensés de manière visible et mesurable dans les enquêtes de satisfaction des passagers.



ADP : Evolution de la satisfaction des passagers vis-à-vis de la facilité d'orientation en Hall Public (Départs)

Source : Observatoire des passagers au 3T 2009

L'optimisation des flux à l'intérieur des terminaux :

L'optimisation des flux de passagers et de bagages en aérogares constitue un enjeu majeur pour l'entreprise comme pour les compagnies aériennes, dans la mesure où elle contribue à la fois à la satisfaction des passagers, au meilleur usage des capacités terminales disponibles, à des économies de coûts d'exploitation ainsi que, potentiellement, à une amélioration de la ponctualité des vols.

Cette démarche de progrès nécessite le plus souvent des réaménagements ou des restructurations d'aérogares. Plusieurs opérations de ce type ont pu être réalisées sur la période 2006-2010.

Ainsi, sur l'aéroport de Paris-Orly, d'importants travaux ont été menés à Orly sud (cf. § 3.4.1) :

- un chantier de réaménagement des circuits internationaux d'Orly sud a été achevé en juillet 2008 (avancée et regroupement des postes d'inspection-filtrage et de contrôle aux frontières en un seul point du parcours des passagers, séparation des flux à l'arrivée et au départ, refonte de la zone commerciale et ouverture de nouveaux commerces, nouvelle zone d'immigration à l'arrivée et extension de la salle de livraison bagages) ; des travaux complémentaires (notamment éléments d'ambiance) ont ensuite permis, courant 2009, de parachever le travail d'ensemble ; ces changements importants ont été salués par les passagers, ainsi que le montrent les évolutions relevées dans les enquêtes de satisfaction ;

Source : Observatoire des passagers au 3T 2009

- une amélioration des équipements de traitement des bagages départ a pu être engagée : création de nouvelles banques d'enregistrement, mécanisation des banques "manuelles", intégration des matériels de sûreté dans les chaînes de convoyage, banalisation de l'usage sur certains groupes de banques, mise en œuvre du multiplexage pour gagner en efficacité dans les contrôle de sûreté, création de nouvelles positions de tri des bagages au départ ; cette politique est appelée à être poursuivie à un rythme soutenu dans les prochaines années ;
- début 2010 sera livrée, en salle A10, une double passerelle pour un débarquement plus rapide des avions très gros porteurs ;
- un programme d'installation de portes circulaires à séparation de flux a été engagé en juin 2009 au satellite est (hall A) afin d'optimiser la gestion des flux de passagers (embarquements et débarquements) dans le hall international ; elles permettent le débarquement d'un vol sans interrompre l'embarquement d'un autre tout en respectant les règles relatives à la séparation des flux, et répondent de ce fait à un enjeu fort de fluidité des parcours de passagers et de ponctualité des vols au départ.

A l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, de nombreux travaux ont également été réalisés pour faciliter la circulation des passagers, dont notamment :

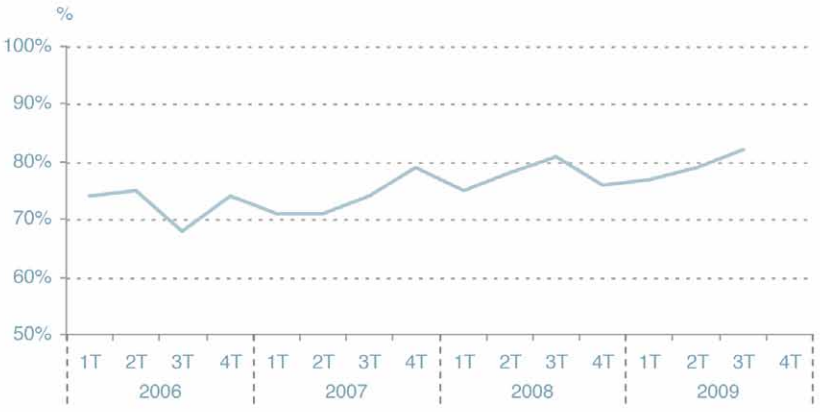
- les travaux de rénovation du corps central du terminal 1 – achevés en mars 2009 – qui ont permis de reconfigurer entièrement les zones d'enregistrement : précédemment perpendiculaires aux flux de circulation passagers, elles sont désormais parallèles, ce qui permet une meilleure circulation dans toute la zone publique départ ; plus globalement, la réhabilitation a permis de donner une bien meilleure lisibilité aux différentes zones, la colorisation des zones d'enregistrement, la signalétique peinte sur les cages d'ascenseurs ayant notamment permis un meilleur repérage ;

Départs Terminal 1 : Evolution de la satisfaction des passagers vis-à-vis de la facilité d'orientation en Hall Public

Source : Observatoire des passagers au 3T 2009

Arrivées Terminal 1 : Evolution de la satisfaction des passagers vis-à-vis de la facilité d'orientation en Hall Public

- dans les terminaux 2A et 2C, un travail systématique de retrait des "totems" et "stèles" diverses (support de signalétique, support publicitaire) a permis de dégager l'espace central des bâtiments, et de faciliter l'orientation par une meilleure lisibilité de l'espace ; l'espace de correspondance du terminal 2A a également été refait ;

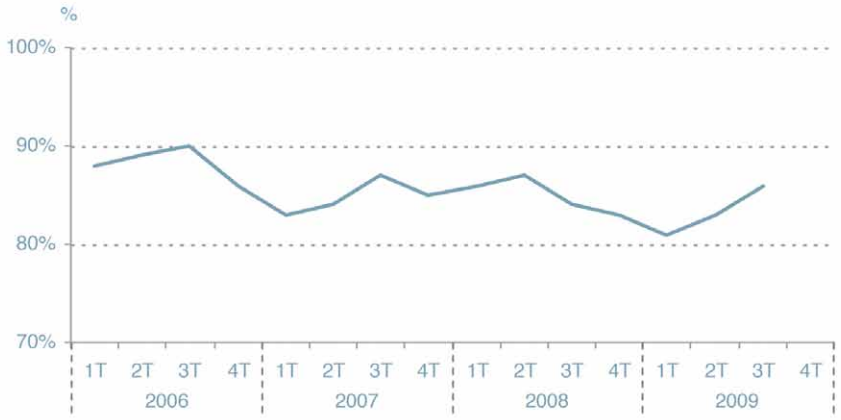


Départs Terminal 2A : Evolution de la satisfaction des passagers vis-à-vis de la facilité d'orientation en Hall Public

Source : Observatoire des passagers au 3T 2009

- une refonte des circuits de correspondance du satellite S3 et la séparation des circuits départs et arrivées ont été réalisées à la fin de l'année 2008, et un circuit de correspondance direct entre le satellite S3 et le terminal 2F a également été mis en service au deuxième semestre de 2008 ;
- l'amélioration depuis juin 2008 du passage de la frontière pour les passagers en correspondance de la zone internationale du terminal 2F vers la zone Schengen du même terminal a pu être réalisée par la mise en place d'un système d'aubettes de police réversibles, permettant de répondre rapidement à des inversions de flux et de files d'attentes ;
- une simplification des circuits de correspondance entre le terminal 2C et le terminal 2E a également été réalisée au cours de l'année 2009 ;
- au terminal 2B, une nouvelle zone d'enregistrement a été créée, avec 16 banques supplémentaires, et le circuit bagage a été repositionné en adéquation avec le processus d'enregistrement ;
- la mise en service des liaisons CDGVAL et LISA apportent par ailleurs un service d'une grande régularité et à forte fréquence (toutes les 4mn pour CDGVAL, toutes les 2mn pour LISA) ; ces services sont plébiscités par les clients.

En matière de sûreté, un plan d'actions visant le redressement des performances aux postes d'inspection-filtrage (PIF) des passagers a été engagé. Au cours de l'année 2008, Aéroports de Paris a en effet dû renforcer ses contrôles en matière de sûreté afin de répondre aux exigences des normes européennes et nationales. Ce renforcement s'est traduit, dans un premier temps, par une sensible dégradation des temps d'attente au contrôle de sûreté, et par voie de conséquence, de la satisfaction clients. Dès lors, de nombreuses actions correctives ont été menées, en matière d'aménagements (allongement des tables de fouille en amont et en aval, permettant des gains sensibles de débit), de renforcement de l'organisation en amont des PIF (personnels en charge d'orienter et de préparer les clients aux contrôles ainsi que de permettre aux passagers dont l'embarquement est en cours de suivre un circuit "coupe-file" pour leur éviter de manquer leur vol), de formations et d'encadrement managérial. La situation s'est ainsi nettement redressée à compter du second trimestre 2009.



Source : Observatoire des passagers au 3T 2009

Enfin, Aéroports de Paris a participé très activement à la préparation de la mise en œuvre du système "PARAFES" (Passages Rapides aux Frontières Extra-Schengen) dont les 15 premiers sas automatiques ont été mis en service au dernier trimestre 2009, parallèlement à trois salles d'inscription des passagers intéressés. Le déploiement s'effectue rapidement et devrait concerner l'ensemble des terminaux concernés d'Aéroports de Paris à l'horizon 2011.

L'amélioration de l'information fournie aux passagers :

L'information fournie aux passagers ont constitué l'un des principaux chantiers de satisfaction clients du premier contrat de régulation économique.

L'information délivrée aux passagers commence dès la préparation du voyage, en dehors du lieu géographique de l'aéroport. Internet et les applications téléphoniques mobiles représentent des vecteurs de plus en plus actifs dans cette transmission d'information. C'est pourquoi Aéroports de Paris a largement investi au cours des dernières années dans ces vecteurs d'information en y apportant de nombreux enrichissements :

- en 2007, mise en place d'un simulateur de tarifs pour les parkings ; le visiteur peut dès lors obtenir en un coup d'œil les tarifs de chaque parking en fonction de ses dates de passage ;
- en 2008, mise en place d'une fonctionnalité facilitant la déclaration d'objets perdus et le suivi des dossiers par les services des objets trouvés, mise à la disposition des visiteurs de contenus pratiques sur une centaine de destinations pour les aider à préparer leurs voyages, relais sur le site des nouvelles dispositions à destination des personnes handicapées et à mobilité réduite et des services nouvellement disponibles, nouvel outil pratique permettant de découvrir le trajet complet d'un terminal à un autre par simulation sur le site, nouveau service permettant de réserver en ligne des devises ;
- en 2009, refonte importante du site avec la mise en place d'une structure plus intuitive facilitant l'accès à l'information (en particulier, mise en avant de l'information la plus recherchée telle que les horaires et les accès, système "d'alerte flash" très réactive conduisant à une publication quasi immédiate de tout événement nécessitant une annonce sur le site web).

Ces évolutions ont été saluées par les utilisateurs du site, dont le volume et la satisfaction sont en progression continue. En outre, depuis 2009, l'application internet a été portée sur téléphonie mobile sous le nom "My Airport". Elle permet d'accéder à un nombre croissant de services internet, tels qu'horaires des vols, halls et portes d'embarquement, tapis bagages, etc. Une offre complémentaire permet en outre aux passagers d'accéder en visiophonie depuis leurs mobiles à tous les services offerts par le service téléphonique d'assistance d'Aéroports de Paris (le "3950", serveur vocal interactif mis en place en 2006 proposant notamment des informations sur les horaires des vols, les compagnies aériennes, les parcs de stationnement et les accès) et également d'obtenir des films descriptifs des parcours en aérogares.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'information fournie aux passagers et au public en aérogares, Aéroport de Paris a souhaité renforcer l'intervention des personnels d'accueil. En effet, parallèlement au développement des services automatisés, les clients sont de plus en plus attentifs à la dimension humaine du service offert. Pour répondre à ces enjeux, Aéroports de Paris a donc déployé les ressources et les leviers nécessaires pour valoriser et consolider les métiers de l'accueil des passagers et tout particulièrement la fonction pivot d'agent commercial.

Ainsi, à travers un projet qui a impliqué très largement les personnels concernés et leur management, conduit entre 2006 et 2008, les missions de l'agent commercial ont été enrichies et élargies pour intégrer l'évolution des attentes des passagers : souhait de pouvoir trouver de l'assistance sur son parcours et non pas uniquement en s'adressant à un comptoir, accueil des clients PHMR (Personne Handicapée et à Mobilité Réduite) dans le cadre du transfert de responsabilité des compagnies vers les aéroports intervenu en juillet 2008. Pour accompagner cette évolution, les effectifs ont été sensiblement renforcés, un plan de professionnalisation a été mis en œuvre et de nouveaux outils de travail appropriés mis à disposition :

- les agents commerciaux ne sont plus seulement des "agents d'information" positionnés derrière un comptoir ; ils ont désormais pour missions, outre l'accueil des clients PHMR, d'assurer une fonction itinérante dans l'aérogare pour aller aux devant des besoins des passagers, faciliter les flux et l'organisation des files d'attente et détecter tout dysfonctionnement susceptible d'avoir un impact sur la qualité de service ; ainsi ils ont vocation à être "l'œil du client" dans la zone qui leur est confiée ;
- les effectifs d'agents commerciaux ont été parallèlement renforcés, de 280 équivalents temps plein au 1er février 2007 à 360 au 1er juillet 2009 ;
- un plan de professionnalisation a été mis en place, avec un cycle de formation pérenne de maintien et développement des compétences à destination de tous les agents commerciaux ; dans ce cadre, tous les agents concernés ont pu bénéficier d'une journée de formation à l'accueil des passagers PHMR et d'une formation spécialisée en anglais aéroportuaire de deux jours ; par ailleurs, tous les agents commerciaux bénéficieront à partir de 2010 d'une formation de trois jours à la relation client ;
- de nouveaux outils ont été déployés en lien avec ces nouvelles missions : les agents commerciaux ont été dotés d'une "tablette PC" leur permettant de consulter en itinérance toutes les informations disponibles (vols, services en aérogare, etc.) ; par ailleurs, la quasi-totalité des comptoirs information a été réaménagée pour mieux répondre aux besoins des passagers : visibilité, accueil des clients PHMR.

En outre, des "Espaces Tourismes", en partenariat avec la Région Ile-de-France, ont été déployés dans tous les terminaux.

D'importants efforts ont également été consentis pour renouveler les équipements et supports d'information des passagers en aérogares :

- les anciens écrans d'affichage cathodiques sont progressivement remplacés par des écrans plats de type TFT ;
- des travaux ont également été engagés sur les systèmes de sonorisation, facteur d'inconfort exprimé par les clients dans les aérogares les plus anciennes ; ainsi, à Paris-Orly, les systèmes techniques sont revus pour permettre des diffusions sur des zones plus ciblées et réduites, et les personnels des compagnies aériennes sont sensibilisés (formation courte) aux bonnes pratiques d'utilisation des outils existants ;
- le journal Aéroports de Paris Magazine, mis gracieusement à disposition des passagers, a été entièrement revu dans son maquettage en octobre 2009 ; mis à disposition en salle d'embarquement, il est lu par 30 % des clients et obtient un score de satisfaction de plus de 90 % ;
- la chaine d'information télévisuelle d'Aéroports de Paris est diffusée sur plus de 300 écrans dans la quasi-totalité des aérogares, et accueille désormais les informations de la chaine LCI ;
- les guides passagers ont été améliorés :
    - les guides horaires continuent de répondre à une demande forte de certains passagers et professionnels ; ils ont été retravaillés dans leur forme pour leur édition 2009 ;
    - les guides des services, à l'attention des passagers, ont été entièrement revus en 2007 ; ils sont désormais structurés autour de deux axes, les passagers au départ et les passagers à l'arrivée.

Pour les partants

"Je Décolle"

7 guides :

Orly sud, Orly ouest, CDG 1, CDG 2ABCD, CDG 2E, CDG2F, CDG 3

- localisation avec un grand plan des zones départ du terminal,
- valorisation des services, parkings et boutiques (zoom espace commercial),
- information générale essentielle à connaître une fois arrivé dans le terminal.

En deux langues : français et anglais

Pour les arrivants

"Bienvenue à Paris"

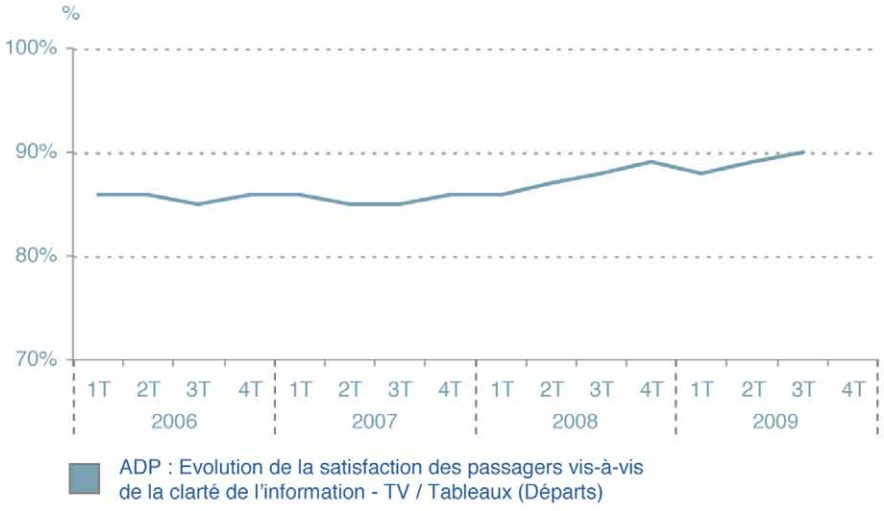
1 guide pour Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle :

Orly sud, Orly ouest, CDG 1, CDG 2ABCD, CDG 2E, CDG2F, CDG 3

- comment quitter l'aéroport,
- information touristique autour d'un grand plan de Paris,
- présentation de toute l'offre commerciale présente dans les terminaux.

En 11 langues : français, anglais, arabe, espagnol, portugais, italien, allemand, russe, chinois, japonais, coréen

L'ensemble des services cités ci-dessus a permis de soutenir la progression de la satisfaction des passagers sur l'information qui leur est fournie :

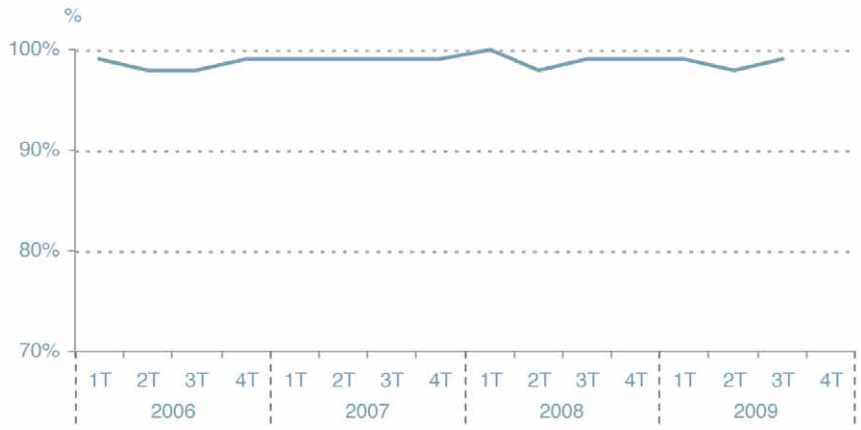


Source : Observatoire des passagers au 3T 2009

L'amélioration de la disponibilité des chariots à bagages :

En 2005, Aéroports de Paris avait conduit une vaste opération de renouvellement de tout le parc de ses chariots à bagages (près de 12 000 chariots), ce qui a permis de positionner durablement la satisfaction clients vis-à-vis de ce service à un niveau très élevé :

Source : Observatoire des passagers au 3T 2009



Source : Observatoire des passagers au 3T 2009

Depuis cette vaste opération, les actions ont essentiellement porté sur :

- la création de nouvelles zones de chariots bagages (dans les zones de gares routières, à proximité des arrivées de CDGVAL, du RER, à l'intérieur même des aérogares, etc.) ;
- la mise en place d'une signalétique visible de loin pour les points chariots.

Par ailleurs de nouveaux services ont été mis en place pour répondre aux attentes exprimées par la clientèle. Ainsi, début 2007, Aéroports de Paris à étudié l'opportunité de mettre à disposition des mini-chariots à destination des passagers dans les zones d'embarquements de dimension importante. Ce service a été mis en œuvre dès l'ouverture de la galerie parisienne (S3) puis étendu à la nouvelle jetée du terminal 2E ainsi qu'à Orly sud.

L'amélioration de l'efficacité du nettoyage et de la propreté perçue :

La propreté perçue par les passagers a nettement progressé depuis 2006.

Source : Observatoire des passagers au 3T 2009

Une partie de la progression est liée à des travaux de rénovation sur les anciennes aérogares (réhabilitation progressive du terminal 1, travaux sur les terminaux 2A et 2B) et à l'ouverture de nouvelles installations (Galerie Parisienne, jetée du terminal 2E et terminal 2G), grâce à un effet "ambiance" favorable. Les rénovations locales de blocs sanitaires, leur mise en décoration (création d'ambiance parisienne), l'installation généralisée de poubelles, sont autant de facteurs qui ont également contribué à cette amélioration.

L'amélioration de l'efficacité du nettoyage par les sous-traitants d'Aéroports de Paris, d'abord ciblée sur certaines zones des aérogares, a également contribué à cette progression. Le niveau d'exigence vis-à-vis des prestataires a été progressivement relevé et les contrôles de la qualité rendue se sont renforcés. L'évolution du pilotage de la sous-traitance de nettoyage est intégrée dans le "Projet Nettoyage" lancé par Aéroports de Paris en 2008, qui poursuit une double approche relative à la fois à la qualité et à la responsabilité sociale d'entreprise.

Le développement des services aux passagers :

Tout au long de la période couverte par le premier contrat de régulation économique et dans un souci constant d'amélioration de la satisfaction des passagers et des prestations offertes à ses clients, de nouveaux services auront été mis en place par Aéroports de Paris dans les aérogares et sur internet : espaces de travail, Wifi, bornes permettant la recharge électrique des ordinateurs ou téléphones portables, nurseries, espaces de jeux, espaces de détente, renouvellement massif du parc des sièges en aérogares, Parkings Premium, parkings vacances, services Internet Aéroports de Paris, etc.

Ainsi, outre les services liés à l'accueil et l'information des passagers, des services nouveaux au bénéfice du confort et plus globalement de l'expérience passager ont été développés :

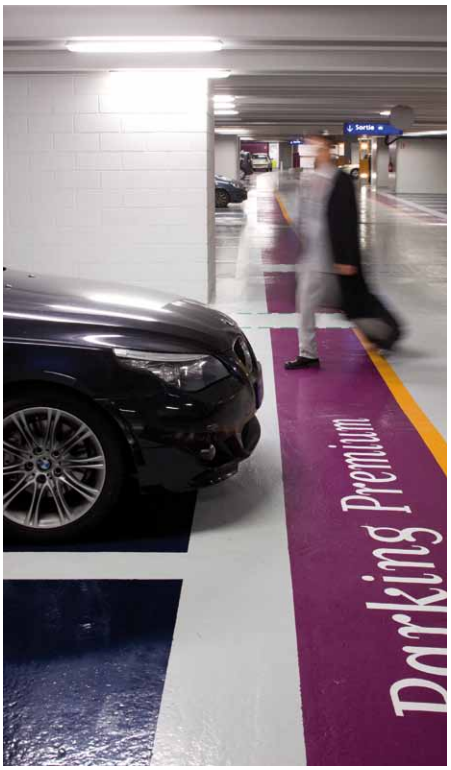
- des espaces dédiés au divertissement en salle d'embarquement : aires de jeux pour les enfants développés en partenariat avec la chaîne de télévision Gulli, espaces de jeux vidéo Sony-Playstation 3 gratuits et en libre service pour les plus grands ;

- aménagement et équipement d'espaces de puériculture ;
- prêt de poussettes en libre-service dans les salles d'embarquement du terminal 2E, avec un déploiement prévu en 2010 et 2011 sur les autres terminaux ;

- nouveaux espaces de travail, avec PC et accès internet, déployés dans tous les terminaux depuis 2007 ;
- à l'arrivée, des espaces de services en salle de livraison bagages sont testés.

De nouveaux services, accessibles depuis le site Internet d'Aéroports de Paris, ont également été développés :

- le service "Parking Premium" proposant une réservation, accessible via le site internet, de places de stationnement proches des entrées d'aérogares ;
- le parking en longue durée (jusqu'à 30 jours) peut être réservé via le site internet avec le service "Parking Vacances" disponible dans certains parcs automobiles des deux plates-formes ;
- la réservation de salons en ligne sur les deux plates-formes pour la clientèle affaires (salons Icare) ; depuis 2008, les passagers non invités dans un salon par leur compagnie aérienne peuvent ainsi avoir accès à l'un des deux salons gérés par Aéroports de Paris (terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle et terminal sud de Paris-Orly) et bénéficier de prestations haut de gamme ;
- l'information sur les vols pendant son trajet, grâce à l'envoi de SMS sur les téléphones portables des clients ayant souscrit à ce service.



A fin 2009, Aéroports de Paris compte ainsi plus de 60 000 clients acheteurs d'un ou plusieurs de ces services.

Par ailleurs, en matière de télécommunications, des bornes internet ont été installées ainsi qu'un réseau Wifi permettant au grand public de se connecter à internet sans fil. La qualité de ces services est suivie en permanence afin d'en assurer la disponibilité pour les clients.

3.5.2 Les indicateurs de qualité de service du CRE 2006-2010

La priorité principale du CRE 2006-2010 a porté sur l'ouverture de nouvelles installations permettant d'accompagner la croissance du trafic sur Paris-Charles de Gaulle tout en améliorant la qualité de l'offre, notamment par l'accroissement des taux de contact.

La définition des indicateurs de qualité du CRE a été cohérente à la fois avec cette politique de mise en œuvre des nouvelles infrastructures, et a répondu par ailleurs à l'ambition d'engager une dynamique d'amélioration sur des points d'insatisfaction des passagers tout comme sur la fiabilité des installations mises à disposition des compagnies et du public.

Ainsi, dix indicateurs avec incidence financière (système de bonus/malus s'appliquant au plafond d'évolution tarifaire des redevances dites "principales") ont été retenus dans le CRE 2006-2010 :

- cinq indicateurs de disponibilité d'équipements associés chacun à une incitation financière maximale à hauteur de +/-0,05 % par an :
    - **DPS** : disponibilité des postes de stationnement,
    - **DPT** : disponibilité des passerelles télescopiques,
    - **DEE** : disponibilité des équipements électromécaniques,
    - **DTB** : disponibilité des tapis de livraison des bagages,
    - **DSI** : disponibilité des systèmes d'informations ;
- trois indicateurs de satisfaction des passagers également associés à un impact maximal de +/-0,05 % par an :
    - **SPR** : satisfaction sur la propreté en aérogare,
    - **SIV** : satisfaction sur l'orientation et l'information sur les vols,
    - **SCB** : satisfaction sur la disponibilité des chariots à bagages ;
- un indicateur de conformité, **DRR**, relatif au délai de réponse aux réclamations des clients, avec une incidence financière maximale de +/-0,05 % par an ;
- un indicateur, dénommé **RPC** (réalisation des postes au contact), mesurant le respect par Aéroports de Paris du calendrier des principales opérations d'investissements associées à la mise en service de postes de stationnement avions au contact des aérogares ; étant donné l'enjeu particulier que constituaient ces opérations dans le cadre du CRE 2006-2010, l'incidence financière maximale de cet indicateur avait été fixé à +/-0,5 % par an.

D'autres aspects importants de la qualité des services rendus aux passagers ont fait l'objet d'indicateurs de suivi sans incidence financière, dans la mesure où soit les principaux leviers d'action ne relèvent pas d'Aéroports de Paris, soit les services concernés ne sont pas dans le champ des activités financées par redevances. Ce suivi est néanmoins de nature à constituer un levier de mobilisation de la communauté aéroportuaire, au-delà d'Aéroports de Paris, autour de l'ambition d'amélioration globale de la satisfaction des passagers.

Ainsi, trois indicateurs sans incidence financière ont été retenus dans le CRE 2006-2010 :

- **PIF** : temps d'attente à l'inspection-filtrage des passagers (mission financée par la taxe d'aéroport) ;
- **TLB** : délai de livraison des bagages (service relevant des compagnies aériennes et de leurs prestataires) ;
- **CTF** : temps d'attente aux postes de contrôle transfrontière (mission régalienne assurée par les services de l'Etat).

Résultats des indicateurs de disponibilité d'équipements :

En application du CRE, ceux-ci ont été mesurés sur une période annuelle débutant le 1er juillet et s'achevant le 30 juin de l'année suivante.

L'indicateur DPS a disposé d'un objectif depuis le 1er juillet 2007 tandis que les autres indicateurs de disponibilité (DPT, DTB, DEE et DSI) ont été associés à des objectifs dès le 1er juillet 2006, lesquels ont été réajustés à compter du 1er juillet 2008 pour intégrer les indisponibilités relatives à la maintenance préventive des équipements.

	Première année 1er juillet 2006 au 30 juin 2007			Deuxième année 1er juillet 2007 au 30 juin 2008			Troisième année 1er juillet 2008 au 30 juin 2009		
	Objectif	Réalisé	Ecart	Objectif	Réalisé	Ecart	Objectif	Réalisé	Ecart
DPS	N/A	N/A	N/A	98,00%	99,11%	1,11%	98,30%	99,04%	0,74%
DPT	98,90%	99,78%	0,88%	99,10%	99,56%	0,46%	98,80%	99,35%	0,55%
DEE	99,00%	99,60%	0,60%	99,00%	99,67%	0,67%	98,60%	99,45%	0,85%
DTB	99,40%	99,88%	0,48%	99,50%	99,86%	0,36%	99,10%	98,77%	-0,33%
DSI	99,10%	99,78%	0,68%	99,10%	99,92%	0,82%	99,20%	99,88%	0,68%

A l'exception de DTB en 2008/2009, l'ensemble des objectifs a ainsi pu être dépassé grâce à la mobilisation des équipes d'Aéroports de Paris.

Concernant DPS, les conditions météorologiques peuvent avoir un impact significatif sur la disponibilité des postes de stationnement et le durcissement annuel de l'objectif a nécessité un effort continuel des équipes.

L'indicateur DPT, par la nature même des équipements techniques concernés et du fait d'un parc d'équipements relativement restreint, présente une volatilité mensuelle voire trimestrielle relativement importante.

S'agissant de DEE, les équipes ont été renforcées afin de pouvoir atteindre l'objectif, des analyses du traitement préventif ont permis d'éviter des pannes, la formation des sous-traitants mais aussi des agents d'Aéroports de Paris a permis une meilleure réactivité et une plus grande efficacité.

Pour ce qui concerne DTB, l'objectif a été atteint la première et la deuxième année. En revanche, l'entreprise n'a pas atteint son objectif la troisième année en raison principalement d'une rupture de la chaîne d'entrainement suivie d'un début d'incendie le 10 octobre 2008 sur la ligne 43 de livraison des bagages du terminal E. Cela a entrainé une panne qui a donné lieu à une commande exceptionnelle de pièces de rechange. La remise en service a eu lieu le 31 janvier 2009.

S'agissant enfin de DSI, des rondes ont été mises en place afin d'identifier les écrans en panne ou ayant une image déformée/dégradée. Par ailleurs, les écrans cathodiques sont progressivement remplacés par des écrans TFT moins fragiles et le réseau est désormais plus fiable.

Résultats des indicateurs de satisfaction des passagers :

En application du CRE, ceux-ci ont également été mesurés sur des périodes annuelles débutant le 1er juillet et s'achevant le 30 juin de l'année suivante.

	Première année 1er juillet 2006 au 30 juin 2007			Deuxième année 1er juillet 2007 au 30 juin 2008			Troisième année 1er juillet 2008 au 30 juin 2009		
	Objectif	Réalisé	Ecart	Objectif	Réalisé	Ecart	Objectif	Réalisé	Ecart
SPR	80,3%	82,0%	1,7%	80,5%	83,6%	3,1%	80,7%	85,8%	5,1%
SIV	83,0%	81,9%	-1,1%	83,2%	83,4%	0,2%	83,4%	85,4%	2,0%
SCB	88,0%	90,5%	2,5%	88,0%	89,9%	1,9%	88,0%	89,4%	1,4%

L'amélioration très sensible de l'indicateur SPR traduit la priorité qu'a constitué la propreté en aérogares dans les objectifs de l'entreprise, même si ce point appelle la poursuite des efforts (cf. § 3.5.1).

L'indicateur SIV constitue la synthèse des réponses à trois questions posées dans le cadre de l'Observatoire des Passagers :

- lors de votre circulation dans l'aéroport, aujourd'hui, qu'avez-vous pensé de la facilité de s'orienter ?
- que pensez-vous de la facilité à trouver les supports d'information ?
- concernant les informations sur les vols données par les téléviseurs et tableaux d'affichage, quelle est votre appréciation générale ?

Les efforts particuliers réalisés notamment en matière de signalétique (cf. § 3.5.1) ont été récompensés par les résultats des enquêtes de satisfaction des passagers, alors que le niveau initial de l'indicateur se situait très en-deçà de l'objectif fixé par le CRE.

Concernant enfin l'indicateur SCB, le renouvellement du parc de chariots a été bénéfique dès le début du CRE. Le léger fléchissement de cet indicateur, s'expliquant en partie par certaines difficultés rencontrées avec les prestataires en charge de la maintenance du parc de chariots, a conduit à un plan d'actions pour contrer cette tendance ainsi qu'à l'amélioration de la signalisation des points chariots.

Résultats de l'indicateur DRR :

En matière de délai de réponse aux courriers de la clientèle, la fixation de l'objectif a permis de clarifier et de fiabiliser le processus interne de traitement des réclamations.

	Première année 1er juillet 2006 au 30 juin 2007			Deuxième année 1er juillet 2007 au 30 juin 2008			Troisième année 1er juillet 2008 au 30 juin 2009		
	Objectif	Réalisé	Ecart	Objectif	Réalisé	Ecart	Objectif	Réalisé	Ecart
DRR	95,00%	99,36%	4,36%	95,00%	99,80%	4,80%	95,00%	99,17%	4,17%

Les résultats ont ainsi été atteints et même dépassés grâce à une rationalisation des procédures et à une formation dispensée à chaque chargé de clientèle.

Résultats de l'indicateur RPC :

L'indicateur RPC retenu par le CRE 2006-2010 a eu pour objet de mesurer le respect des engagements pris sur le calendrier de mise en service de postes au contact desservis par passerelles à Paris-Charles de Gaulle.

Cet indicateur mesure chaque année (année civile) le nombre de postes-trimestres en service sur la base du dénombrement suivant :

- mise en service de la face est du satellite S3 : 8 postes
- mise en service de la face ouest du satellite S3 : 11 postes
- remise en service de la face sud de la jetée du terminal 2E : 10 postes
- remise en service des satellites du terminal 1 correspondant à l'achèvement de la réhabilitation du corps central de ce terminal : 4 postes
- remise en service des darses nord de la jetée du terminal 2E : 6 postes

Le tableau suivant compare les objectifs du CRE avec le calendrier réel :

	Objectifs	Réalisé
Face est du S3	T2-2007	T2-2007
Face ouest du S3	T2-2007	T4-2007
Face sud de la jetée 2E	moitié T1-2008/moitié T2-2008	T1-2008
Fin de la réhabilitation de CDG1	T4-2008	T1-2009
Darses nord de la jetée 2E	T1-2009	T1-2009 pour la darse NE (4 postes) Darse NO non mise en service

En 2007, l'objectif a pu être respecté concernant la face est du satellite S3. En revanche la face ouest n'a pu être ouverte qu'au 4ème trimestre 2007.

En 2008, l'objectif fixé par le CRE pour cet indicateur était le suivant :

- remise en service de la face sud de la jetée du terminal 2E (comptant dans le calcul de l'indicateur pour 10 postes au contact) pour moitié au premier trimestre 2008 et pour moitié au second trimestre 2008 : cet objectif a été dépassé dans la mesure où la totalité des postes de stationnement au contact de cette jetée a pu être mise en service le 30 mars 2008 ;
- remise en service au quatrième trimestre 2008 de la totalité des satellites du terminal 1 en lien avec la fin de la réhabilitation du corps central de ce terminal (fin de la réhabilitation du corps central comptant dans le calcul de l'indicateur pour 4 postes au contact), l'indicateur n'étant pas impacté par la neutralisation de postes de stationnement au contact consécutive à l'engagement par ailleurs de la rénovation des satellites du terminal 1 : bien que l'ensemble des satellites ait pu être réouvert le 16 décembre 2008, Aéroports de Paris a considéré que, pour l'exécution du CRE, la date à retenir était celle de la fin de la réhabilitation du corps central du terminal 1, soit le 30 mars 2009 ; ce décalage d'un trimestre par rapport à l'objectif a donc impacté l'indicateur RPC en 2008.

Pour ce qui concerne 2009, l'objectif fixé par le CRE a été déterminé à partir des considérations suivantes :

- remise en service des darses nord de la jetée du terminal 2E au 1er trimestre 2009, ces darses comptant pour 6 postes au contact ; seule la darse nord-est, comptabilisant 4 postes au contact, a pu être mise en service le 19 mars 2009 ; il n'est en revanche plus prévu de remettre en service la darse nord-ouest, sur laquelle est implantée le trieur à bagages TBF.

Le tableau suivant présente l'impact de ces décalages sur l'indicateur RPC :

	2007 (bonus / malus sur 2008)	2008 (bonus / malus sur 2009)	2009 (bonus / malus sur 2010)
RPC objectif	57	115	156
RPC réel	35	116	148

Résultats des indicateurs de suivi :

Les trois indicateurs avec obligation de suivi n'ont pas d'objectif stipulé dans le CRE. Néanmoins, afin que le suivi permette d'engager une dynamique d'amélioration continue, il a été fixé un objectif interne pour les indicateurs PIF et TLB.

	2007			2008			1er semestre 2009		
	Objectif	Réalisé	écart	Objectif	Réalisé	écart	Objectif	Réalisé	écart
PIF	80,00%	96,00%	16,00%	80,00%	95,45%	15,45%	80,00%	93,32%	13,32%
TLB	95,00%	72,40%	-22,6%	90,00%	90,15%	0,15%	90,00%	95,65%	5,65%
CTF	N/A	N/A	N/A	N/A	85,50%	N/A	N/A	88,40%	N/A

Concernant l'indicateur "PIF", l'objectif interne de 80 % des passagers ayant attendu moins de dix minutes est celui figurant dans le Référentiel de Services de l'Union des Aéroports Français. L'objectif a été atteint en 2007, 2008 et au 1er semestre 2009. Malgré une sévère chute des résultats consécutive au renforcement des contrôles, notamment à partir de l'été 2008, l'objectif a pu être respecté. Toutefois, cette baisse a été vivement ressentie par les passagers et a été marquée par une nette chute de la satisfaction. Les modes opératoires ont été retravaillés depuis avec les prestataires, des zones ont été réaménagées de manière à redresser la situation (cf. § 3.5.1) ; une amélioration, tant sur les temps d'attente que sur la satisfaction, est ainsi observée depuis l'été 2009.

L'indicateur TLB repose principalement sur l'efficacité des prestataires d'assistance en escale qui sont les sous-traitants des compagnies aériennes. L'objectif de 95 % des vols contrôlés dont le premier bagage est livré en moins de vingt minutes s'avérant difficile à atteindre notamment du fait de la structure de certains terminaux (éloignement de nombreux postes avions), il a été revu à la baisse en 2008. L'objectif est depuis cette date fixé à 90 % des vols contrôlés dont le premier bagage est livré en moins de vingt cinq minutes[20]. S'agissant d'un point à forte importance pour les clients, un suivi attentif des performances a été instauré de longue date en concertation avec les compagnies aériennes. Cet indicateur fait l'objet d'un suivi continu avec les partenaires (prestataires d'assistance et compagnies) dans le cadre des Comités Locaux de la Qualité qui se réunissent deux fois par an, ou de réunions bilatérales avec les compagnies les plus importantes. Il est à noter qu'Aéroports de Paris a également agi par des actions de nature à améliorer la perception de l'attente : mise en place d'écrans d'affichage des délais de livraison communiqués par les prestataires compagnies, aménagement des salles de livraison bagages (sièges, bornes d'information sur les transports en commun et la circulation routière vers Paris, espaces multiservices). Au global, l'ensemble des actions entreprises par les compagnies et par Aéroports de Paris a permis d'améliorer significativement la satisfaction des passagers vis-à-vis de ce service.

L'indicateur CTF n'est quant à lui mesuré aujourd'hui qu'aux arrivées. Cet indicateur a pu progressivement être fiabilisé et les résultats obtenus sont communiqués de manière régulière à la DPAF pour optimiser les ressources au regard des contraintes propres à chaque terminal.

3.6 L'évolution de la tarification

En contrepartie du programme d'investissements très ambitieux et au regard du niveau relativement faible du ROCE du périmètre régulé en 2005, le CRE 2006-2010 a prévu des évolutions tarifaires annuelles significatives, de **3,25 % au-dessus de l'inflation**, dans le but d'atteindre une rentabilité cohérente avec le CMPC au plus tard à la fin du contrat.

Aux termes du CRE, l'évolution d'une période tarifaire à l'autre des tarifs des redevances est plafonnée par ce "taux d'évolution de base", qui s'applique d'une part à l'ensemble des redevances dites principales[21] et d'autre part à un ensemble de redevances accessoires[22]. Au sein de chacune de ces catégories, le CRE n'a pas fixé de règles quant à l'évolution différenciée de chacune des redevances la constituant, à l'exception de l'obligation de supprimer avant l'échéance du contrat l'abattement dont bénéficiaient les vols tout cargo sur la redevance d'atterrissage.

Par ailleurs, pour ce qui concerne spécifiquement les redevances principales, le plafond précité était susceptible de faire l'objet d'ajustements liés respectivement (i) au trafic, (ii) à la qualité de service et (iii) aux investissements.

Ainsi, le **facteur d'ajustement lié au trafic (TRAF)** avait pour vocation de prendre en compte les écarts constatés par rapport au scénario de référence ayant prévalu lors de la conclusion du CRE (à savoir une hausse annuelle de +3,75 % du trafic de passagers et de 2,31 % du trafic en mouvements) : au-delà d'une zone de franchise prédéfinie (correspondant à une croissance annuelle comprise entre +3,5 % et +4,0 % du trafic de passagers), 70 % de l'excédent (respectivement du déficit) de revenus des redevances principales subséquent étaient compensés par un moindre (respectivement un plus fort) plafond d'évolution des tarifs pour la période annuelle suivante. Le facteur TRAF s'est ainsi élevé à -0,54 % pour la période tarifaire 2007, -0,85 % pour la période tarifaire 2008, a été nul pour la période tarifaire 2009 et, conséquence de la baisse de trafic intervenue en 2009, s'est élevé à +5,13 % pour la période tarifaire 2010.

S'agissant du **facteur lié à la qualité de service (QDS)**, lequel était susceptible de constituer soit un bonus soit un malus, il a résulté de la mesure des dix indicateurs avec incidence financière (cf. § 3.5.2) : neuf d'entre eux pouvaient chacun conduire à un bonus/malus de +/-0,05 % au maximum ; ces bonus/malus ont alimenté un compte de compensation : le surcroît de bonus/malus accumulés par rapport aux seuils de +/-0,35 % donnait lieu à un effet sur le plafond d'évolution tarifaire de l'année suivante. Le 10ème indicateur, qui a mesuré le respect du calendrier de livraison de nouvelles aires de stationnement avion au contact des aérogares, était associé, en raison de la priorité donnée à

[20] Délai mesuré entre l'arrivée "bloc" de l'avion et la livraison du 1er bagage

[21] Les redevances principales comprennent la redevance d'atterrissage, la redevance de stationnement, la redevance par passager et, jusqu'au 1er avril 2009, la redevance pour usage des installations fixes de distribution de carburants d'aviation : à cette date, cette dernière a été intégrée dans la redevance de stationnement

[22] Les redevances accessoires dont l'évolution de la tarification est plafonnée par le CRE sont les redevances pour mise à disposition des comptoirs d'enregistrement et d'embarquement, pour usage des trieurs de bagages classés en infrastructures centralisées, pour usage des infrastructures et services de dégivrage des aéronefs à Paris-Charles de Gaulle, pour mise à disposition des équipement de fourniture d'énergie électrique pour les aéronefs et, jusqu'au 1er avril 2009, du balisage ; à cette date, cette dernière redevance a été supprimée et la rémunération du service a été prise en compte dans la redevance d'atterrissage.

l'amélioration du taux de contact lors du CRE 2006-2010, à un bonus/malus maximal dix fois supérieur, de +/-0,5 %, se déclenchant directement sur le plafond d'évolution tarifaire de l'année suivante.

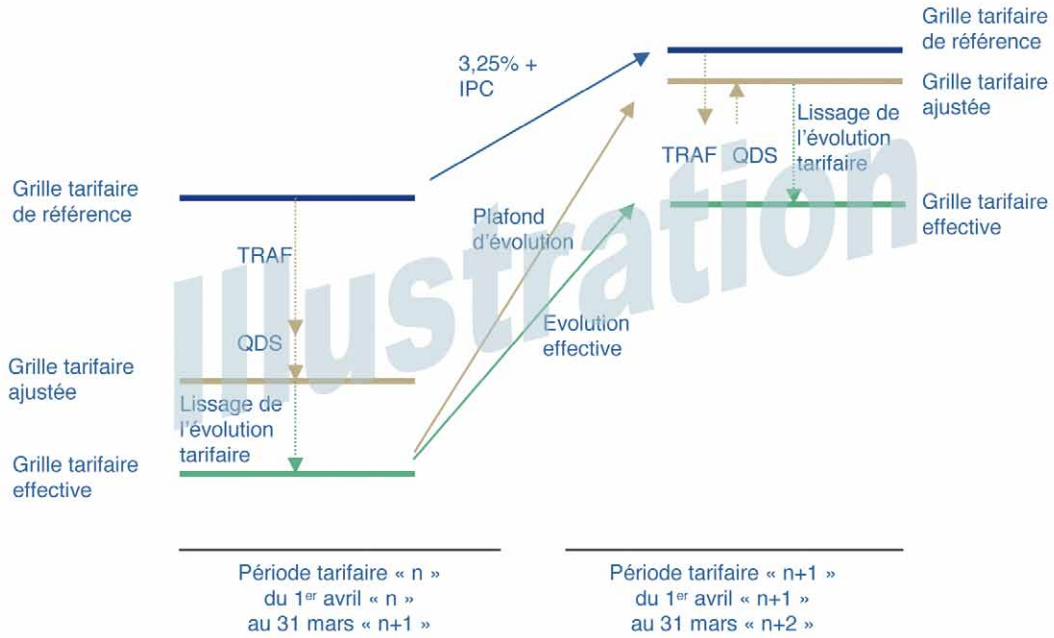
Au global, le facteur qualité de service (QDS) a ainsi été de -0,29 % pour la période tarifaire 2008, de +0,37 % pour la période tarifaire 2009 et de +0,08 % pour la période tarifaire 2010. La décomposition de ce facteur incitatif entre les différents indicateurs retenus est précisée en annexe 3.

Le **facteur lié aux investissements (INV)** s'est rapporté aux investissements autres que ceux de capacité, de réhabilitation et de développement immobilier de diversification. En cas de sous réalisation à moins de 95 % du volume des investissements concernés, tels que prévus entre 2006 et 2008, ce facteur aurait conduit à déduire du plafond tarifaire de l'année 2010 l'équivalent de 70 % des coûts annuels ainsi épargnés. Au regard de la réalisation du programme d'investissements, ce facteur n'a pas joué (cf. § 3.4.3).

Le diagramme suivant est une illustration des mécanismes tarifaires en jeu lors du CRE 2006-2010, qui ont conduit à distinguer chaque année trois niveaux pour les redevances principales :

- la **grille tarifaire "de référence"**, à laquelle s'applique le "taux d'évolution de base" ;
- la **grille tarifaire "ajustée"** déduite chaque année de la précédente par l'application des facteurs d'ajustement précités, et qui constitue de facto le plafond tarifaire annuel ;
- la **grille tarifaire "effective"**, correspondant à celle décidée par Aéroports de Paris dans le respect de ce plafond.

L'écart entre la grille tarifaire effective "n-1" et la grille tarifaire ajustée "n" constituait donc le plafond d'évolution des tarifs des redevances principales pour l'année "n" (soit à compter du 1er avril de l'année "n").



De fait, Aéroports de Paris s'est volontairement placé chaque année en deçà du plafond d'évolution autorisé. En particulier, Aéroports de Paris a fait le choix, en 2010, d'un gel du niveau moyen des redevances, dans le cadre de la politique proposée de renforcement de sa compétitivité constituant l'un des piliers de la proposition équilibrée de l'entreprise sur le CRE 2011-2015.

Les redevances principales et accessoires ont évolué comme suit[23] depuis le début du CRE 2006-2010 (hors effets de changement de périmètre de redevances et/ou de services) :

Redevances principales	Période tarifaire 2006	Période tarifaire 2007	Période tarifaire 2008	Période tarifaire 2009	Période tarifaire 2010	TCAM 2005-2010
Plafond d'évolution	5,44%	4,40%	4,23%	8,33%	10,72%	
Evolution effective	**5,00%**	**4,24%**	**3,80%**	**5,50%**	**0,05%**	**3,70%**

Redevances accessoires	Période tarifaire 2006	Période tarifaire 2007	Période tarifaire 2008	Période tarifaire 2009	Période tarifaire 2010	TCAM 2005-2010
Plafond d'évolution	5,44%	4,98%	5,11%	6,72%	4,42%	
Evolution effective	**5,00%**	**4,25%**	**4,70%**	**5,30%**	**0,00%**	**3,83%**

La progression des tarifs des redevances principales aura ainsi été en moyenne de **l'ordre de 2,15 % au-delà du taux d'inflation** annuel moyen sur la période.

Par ailleurs, dans le respect de ces évolutions moyennes, Aéroports de Paris a été amené à faire évoluer la structure de sa tarification, avec en particulier :

- la diminution progressive du poids des redevances assises sur l'avion (atterrissage, stationnement, carburant et balisage) par rapport à la redevance par passager, afin de refléter l'impact des lourds investissements réalisés en matière de terminaux passagers sur la période récente ; ce mouvement permet en outre de se rapprocher de la structure tarifaire des aéroports européens comparables ;
- la recherche de l'amélioration de la compétitivité des plates-formes franciliennes pour les moyens et gros porteurs, par l'effet d'une baisse sensible de la redevance d'atterrissage pour ces modules ;
- l'intégration de la redevance de carburant dans la redevance de stationnement et de celle de balisage dans la redevance d'atterrissage, dans le souci d'une simplification de la tarification et d'un rapprochement avec les pratiques internationales ;
- dans le but de mieux refléter l'utilisation des ressources aéroportuaires, d'une part l'harmonisation progressive, achevée en 2009, entre les tarifs de la redevance par passager pour les destinations domestiques et de l'Espace Schengen, et d'autre part le rapprochement progressif des tarifs de la redevance par passager pour les destinations de l'Espace Schengen et pour celles de l'Union Européenne non Schengen permettant d'aboutir à une différenciation tarifaire limitée à 10 % ;
- passage progressif à une différenciation de -40 % de la redevance par passager en correspondance par rapport à la redevance par passager "origine-destination", au regard des services rendus pour chacune de ces deux catégories de trafic.

En outre, dans le cadre des engagements Grenelle du 28 janvier 2008 concrétisés par un arrêté interministériel du 26 février 2009, de nouvelles règles de modulations environnementales relatives au bruit des avions ont été de mises en œuvre sur la redevance d'atterrissage à compter du 1er avril 2009 à Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Ces nouvelles modulations, afin d'être plus incitatives, se sont basées sur la classification acoustique des aéronefs prise en compte pour la taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA) et ont conduit à différencier deux périodes (6h-22h et 22h-6h), avec une majoration de la redevance de 50 % pendant la période de nuit. De telles modulations acoustiques de la redevance d'atterrissage seront également applicables, sous réserve de leur homologation par l'Etat, à compter du 1er avril 2010 sur la plate-forme de Paris-Le Bourget.

Concernant les redevances accessoires, les tarifs des redevances d'infrastructures centralisées de tri des bagages à Paris-Charles de Gaulle ont été successivement abaissés (au 2 avril 2007 pour les bagages en correspondance du terminal 1 et au 1er novembre 2009 pour les bagages locaux de ce même terminal, au 1er octobre 2008 au terminal 2) en contrepartie du transfert aux compagnies aériennes de la responsabilité d'activités de manutention des bagages. Par ailleurs, une tarification duale, composée d'une part fixe et d'une part variable, a été mise en œuvre sur le service de dégivrage à Paris-Charles de Gaulle (à compter de la saison hiver 2007-2008) puis sur les banques d'enregistrement (au 1er avril 2008).

[23] Tarifs 2010 soumis à l'homologation de l'Etat

Enfin, deux nouveaux services ont été financés par des redevances accessoires, en dehors du plafond fixé par le CRE, pendant la période couverte par celui-ci :

- une redevance de titre de circulation en zone réservée (badges) a été instaurée au 1er janvier 2008 sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ; la mise en œuvre de cette redevance a été consécutive à la décision de l'administration de ne plus rémunérer à compter de cette date le service concerné par la taxe d'aéroport ; en application du CRE, le tarif de cette nouvelle redevance à été fixé au regard des coûts complets de l'activité ;
- une redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite a été introduite à compter du 22 juillet 2008, avec deux tarifs distincts respectivement à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, en raison du transfert à Aéroports de Paris, prévu par le règlement européen (CE) n° 1107/2006 du 5 juillet 2006 du Parlement et du Conseil concernant le droit des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite lorsqu'elles font des voyages aériens, de la responsabilité de ce service préalablement assuré par les compagnies aériennes ; en application du CRE, les tarifs de cette redevance ont été déterminés en fonction des coûts marginaux de l'activité pour Aéroports de Paris.

Le détail des grilles tarifaires applicables depuis 2006 figure en annexe 4.

3.7 L'évolution de la performance économique

L'objectif initial du CRE était d'atteindre un ROCE du périmètre régulé en ligne avec le CMPC au plus tard à la fin de la période 2006-2010. Cet objectif, cohérent avec les critères de la régulation économique, avait conduit le CRE à anticiper d'une part la réalisation d'efforts importants d'Aéroports de Paris en matière de productivité et de maîtrise de coûts, et d'autre part à prévoir une dynamique soutenue des revenus, portée par les projets de l'entreprise en matière de commerces et d'immobilier ainsi que par les évolutions tarifaires sur les redevances (cf. § 3.6).

Aéroports de Paris, tout en dépassant ses engagements sur les coûts et sur les activités non aéronautiques, aura consenti des évolutions tarifaires très sensiblement en deçà des taux permis par le CRE 2006-2010 (cf. § 3.6), en cohérence avec les grands équilibres proposés sur le CRE suivant et afin de prendre en compte les difficultés conjoncturelles affectant le transport aérien.

3.7.1 Evolution de la base d'actifs et de la rentabilité

L'un des enjeux du CRE 2006-2010 d'augmenter de près de 25 millions de passagers la capacité des installations à Paris-Charles de Gaulle a eu pour conséquence une hausse de près de 17 % des capitaux employés par passager.

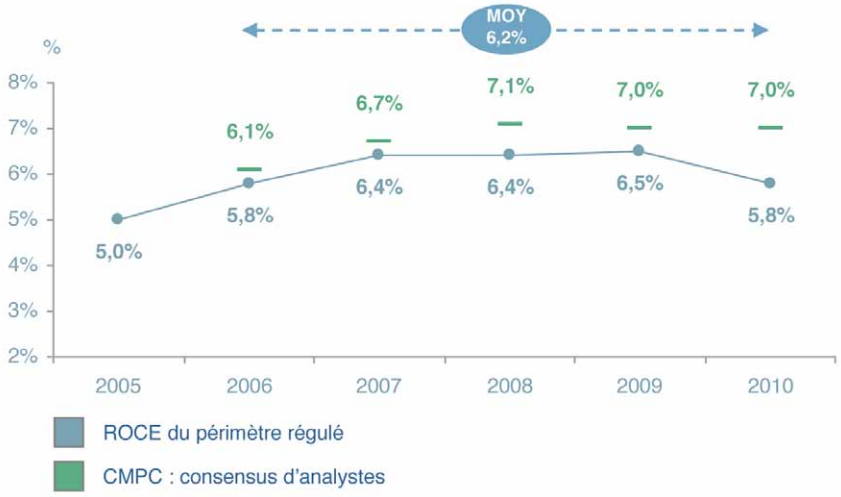
La base d'actifs régulés a ainsi évolué de manière très dynamique du fait d'un haut de cycle d'investissements, avec un niveau très élevé de dépenses en 2006 et 2007 en grande partie dédiées au satellite S3, au tri-bagages est, au terminal 2G, à la reconstruction de la jetée du terminal 2E et à la poursuite de la restructuration du terminal 1, ainsi qu'en 2010 avec la poursuite de la construction du satellite S4 dont l'ouverture est prévue au 3ème trimestre 2012.

Malgré cette hausse des capitaux employés, la situation conjoncturelle affectant le transport aérien depuis 2008 et la politique de gel tarifaire retenue sur 2010, Aéroports de Paris aura réussi sur la période à faire croître de façon significative les marges dégagées par le périmètre régulé, grâce en particulier aux efforts de l'entreprise en matière de coûts et de productivité et à la croissance dynamique des revenus non aéronautiques.

Evolution de la base d'actifs régulés et du résultat opérationnel du périmètre régulé (2005 - 2010)

La progression rapide de la rentabilité jusqu'en 2007 a toutefois été affectée à compter de 2008, le **ROCE étant prévu à un niveau de 5,8 % en 2010 et de 6,2 % en moyenne sur la période 2006-2010**, soit un niveau restant sensiblement plus faible que le CMPC.

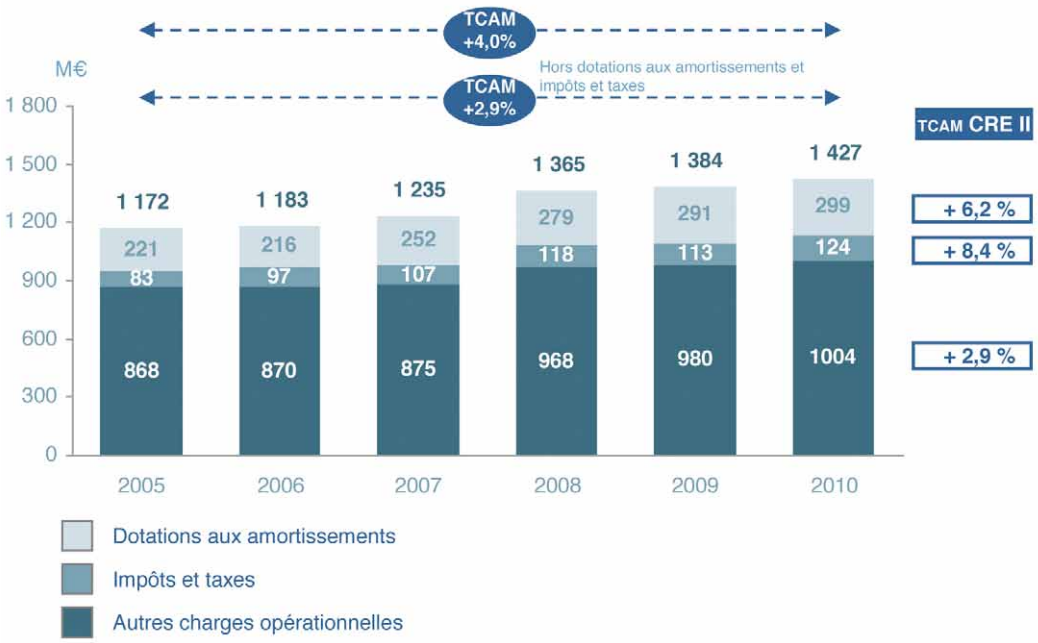
Evolution du ROCE du périmètre régulé (2005-2010)



3.7.2 Evolution des coûts opérationnels du périmètre régulé

Les efforts d'Aéroports de Paris en matière de maîtrise de ses charges d'exploitation et d'amélioration de sa productivité se seront traduits entre 2006 et 2010 par une augmentation moyenne annuelle de 2,9 % des coûts du périmètre régulé en € courants, hors amortissements et impôts et taxes, conduisant à **une stabilisation des coûts d'exploitation par passager en € constants**, malgré l'impact de l'ouverture des nouvelles capacités terminales et celui des nouvelles activités telles que l'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite.

Evolution des charges opérationnelles du périmètre régulé (2005-2010) - € courants



Evolution des charges opérationnelles par passager en € constants 2010 sur le périmètre régulé (2005-2010)

Productivité

Sur l'ensemble du périmètre social d'Aéroports de Paris, les effectifs moyens auront été en baisse de plus de -10 % sur la durée du contrat de régulation économique. Hors activité d'assistance en escale, les effectifs 2010 seront du même ordre que ceux de 2005, traduisant les efforts élevés réalisés par l'entreprise dans un contexte d'augmentation sans précédent des capacités aéroportuaires, de démarrage de nouvelles activités (assistance aux PHMR), d'amélioration de la qualité de service et de renforcement des équipes d'Aéroports dédiées à la sûreté.

Sur le seul périmètre régulé, les effectifs contribuant directement ou indirectement aux activités concernées devraient avoir **diminué en moyenne de -0,4 % par an** sur la période, le renforcement des moyens alloués à l'accueil des passagers étant compensé par des gains de productivité importants réalisés par ailleurs.

Evolution des effectifs directs et indirects du périmètre régulé (2005-2010)

Charges d'exploitation

Depuis 2005 et son changement de statut, Aéroports de Paris a engagé des efforts importants d'amélioration de son efficacité opérationnelle et de maîtrise de ses coûts d'exploitation, rendus d'autant plus nécessaires depuis le retournement conjoncturel intervenu à compter du deuxième semestre 2008. S'agissant du périmètre régulé, ces efforts ont contribué à améliorer les marges dégagées malgré la mise en service rapide de nouvelles capacités terminales, permettant à l'entreprise de proposer à ses clients une politique tarifaire modérée pour les prochaines années. Outre la forte progression de la productivité, ces efforts ont porté en particulier sur les consommations d'énergie, les achats de services extérieurs et le pilotage de la sous-traitance.

Il peut en particulier être noté les évolutions suivantes :

- malgré le rythme élevé des ouvertures de nouvelles installations (satellite S3, terminal 2G, salle d'embarquement du terminal 2E), la mise en place de nouveaux services (PHMR) et des indices de revalorisation des contrats de sous-traitance dynamiques de près de 3 % en moyenne par an, l'entreprise a su maîtriser ses dépenses de sous-traitance, notamment par des plans d'économies ciblées, particulièrement sur le nettoyage et le transport, la mise en place des métros automatiques LISA et CDGVAL ayant permis une réduction du coût des transports en commun routiers et une optimisation des circuits de navettes ;
- Aéroports de Paris a lancé dès 2007 des plans d'actions afin de sécuriser, diversifier et réduire le coût de ses approvisionnements et de ses moyens de production d'énergie ; conjointement aux efforts entrepris pour réduire les consommations d'énergie soit par des mesures d'exploitation soit par des investissements ciblés, ces efforts contribuent aux engagements de développement durable de l'entreprise ;

- Aéroports de Paris a également su maîtriser ses dépenses de services extérieurs par le rachat systématique de tous les contrats de crédits baux en cours, la maîtrise de ses dépenses d'assurance dommage et construction et celle de ses dépenses de communication externe.

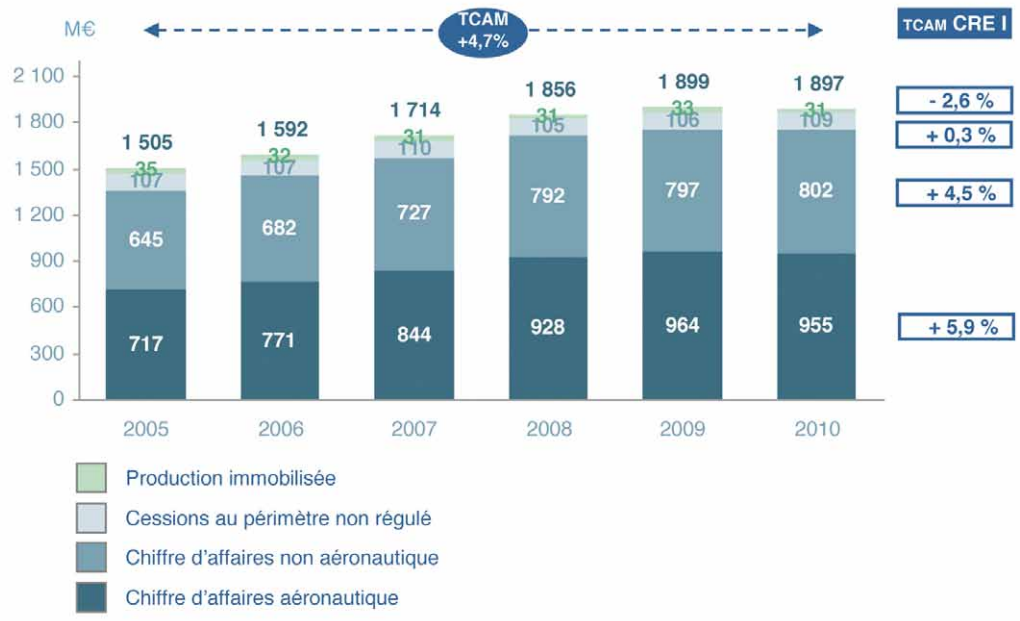
3.7.3 Evolution des revenus du périmètre régulé

La hausse des recettes aéronautiques de 5,9 % en moyenne par an sur le CRE 2006-2010 aura été la combinaison de la progression annuelle moyenne du trafic de passagers de +1,25 %, de la hausse des tarifs en moyenne de +3,7 % (inflation comprise) par an, et d'effets de structures telles que l'ouverture de nouvelles capacités et l'évolution du mix trafic.

La croissance du chiffre d'affaires non aéronautique, de l'ordre de +4,5 % en moyenne par an, résulte notamment de l'évolution des recettes générées par l'activité locative en et hors aérogares et de la performance des surfaces commerciales.

Par ailleurs, le périmètre régulé vend différents services aux autres activités d'Aéroports de Paris SA (cessions internes), telle que la fourniture de services administratifs et de maintenance ou encore la location de locaux. La stabilité de ces revenus internes est en particulier la conséquence de la filialisation de l'activité d'assistance en escale.

Evolution des revenus du périmètre régulé (2005-2010) - € courants



Revenus aéronautiques

Malgré l'objectif de remise à niveau des redevances pour assurer la juste rémunération des capitaux employés, Aéroports de Paris a su tenir compte, dès 2009, de la crise traversée par le transport aérien dans ses propositions tarifaires. L'évolution des revenus aéronautiques aura ainsi été **de l'ordre de 5,9 % en moyenne par an sur 2006-2010**.

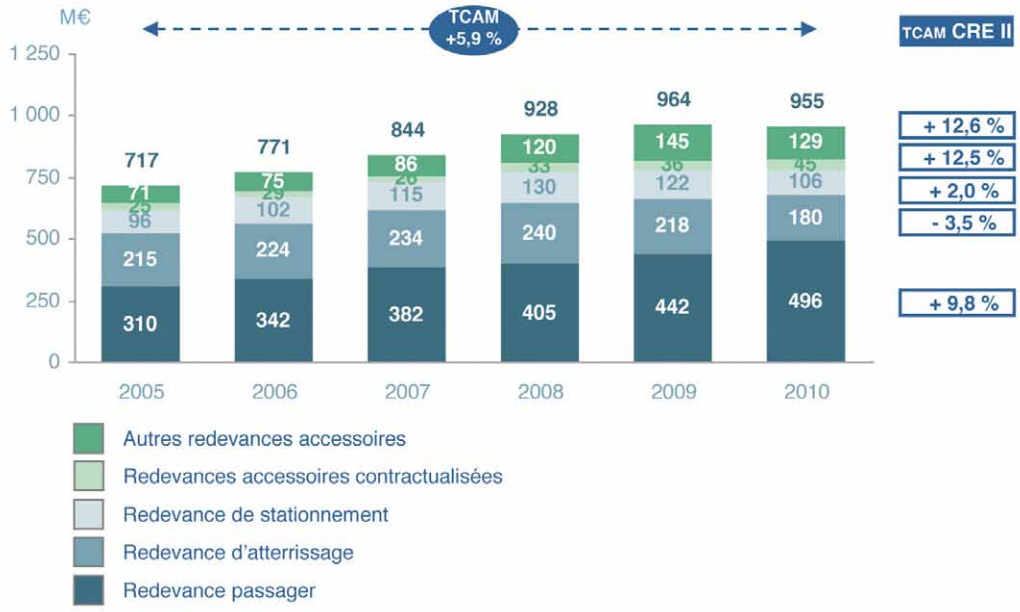
Cette progression intègre une évolution tarifaire dynamique sur la première partie du contrat de régulation puis une **modération tarifaire**, avec un gel en 2010 du niveau moyen des redevances.

En matière d'évolution du chiffre d'affaires, la hausse des revenus des redevances principales aura été la combinaison des effets suivants :

- la hausse du trafic de passagers de +1,25 % en moyenne par an ;
- la hausse des tarifs sur les redevances principales, représentant +2,15 % en moyenne par an en € constants ;
- l'amélioration de la structure de trafic de passagers et de la jauge moyenne atterrie ;
- en matière de structure de l'offre, la mise en service de nouveaux postes de stationnement au contact liée à l'ouverture du satellite S3 et à la réouverture de la salle d'embarquement du terminal 2E ;
- a contrario, l'amélioration dans le temps de la performance acoustique des flottes aura eu un effet défavorable sur la dynamique d'évolution du chiffre d'affaires de la redevance d'atterrissage.

Le chiffre d'affaires des redevances spécialisées, couvrant les redevances accessoires dont les tarifs sont décidés par Aéroports de Paris et celles dont les tarifs sont contractualisés avec certains clients (cas des trieurs de bagages relatifs à l'activité de SkyTeam), aura été en hausse dynamique de 12,6 % en moyenne par an. Au-delà de l'effet du volume d'activité et des évolutions tarifaires, cette dynamique a bénéficié surtout de la mise en service du TBE, de l'introduction de la redevance de titre de circulation en zone réservée au 1er janvier 2008 et de celle d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite le 22 juillet 2008. Les services à l'avion (400 Hz) ont également été développés parallèlement à la mise en service des nouvelles installations terminales.

Evolution des revenus aéronautiques (M€ courants) du périmètre régulé



Revenus non aéronautiques

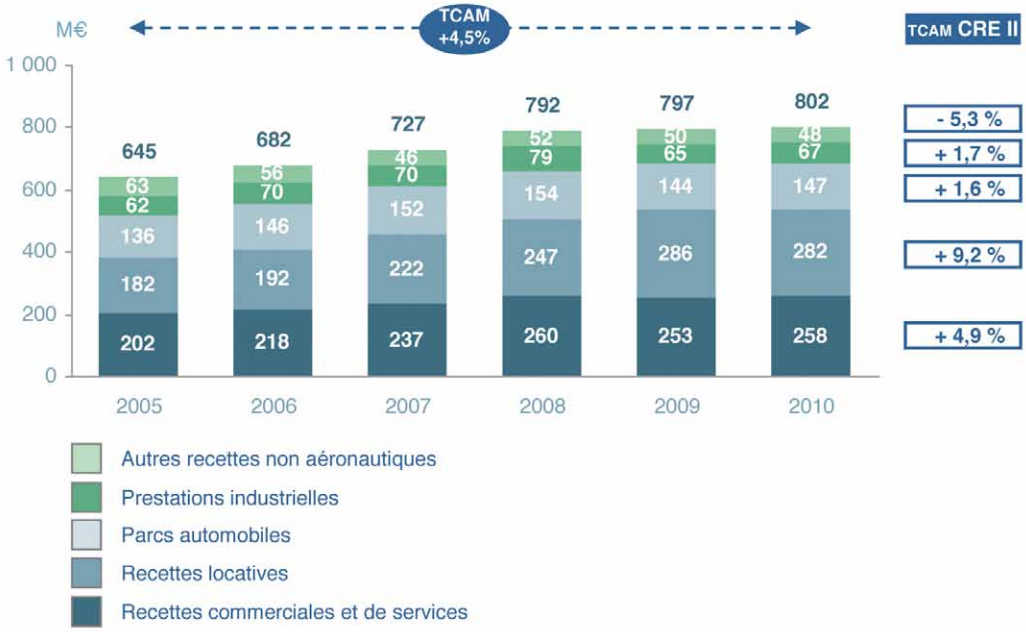
Les revenus non aéronautiques du périmètre régulé regroupent :

- les activités commerciales et de services telles que les boutiques, bars et restaurants, hôtellerie en aérogares, banques et change, publicité et location d'automobiles, auxquelles s'ajoutent quelques services divers (centres d'affaires en aérogares, salons ADP,…),

- les recettes locatives (se composant elles-mêmes de revenus d'activités locatives en aérogares et de ceux de l'immobilier aéroportuaire et de diversification hors aérogares),
- les parcs automobiles publics et par abonnements,
- les prestations industrielles fournies aux clients de l'immobilier ainsi qu'aux locataires en aérogares,
- des prestations diverses dont celles assurées contractuellement au profit de la direction des services de la navigation aérienne, les travaux d'aménagement et d'équipement au profit des locataires et certains services spécifiques.

Les efforts consacrés par Aéroports de Paris à ces activités non aéronautiques auront conduit à une progression dynamique de ce chiffre d'affaires **en moyenne de +4,5 % par an sur 2006-2010** :

Evolution des revenus non aéronautiques (M€ courants) du périmètre régulé

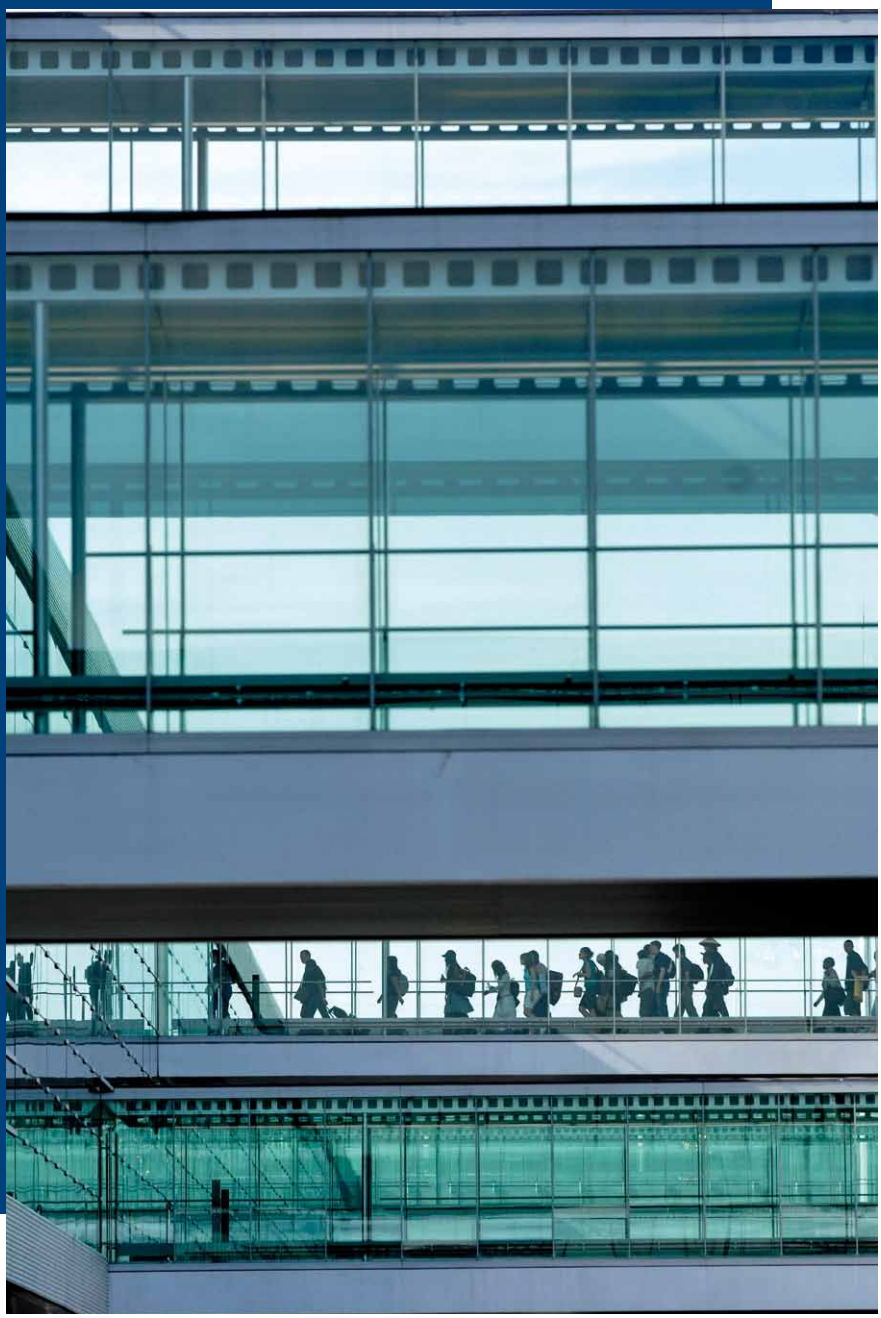


Cette progression dynamique aura été principalement portée par les résultats des activités locatives dont les recettes auront augmenté en moyenne de +9,2 % par an, grâce à l'immobilier qui aura bénéficié d'une indexation tarifaire dynamique de 2007 à 2009 et de l'ouverture de près de 285 000 m² en 5 ans (cf. § 3.4.2). Certaines facturations de prestations industrielles ont par ailleurs été reclassées comptablement en refacturations de charges locatives en 2009.

L'amélioration de la performance des activités commerciales et de services, se traduisant par une progression de 4,9 % des revenus en moyenne par an, est la traduction de la politique volontariste d'Aéroports de Paris en faveur de l'amélioration de l'offre et du développement des surfaces de commerces : les surfaces de commerces et de bars et restaurants auront augmenté de 34 % sur la période, dont une progression de +70 % des surfaces des boutiques en zone réservée des aérogares, grâce en particulier à l'ouverture des nouvelles installations terminales (satellite S3, terminal 2G, réouverture du terminal 2E) répondant aux meilleurs standards en matière de densité et d'assortiment de l'offre commerciale.

L'évolution des autres revenus non-aéronautiques (parcs, prestations industrielles et autres recettes), de l'ordre de +0,1 % par an en moyenne, reflète en particulier l'érosion de la part de marché des parcs automobiles, la suppression d'une subvention d'exploitation du STIF et la redéfinition des services fournis aux services de la navigation aérienne.

4. Perspectives de trafic
et évolution des capacités



Perspectives de trafic et évolution des capacités

4.1 Perspectives de trafic 2010-2020

Au vu des aléas possibles sur des périodes de moyen et long termes, comme l'ont montré les deux périodes quinquennales précédentes, les hypothèses de trafic sur lesquelles se base Aéroports de Paris se veulent raisonnablement prudentes, quitte à prévoir dans le prochain CRE des facteurs d'ajustement, pouvant s'appliquer aux tarifs et au rythme d'investissement, en fonction du trafic réellement observé.

Par ailleurs, si Aéroports de Paris est confiant dans la croissance à moyen et long termes de son activité, de tels scénarios de trafic doivent néanmoins prendre en compte un certain nombre de risques :

- le contexte d'une reprise économique dont le rythme et les effets sont encore incertains ;
- les effets d'un ralentissement possible de la consommation des ménages, conséquence notamment de la montée du chômage ;
- le risque d'une évolution structurelle de la demande de voyages, notamment professionnels, même après la fin de la crise économique ;
- les effets d'une remontée probable du prix du pétrole.

Par ailleurs, les causes structurelles de la crise économique de 2008/2009, laquelle se distingue de ce fait des évènements ponctuels ayant précédemment affecté le trafic aérien (guerre du Golfe, attentats du 11 septembre 2001, pandémie de SRAS), laissent à penser, conformément aux échanges intervenus en commission consultative économique, qu'il pourrait ne pas y avoir d'"effet rattrapage" du trafic en sortie de crise. Pour ces mêmes raisons et après concertation avec ses clients, Aéroports de Paris anticipe dans le futur des croissances tendancielles moins fortes que par le passé, dans un monde où les conditions de financement de l'économie pourraient être amenées à être plus restrictives. D'autres considérations, telles qu'une plus grande maturité du hub de Paris-Charles de Gaulle puis du marché low-cost, militent également en ce sens.

Enfin, contrairement aux compagnies aériennes bénéficiant d'un certain degré de flexibilité pour adapter rapidement leurs capacités à la demande (avions en leasing, possibilité d'annulations ou reports de commandes, suspension d'opérations de certains modules), les capacités aéroportuaires ont pour caractéristiques d'être fixes et peu "liquides", conduisant les surcapacités à être in fine coûteuses pour le secteur. Ce constat milite également en faveur d'un plan d'affaires s'appuyant sur des scénarios de trafic raisonnablement prudents, tout en exigeant d'Aéroports de Paris de se tenir prêt à accélérer le rythme de développement de ses capacités en cas de croissance plus forte de l'activité.

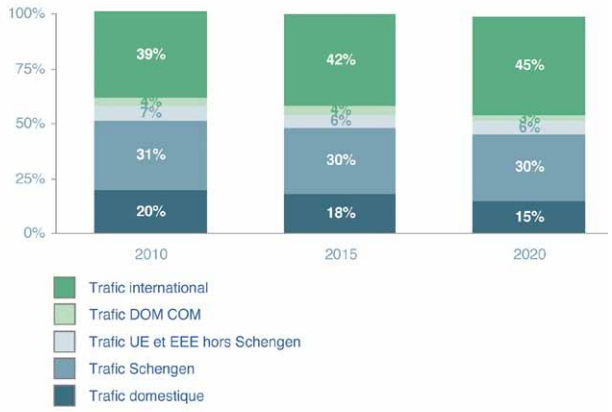
Dans ces conditions, Aéroports de Paris, après avoir entendu l'avis des membres de la commission consultative économique, base ses projections sur une **croissance annuelle moyenne du trafic de passagers de 3,2 % entre 2010 et 2015**. Par ailleurs, eu égard à la nécessité d'anticiper les investissements nécessaires sur des périodes d'une dizaine d'années, Aéroports de Paris est conduit à retenir des hypothèses d'évolution du trafic jusqu'en 2020.

Le tableau ci-après présente l'évolution envisagée du trafic de passagers par plate-forme sur la période 2010-2015 ainsi que la tendance à l'horizon 2020 (trafic hors transits) :

Trafic de passagers		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TCAM 10-15	2020	TCAM 15-20
Paris-Charles de Gaulle	millions	57,8	57,9	59,2	60,8	63,3	65,9	68,7	3,5%	82,7	3,8%
	variation	-4,7%	0,2%	2,1%	2,7%	4,2%	4,1%	4,2%			
Paris-Orly	millions	25,1	25,4	25,9	26,3	27,1	28,0	28,9	2,6%	32,2	2,2%
	variation	-4,2%	1,2%	1,7%	1,7%	3,2%	3,3%	3,2%			
Total	millions	82,9	83,3	85,0	87,1	90,4	93,9	97,6	3,2%	114,9	3,3%
	variation	-4,6%	0,5%	2,0%	2,4%	3,9%	3,9%	3,9%			

En matière de structure de trafic, ce scénario est caractérisé par une plus forte évolution du trafic intercontinental et un tassement de la part du trafic domestique sous l'effet notamment de la concurrence accrue du TGV. La part du trafic en correspondance serait amenée à augmenter en parallèle, pour passer à Paris-Charles de Gaule de 32,4 % en 2010 à 33,6 % en 2015.

Trafic de passagers	TCAM 10-15
Domestique	1,6%
Schengen	2,8%
UE et EEE hors Schengen	2,4%
DOM-COM	2,8%
International	4,4%
Total	**3,2%**



Concernant les mouvements d'avions, la tendance traduirait une hausse sensible de l'emport moyen :

- à Paris-Orly, l'emport passerait de 117,0 passagers par mouvement hors cargo en 2010 à 126,3 en 2015, la croissance du trafic de passagers se faisant principalement, du fait de la limitation à 250 000 des créneaux attribuables annuellement, grâce à l'augmentation de la taille des modules ;
- à Paris-Charles de Gaulle, la tendance favorable pour les destinations longs-courriers ainsi que la montée en gamme des modules sur chacun des faisceaux, conduiraient l'emport à passer de 123,4 en 2010 à 131,3 en 2015.

Trafic en mouvements		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TCAM 10-15	2020	TCAM 15-20
Paris-Charles de Gaulle	*milliers*	518,0	505,2	506,7	515,0	527,9	543,2	560,2	***2,1%***	645,3	***2,9%***
	variation	*-6,0%*	*-2,5%*	*0,3%*	*1,6%*	*2,5%*	*2,9%*	*3,1%*			
Paris-Orly	*milliers*	220,5	217,3	219,0	220,2	223,2	226,2	228,9	***1,1%***	232,0	***0,3%***
	variation	*-4,2%*	*-1,5%*	*0,8%*	*0,5%*	*1,4%*	*1,3%*	*1,2%*			
Total	*milliers*	738,5	722,5	725,7	735,2	751,1	769,4	789,1	***1,8%***	877,3	***2,1%***
	variation	*-5,5%*	*-2,2%*	*0,4%*	*1,3%*	*2,2%*	*2,4%*	*2,6%*			

(mouvements y compris tout cargo)

La jauge totale atterrie bénéficierait parallèlement de la tendance au renforcement de la part de marché des destinations longs-courriers.

Jauge atterrie		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TCAM 10-15	2020	TCAM 15-20
Paris-Charles de Gaulle	*millions*	27,3	25,7	26,3	27,1	28,3	29,5	30,8	***3,7%***	37,5	***4,0%***
	variation	*-5,3%*	*-5,8%*	*2,4%*	*3,0%*	*4,4%*	*4,3%*	*4,4%*			
Paris-Orly	*millions*	8,3	8,3	8,5	8,7	8,9	9,3	9,6	***2,7%***	10,8	***2,4%***
	variation	*-5,1%*	*1,1%*	*1,9%*	*1,8%*	*3,3%*	*3,4%*	*3,3%*			
Total	*millions*	35,5	34,0	34,8	35,8	37,3	38,8	40,4	***3,5%***	48,3	***3,6%***
	variation	*-5,2%*	*-4,2%*	*2,3%*	*2,7%*	*4,1%*	*4,1%*	*4,1%*			

Concernant le trafic de fret, il est fait l'hypothèse, à compter de 2010, d'une évolution caractérisée par une élasticité de 1,5 par rapport à la croissance du trafic de passagers, en ligne avec les constatations historiques.

Enfin, l'hypothèse retenue pour la croissance des mouvements à Paris-Le Bourget est de 4,0 % par an en moyenne sur la période du prochain CRE.

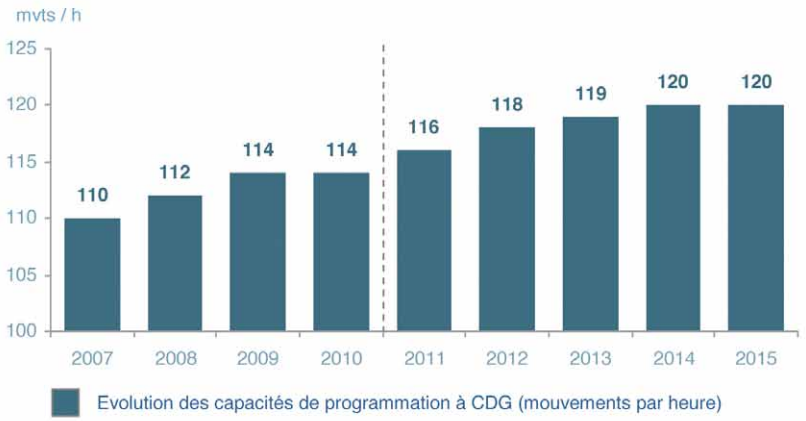
4.2 Evolution des capacités

Hypothèses de capacités pistes à Paris-Charles de Gaulle

Doté d'un système de pistes unique en Europe constitué de deux doublets, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle dispose des infrastructures pour faire face au développement du trafic à moyen et long termes.

S'agissant de la capacité de traitement par les services de navigation aérienne, celle de programmation en pointe est passée de 105 mouvements par heure en 2005 à 114 en 2009. Aéroports de Paris fait l'hypothèse d'une capacité de programmation de **120 mouvements par heure à l'horizon 2015**.

Cette croissance des capacités de la navigation aérienne sera accompagnée, du point de vue des infrastructures et équipements de pistes, par la reconfiguration du seuil de piste 08 et l'installation du RWSL (Runway Status Light System) dans le courant du CRE 2011-2015. Des opérations lourdes sur les taxiways (dont le contournement de seuils de piste) sont susceptibles de concerner les CRE suivants.



Cette évolution permettrait d'accompagner les besoins du trafic dans le scénario envisagé sans augmentation des contraintes sur la distribution de créneaux horaires.

Evolution des capacités terminales à Paris-Charles de Gaulle

La capacité totale des terminaux de Paris-Charles de Gaulle est actuellement de 71,8 millions de passagers (cf. § 3.3). Toutefois, Aéroports de Paris ne retient pas, dans ses hypothèses de dimensionnement futur, la capacité offerte par la salle au large des aires Hotel ("SH" d'une capacité annuelle de 1,3 million de passagers) qui aura le cas échéant vocation à servir de capacité d'appoint en cas de besoins ponctuels particuliers (exemple récent de la grippe A/H1N1), si bien que **la capacité actuelle servant de base aux projections futures est de 70,5 millions de passagers.**

Cette capacité serait de nature à répondre aux besoins jusqu'en 2015 et même au-delà. Néanmoins, Aéroports de Paris propose de poursuivre la construction du satellite S4 du terminal 2E, d'une capacité de **7,8 millions de passagers**. La mise en service de ce satellite en 2012 permettrait en effet de **fermer dans le même temps le terminal 2D** (capacité de 8 millions de passagers), et constituera un **levier essentiel de l'amélioration de la qualité de service** dans les prochaines années.

Parallèlement à l'ouverture du satellite S4, le **terminal 2F**, actuellement bi-statut, pourra être transformé en un terminal **mono-statut Schengen**, opération qui devrait permettre un gain de capacité de l'ordre de 2,3 millions de passagers.

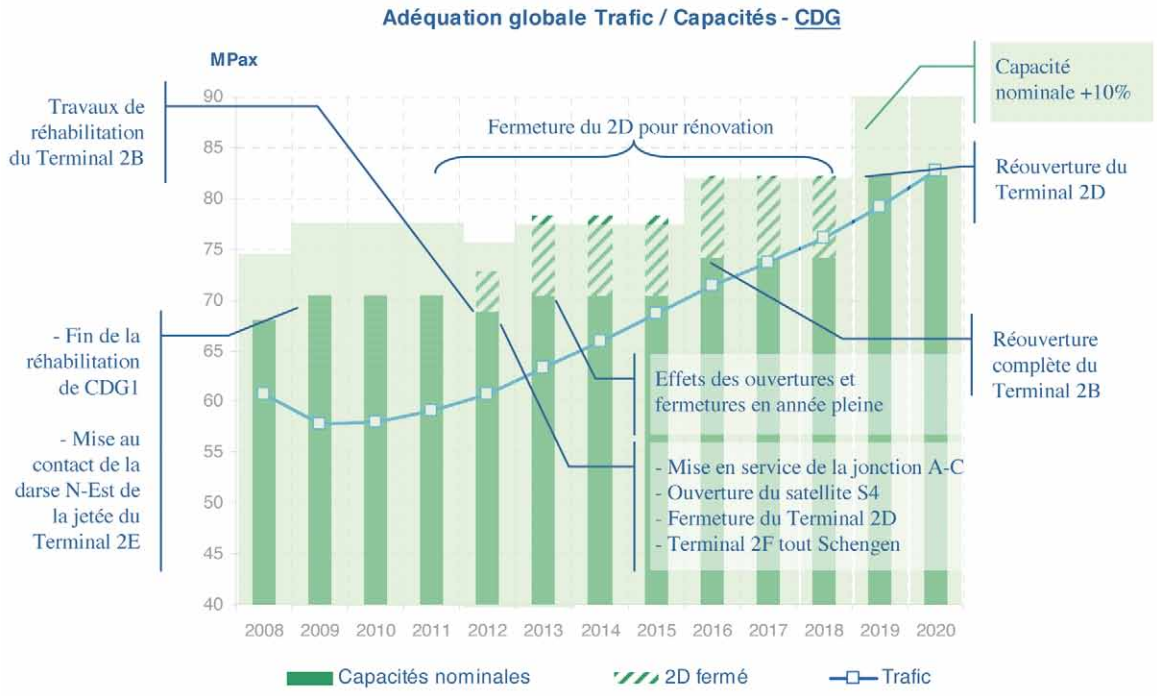
Par ailleurs, en 2012 également, **la jonction entre les terminaux 2A et 2C** sera l'occasion d'optimiser les flux de voyageurs et l'offre de services ; elle conduira à un gain de capacité d'environ 0,5 million de passagers.

A l'inverse, les travaux de **restructuration du terminal 2B** devraient amputer temporairement de moitié, à partir de 2012, la capacité de cette aérogare, et ce jusqu'à la fin de cette opération (fin 2015). A cette échéance, la reconfiguration de l'aérogare aura permis un gain de capacité de l'ordre de 1,1 million de passagers.

Dans ces conditions, **la capacité future des terminaux de Paris-Charles de Gaulle est évaluée à 82,2 millions de passagers en année pleine 2016, dont une capacité de 74,2 millions sera alors ouverte au trafic** (terminal 2D fermé avant rénovation).

La capacité du terminal 2D sera appelée à rouvrir, après rénovation de cette aérogare, dans le courant de la période 2016-2020 en fonction des besoins réels du trafic (2019 dans le scénario retenu par Aéroports de Paris). **La capacité ouverte au trafic sera ainsi de 82,2 millions de passagers à l'horizon 2020.**

Au-delà, le plan masse de Paris-Charles de Gaulle retient l'hypothèse de la construction d'un terminal 4 au nord de la zone Roissypôle, dont la capacité, phasable dans le temps, pourrait atteindre à terme de l'ordre de 30 millions de passagers. Au vu du scénario de trafic retenu par Aéroports de Paris, la première phase d'un tel terminal serait amenée à ouvrir aux environs de 2023-2024, avec un clos couvert d'une capacité de 9 millions de passagers équipé dans un premier temps pour l'accueil de 6 millions de passagers par an.

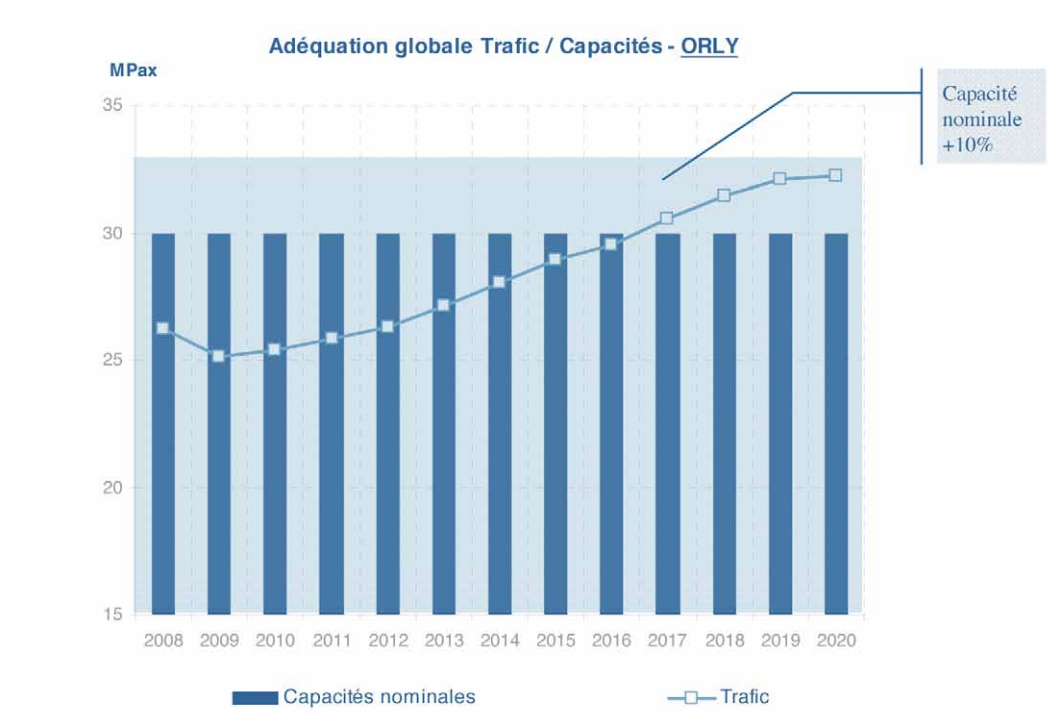


Il est à noter que, outre le fait de ne pas prendre en compte la capacité de la salle "SH", ces évaluations ne retiennent à ce stade, par prudence, ni les gains de capacité envisageables par l'optimisation dans le temps des flux de passagers, ni ceux qui seraient obtenus du fait de l'augmentation continue de la taille moyenne des avions ou encore de l'évolution des technologies d'enregistrement et d'embarquement. Elles ne prennent pas en compte non plus d'éventuels effets de lissage des pointes de trafic par rapport à la situation actuelle, de nature à augmenter les capacités annuelles à installations et tailles d'avions inchangées.

Evolution des capacités terminales à Paris-Orly

La capacité terminale de l'aéroport de Paris-Orly est aujourd'hui évaluée à environ **30 millions de passagers,** dont 18 millions de passagers à Orly ouest et 12 millions de passagers à Orly sud.

Au global, **cette capacité est de nature à répondre aux besoins dans la prochaine décennie**. Néanmoins, sa répartition entre les régimes Schengen et hors-Schengen serait susceptible de conduire à une sous-capacité hors-Schengen dans les prochaines années. Pour cette raison, Aéroports de Paris envisage de reconfigurer les halls 3 et 4 d'Orly ouest dans le courant du CRE 2011-2015, afin non seulement d'en optimiser les flux passagers mais également d'offrir une adaptabilité d'usage de cet ensemble dans sa répartition Schengen / hors-Schengen.



La capacité de l'aéroport de Paris-Orly est à ce stade considérée comme constante sur toute la période. Toutefois, l'évolution dans le temps de la taille moyenne des avions et des technologies d'enregistrement et d'embarquement ainsi que la reconfiguration des halls 3 et 4 d'Orly ouest pourraient conduire à réévaluer dans le futur ces capacités à la hausse. En outre, à l'horizon de la fin de la période 2016-2020, il est envisagé la construction de capacités d'embarquement supplémentaires à Orly sud.

Enfin, il n'est pas prévu de faire évoluer les capacités en parcs automobiles pendant le CRE 2011-2015, ni à Paris-Charles de Gaulle ni à Paris-Orly.

5. La satisfaction clients
au cœur de la stratégie de l'entreprise

La satisfaction clients **au cœur de la stratégie de l'entreprise**

5.1 L'ambition d'Aéroports de Paris

La qualité des services rendus constitue **un enjeu stratégique majeur de compétitivité, d'attractivité et d'image**, tant en ce qui concerne l'efficacité des opérations aéroportuaires à l'adresse des transporteurs aériens que l'attractivité des plates-formes pour les passagers, laquelle est par ailleurs un facteur déterminant de développement de l'offre de services qui leur sont proposés.

C'est pourquoi Aéroports de Paris propose, conformément aux recommandations émises par ses clients, de faire de la qualité de service et de la satisfaction clients **l'axe majeur de progrès du CRE 2011-2015**.

La priorité principale du CRE 2006-2010 a porté sur l'ouverture de nouvelles installations permettant d'accompagner la demande des compagnies aériennes tout en améliorant la qualité de l'offre, notamment par l'accroissement des taux de contact. Toutefois, si Aéroports de Paris a engagé sur la période du Contrat de Régulation Économique 2006-2010 un net redressement en matière de satisfaction clients, sa position reste néanmoins insuffisante dans les comparaisons internationales.

C'est pourquoi, pour le CRE 2011-2015, Aéroports de Paris souhaite s'engager sur des objectifs de qualité de service ambitieux en donnant la priorité **à des opérations de rénovation des terminaux les plus anciens**, de manière à réaliser un saut qualitatif important et réduire la forte disparité de perception d'un terminal à l'autre. Le très bon niveau de qualité perçue dans les terminaux les plus récents montre en effet que la qualité et la modernité des infrastructures constituent un levier majeur de la satisfaction.

Avec cette ambition de réussir un saut de performance significatif dans les prochaines années, Aéroports de Paris a également décidé de structurer son organisation en créant, le 1er décembre 2008, une direction de la Satisfaction Clients à laquelle est confié le pilotage d'un vaste projet transverse d'entreprise, dite **"Démarche Satisfaction Clients"**.

L'objectif est d'atteindre rapidement, et durablement, une amélioration sensible de la satisfaction des clients d'Aéroports de Paris : en priorité, les passagers, les compagnies aériennes, les locataires et entreprises, mais aussi les clients internes. Il s'agit de transformer en profondeur la culture de l'entreprise afin d'ancrer à tous les niveaux le réflexe client et pérenniser les efforts en matière de satisfaction clients.

Pour parvenir à ce saut qualitatif, un axe majeur de cette démarche est d'appréhender la perception du besoin client dans sa globalité, en cherchant à améliorer conjointement le niveau des services assurés par Aéroports de Paris et celui délivré par tous les partenaires de l'entreprise : compagnies aériennes, concessionnaires d'activités commerciales, services de l'Etat, sous-traitants, etc.

5.2 La démarche "Satisfaction Clients" : un objectif stratégique prioritaire

Dans l'objectif d'atteindre rapidement et durablement une amélioration sensible de la satisfaction des clients, le plan d'actions de la démarche Satisfaction Clients poursuit un double enjeu. Il vise non seulement à améliorer la satisfaction des clients d'Aéroports de Paris (passagers, compagnies aériennes et locataires) mais aussi à garantir l'ancrage de la culture client dans l'entreprise. La démarche Satisfaction Clients cible en effet une évolution en profondeur de l'entreprise afin de propager et d'inculquer le "réflexe client" à tous les niveaux. A cet effet, l'ensemble des collaborateurs est concerné par cette démarche d'entreprise.

Deux principes fondamentaux sont retenus dans cette démarche :

- homogénéiser le service fourni par Aéroports de Paris (aussi bien entre terminaux que dans la durée : viser une régularité du niveau de service) ; pour cela, une action prioritaire est de faire la chasse aux "inacceptables clients" ; ainsi, des standards de service sont définis pour couvrir progressivement l'ensemble du champ impactant les parcours des clients passagers ;
- se positionner non seulement en tant qu'entreprise de service, mais également en tant qu'entreprise "intégrateur de services" : pouvoir garantir aux clients un niveau de qualité de l'ensemble des prestations qui lui sont fournies, que ce soit par l'aéroport, par les compagnies aériennes qui y opèrent, les sous-traitants, les concessionnaires ou encore les services de l'Etat.

La volonté d'Aéroports de Paris de renforcer et accentuer l'amélioration des services fournis à ses clients, tant passagers que compagnies aériennes, s'est en particulier traduite, afin d'animer cette démarche de progrès, par la création d'une direction transverse de l'entreprise, la direction Satisfaction Clients. Cette direction a pour mission de piloter le projet "démarche Satisfaction Clients" à travers un plan d'actions global visant à mobiliser et focaliser les efforts des différentes équipes de l'entreprise sur les attentes prioritaires des clients. Elle est également en charge de l'analyse des différentes enquêtes et benchmarks, afin de déterminer les niveaux d'objectifs à atteindre et d'identifier les standards à reproduire.

Elle est chargée de diffuser la culture client au sein de l'entreprise et contribue à son appropriation.

A travers ces moyens renforcés et cette ambition élevée, Aéroports de Paris souhaite accroître l'attractivité de Paris dans un contexte concurrentiel qui concerne aussi bien le trafic en correspondance que le choix de la porte d'entrée européenne pour les clients internationaux.

5.3 Les démarches d'écoute mises en œuvre et les priorités pour demain

Afin de mieux répondre aux attentes de ses clients, Aéroports de Paris a mis en œuvre différents modes de mesure de leur satisfaction ainsi que de leurs besoins et attentes. Ces enquêtes permettent de guider une priorisation des actions de progrès qu'Aéroports de Paris entend mettre en œuvre sur le CRE 2011-2015.

5.3.1 Les démarches d'écoute

L'écoute des clients d'Aéroports de Paris est principalement articulée autour d'enquêtes (cf. § 1.8) telles que :

- l'Observatoire Passagers, enquête de satisfaction d'Aéroports de Paris menée auprès des passagers (départs et arrivées) ;
- des campagnes de clients mystères (10 mesures par mois et par terminal) ;
- l'enquête ACI, proposant chaque trimestre un classement des aéroports internationaux y ayant souscrit selon différents critères de satisfaction des passagers ;
- l'enquête "compagnies", enquête de satisfaction menée par Aéroports de Paris auprès des compagnies aériennes clientes de l'entreprise.

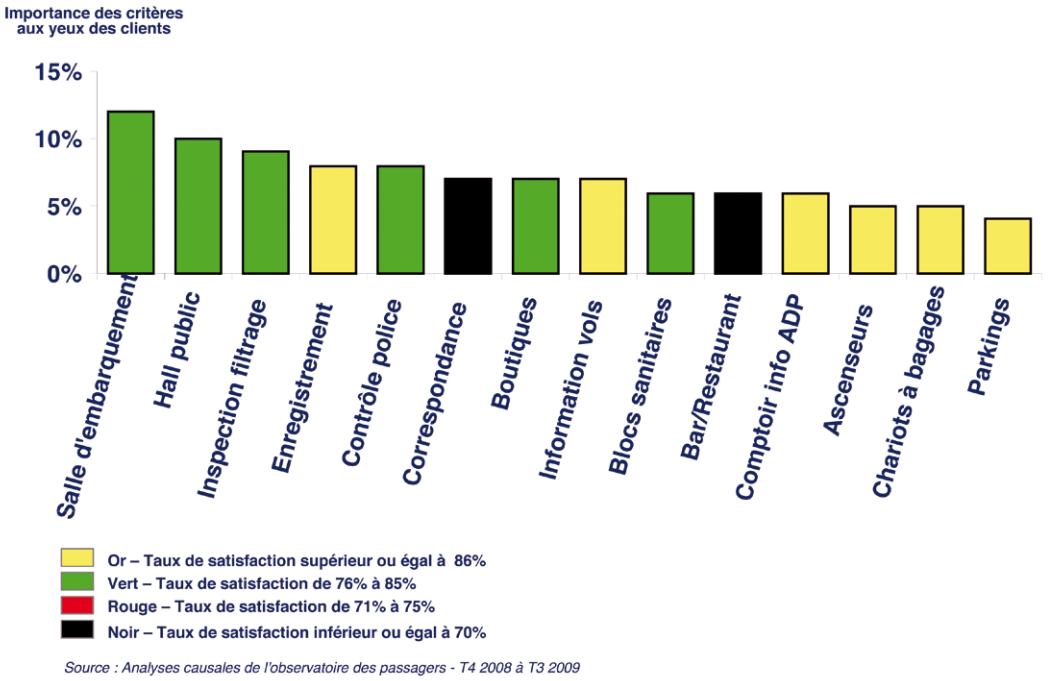
Par ailleurs, des analyses complémentaires sont réalisées afin de discerner, outre le niveau de satisfaction atteint, l'importance de chaque critère et sa contribution à la perception globale. Cette analyse s'appuie soit sur des méthodes statistiques (Observatoire Passagers : par analyse de corrélation entre les fluctuations de satisfaction de chaque critère par rapport aux fluctuations de la perception globale), soit sur des questions explicites posées lors des enquêtes.

En outre, des enquêtes ponctuelles sont réalisées régulièrement, à travers notamment des entretiens approfondis, pour creuser des points d'attente ou d'insatisfaction et identifier de nouveaux leviers d'action.

Enfin, les deux instances de concertation que constituent le comité d'orientation aéroportuaire et la commission consultative économique des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly (cf. § 1.8) sont des lieux privilégiés d'échange ayant notamment permis d'orienter les propositions faites par Aéroports de Paris pour le CRE 2011-2015.

5.3.2 Attentes des passagers perçues à travers l'Observatoire Passagers

L'un des axes importants d'analyse des enquêtes réalisées, au-delà du suivi des scores à proprement parler, est l'analyse de causalité de la satisfaction clients. Cette analyse permet d'identifier les items qui ont le plus de poids dans la satisfaction globale des passagers, et donc de prioriser les efforts de la manière la plus efficace par rapport à l'objectif poursuivi d'amélioration de la qualité perçue.



Source : Analyses causales de l'observatoire des passagers - T4 2008 à T3 2009

Cette analyse de causalité, réalisée sur la période courant du 4ème trimestre 2008 au 3ème trimestre 2009 et issue de l'Observatoire Passagers au départ, a permis d'identifier les volets de satisfaction passagers sur lesquels des efforts particuliers doivent être portés, au regard à la fois du niveau de performance actuellement atteint et des priorités accordées par les clients :

- la satisfaction en **salle d'embarquement**, portant à la fois sur des paramètres de confort, d'ambiance et de services ; premier élément contributif à la perception globale des passagers, il est très dépendant de la qualité des infrastructures : volet en nette amélioration chez Aéroports de Paris, il a en particulier profité ces dernières années de l'effet des nouvelles installations terminales et des rénovations des zones d'embarquement ; le déploiement des services à destination des différentes catégories de clients (diversité des zones de repos et de détente, espace de jeux pour les familles et jeunes, espaces de travail) contribue également à la perception globale positive ;
- certaines composantes de la qualité de service dans les **halls publics**, telles que l'ambiance, la disponibilité et le confort des sièges (en nette progression depuis 2005, mais à des niveaux jugés encore insuffisants), l'orientation, la propreté, la présence de personnels ou encore le confort sonore ;

- les **postes d'inspection-filtrage** (PIF) des passagers, dont le niveau de satisfaction s'était très nettement dégradé à partir de la mi-2008 (passant ainsi de 86 % de satisfaction au premier trimestre 2008 à 81 % au premier trimestre 2009) parallèlement au renforcement des contrôles de sûreté ; ce point a fait l'objet d'un plan d'action prioritaire en 2009, ce qui a permis de retrouver un niveau de satisfaction globale de 86% au troisième trimestre 2009 ;
- la fluidité aux postes de **contrôles des passeports** est également une attente prioritaire des passagers, sur une tendance à la baisse depuis 2009 ;
- la **facilité de correspondance**, dont le niveau de satisfaction est aujourd'hui insuffisant ; ce volet constitue une priorité d'action pour Aéroports de Paris et fait l'objet d'un chantier prioritaire de la démarche Satisfaction Clients ;
- enfin, la satisfaction vis-à-vis des **bars et restaurants**, dont le niveau très faible apparaît incompatible avec l'image qu'un client, notamment étranger, est en droit d'avoir lors de son passage par Paris ; ce volet constitue également une priorité forte pour Aéroports de Paris.

L'analyse équivalente, réalisée pour les passagers à l'arrivée sur la période 2008, fournit les critères suivants comme prioritaires (cités par ordre de priorité) :

- la livraison des bagages (information fournie, durée de l'attente) ;
- la présence de personnels ;
- les contrôles de passeport ;
- la facilité d'orientation, notamment vers les transports en commun ;
- l'ambiance générale, la propreté ;
- les chariots à bagages.

5.3.3 Evaluation de la satisfaction et des attentes des passagers au regard de l'enquête ASQ de l'ACI

L'amélioration de satisfaction constatée des passagers depuis plusieurs années (cf. § 3.5) ne permet toutefois pas à Aéroports de Paris d'obtenir un classement satisfaisant dans les comparaisons avec ses pairs menées dans l'enquête ASQ de l'ACI.

Dans cette enquête, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle se compare principalement à 4 autres aéroports européens de taille équivalente (Londres-Heathrow, Francfort, Madrid et Amsterdam), panel au sein duquel il reste à ce jour classé en dernière position malgré une progression sensible. L'aéroport de Paris-Orly, quant à lui, peut se comparer utilement à 5 autres aéroports européens de taille similaire (Zurich, Munich, Londres-Gatwick, Copenhague et Rome) ; positionné en dernière position en 2007, Paris-Orly a pu rattraper Rome en 2008.

Aéroports de Paris ne peut se satisfaire de ce positionnement et d'une vitesse d'amélioration encore insuffisante pour progresser notablement dans le classement. Aussi, afin de mieux comprendre les leviers d'amélioration, plusieurs analyses approfondies ont été menées sur la base de l'enquête ASQ/ACI.

Comparaisons des installations les plus récentes :

Une extraction spécifique commandée à l'ACI et portant sur l'année 2008 a permis de comparer les différents terminaux de Paris-Charles de Gaulle avec les autres aéroports européens. A cette fin, une distinction a été faite, pour Londres-Heathrow, entre le nouveau terminal T5 et l'ensemble de l'aéroport.

Cette analyse a permis de constater que le classement des terminaux de Paris-Charles de Gaulle est très directement corrélé à leur ancienneté : tout comme dans l'Observatoire Passagers, le terminal 2E est positionné en "pole position", suivi par le terminal 2F, tandis que les terminaux les plus anciens n'ayant pas encore fait l'objet de rénovation, tels

que les terminaux 2B et 2D, sont en dernières positions. Cette analyse démontre, si besoin était, l'importance de la modernité des installations dans les attentes des passagers.

Elle a également permis de constater que le terminal 2E se situe en seconde position, juste après le T5 de Londres mais avec un score très proche, et juste devant Amsterdam, meilleur aéroport du panel des plus grands aéroports européens pour la qualité de service. En creusant l'analyse par item, ont été néanmoins identifiés des domaines dans lesquels même le terminal 2E reste sensiblement en-deçà des meilleures performances européennes : les transports ville/aéroports, l'enregistrement, le contrôle des passeports, la facilité à s'orienter particulièrement en correspondance, les restaurants.

Analyse des taux de passagers très insatisfaits :

Une autre analyse consiste à comparer le taux de clients très insatisfaits, pour chaque item, à la moyenne des taux obtenus par les autres aéroports du panel. Cette analyse a permis de déceler les items pour lesquels le taux de clients très insatisfaits est largement plus élevé que celui des autres aéroports européens.

Ainsi, si on ne retient que les items pour lesquels le taux de clients très insatisfaits est supérieur à 4 %, on relève les domaines suivants où le taux de forte insatisfaction à Paris-Charles de Gaulle est plus du double de celui des autres aéroports : facilité des correspondances, restaurants, services financiers, boutiques et commerces, contrôle des passeports, nombre de toilettes, transports ville/aéroport.

Analyse du poids des items dans la satisfaction globale :

En 2008, les dix critères les plus importants aux yeux des clients étaient : la facilité d'orientation, l'enregistrement (temps d'attente et efficacité du personnel), les contrôles de sûreté (temps d'attente et minutie du contrôle), le transport ville/aéroport, le sentiment de sécurité, la propreté des toilettes, le confort des salles d'embarquement et le contrôle des passeports (temps d'attente).

5.3.4 Priorités d'actions concernant la satisfaction des passagers

A partir de l'ensemble de ces analyses, des priorités d'actions ont pu être identifiées pour améliorer la satisfaction des clients passagers :

- améliorer l'ambiance des aérogares et tout particulièrement des **salles d'embarquement**, augmenter le confort et la disponibilité des sièges, poursuivre l'amélioration de la propreté ;
- améliorer la **facilité d'orientation**, particulièrement pour les passagers en correspondance à Paris-Charles de Gaulle ;

- rendre plus fluide les **contrôles de sûreté** et les contrôles de passeports ;
- améliorer la qualité des **bars et restaurants** ;
- contribuer à l'amélioration de la **liaison ville/aéroport** (orientation dans les parkings, orientation vers les transports en commun, circulation sur les esplanades…).

5.3.5 Les attentes des compagnies aériennes

Concernant l'appréhension des attentes des compagnies aériennes, Aéroports de Paris a organisé en 2008 une première enquête auprès de celles-ci. Bien que le taux de réponse ait été relativement décevant, les résultats sont néanmoins riches en enseignements.

Les domaines couverts par l'enquête étaient les suivants :

- la qualité des relations avec Aéroports de Paris,
- la qualité des services fournis aux compagnies aériennes,
- la qualité des services fournis aux passagers.

Les principaux enseignements issus de cette enquête sont les suivants :

- un niveau de satisfaction à l'égard d'Aéroports de Paris généralement plus élevé à Paris-Orly qu'à Paris-Charles de Gaulle, avec les scores les plus positifs pour les services proposés aux passagers, et des résultats globaux qui restent perfectibles ;
- une qualité des prestations d'Aéroports de Paris qui a évolué de façon positive au cours des 3 dernières années ;
- plus en détails :
    - une gestion de la relation client par l'entreprise considérée par les compagnies aériennes comme perfectible, avec une organisation jugée insuffisamment claire, présentant des faiblesses au niveau du suivi des demandes et de la capacité à informer quotidiennement les clients, mais aussi au niveau de la compréhension et de la prise en compte des besoins ;
    - les compagnies sont satisfaites de la sécurité, de la planification et de la préparation de l'activité ainsi que de la coordination du fonctionnement de l'aéroport ; mais, toujours aux yeux des compagnies, certains domaines s'inscrivent en deçà de leurs attentes : la gestion des périodes de pointes et l'organisation du traitement des bagages ;
    - une bonne prise en compte des besoins des passagers en termes d'accueil, de services et d'ambiance ; toutefois, des améliorations sont attendues au niveau du confort de certains terminaux, de la fluidité et de l'orientation en aérogare.

Par ailleurs, la série d'entretiens réalisés sur le second semestre 2009 va conduire à affiner cette analyse et à renforcer les actions engagées pour répondre aux attentes des compagnies : en renforçant dans la durée les processus d'écoute continue et d'information des compagnies, en permettant à tous une meilleure visibilité sur les chantiers programmés et sur les bénéfices attendus, en renforçant la transmission de données prévisionnelles de manière à faciliter l'exploitation, notamment lors des périodes de pointe.

Enfin certaines attentes complémentaires ont été exprimées par les compagnies aériennes lors de la concertation menée, en préparation du CRE 2011-2015, au sein de la commission consultative économique, et notamment le souhait de mise en œuvre d'un mécanisme de suivi de la qualité de service entre Aéroports de Paris et les compagnies aériennes qui soit plus proche du terrain et plus réactif.

Au regard de l'ensemble de ces éléments, il apparaît que les attentes prioritaires des compagnies aériennes vis-à-vis d'Aéroports de Paris portent :

- sur **l'adéquation des capacités aux besoins et la gestion des périodes de pointe**,
- sur le **caractère opérationnel des installations mises à disposition**, de manière à pouvoir offrir aux passagers et aux personnels des installations efficaces et confortables et des circuits fluides,
- sur un **suivi conjoint de la qualité de service régulier et proche du terrain**, de manière à gagner en réactivité et en efficacité.

5.4 Les leviers de progrès

Afin de satisfaire l'ambition d'une amélioration franche et durable de la qualité des services rendus à ses clients, Aéroports de Paris a l'intention d'actionner simultanément les trois leviers majeurs que constituent :

- le **levier managérial** ;
- le **levier opérationnel** ;
- le **programme d'investissements**.

En premier lieu, **le management** constitue une courroie de transmission prioritaire dans la prise en compte et la diffusion de la culture clients à tous les niveaux de l'entreprise. La satisfaction globale des passagers a ainsi été prise en compte et renforcée dans les objectifs individuels des cadres et a été déclinée dans le nouvel accord d'intéressement des salariés. Plus globalement, la satisfaction clients constitue un point d'attention et d'analyse systématique dans les instances décisionnelles de l'entreprise. Par ailleurs, la mise en place d'une Université du Service en 2010 permettra d'accompagner, par des opérations de formation ciblées mais également par des missions de conseils internes, les évolutions attendues en matière d'importance attachée à la satisfaction des clients. Enfin, la recherche d'une plus grande transversalité et fluidité est menée à tous les niveaux de l'entreprise.

En matière de **leviers opérationnels**, les chantiers engagés notamment sur l'orientation des passagers en correspondance et sur le temps de passage aux PIF ainsi que le travail mené auprès des prestataires de nettoyage s'appuient désormais sur des évolutions technologiques (Bluetooth, code barre 2D, analyse d'image, saisies automatisées,…) qui permettent de développer la mesure des performances et de mettre en place, progressivement, un système qualité de pilotage. Plus globalement, le développement des systèmes de management (SMI, certifications ISO, etc.) contribue à une meilleure maîtrise des processus et une évolution régulière des performances.

En outre, dans une logique de coordination et d'intégration des services, Aéroports de Paris a identifié neuf axes de la satisfaction des passagers devant faire l'objet d'un **pilotage conjoint avec les compagnies aériennes** : enregistrement, accueil aux PIF, orientation en correspondance, ambiance des salles embarquement, information en cas d'irrégularité, sens du service des personnels, disponibilité et confort des sièges, temps de livraison des bagages, temps de mise en place des passerelles. De manière plus générale, l'intention d'Aéroports de Paris est de développer et de structurer un suivi conjoint avec les compagnies aériennes, au niveau de chaque terminal, de la qualité de service et de la mise en œuvre des plans d'actions correspondants. Parallèlement, Aéroports de Paris poursuivra ses actions conjointes avec les services de la police aux frontières en faveur de la fluidité des postes de contrôles transfrontières.

Les investissements proposés sur le CRE 2011-2015 devraient par ailleurs apporter une contribution majeure à l'ambition de l'entreprise en matière de qualité de service. En effet, comme l'ont montré les résultats obtenus sur les installations nouvellement mises en service, la qualité des infrastructures constitue un levier puissant sur la satisfaction des passagers.

Les investissements et plan d'actions seront notamment **de nature à répondre aux priorités exprimées par les compagnies aériennes**, en particulier via :

- la **restructuration et l'ouverture d'installations aux fonctionnalités optimisées** notamment en matière de gestion des flux, d'orientation et de fluidité : satellite S4, développement de la politique d'inspection-filtrage unique des passagers (IFU) à Paris-Charles de Gaulle avec notamment la construction d'une galerie entre les terminaux 2E et 2F, passage du terminal 2F en mono-statut Schengen, perspective de fermeture du terminal 2D, restructuration du terminal 2B, mise en service de la jonction entre les terminaux 2A et 2C, fin de la rénovation des satellites du terminal 1, optimisation des flux Schengen et du traitement des bagages au départ d'Orly sud, fluidification des opérations d'embarquement/débarquement en zone internationale dans ce même terminal, restructuration des halls 3 et 4 d'Orly ouest ;
- le **développement de services au profit d'une meilleure efficacité opérationnelle** : nouvelles technologies d'enregistrement et d'embarquement, traçabilité électronique des bagages, suivi électronique du parcours des passagers, poursuite du déploiement de l'alimentation électrique 400 Hz des postes de stationnement au contact et 50 Hz sur les postes au large, installation au satellite S4 de mires automatiques de guidage des avions et de modules de préconditionnement d'air, poursuite des expérimentations en vue d'un déploiement futur de banques d'enregistrement des bagages en libre-service, etc.

5.4.1 Les chantiers visant à accompagner la transformation culturelle et les processus managériaux de l'entreprise

Un projet de création d'une "Université du Service" sera mis en œuvre à compter de 2010, à l'instar de ce qui a été réalisé dans d'autres grandes entreprises de services. Il s'agit d'un outil qui, très largement au-delà d'une composante formation, permet d'accompagner le changement de méthodes et d'angle de vue à tous les niveaux décisionnels de l'entreprise, de manière à développer la vision "orientée clients" des managers et personnels.

Dans le même temps, deux processus clés de l'entreprise ont été remis à plat pour intégrer la dimension "clients" de manière beaucoup plus forte : il s'agit d'une part du processus de pilotage par plans opérationnels et revues de performance des directions opérationnelles de l'entreprise, qui a été revisité par un travail conjoint entre la direction du Contrôle de Gestion et la direction de la Satisfaction Clients, et d'autre part du processus de pilotage des grands projets d'infrastructures, dont plusieurs projets de rénovation sont accompagnés par la direction de la Satisfaction Clients pour mettre en place des méthodes d'analyses orientées "vision clients". Ainsi, à titre illustratif, il est prévu que plusieurs de ces projets de rénovation fassent l'objet d'une confrontation avec des groupes de passagers au stade de l'ébauche, à travers l'organisation de «focus groupes» organisés en lien étroit avec des compagnies aériennes concernées.

En outre, un travail a été engagé pour redéfinir un référentiel de service pour l'entreprise, en s'appuyant notamment sur le référentiel défini dans le cadre des travaux de l'UAF (Union des Aéroports Français), travaux auxquels Aéroports de Paris a apporté sa contribution au cours des trois dernières années. A terme, une certification de service est prévue sur la base de ce référentiel.

Enfin, le rapprochement avec l'aéroport de Schiphol a donné lieu au lancement d'un large projet, *Hublink* (cf. § 1.1.3), organisé par domaines de compétence et d'expertise et permettant aux équipes conjointes des deux entreprises de scanner en profondeur leurs processus et organisations respectives, et d'en tirer des enseignements sur les meilleures pratiques. Ces échanges fournis entre professionnels permettent d'accélérer les éventuelles remises en cause et l'appropriation de méthodes qui ont fait leur preuve, l'aéroport de Schiphol figurant aux meilleurs niveaux de classement parmi les aéroports européens en matière de qualité de service.

5.4.2 Le développement de la concertation et de la coopération avec les compagnies aériennes

Sur la base de l'enquête conduite en 2008 auprès des compagnies aériennes, les directions opérationnelles des plates-formes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont réorganisé les processus d'information et de concertation de terrain avec les compagnies, de manière à instaurer un rythme et un agenda plus réguliers, et à permettre aux compagnies qui ne peuvent pas dégager de ressources suffisantes pour participer à ces instances de pouvoir en suivre le contenu à travers des documents écrits mis à leur disposition, et pouvoir ainsi réagir le cas échéant. De cette façon, les échanges ont pu être multipliés, favorisant le dialogue et la prise en compte des besoins de chacun.

Dans le même temps, un travail d'échange de résultats des indicateurs de satisfaction clients a d'ores et déjà été entrepris avec plusieurs compagnies aériennes, au niveau des équipes opérationnelles. Il vise en particulier à construire progressivement, avec toutes les compagnies volontaires, un tableau de bord partagé de pilotage de la satisfaction des passagers, afin de prioriser d'un commun accord les actions à entreprendre de part et d'autre.

Cette initiative s'inscrit dans la volonté d'Aéroports de Paris de développer, avec l'ensemble des compagnies qui le souhaiteront, une coopération renforcée articulée autour de la qualité de service, et en particulier de la satisfaction des passagers. Elle prend pleinement en compte l'imbrication forte entre les services assurés par Aéroports de Paris et ceux des compagnies aériennes, qui contribuent conjointement à la perception et la satisfaction des passagers.

Dans ce cadre, neuf indicateurs majeurs relatifs au parcours du passager ont été identifiés, sur la base desquels un tableau de bord commun avec les principales compagnies opérant dans chaque terminal a pu être bâti. Ce tableau de bord est appelé à être examiné de manière régulière à l'occasion des réunions bilatérales menées avec chaque compagnie (mensuelles pour les compagnies les plus importantes, trimestrielles ou semestrielles pour les autres), et donnera lieu à des plans d'actions conjoints, dont les résultats seront partagés. Parmi ces indicateurs figurent en particulier celui du temps de livraison bagages, dont la responsabilité principale relève des compagnies aériennes mais pour lequel des actions d'accompagnement ont également été menées par Aéroports de Paris. Ce mode de fonctionnement a d'ores et déjà commencé à fonctionner avec plusieurs compagnies aériennes. L'ensemble des directions opérationnelles d'aérogares sont impliquées dans ce processus.

Liste des 9 objectifs à suivre avec les compagnies aériennes :

1. Suivi de l'enregistrement
2. Accueil/prévenance PIF
3. Orientation en correspondance
4. Ambiance salle d'embarquement
5. Information en cas d'irrégularité
6. Sens du service des personnels
7. Disponibilité/confort des sièges
8. Temps livraison bagages
9. Temps mise en place passerelles

Au-delà de cette démarche et à la demande de plusieurs membres de la commission consultative économique, Aéroports de Paris propose de renforcer, dans le cadre du CRE 2011-2015, la coopération de terrain avec les compagnies aériennes par l'instauration, terminal par terminal, d'instances conjointes en charge du suivi opérationnel des indicateurs de qualité de service du CRE et de celui des plans d'actions préalablement concertés (cf. § 5.6).

5.4.3 Le levier fondamental constitué par les projets d'investissements

Comme l'ont montré les enquêtes de satisfaction, la modernité des installations terminales constituent un levier puissant d'amélioration de la perception des clients sur la qualité des services rendus par l'entreprise.

C'est pourquoi il est proposé de poursuivre la construction du **satellite S4** conformément au planning initial, en dépit de la baisse du trafic constatée en 2009 : cette installation permettrait par ailleurs, grâce à la capacité terminale créée, de **fermer avant rénovation le terminal 2D**, lequel constitue l'une des aérogares les plus mal notées par les passagers.

De plus, la mise en service de ce satellite devrait contribuer à la poursuite de l'amélioration du taux de contact des vols, facteur fondamental d'efficacité opérationnelle pour les compagnies aériennes et de satisfaction pour les passagers : le taux de contact du hub pourrait alors atteindre de l'ordre de 86 %. Elle contribuera également à resserrer géographiquement le fonctionnement du hub à l'est de la gare TGV et sera à ce titre également un levier majeur d'amélioration des processus opérationnels.

Le programme d'investissements proposé porte par ailleurs sur la rénovation et la restructuration progressive des terminaux les plus anciens : ainsi, après la réhabilitation du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle, le CRE 2011-2015 sera marqué par la **rénovation complète, tant technique que fonctionnelle, du terminal 2B** de cet aéroport.

Parallèlement, la **jonction entre les terminaux 2A et 2C** devrait contribuer à améliorer sensiblement la fluidité du parcours des passagers et permettra de renforcer l'offre de services. Toujours à Paris-Charles de Gaulle, la mise en œuvre progressive de **l'inspection-filtrage unique**, via notamment certains aménagements d'aérogares dont en particulier une liaison piétonne en zone réservée reliant les salles d'embarquement des terminaux 2E et 2F, devrait constituer un levier significatif sur la satisfaction des passagers en correspondance.

Par ailleurs, à Paris-Orly, la **restructuration des halls 3 et 4 du terminal ouest** sera un moyen d'agir à la fois sur la fluidité du parcours passager, sur la qualité perçue et sur l'offre de services. En outre, s'agissant de l'amélioration de la **fluidité de traitement des passagers et des bagages du terminal sud**, plusieurs opérations sont programmées, notamment sur les chaînes de bagages départ, sur l'optimisation du traitement des passagers départ au sein du hall B et sur la poursuite de l'installation de nouveaux aménagements de séparation des flux arrivées-départs œuvrant dans le sens d'une meilleure fluidité des parcours au profit de la ponctualité des vols.

Enfin, une **enveloppe budgétaire dédiée à la qualité de service**, dotée d'un peu plus de 130 M€ sur la période du CRE 2011-2015, sera constituée d'un ensemble d'opérations ponctuelles à fort levier.

Au global environ **750 M€ d'investissements** sont programmés, entre 2009 et 2015, pour répondre à cette ambition forte sur la qualité de service et la satisfaction des clients (cf. chapitre 6).

5.4.4 Les autres projets orientés qualité de service

Parmi les autres projets à fort impact sur la qualité de service, plusieurs chantiers (postes d'inspection-filtrage, nettoyage, bars et restaurants) concernent le pilotage de la performance de sous-traitants ou de concessionnaires. Ces chantiers ont d'ores et déjà conduit à faire évoluer tant les modèles contractuels (introduction d'objectifs de conformité à un référentiel clients, notion de bonus incitatif à l'atteinte de ces objectifs) que les méthodes de pilotage de la sous-traitance (recours généralisé à des mesures de type "clients-mystères", partage régulier avec les prestataires des éléments de mesure de cette conformité à différents niveaux d'interlocuteurs des entreprises, suivi des plans d'actions décidés par les prestataires en concertation avec Aéroports de Paris, renforcement et évolution des profils des équipes d'Aéroports de Paris en charge de ce pilotage, etc.).

Fluidité des parcours passagers :

L'un des enjeux majeurs de qualité de service, tant du point de vue des passagers que des compagnies aériennes, concerne les mesures d'amélioration de la fluidité des parcours en aérogares.

A ce titre, la centralisation progressive des zones de postes d'inspection-filtrage (terminal 2F, liaison 2A-2C, halls 3 et 4 d'Orly ouest), leurs réaménagements (hall B d'Orly sud, satellites de CDG1) permettant de mutualiser les ressources et, par la même, d'améliorer la réactivité par rapport aux évolutions des flux dans la journée, seront poursuivis. Par ailleurs, le travail mené avec les prestataires de sûreté s'appuie désormais sur les évolutions technologiques (Bluetooth, code barre 2D, analyse d'images, saisies automatisées,…) qui permettront de développer la mesure automatisée des temps d'attente et de mettre en place progressivement un système de supervision des flux et de contrôle de production. Ce système global de pilotage en temps réel, actuellement expérimenté, sera progressivement mis en place à partir de 2010 dans l'objectif d'affiner la connaissance des courbes de présentation aux postes d'inspection-filtrage et d'en déduire les potentielles actions à mener pour améliorer la fluidité lors des pointes de trafic.

Par ailleurs, toujours en matière de contrôles de sûreté, la politique de développement de l'inspection-filtrage unique des passagers en correspondance, sur laquelle Aéroports de Paris s'investit fortement, devrait apporter une nette amélioration en termes de fluidité et de simplification des parcours à tous les clients bénéficiaires.

Concernant la fluidité aux contrôles transfrontières, lesquels relèvent des missions régaliennes assurées par les services de l'Etat, les résultats globaux obtenus aujourd'hui sur la satisfaction des passagers quant à leur temps d'attente masquent une forte disparité au sein de la journée : si les contrôles se déroulent dans des conditions jugées satisfaisantes pour un grand nombre de passagers, ils peuvent ponctuellement représenter des temps d'attente jugés excessifs. A ce titre, l'action d'Aéroports de Paris se situe sur plusieurs plans :

- mise en place d'instances de concertation associant la Police aux Frontières (PAF), Aéroports de Paris et des compagnies aériennes, à différents niveaux, sur les problématiques rencontrées et sur les indicateurs de satisfaction clients ; de ces échanges sont nées en particulier des évolutions apportées par Aéroports de Paris aux aubettes de police pour les rendre plus ergonomiques (dont l'invention de l'aubette réversible), la mise en place d'un processus d'échanges de données de trafic prévisionnelles permettant de mieux anticiper les pics de flux, des séances de sensibilisation à l'accueil fournies par Aéroports de Paris aux fonctionnaires de police, la décision de la PAF de Paris-Charles de Gaulle de détacher en horaire continu un fonctionnaire de police au sein du CCHub[24] d'Air France ;
- mise en place de personnels d'orientation en amont des files d'attente ; la présence de ces personnels permet d'orienter les clients (notamment les clients PHMR qui bénéficient d'un coupe-file, ainsi que les équipages) et de signaler les engorgements éventuels.

Au-delà de ces initiatives, il est envisagé de pouvoir faire bénéficier la PAF des techniques de mesure automatisée qui seront déployées pour les postes d'inspection-filtrage. Enfin, Aéroports de Paris poursuit très activement, sous le pilotage du ministère de l'intérieur, le déploiement du système "PARAFES" de contrôles transfrontières automatisés par biométrie. A l'horizon 2011, il est prévu qu'un total de 27 sas automatiques ait été mis en service dans les terminaux d'Aéroports de Paris.

Pour ce qui concerne la fluidité des opérations d'embarquement et de débarquement, outre l'impact de l'évolution des technologies d'embarquement et la mise en service de mires automatiques de guidage des avions amenées à raccourcir les délais de mise en place des passerelles à l'arrivée, des opérations ponctuelles sont prévues en fonction des problématiques propres à chaque terminal : ainsi, au hall A d'Orly sud, le déploiement de portes tournantes à séparation de flux (cinq équipements de ce type seront en service d'ici 2012) sera poursuivi afin d'optimiser la gestion des flux d'embarquement et de débarquement, et une deuxième passerelle sera installée prochainement sur un poste de stationnement gros-porteur pour accélérer ces flux au bénéfice de l'amélioration de la ponctualité.

Orientation des passagers :

La signalétique et l'orientation des passagers restent une priorité. En aérogare, après l'important travail de renouvellement de la charte graphique, un chantier de programmation sera poursuivi. Des moyens complémentaires d'orientation, tels des bornes, mais également une application accessible par téléphone portable seront progressivement déployés. Des services d'assistance "à la carte" seront proposés, tant à l'intérieur des aérogares que sur la liaison ville/aéroport. La signalétique sera également revue dans les parkings puis sur les accès routiers.

[24] CCHub : Centre de Contrôle des opérations sol d'Air France, pilotage de l'activité opérationnelle en temps réel

Concernant les applications mobiles, le projet à l'étude consisterait à offrir un service de géolocalisation "indoor" par téléphone portable (application My Airport) qui permettrait, à l'instar de ce qui a été développé par certains musées, de guider le passager tout au long de son parcours. L'avantage de ce type d'application serait en outre de communiquer avec chacun dans la langue de son choix.

D'autre part, en matière de bornes d'orientation, Aéroports de Paris teste depuis 2008 plusieurs concepts dans ses aérogares. Après un examen approfondi des résultats de ces tests auprès des passagers et accompagnants, un modèle de borne sera retenu et déployé dans toutes les aérogares en 2010, en complément des supports existants.

Bornes d'information tactile.

Visualisation du parcours du passager depuis la borne à son lieu d'arrivée. Impression de l'itinéraire.

Bornes d'information tactile.

Affiche un fond de plan en page de garde et indique les directions à suivre par l'apparition de plans fléchés.

Bornes d'information TGV.

Visualisation du parcours du passager depuis la borne jusqu'aux halls publics de CDG ABCDEF.

BOP
(Bornes d'Orientation Passagers).

Permet d'afficher le numéro et la direction de la porte d'embarquement ainsi que le temps de parcours, après lecture du code barre de la carte d'accès à bord.

Ambiance et propreté des terminaux :

L'ambiance dans les aérogares fera l'objet de chantiers spécifiques : renouvellement des sièges et réaménagement des zones d'assise, rénovation des blocs sanitaires, ambiance lumineuse et sonore, ambiance des zones de contrôles, sont des projets dont l'étude est d'ores et déjà engagée ou planifiée pour 2010.

Des actions particulières seront par ailleurs engagées dans le cadre du "Projet Nettoyage" (cf. § 3.5.1) : ce projet traite de tous les volets de l'activité de nettoyage : technique, qualité, social, économique, etc., tous ces facteurs étant intimement liés. Il s'adjoint d'experts en matière de nettoyage, de qualité et de ressources humaines. Il est conduit suivant une démarche impliquant l'ensemble des aérogares concernées, en particulier les personnels de terrain en charge du pilotage de la sous-traitance et du contrôle qualité. Il associera également de façon étroite les entreprises retenues par appels d'offres, notamment dans la mise en place d'un système qualité intégré prestataire/Aéroports de Paris. Ceci devrait être formalisé dans des plans de progrès qui seront négociés, pour chaque marché, avec les sociétés retenues et dont la durée de mise en œuvre devrait s'échelonner sur environ trois années à partir de la mise en application des nouveaux contrats.

Un important programme de rénovation des zones de restauration sera également réalisé sur les 3 prochaines années. Accompagné d'un renouvellement potentiel des concessionnaires dont les contrats arrivent à échéance, il devrait permettre une amélioration sensible de la satisfaction des consommateurs.

Développement de l'information et des services à l'arrivée :

Des informations sont désormais fournies par Aéroports de Paris, dans la plus grande partie des salles de livraison bagages de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly, sur l'horaire prévu de livraison. Ces informations sont calculées sur la base de l'horaire d'arrivée du vol ainsi que d'éléments statistiques. Actuellement, différentes pistes sont étudiées pour fiabiliser cette information. En particulier, le développement du l'utilisation du RFID *(Radio Frequency Identification)*, système de "radio étiquetage" qui permet une lecture à distance de l'identifiant du bagage faisant l'objet de tests conjointement avec le Groupe Air France-KLM et l'aéroport de Schiphol, pourrait apporter des avantages considérables aux compagnies et assistants en escale : possibilité d'identifier à tout moment où se trouve un bagage et donc d'estimer plus précisément son horaire de livraison, mais également possibilité d'effectuer des analyses a posteriori de contrôle de production et d'identifier des actions correctrices ciblées sur certains flux.

Enfin, en matière de satisfaction des passagers à l'arrivée, Aéroports de Paris a introduit, à titre de test, de nouvelles zones de services en salle de livraison bagages (connexion internet, distributeur de boisson et friandises, information télévisuelle). Selon les résultats de ces tests, ces espaces pourront être généralisés. Par ailleurs, de nouvelles zones de sièges ont été installées dans plusieurs salles de livraison bagages. Des informations sur les modes de transport ville/aéroport sont fournies, des distributeurs de titres de transport en commun sont également installés. Il est également prévu le déploiement au sein des terminaux de systèmes d'informations dynamiques sur les transports en commun. Tous ces services ont une même finalité : raccourcir la perception du temps d'attente à travers une optimisation du temps disponible.

Zone de services en salle de livraison bagages en test en 2009 dans les terminaux d'Aéroports de Paris

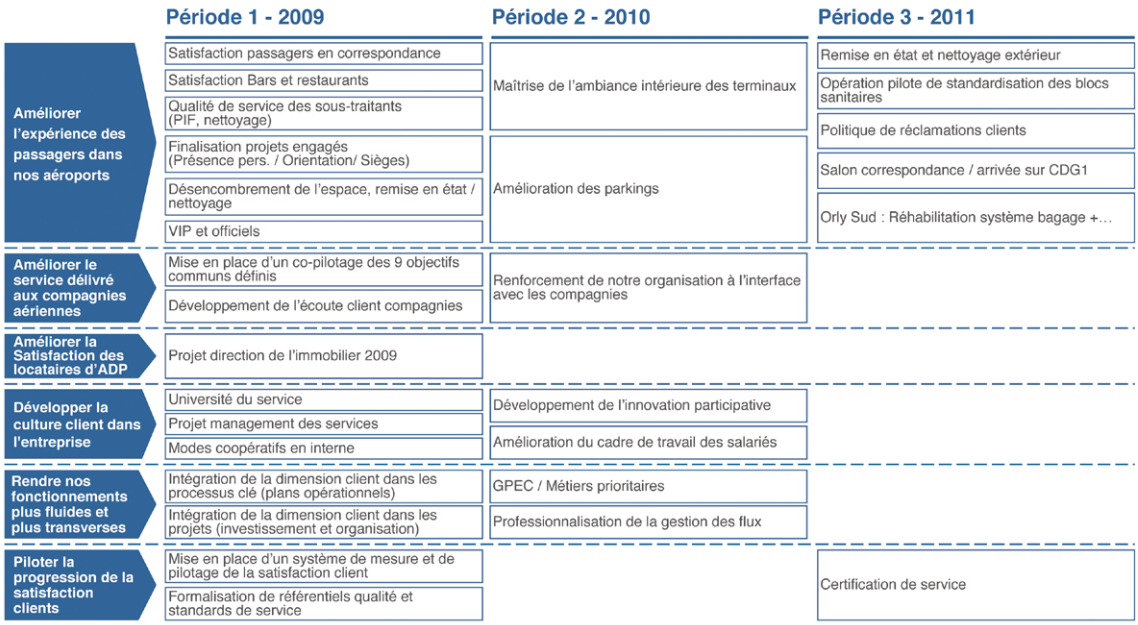
5.4.5 Le plan d'actions 2009-2011

Poursuivant cette forte ambition de qualité de service, 16 chantiers ont d'ores et déjà été lancés en 2009 dans le cadre de la démarche satisfaction clients. Ils mobilisent plus de 200 agents de l'entreprise pour leur étude, mise en œuvre et déploiement.

Ces chantiers doivent contribuer à l'amélioration de la satisfaction des clients sur l'ensemble des six finalités identifiées :

- améliorer la satisfaction des passagers,
- améliorer la satisfaction des compagnies aériennes,
- améliorer la satisfaction des locataires d'Aéroports de Paris,
- développer la culture client au sein de l'entreprise et de ses prestataires,
- fluidifier les fonctionnements internes,
- fournir des outils de pilotage de la satisfaction clients.

Ils sont appelés à se poursuivre en 2010 et au-delà jusqu'à l'atteinte des résultats attendus.



5.5 Propositions d'indicateurs et d'objectifs pour le CRE 2011-2015

L'ambition d'Aéroports de Paris de faire du CRE 2011-2015 un levier majeur au profit d'une amélioration significative de la qualité de service et de la satisfaction clients devrait se traduire, dans ce nouveau contrat de régulation économique, par des **objectifs quantifiés, mesurés à partir d'indicateurs en partie renouvelés** par rapport un CRE 2006-2010 et traduisant les priorités partagées de l'entreprise et de ses clients sur la qualité de service.

A cet égard, et en synthèse des analyses issues des enquêtes passagers, il a été identifié **des leviers prioritaires d'amélioration de la satisfaction clients** :

- satisfaction des passagers en correspondance,
- perception de l'ambiance générale,
- satisfaction par rapport aux sièges,
- satisfaction par rapport à la présence de personnels,
- perception de propreté,
- facilité d'orientation,
- confort des salles d'embarquement,
- fluidité aux postes d'inspection-filtrage (PIF) et aux contrôles transfrontières (PAF),
- délais de livraison bagages,
- satisfaction par rapport aux bars et restaurants.

Dans le même temps, sur le base de l'enquête initiée auprès d'elles et de la concertation intervenue en commission consultative économique, ont pu être identifiées **les attentes prioritaires des compagnies aériennes** à l'égard d'Aéroports de Paris :

- capacité, qualité et fiabilité des installations mises à disposition,
- ponctualité des vols/fluidité des circuits passagers,
- partage d'informations prévisionnelles,
- qualité relationnelle,
- gestion des crises.

En outre, plusieurs attentes complémentaires en matière de renforcement de la coopération entre Aéroports de Paris et les compagnies aériennes ont été exprimées lors du processus de concertation intervenu au sein de la commission consultative économique en préparation du CRE 2011-2015. Ces attentes concernent plus particulièrement un suivi opérationnel, terminal par terminal, du niveau de qualité de service atteint et des plans d'actions mis en œuvre.

A cet égard (cf. § 5.4.2), Aéroports de Paris s'est déclaré prêt à mettre en place des instances d'information et de coopération entre ses équipes opérationnelles et celles des compagnies aériennes, au niveau de chaque terminal, dont la vocation serait tournée vers l'action et la mise en œuvre conjointe de démarches de progrès. Chaque instance, dont la fréquence de réunion serait trimestrielle ou plus élevée à son initiative, aurait à disposition un tableau de bord d'indicateurs de qualité de service relatifs au terminal concerné, dont les indicateurs retenus par le CRE.

5.5.1 Indicateurs avec incitation financière

Pour ce qui concerne les indicateurs qui donneront lieu à incitation financière en application du CRE 2011-2015, Aéroports de Paris considère que, dans un souci d'efficacité et de priorisation des progrès à réaliser, il est souhaitable d'en **retenir un nombre relativement restreint, de l'ordre d'une dizaine**.

Par ailleurs, les objectifs susceptibles d'être associés à des incitations financières dans le cadre du CRE 2011-2015 devront s'appuyer, pour être compatibles avec l'objet et les enjeux d'un contrat de régulation économique, sur des indicateurs respectant les principes suivants :

- être mesurables avec un bon degré de fiabilité,
- pour les indicateurs de satisfaction, de disponibilité et de conformité, présenter un historique de mesures suffisant pour apprécier le niveau de l'objectif,
- être attachés à des domaines où le levier dont disposent Aéroports de Paris et ses sous-traitants est significatif par rapport au rôle des autres acteurs (compagnies aériennes, assistants en escale, services de l'Etat, etc.),
- être liés à des services financés par les redevances pour services rendus, dans la mesure où les conditions de respect des objectifs associés pourraient donner lieu à des bonus et malus sur ces redevances.

Dans ce cadre, Aéroports de Paris propose, après avoir pris en compte les observations exprimées en commission consultative économique, de retenir **dix indicateurs** de qualité de service avec incitations financières dans le prochain contrat de régulation économique, **liés aux principaux enjeux d'amélioration de la satisfaction clients**. Aéroports de Paris propose notamment de retenir certains indicateurs **sensiblement plus exigeants** que ceux du premier contrat de régulation, et notamment des indicateurs mesurant directement la satisfaction des passagers, y compris sur des chaînes de services dont Aéroports de Paris n'est pas nécessairement seul pourvoyeur mais sur lesquelles l'entreprise peut avoir une ambition d'animateur ou d'intégrateur.

Dans ces conditions Aéroports de Paris propose :

- **cinq indicateurs de satisfaction** des passagers :
    - satisfaction globale arrivées et départs (source : Observatoire Passagers arrivées et départs ; question posée : "Globalement, quelle est votre appréciation sur les services que vous avez utilisés aujourd'hui dans cette aérogare ?"),
    - satisfaction sur la propreté dans les terminaux (source : Observatoire Passagers départs ; question posée : "Lors de votre circulation dans l'aéroport aujourd'hui, qu'avez-vous pensé de la propreté ?"),
    - satisfaction sur l'orientation en correspondance à Paris-Charles de Gaulle (source : Observatoire Passagers départs ; question posée : "Que pensez-vous de la facilité pour s'orienter pendant la correspondance ?"),
    - satisfaction sur l'orientation et l'information sur les vols (source : Observatoire Passagers départs ; questions posées : "Lors de votre circulation dans l'aéroport, aujourd'hui, qu'avez-vous pensé de la facilité de s'orienter ?", " Que pensez-vous de la facilité à trouver les supports d'information ?", "Concernant les informations sur les vols données par les téléviseurs et tableaux d'affichage, quelle est votre appréciation générale ?"),
    - satisfaction sur les salles d'embarquement (source : Observatoire Passagers départs ; question posée : "Concernant la salle d'embarquement, quelle est votre appréciation générale?"),
- **trois indicateurs de disponibilité** d'équipements :
    - disponibilité des postes de stationnement avions,
    - disponibilité des équipements électromécaniques dans les aérogares,
    - disponibilité des passerelles télescopiques,
- **un indicateur de conformité** :
    - délai de réponse aux réclamations des clients,
- **un indicateur mesurant le respect du calendrier** de livraison des investissements à fort enjeu :
    - jonction entre les terminaux 2A et 2C, satellite S4, galerie de liaison entre les terminaux 2E et 2F, reconfiguration du seuil 08 du doublet de pistes sud de Paris-Charles de Gaulle, fin du déploiement des équipements de fourniture électrique 400 Hz au terminal 1, restructuration du terminal 2B, restructuration des halls 3 et 4 d'Orly ouest.

La définition précise de chaque indicateur doit permettre d'assurer un bon niveau de représentativité de la mesure au regard de la qualité du service in fine rendu par Aéroports de Paris.

Pour ce qui concerne les indicateurs de satisfaction, la méthodologie mise en œuvre dans le cadre de l'Observatoire Passagers (cf. § 1.8) garantit ce bon niveau de représentation.

En matière de définition des indicateurs de disponibilité d'équipements, Aéroports de Paris propose que la méthodologie de mesure retenue sur le CRE 2006-2010 évolue pour prendre en compte des plages horaires, propres à chaque terminal, déterminées pour correspondre aux périodes de plus fort trafic : les indicateurs pourraient alors être mesurés seulement sur ces périodes, ou prendre en compte une pondération plus importante de celles-ci.

Par ailleurs, concernant ces indicateurs de disponibilité, le CRE 2006-2010 prévoyait la possibilité de ne pas retenir une indisponibilité liée à des travaux programmés, à condition de respecter un délai de préavis de 3 mois. A l'usage, ce délai de préavis s'est révélé être peu adapté à la réactivité nécessaire en matière de déclenchement de travaux : Aéroports de Paris propose que ce délai soit ramené, dans le CRE 2011-2015, à un mois. Ce délai restera en tout état de cause suffisant pour prendre le cas échéant les mesures d'exploitation appropriées afin de minimiser la gêne occasionnée.

Enfin, s'agissant de l'indicateur de conformité retenu, le délai de réponses seuil utilisé dans la mesure de l'indicateur proposé pourrait passer de 28 jours à 20 jours à compter de mi-2010 puis à 15 jours à compter de mi-2012, pour être cohérent avec les objectifs et pratiques d'autres entreprises de services.

5.5.2 Objectifs et mécanisme de bonus/malus

Aéroports de Paris propose que le mécanisme d'incitation financière, reposant sur un **système symétrique de bonus et de malus**, soit reconduit sur le CRE 2011-2015, dans la mesure où il a fait la démonstration de son efficacité lors du CRE 2006-2010 en positivant les efforts réalisés par l'entreprise et en encourageant ses équipes à se placer dans une démarche de progrès.

En matière de fixation du niveau des objectifs et des plages de calcul des bonus et malus, Aéroports de Paris estime que le paramétrage du CRE 2011-2015 devra se montrer **plus incitatif pour l'entreprise** que celui du premier contrat de régulation économique. Pour cette raison, les niveaux d'objectifs proposés pour les indicateurs de satisfaction sont sensiblement plus exigeants que ceux retenus sur le CRE 2006-2010 ; il est en outre proposé que, sur les indicateurs où cela apparaît pertinent, l'écart entre le niveau minimum (conduisant au malus le plus élevé) et le niveau maximum (donnant droit au plafond de bonus) soit sensiblement plus étendu afin que l'incitation à progresser puisse être maintenue pendant toute la durée du nouveau contrat de régulation économique.

Aéroports de Paris propose que les objectifs, ainsi que les niveaux donnant droit aux bonus et malus maximaux, soient fixés comme suit :

Période de mesure	Niveaux	satisfaction globale	satisfaction propreté	satisfaction orientation en correspondance	satisfaction orientation et information vols	satisfaction salles d'embarquement
mi 2010-mi 2011	Niveau d'objectif	85,6%	86,2%	68,3%	86,2%	84,3%
	Niveau de bonus maximal	86,6%	87,2%	69,3%	87,2%	85,3%
	Niveau de malus maximal	84,6%	85,2%	67,3%	85,2%	83,3%
mi 2011-mi 2012	Niveau d'objectif	85,6%	86,2%	68,3%	86,2%	84,3%
	Niveau de bonus maximal	86,6%	87,2%	69,3%	87,2%	85,3%
	Niveau de malus maximal	84,6%	85,2%	67,3%	85,2%	83,3%
mi 2012-mi 2013	Niveau d'objectif	86,1%	86,7%	68,8%	86,7%	84,8%
	Niveau de bonus maximal	87,1%	87,7%	69,8%	87,7%	85,8%
	Niveau de malus maximal	85,1%	85,7%	67,8%	85,7%	83,8%
mi 2013-mi 2014	Niveau d'objectif	86,6%	87,2%	69,3%	87,2%	85,3%
	Niveau de bonus maximal	87,6%	88,2%	70,3%	88,2%	86,3%
	Niveau de malus maximal	85,6%	86,2%	68,3%	86,2%	84,3%
mi 2014-mi 2015	Niveau d'objectif	87,1%	87,7%	69,8%	87,7%	85,8%
	Niveau de bonus maximal	88,1%	88,7%	70,8%	88,7%	86,8%
	Niveau de malus maximal	86,1%	86,7%	68,8%	86,7%	84,8%

Période de mesure	Niveaux	disponibilité stationnement avions	disponibilité électromécaniques	disponibilité passerelles	délai de réponse aux réclamations	respect du calendrier des projets
mi 2010-mi 2011	Niveau d'objectif	98,5%	98,6%	98,8%	95,0%	nominal
	Niveau de bonus maximal	99,5%	99,3%	99,4%	100,0%	nominal -2 trimestres
	Niveau de malus maximal	97,5%	97,9%	98,2%	90,0%	nominal +2 trimestres
mi 2011-mi 2012	Niveau d'objectif	98,5%	98,6%	98,8%	95,0%	nominal
	Niveau de bonus maximal	99,5%	99,3%	99,4%	100,0%	nominal -2 trimestres
	Niveau de malus maximal	97,5%	97,9%	98,2%	90,0%	nominal +2 trimestres
mi 2012-mi 2013	Niveau d'objectif	98,5%	98,6%	98,8%	95,0%	nominal
	Niveau de bonus maximal	99,5%	99,3%	99,4%	100,0%	nominal -2 trimestres
	Niveau de malus maximal	97,5%	97,9%	98,2%	90,0%	nominal +2 trimestres
mi 2013-mi 2014	Niveau d'objectif	98,5%	98,6%	98,8%	95,0%	nominal
	Niveau de bonus maximal	99,5%	99,3%	99,4%	100,0%	nominal -2 trimestres
	Niveau de malus maximal	97,5%	97,9%	98,2%	90,0%	nominal +2 trimestres
mi 2014-mi 2015	Niveau d'objectif	98,5%	98,6%	98,8%	95,0%	nominal
	Niveau de bonus maximal	99,5%	99,3%	99,4%	100,0%	nominal -2 trimestres
	Niveau de malus maximal	97,5%	97,9%	98,2%	90,0%	nominal +2 trimestres

Concernant le calendrier nominal de réalisation des investissements retenus dans le dernier indicateur, il est précisé ci-après :

	Jonction AC	Satellite S4	Galerie EF	400Hz CDG1	Seuil 08	Halls 3&4	Terminal 2B
Mises en service	T2-2012	T3-2012	T3-2012	T1-2014	T2-2014	T4-2015	T4-2015

Pour les besoins du CRE 2011-2015, ces dix indicateurs seraient mesurés, à compter du 1er juillet 2010, entre le 1er juillet de l'année "n" et le 30 juin de l'année "n+1". Les bonus/malus en résultant s'appliqueraient au plafond d'évolution des redevances concernant la période tarifaire "n+2".

Pour ce qui concerne l'amplitude des bonus et malus, la proposition d'Aéroports de Paris consiste à les plafonner chaque année, tous indicateurs confondus, **à 1,0 % de l'ensemble des redevances soumises au CRE.** Ce montant, du même ordre que celui retenu dans le CRE 2006-2010, conduira de facto à un poids sensiblement plus grand de cette incitation financière rapporté aux évolutions de tarifs des redevances, traduisant ainsi la priorité à la qualité de service retenue pour le CRE 2011-2015.

Aéroports de Paris propose par ailleurs que chacun des dix indicateurs soit affecté du même poids, à savoir un bonus/malus maximal de 0,1 % chacun.

5.5.3 Indicateurs de suivi

Les indicateurs avec incidence financière ne seront cependant pas exclusifs d'autres indicateurs qui seraient amenés à être suivis dans le cadre du CRE 2011-2015.

Les indicateurs de suivi proposés par Aéroports de Paris ont été sélectionnés au regard de l'importance qu'ils peuvent revêtir pour les clients sans pour autant avoir été retenus parmi ceux avec incidence financière, ceci pour plusieurs raisons :

- soit ils traduisent la qualité d'un service n'entrant pas dans le champ des redevances,
- soit le levier opérationnel dont dispose Aéroports de Paris, au regard du périmètre de ses missions, n'est pas jugé suffisant,
- soit l'indicateur reste à mettre en place ou son historique n'est pas jugé suffisant pour évaluer un objectif pertinent,
- soit, dans une logique de priorisation, certains indicateurs ne sont pas retenus parmi ceux avec incidence financière.

Aéroports de Paris, prenant en compte les demandes en ce sens de la commission consultative économique, propose de retenir les indicateurs de suivi ci-après, qui feraient partie de ceux examinés au sein des instances à mettre en place au sein de chaque terminal (cf. § 5.4.2) :

- taux de contact passagers ;
- taux de vols retardés pour causes aéroportuaires, mesuré sur une base déclarative des compagnies ou assistants donnant lieu à acceptation par Aéroports de Paris ;
- disponibilité des banques d'enregistrement, y compris les services informatiques associés et les équipements de traitement des bagages au départ, mesurée sur une base déclarative des compagnies ou assistants donnant lieu à acceptation par Aéroports de Paris ;
- disponibilité de la fourniture électrique 400 Hz, mesurée sur une base déclarative des compagnies ou assistants donnant lieu à acceptation par Aéroports de Paris ;
- disponibilité des passerelles télescopiques, mesurée sur une base déclarative des compagnies ou assistants donnant lieu à acceptation par Aéroports de Paris ; cet indicateur serait dual de celui mesurant le taux temporel de disponibilité proposé au § 5.5.1 ;
- temps d'attente aux postes d'inspection-filtrage ;
- temps d'attente aux postes de contrôle aux frontières ;
- taux d'incident sur les prestations d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite, mesuré sur une base déclarative des compagnies ou assistants donnant lieu à acceptation par Aéroports de Paris ;
- disponibilité des tapis de livraison bagages ;
- disponibilité de CDGVAL et LISA ;
- satisfaction sur la propreté des blocs sanitaires ;
- satisfaction générale sur les bars et restaurants ;
- satisfaction sur les liaisons ville/aéroport ;
- satisfaction sur la disponibilité des chariots à bagages ;
- temps d'attente à la livraison des bagages.

5.6 Création des comités opérationnels de la qualité de service en aérogares

La phase de concertation préalable sur le CRE 2011-2015 tenue au sein de la commission consultative économique des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly a révélé une attente forte des compagnies aériennes en matière de renforcement de la coopération de terrain entre équipes opérationnelles. Les demandes exprimées vont dans le sens d'un suivi régulier, pour chaque terminal, de la qualité des services rendus aux transporteurs aériens et aux passagers ainsi que d'une coopération plus étroite dans la mise en œuvre de plans d'actions concertés.

Aéroports de Paris souhaite donner une suite favorable à ces demandes, dont la traduction dans les faits ne pourront donner que plus de poids à la priorité qui est la sienne d'accroître la satisfaction de ses clients. Une telle démarche renforcée et structurée, proche des préoccupations opérationnelles et tournée vers l'action, est en effet de nature à prendre en compte l'imbrication forte des services rendus aux passagers respectivement par Aéroports de Paris, les compagnies aériennes et leurs prestataires de service.

Dans ces conditions, Aéroports de Paris propose qu'au-delà du processus centralisé d'évaluation des bonus/malus de l'entreprise dont la synthèse relève de la commission consultative économique, soit créé **au sein de chaque terminal un comité opérationnel de la qualité de service en aérogares**. Le rôle de ces comités serait le suivant :

- suivi régulier, à un rythme trimestriel ou de manière plus rapprochée à l'initiative des participants, des indicateurs de qualité de service définis dans le CRE et relatifs au terminal concerné ; le tableau de bord qui serait mis à disposition

de chaque comité opérationnel pourrait être complété, à son initiative, par des indicateurs complémentaires propres aux problématiques particulières de chaque terminal ;

- seraient concertés, définis puis évalués en leur sein des plans d'actions conjoints afin d'œuvrer dans le sens des priorités identifiées en matière de qualité des services rendus ;
- en cohérence avec les problématiques de qualité de service, le rôle de chaque comité serait étendu à l'examen des projets d'investissements intéressant le terminal concerné ;
- y participerait notamment, s'agissant d'Aéroports de Paris, le directeur de plate-forme ou son représentant.

Par ailleurs, le groupe de travail conjoint entre Aéroports de Paris et les compagnies aériennes sur la qualité de service, constitué à l'occasion de la préparation du CRE 2011-2015, a vocation à poursuivre ses travaux dans la durée. Il s'assurera en particulier du bon fonctionnement des comités opérationnels locaux et sera amené à traiter des questions transverses qui pourront en remonter. Il veillera également à la pertinence des indicateurs de suivi retenus et de leurs méthodes de mesure et, le cas échéant, pourra en proposer des évolutions. Il est proposé qu'il se réunisse deux fois dans l'année (ou plus si souhaité) de manière complémentaire aux séances de la commission consultative économique. Organisé sous l'égide de la direction de la satisfaction clients d'Aéroports de Paris, y participeront des représentants de chaque plateforme ainsi que ceux désignés de compagnies aériennes ou associations représentatives, issues de la commission consultative économique.

6. Programme **d'investissements**

Programme **d'investissements**

6.1 Les priorités du programme d'investissements

Après une période 2006-2010 axée sur le développement des capacités de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, Aéroports de Paris propose, rejoignant les préoccupations exprimées par les transporteurs aériens, que le programme d'investissements du CRE 2011-2015 soit principalement orienté vers des opérations visant l'amélioration de la qualité des installations et des services offerts et l'optimisation des installations existantes.

Amélioration du standard des terminaux :

La poursuite selon le calendrier prévu de la construction du **satellite S4** du terminal 2E de Paris-Charles de Gaulle, dont l'ouverture est attendue au 3ème trimestre 2012, répond à cette logique. Si la capacité de cette aérogare n'est pas strictement nécessaire à cet horizon, sa mise en service constituera, à l'instar du satellite S3 et de la jetée du terminal 2E dans la période récente, un levier significatif d'amélioration de la satisfaction clients, et ce d'autant plus qu'elle pourrait s'accompagner de la fermeture avant rénovation du terminal 2D, lequel figure parmi les aérogares les plus mal notées aujourd'hui par les passagers. La capacité offerte par le satellite S4 devrait par ailleurs permettre de ne plus engager de construction de nouvelles installations terminales avant une décennie.

Le programme d'investissements, dans cette même logique de qualité de service et d'optimisation des installations existantes, prévoit la poursuite de la **rénovation des terminaux les plus anciens**. Ainsi, après la restructuration du corps central du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle achevée en 2009, le CRE 2011-2015 verrait la poursuite de la rénovation des satellites de ce même terminal ainsi que la réalisation d'une restructuration complète du terminal 2B de Paris-Charles de Gaulle. Parallèlement, les façades côté ville des terminaux 2A et 2B seraient rénovées avant celles des terminaux 2C et 2D sur la période quinquennale suivante, et les linéaires de desserte des terminaux de CDG1 et CDG2 feraient l'objet de travaux de requalification alors que la politique de rénovation des parcs automobiles attenants aux aérogares serait poursuivie. A plus long terme, il est envisagé la réouverture du terminal 2D entièrement rénové sur la période quinquennale 2016-2020, dès lors que les capacités correspondantes seront nécessaires au regard de l'évolution du trafic.

Pour ce qui concerne Paris-Orly, les salles d'embarquement au large du terminal sud seront rénovées et agrandies de 30 % d'ici 2012 et les espaces de commerces au hall B de cette même aérogare seront reconfigurés et étendus.

Optimisation des capacités existantes et fluidification des circuits passagers et bagages :

Poursuivant un objectif d'optimisation des capacités existantes, de plus grande fluidité des circuits passagers et bagages, et de développement de la qualité et de l'offre de services, le CRE 2011-2015 verrait également :

- à Paris-Charles de Gaulle, la mise en service de la **jonction entre les terminaux 2A et 2C, le passage du terminal 2F en régime intégralement Schengen, l'adaptation à l'accueil de l'Airbus A380 d'un second satellite du terminal 1 et d'un poste au terminal 2A** ;

- à Paris-Orly, la **reconfiguration des halls 3 et 4** ainsi qu'une première étape dans l'adaptation du hall 1 de **l'aérogare ouest** et, concernant **l'aérogare sud**, l'optimisation des flux Schengen, la poursuite de l'amélioration des chaînes de traitement des bagages (création de nouvelles banques d'enregistrement, banalisation d'usage entre plusieurs groupes de banques, intégration des machines de sûreté dans les chaînes de convoyage, mise en circuit redondant afin de limiter l'impact des incidents d'exploitation, multiplexage des contrôles de sûreté, augmentation des positions de tri) et la mise en service d'aménagements favorisant une fluidification des flux d'embarquement et de débarquement tout en respectant leur séparation (portes tournantes).

A plus long terme, et dans la même logique, il est envisagé que la réouverture du terminal 2D entièrement rénové sur la période 2016-2020 s'accompagne de la mise en service d'une jonction entre les terminaux 2B et 2D, de même que des jonctions entre satellites du terminal 1 pourraient être prévues à compter du CRE 2016-2020.

Par ailleurs, **le développement de l'inspection-filtrage unique des passagers (IFU)** fera l'objet d'une politique volontariste d'Aéroports de Paris au profit de la fluidité des parcours en correspondance, grâce notamment à des aménagements d'aérogares : en particulier, il est prévu la réalisation **d'une galerie piétonne en zone réservée reliant les salles d'embarquement des terminaux 2E et 2F** avec un objectif de mise en service, dans la mesure du possible, au 3ème trimestre 2012 ; par ailleurs, le module P sera aménagé à l'horizon du passage du terminal 2F en régime mono-statut Schengen pour assurer une liaison IFU du terminal 2F vers le satellite S3 ; une réflexion est en outre en cours pour changer le statut de la navette correspondance sous-douane en l'exploitant de manière compatible avec l'IFU ; concernant les terminaux 2ABCD, la réalisation de la jonction entre les terminaux 2A et 2C permettra le traitement IFU depuis les autres terminaux par bus ; à plus long terme (CRE 2016-2020), il pourrait être également possible de relier par une galerie sous statut IFU l'ensemble 2AC et l'ensemble 2BD ; enfin, concernant le terminal 1, l'IFU est également envisagée et plus particulièrement, dans un premier temps (2011), au sein du satellite 7 (satellite Schengen) ; les solutions IFU entre les terminaux 1 et 2, plus complexes à mettre en œuvre, pourraient passer par une liaison par bus.

Une enveloppe "Qualité de service" dédiée :

En outre, une **réservation budgétaire serait dédiée à la qualité** de service (cf. § 6.5), pilotée par la direction de la Satisfaction Clients, pour des opérations ciblées à fort levier permettant d'assurer à la fois une meilleure lisibilité de l'action de l'entreprise et la poursuite des priorités définies dans la démarche Satisfaction Clients. Cette enveloppe viendra en complément des contributions à la qualité de service des investissements structurants, de capacité et de restructuration.

Poursuite du développement des services à l'avion et aux transporteurs aériens :

L'amélioration des prestations offertes aux transporteurs aériens et à leurs sous-traitants passe également par le développement des services à l'avion : le programme d'investissements proposé par Aéroports de Paris prend en compte en particulier l'équipement en **fourniture électrique 400 Hz** du satellite S4 et des postes de stationnement au contact de Paris-Charles de Gaulle non encore dotés de ce service à forte valeur pour les transporteurs aériens (satellites du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle) ainsi que l'achèvement de son déploiement à Paris-Orly. Le développement de l'alimentation en électricité 50 Hz des postes de stationnement au large de Paris-Charles de Gaulle (postes au large du terminal 1, du terminal 3 et de la zone de fret sud) est également envisagé. Une étude est par ailleurs lancée pour évaluer l'opportunité de généraliser ce service à l'ensemble des postes de stationnement au large de Paris-Orly.

Dans une logique d'amélioration de l'efficacité opérationnelle des compagnies aériennes, Aéroports de Paris entend par ailleurs déployer de nouveaux services au satellite S4, tels que les mires automatiques de guidage (en test en 2009 au terminal 2F1 et au satellite S3) et des modules de préconditionnement d'air pour avions.

En outre, il est prévu de mettre en œuvre dans un premier temps des tests sur des banques d'enregistrement des bagages en libre-service (banques "drop off") et d'organiser un partage d'expérience sur ce thème avec l'aéroport de Schiphol. En fonction des résultats, un déploiement progressif pourra être envisagé.

Poursuite de l'adaptation des capacités des trieurs automatiques de bagages :

Par ailleurs, **la capacité des trieurs de bagages à l'est de CDG2** serait augmentée sur le CRE 2011-2015, via plusieurs modules, pour accompagner le développement du trafic et des installations du hub. Ce développement passera en particulier par l'accroissement des fonctions de traitement local en lien avec l'ouverture du satellite S4, puis de celle des fonctions en correspondance avec l'évolution du volume d'activité du hub.

Sur la période 2016-2020 caractérisée par une réextension du hub vers l'ouest de CDG2, des capacités supplémentaires de traitement des bagages en correspondance seraient également programmées.

Parallèlement, un programme de rénovation des trieurs existants, échelonné sur toute la période, doit être prévu.

Optimisation de la sécurité des pistes :

Un autre volet important du programme d'investissements proposé concerne les infrastructures et équipements de pistes à Paris-Charles de Gaulle, au profit d'un renforcement continu de la sécurité et dans la perspective de soutenir la croissance envisagée des capacités offertes par les services de navigation aérienne. Conformément aux préconisations de la direction générale de l'aviation civile et à celles des pilotes, le **seuil 08 du doublet de pistes sud de Paris-Charles de Gaulle serait entièrement réaménagé** et il serait procédé à l'installation progressive de nouveaux équipements de sécurité, dont en particulier le **système RWSL** *(Runway Status Light System)* ainsi qu'à l'évaluation in situ de radars aviaires et FOD. Les problématiques de croisement de voies de circulation avions par des véhicules de services (voie E à Paris-Charles de Gaulle notamment) seront également étudiées et évaluées en vue de présenter des solutions technologiques à valider avec les services de la direction générale de l'aviation civile.

A plus long terme (à compter du CRE 2016-2020), il est envisagé le prolongement des taxiways médians et la construction de taxiways périmétriques afin de réduire le nombre de traversées de piste par les avions.

Amélioration des accès terrestres et des conditions de vie et de travail des salariés des entreprises basées :

L'un des axes importants de l'amélioration de la qualité de service au profit des passagers, des opérateurs de fret comme des salariés des entreprises basées passe par une constante amélioration des conditions d'accès aux différentes zones des plates-formes, notamment au sein de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

A cet égard, l'une des améliorations significatives attendues dans les prochaines années portera sur la refonte et l'optimisation de la **signalétique routière** au sein de Paris-Charles de Gaulle. Par ailleurs, **l'accès à la zone de fret par le sud** (de et vers Paris Nord II) sera amélioré avec le réaménagement d'un rond-point sur la route de la croix au plâtre (fin 2010). La fluidité **d'accès en zone de fret nord** pourra être quant à elle améliorée grâce au doublement par le Conseil général 95 de la RD 902 pour la portion située entre l'autoroute A1 et la zone de fret nord.

La mise en service de CDGVAL a par ailleurs permis, à compter de 2007, d'améliorer très sensiblement la rapidité et le confort des déplacements des personnels et des passagers entre les terminaux et les parcs de stationnement. En matière de confort et de fluidification de la circulation aux abords des terminaux, le projet de **requalification des linéaires** des terminaux 1 et 2 devra également apporter une forte contribution, de même que les aménagements prévus pour la desserte des taxis, via notamment **l'extension de la base arrière de Paris-Charles de Gaulle.**

En ce qui concerne l'aéroport de Paris-Orly, la requalification des accès à la plate-forme, par la modification de l'aspect des linéaires des deux terminaux afin de les rendre plus lisibles et plus urbains ainsi que le réaménagement des espaces extérieurs, aura été réalisée à l'horizon 2013. Avant cela, une dépose minute sera installée dès 2010 à Orly sud pour garantir une bonne circulation des véhicules et des zones de dépose des passagers protégées.

Par ailleurs, l'arrivée du tramway d'ici 2013, avec une station à Orly sud, et les nouvelles liaisons avec le nouveau quarter de Cœur d'Orly permettront d'améliorer les déplacements des salariés sur la plate-forme.

Pour ce qui concerne spécifiquement les conditions de travail des personnels des compagnies aériennes et des assistants, il est rappelé qu'un recensement des réponses d'Aéroports de Paris aux demandes de locaux est réalisé chaque année en application du cahier des charges de l'entreprise. Celui-ci ne fait pas apparaître à ce jour de besoins importants non satisfaits. Par ailleurs, différentes actions visant **l'amélioration de la sécurité au travail** sont en cours et d'autres seront réalisées sur le CRE 2011-2015 ; les opérations correspondantes, intégrées dans les enveloppes d'investissements courants, seront examinées et réalisées en lien étroit avec les compagnies aériennes concernées. Les investissements sur les galeries à bagages permettront notamment à Paris-Orly de disposer de circulations plus spacieuses de nature à améliorer les conditions de sécurité au travail.

Enfin, en matière de restauration à destination des personnels, outre les RIE et restaurants de comité d'entreprise existants (dont le dernier a été récemment ouvert au sein de l'unité opérationnelle en charge des terminaux 2A/B/C/D), se développent en particulier sur Paris-Charles de Gaulle des offres de restauration rapide ainsi que des ventes à emporter tournées aussi vers les personnels. L'ouverture du nouveau centre commercial et de services "Aéroville" viendra renforcer cette offre, notamment vis-à-vis de la zone de fret. Sur la plate-forme de Paris-Orly, l'offre de restauration rapide sera complètement rénovée d'ici 2013, ce qui facilitera l'accès du personnel à des conditions de restaurations variées.

Immobilier, commerces et développement durable :

Les investissements 2011-2015 accorderaient enfin des moyens significatifs pour le développement de trois des piliers fondamentaux de la stratégie d'Aéroports de Paris, avec :

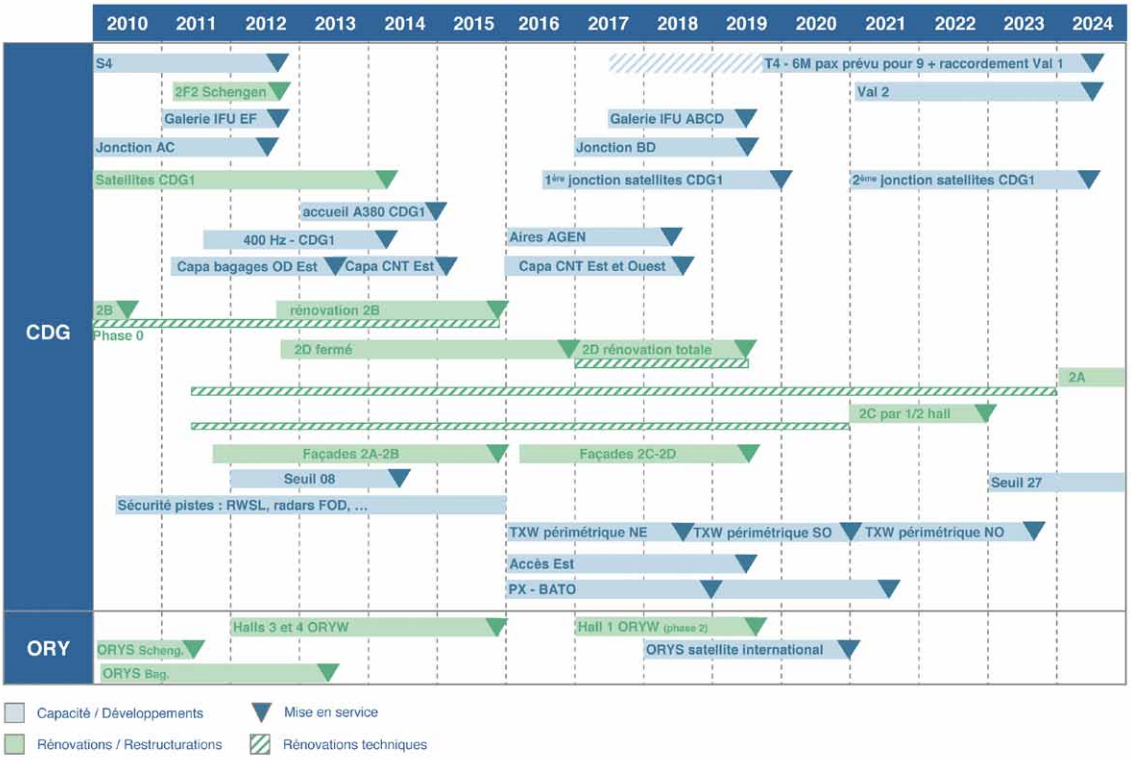
- le **développement de nouvelles surfaces commerciales et l'amélioration des espaces existants** afin de poursuivre les gains de performance engagés dans ce domaine ; cet axe serait décliné à la fois comme partie intégrante des grands projets de constructions nouvelles et de ceux de restructuration de terminaux et par la réservation d'une enveloppe budgétaire dédiée permettant des opérations spécifiques ciblées ;
- l'**accélération du développement immobilier au profit principalement de l'activité immobilière de diversification** ; ce développement s'appuiera sur une stratégie différenciée par plate-forme et par produit et pourra, selon les cas, faire l'objet de montages de partenariats ; quelques acquisitions foncières ciblées sont par ailleurs envisagées, notamment dans la perspective du projet Euro-Carex ; en matière d'activité immobilière de nature aéroportuaire, il est prévu en particulier d'accompagner les besoins des entreprises de fret par l'extension des capacités de traitement en gares banalisées et de développer, en fonction de l'évolution du trafic et de son positionnement géographique sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, les bâtiments hébergeant les activités supports d'assistance en escale ;
- le **développement durable** qui, outre des objectifs ambitieux de réduction des consommations d'énergie intégrés aux projets de rénovation de terminaux et des opérations structurantes liées notamment aux systèmes de gestion des eaux pluviales, fera l'objet d'une réservation budgétaire spécifique pour des opérations plus limitées mais à fort levier.

Développement des capacités et des fonctionnalités à plus long terme :

A plus long terme, les capacités nouvelles d'un **terminal 4**, dont l'ouverture est envisagée, dans le scénario de trafic retenu, vers 2024, donneraient lieu à de premiers flux d'investissements dès la période 2016-2020, notamment pour la relocalisation d'aires de stationnement avions et de parcs automobiles, pour le développement des accès et pour les préparations de terrains. Parallèlement à l'ouverture du terminal 4 destiné à accueillir dans un premier temps les compagnies extérieures à SkyTeam actuellement installées dans les terminaux 2A et 2C, le trafic du hub d'Air France pourrait être amené à s'étendre à nouveau à l'ouest de CDG2 pour occuper notamment le terminal 2A, en plus des terminaux 2C, 2D, 2E, 2F et 2G. Cela motiverait à cette échéance, dans une logique d'optimisation des circuits

de correspondance et de poursuite de la mise en œuvre de l'inspection-filtrage unique des passagers (IFU), la construction d'une **2ème ligne de CDGVAL** qui relierait, en zone réservée et sous douane en régime IFU, l'ensemble ABCD à l'ensemble EF ainsi qu'aux satellites S3 et S4.

Le schéma suivant présente le calendrier des principales opérations prévues aujourd'hui pour être mises en œuvre dans les quinze prochaines années :



Les principales opérations prévues sur le CRE 2011-2015 sont présentées en détail dans les chapitres 6.3 et 6.4 ci-dessous ainsi qu'en annexe 5.

Les flux d'investissements correspondants, à l'horizon 2015, sont présentés dans les deux tableaux ci-après, respectivement pour l'ensemble d'Aéroports de Paris SA et pour le seul périmètre régulé (prenant en compte la sortie des activités commerciales et de diversification immobilière à compter de 2011) :

programme d'investissements ADP SA 2011-2015 - M€ constants 2010

	2011	2012	2013	2014	2015	Total 2011-2015
Investissements de capacité						
Projets structurants CDG	**252**	**136**	**36**	**18**	**18**	**459**
CDG Val	-	-	-	-	-	-
T2E	-	-	5	-	-	5
TBE	11	5	5	-	-	21
S3 (dont LISA)	-	-	-	-	-	-
Bagages - Traitement hub	36	51	24	18	18	145
Acces EST	-	-	-	-	-	-
Reconstruction 2E	-	-	-	-	-	-
S4 (dont LISA - hors tri bagages)	185	68	-	-	-	253
T2G	-	-	-	-	-	-
Jonction A-C	21	13	2	-	-	36
Autres projets CDG	**25**	**24**	**28**	**17**	**17**	**111**
Aérogare T1/T3	-	-	3	3	-	7
Aérogare T2 - ABCD	-	1	1	-	-	2
Aérogare T2 - EF	1	-	-	-	-	1
Infrastructures Aéronautiques	10	15	18	13	4	60
Accueil nouveaux avions	0	0	-	-	-	0
Parcs et accès	3	2	1	-	3	8
Prestations industrielles	11	6	4	1	11	32
Investissements de capacité Orly	**-**	**-**	**-**	**-**	**11**	**11**
Aérogare Orly Ouest	-	-	-	-	-	-
Aérogare Orly Sud	-	-	-	-	-	-
Infrastructures Aéronautiques	-	-	-	-	11	11
Investissements de capacité Le Bourget	**0**	**-**	**-**	**-**	**-**	**0**
Total	**277**	**160**	**63**	**35**	**46**	**581**
Investissements de restructuration						
CDG	**68**	**85**	**68**	**55**	**38**	**315**
Réhabilitation CDG1	16	7	6	2	-	31
dont corps central	*9*	*-*	*-*	*-*	*-*	*9*
dont rénovation satellites	*7*	*7*	*6*	*2*	*-*	*22*
Rénovations ABCD	17	31	39	40	31	157
dont réhabilitation 2B - phase 0	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*
dont réhabilitation 2B	*10*	*20*	*27*	*26*	*18*	*101*
dont rénovation 2A au fil de l'eau	*3*	*4*	*4*	*5*	*5*	*20*
dont rénovation 2C au fil de l'eau	*3*	*3*	*3*	*4*	*4*	*15*
dont amélioration image extérieure ABCD	*-*	*5*	*5*	*5*	*5*	*20*
dont IFU 2D	*1*	*-*	*-*	*-*	*-*	*1*
Restructuration T2 - EF	3	8	2	-	-	13
Restructuration Parcs et accès	7	5	5	-	-	17
Restructuration Prestations industrielles	7	15	13	9	3	46
Galerie EF	15	15	-	-	-	30
Autres restructuration	5	5	5	5	5	23
Orly	**4**	**14**	**11**	**11**	**11**	**52**
Orly Ouest	-	14	11	11	11	48
Orly Sud	4	-	-	-	-	4
Total	**72**	**100**	**79**	**66**	**49**	**367**
Développement Immobilier						
Aéroportuaire	28	25	10	2	15	80
Diversification	45	76	36	29	17	204
Total	**73**	**102**	**46**	**31**	**33**	**284**
Investissements courants						
Plates-formes*	75	80	74	66	77	371
Immobilier	13	11	10	10	10	53
Autres	16	16	17	16	16	81
Total	**105**	**106**	**101**	**91**	**103**	**505**
Enveloppes dédiées						
Qualité de service	34	34	32	21	11	132
Commerces	15	14	13	13	3	59
Développement durable	18	11	4	5	1	39
Total	**68**	**59**	**50**	**39**	**15**	**229**
Navigation aérienne	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Sûreté / sécurité	**46**	**37**	**36**	**21**	**31**	**172**
FEST	**60**	**50**	**39**	**35**	**44**	**227**
Recalage de calendrier d'opérations	-	-	-	-	-	-
TOTAL INVESTISSEMENTS	**700**	**614**	**414**	**318**	**321**	**2 367**

* hors entrées d'immobilisations relatives aux droits d'émission de CO_2

programme d'investissements Périmètre régulé 2011-2015 - M€constants 2010

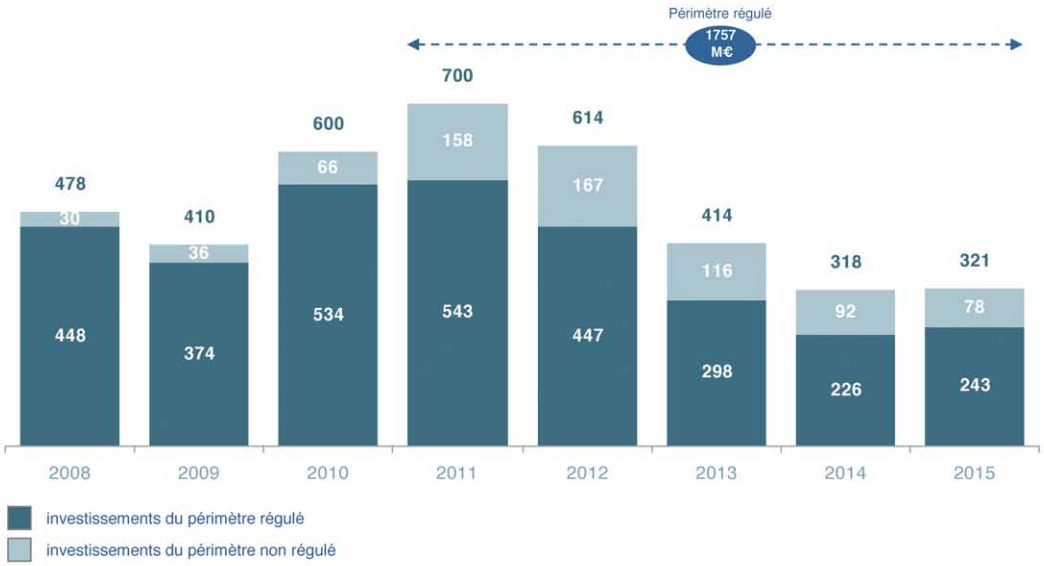
	2011	2012	2013	2014	2015	Total 2011-2015
Investissements de capacité						
Projets structurants CDG	234	129	35	18	18	434
CDG Val	-	-	-	-	-	-
T2E	-	-	5	-	-	5
TBE	11	5	5	-	-	21
S3 (dont LISA)	-	-	-	-	-	-
Bagages - Traitement hub	36	51	24	18	18	145
Acces EST	-	-	-	-	-	-
Reconstruction 2E	-	-	-	-	-	-
S4 (dont LISA - hors tri bagages)	170	62	-	-	-	232
T2G	-	-	-	-	-	-
Jonction A-C	19	11	2	-	-	32
Autres projets CDG	25	24	27	17	17	110
Aérogare T1/T3	-	-	3	3	-	6
Aérogare T2 - ABCD	-	1	1	-	-	2
Aérogare T2 - EF	1	-	-	-	-	1
Infrastructures Aéronautiques	10	15	18	13	4	60
Accueil nouveaux avions	0	0	-	-	-	0
Parcs et accès	3	2	1	-	3	8
Prestations industrielles	11	6	4	1	11	32
Investissements de capacité Orly	-	-	-	-	11	11
Aérogare Orly Ouest	-	-	-	-	-	-
Aérogare Orly Sud	-	-	-	-	-	-
Infrastructures Aéronautiques	-	-	-	-	11	11
Investissements de capacité Le Bourget	0	-	-	-	-	0
Total	**259**	**153**	**63**	**34**	**46**	**555**
Investissements de restructuration						
CDG	64	80	63	51	35	294
Réhabilitation CDG1	15	6	5	2	-	29
dont corps central	*8*	-	-	-	-	*8*
dont rénovation satellites	*7*	*6*	*5*	*2*	-	*21*
Rénovations ABCD	15	28	34	35	28	140
dont réhabilitation 2B - phase 0	-	-	-	-	-	-
dont réhabilitation 2B	*9*	*17*	*24*	*23*	*16*	*90*
dont rénovation 2A au fil de l'eau	*3*	*3*	*4*	*4*	*4*	*18*
dont rénovation 2C au fil de l'eau	*2*	*3*	*2*	*3*	*3*	*13*
dont amélioration image extérieure ABCD	-	*4*	*4*	*4*	*4*	*18*
dont IFU 2D	*1*	-	-	-	-	*1*
Restructuration T2 - EF	3	8	1	-	-	12
Restructuration Parcs et accès	7	5	5	-	-	17
Restructuration Prestations industrielles	7	15	13	9	3	46
Galerie EF	14	14	-	-	-	28
Autres restructuration	5	5	5	5	5	23
Orly	3	13	10	10	10	46
Orly Ouest	-	13	10	10	10	43
Orly Sud	3	-	-	-	-	3
Total	**67**	**93**	**74**	**61**	**45**	**339**
Développement Immobilier						
Aéroportuaire	28	25	10	2	15	80
Diversification						-
Total	**28**	**25**	**10**	**2**	**15**	**80**
Investissements courants						
Plates-formes*	73	77	71	63	74	358
Immobilier	1	2	0	1	1	7
Autres	15	14	15	14	14	71
Total	**88**	**93**	**87**	**79**	**90**	**436**
Enveloppes dédiées						
Qualité de service	34	34	32	21	11	132
Commerces						-
Développement durable	18	11	4	5	1	39
Total	**52**	**45**	**36**	**26**	**12**	**171**
Navigation aérienne						-
Sûreté / sécurité						-
FEST	**48**	**38**	**29**	**25**	**36**	**175**
Recalage de calendrier d'opérations	-	-	-	-	-	-
TOTAL INVESTISSEMENTS	**543**	**447**	**298**	**226**	**243**	**1 757**

* hors entrées d'immobilisations relatives aux droits d'émission de CO_2

Avec 2 367 millions d'euros investis par Aéroports de Paris SA (euros 2010 hors investissements financiers), la période 2011-2015 se caractériserait, en euros équivalents 2010, par une baisse de plus de 20 % des investissements par rapport à ceux de la période 2006-2010. La période quinquennale suivante (2016-2020) devrait être marquée par un niveau d'investissements du même ordre. En prenant en compte l'aménagement du périmètre régulé intervenant en 2011, **1 757 millions d'euros (euros 2010) seraient investis dans ce périmètre régulé sur la période 2011-2015**.

La répartition entre périmètre régulé et périmètre non régulé prend en compte, à compter de 2011, la sortie des activités commerciales et de diversification immobilière du périmètre régulé.

Programme d'investissements d'ADP SA
(en millions d'euros 2010 à compter de 2010, hors investissements financiers)

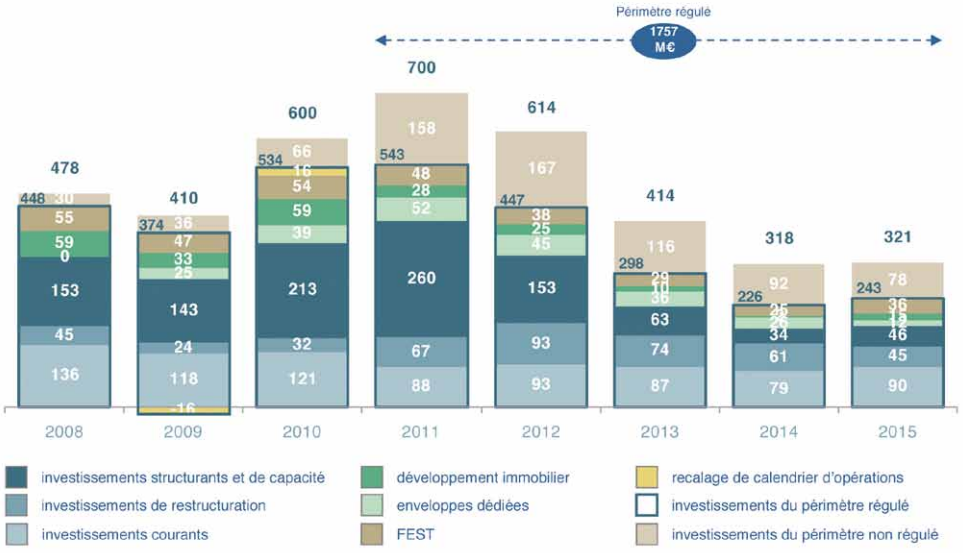


Les investissements d'Aéroports de Paris SA sont ainsi répartis entre le périmètre régulé et le périmètre non régulé, de manière homogène à la répartition des actifs immobilisés attestée par les commissaires aux comptes de l'entreprise :

- concernant les bâtiments d'aérogares, les investissements de capacité, de restructuration et les investissements courants sont répartis entre les activités aéronautiques, les activités locatives et les activités commerciales, par l'utilisation de clés de répartition propres à chaque bâtiment, calculées selon les surfaces utilisées par chacune de ces activités et pondérées par leurs coûts respectifs ;
- les investissements relatifs aux accès sont répartis, par l'usage de clés propres à chaque plate-forme, sur le périmètre régulé (fonction passager, parcs automobiles, immobilier aéroportuaire) et le périmètre non régulé ;
- les enveloppes d'investissements relatives à la qualité de service (terminaux, linéaires, parcs automobiles) et au développement durable (terminaux, parcs automobiles, prestations électriques avions, prestations industrielles) concernent quasi exclusivement le périmètre régulé ;
- les investissements spécifiques au périmètre non régulé sont identifiés séparément dans le programme d'investissements : missions régaliennes financées par la taxe d'aéroport, immobilier de diversification (investissements de développement et courants), enveloppe dédiée aux activités commerciales ;
- les investissements des entités supports sont répartis à la fois sur le périmètre régulé et le périmètre non régulé, par l'utilisation de clés de répartition cohérentes avec le poids de chacun d'eux ;
- les frais d'études et de surveillance des travaux (FEST) sont calculés par périmètre en fonction du rythme d'investissements de chacun d'entre eux.

La répartition par nature du programme d'investissements du périmètre régulé est présenté sur le diagramme ci-après :

Détail du programme d'investissements du périmètre régulé
(en millions d'euros 2010 à compter de 2010, hors investissements financiers)



Ce programme d'investissements est cohérent avec le scénario de croissance de l'activité retenu. Toutefois, conformément aux observations exprimées par les transporteurs aériens lors de la phase de concertation préalable intervenue en commission consultative économique, il exige une grande réactivité de l'entreprise en cas d'évolution du trafic plus dynamique. Dans ce cas, Aéroports de Paris se tiendrait prêt, dans des conditions à définir dans le CRE 2011-2015, à anticiper la réalisation de certaines opérations pour accompagner les besoins des compagnies aériennes et des passagers.

6.2 Focus sur les leviers de la satisfaction clients

Parmi les investissements pris en compte entre 2009 et 2015, environ **750 M€ (€ 2010) correspondent aux principales opérations réalisées pour le levier qu'elles constituent en matière de qualité de service.**

Ces opérations sont principalement les suivantes :

- **270 M€** d'investissements au titre de projets capacitifs maintenus sur le CRE 2011-2015 afin d'améliorer la satisfaction des clients :
    - au regard du seul critère de l'adéquation capacité/trafic, le satellite S4 pourrait n'être ouvert qu'en 2017, soit un décalage de 5 ans de la date d'ouverture initialement prévue ; par rapport à un tel scénario, le maintien du calendrier du satellite S4 se traduit par un effort d'investissements de 253 M€ à l'horizon 2015 ;
    - la transformation de la péninsule 2F2 en terminal de statut Schengen, directement liée à l'ouverture du satellite S4, représente un effort complémentaire d'investissement de 8,5 M€ (hors sûreté) ;
    - le projet d'aménagement d'un deuxième poste d'accueil de l'Airbus A380 à CDG1 représente 6,5 M€ et celui d'un poste au terminal 2A 2,2M€ ;

- **332 M€** d'investissements au titre de projets directement destinés à l'amélioration de la qualité de service :
    - jonction AC : 55 M€ (hors sûreté) ;
    - rénovation des linéaires 2A et 2B et amélioration des accès en zone publique du terminal 2G vers le reste de CDG2 : 8 M€ ;
    - réaménagement et rénovation des linéaires du terminal 1 : 18 M€ ;
    - galerie IFU entre les terminaux 2E et 2F : 30 M€ ;
    - rénovation des façades des terminaux 2A et 2B : 20 M€ ;
    - rénovation des parkings AB et de l'éclairage public : 18 M€ ;
    - reconfiguration du hall B d'Orly sud : 4 M€ (hors sûreté) ;
    - poursuite du déploiement du 400 Hz et du 50 Hz à Paris-Charles de Gaulle : 7 M€ ;
    - enveloppe spécifiquement dédiée à des projets d'amélioration de la qualité de service : 172 M€ ;

- **85 M€** d'investissements relatifs à la part correspondant à l'amélioration fonctionnelle dans les programmes de restructuration :
    - 52,5 M€ concernant le programme de la réhabilitation du terminal 2B ;
    - 24 M€ estimés pour le programme de la reconfiguration des halls 3 et 4 d'Orly ouest ;
    - 8,5 M€ en ce qui concerne la poursuite du programme de rénovation des satellites de CDG1 ;

- **65 M€** environ au titre des FEST (frais d'études et de surveillance des travaux) relatifs aux investissements susmentionnés.

6.3 Les investissements structurants et de capacités

Les principales opérations structurantes et de capacités concernant le CRE 2011-2015 sont relatives aux points suivants :

- Le **satellite S4** :

  Le satellite S4 est en cours de réalisation à l'est du satellite S3. Connecté au système 2E-S3 par la ligne LISA prolongée, il sera dédié aux opérations d'embarquement et de débarquement de passagers longs-courriers internationaux. Il utilisera les ressources "côté ville" (enregistrement, livraison bagages, passage de frontières…) du terminal 2E et permettra d'accueillir 16 gros-porteurs au contact dont 7 Airbus A380 (y compris dans sa future version 900 allongée). Il augmentera la capacité des terminaux de Paris-Charles de Gaulle de près de 8 millions de passagers annuels.

  Pour Air France et l'alliance SkyTeam, le satellite S4 est un élément essentiel visant à améliorer la performance du hub de Paris-Charles de Gaulle. Pour Aéroports de Paris, il est essentiel pour le développement de l'entreprise et porteur d'un accroissement significatif de la qualité de service offerte aux passagers. Le satellite S4 disposera ainsi d'un espace de commerces et services innovant et performant (près de 5 000 m² de commerces, bars et restaurants à terme) avec des zones d'attente intégrées qui permettront d'optimiser les recettes commerciales.

  La mise en service du satellite S4 est prévue au 3ème trimestre 2012.

  En plus du bâtiment de 100 000 m², l'opération inclut :

  - la liaison technique (par galerie en sous-sol) avec le satellite S3 ;
  - les opérations préparatoires, qui ont débuté dès 2008, permettant en particulier de libérer le site ;
  - la construction d'une vigie "aires de trafic" de 60 mètres de hauteur permettant de gérer les mouvements d'avions autour des postes de stationnement à l'est de CDG2 ;
  - la réalisation des infrastructures aéronautiques relatives au satellite (taxiways, 16 postes gros-porteurs, routes de service) ;
  - l'extension de la ligne LISA ;
  - les infrastructures (galeries et salles) nécessaires au traitement des bagages (acheminement et tri des bagages origine) à cet horizon.

  Le coût final du satellite est estimé à 560 M€ (€ 2010) hors FEST et hors sûreté.

- La **jonction A-C** :

  La création de ce bâtiment de liaison entre les terminaux 2A et 2C de Paris-Charles de Gaulle permettra notamment de regrouper toutes les fonctions de contrôle, de créer de nouvelles surfaces de commerces et de services ainsi que des bureaux et des salons pour les compagnies.

  Compte tenu de la configuration des lieux, l'unification des deux salles d'embarquement est de nature à permettre :

  - de traiter l'ensemble des contrôles d'émigration des terminaux 2A et 2C en un seul point,
  - de traiter l'ensemble des contrôles de sûreté des terminaux 2A et 2C en un seul point, y compris les contrôles des passagers en correspondance,
  - de mettre en service plusieurs centaines de mètres carrés de surfaces commerciales, en se rapprochant des conditions optimales définies par les experts de la profession,
  - de libérer des surfaces à affecter à des bureaux et à des salons compagnies ou à de nouveaux services, en zone publique ou sous-douane selon le besoin.

L'opération est constituée de 3 volets :

- libération du site (construction du bâtiment de l'unité opérationnelle "CDGA", déconstruction de la tour Kbis),
- création du bâtiment de liaison,
- adaptation associée des terminaux 2A et 2C.

Les travaux préparatoires (réseaux et déconstruction de la tour Kbis) ont été réalisés dans le courant du premier semestre 2009. La mise en service est prévue au deuxième trimestre de l'année 2012, pour un montant total de 71 M€ (€ 2010) dont 16 M€ sur le périmètre sûreté.

- Dans le cadre plus global du schéma directeur bagages de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, l'augmentation de la **capacité des trieurs de bagages à l'est** de CDG2 accompagnera le développement du trafic et des installations du hub : développement des capacités d'enregistrement et de tris départs liés au transfert du trafic du terminal 2F2 vers l'ensemble 2E-S3-S4, et développement des capacités de traitement des bagages en correspondance ;
- le **développement des infrastructures et équipements aéronautiques** par la poursuite du renforcement de la sécurité des infrastructures de pistes de Paris-Charles de Gaulle, via en particulier le *Runway Status Light system* (RWSL) et le réaménagement du seuil 08 : l'objectif de cette dernière opération est de simplifier la géométrie de l'accès au seuil pour une meilleure lisibilité et une plus grande sécurité, ainsi que la création de 4 nouvelles baies de dégivrage. Ces projets permettront de soutenir la croissance envisagée des capacités de programmation des mouvements offertes par les services de navigation aérienne. Par ailleurs sont prévus le développement du réseau des routes de service et la création de dispositifs permettant de mieux maîtriser les risques de croisement avec les voies avions ;
- le **développement du réseau de distribution et de traitement des fluides** (eau potable, eaux usées et eaux pluviales) en accompagnement du développement de la plate-forme en lien notamment avec la mise en service du futur satellite S4 ;
- un complément pour **renforcement de la piste 3 d'Orly** programmé en 2015.

6.4 Les investissements de restructuration

Les projets de restructuration regroupent les opérations majeures de réhabilitation des infrastructures existantes qui ont principalement pour objet d'en adapter les performances ou la configuration physique afin de répondre aux nouveaux besoins commerciaux et opérationnels ou aux évolutions des demandes des clients.

Ils sont un des leviers majeurs de l'amélioration de la satisfaction clients.

Les principales opérations envisagées sont les suivantes :

- la **rénovation des satellites de CDG1** : cette rénovation, fondée sur un programme établi pour chaque satellite à partir d'une analyse de criticité qui a permis d'identifier les actions prioritaires à mettre en œuvre, devrait être finalisée à horizon 2014 ;
- la **réhabilitation du terminal 2B** : cette opération consiste à doter le terminal 2B de circuits d'embarquement et de débarquement conformes aux standards actuels. Cette reconfiguration sera accompagnée d'une rénovation technique améliorant l'efficacité énergétique, et veillera à améliorer l'offre commerciale.

  Pour le volet technique, les travaux à réaliser seront définis à l'aide de la même méthode (dite Maestro) que pour les satellites de CDG1 : cotation systématique de la vétusté des installations et évaluation de la criticité des risques induits par le vieillissement de chaque composant. Cette rénovation aura notamment pour ambition d'améliorer l'efficacité énergétique.

Le volet fonctionnel consiste en une restructuration de l'espace d'embarquement, qui est le point sur lequel — que ce soit pour la qualité de service, pour la sûreté ou pour les commerces — la configuration actuelle présente les défauts les plus sérieux. La correction de ces défauts devrait rendre à l'aérogare un niveau d'efficacité et de prestations se rapprochant des terminaux plus récents.

Les principaux points caractéristiques du projet sont :

- la concentration des postes d'inspection-filtrage en une batterie unique ;
- la création d'un espace d'embarquement & commerces de 5 700 m² à 8 500 m² selon les options, divisé en une zone Schengen et une zone internationale (cet aménagement pourra selon les options permettre jusqu'au doublement de l'actuelle surface de 1 300 m² des commerces, bars et restaurants du terminal 2B) ;
- une ou deux zones de banques d'enregistrement.

A ce stade les études sont en cours, pour les étapes au-delà de la phase préparatoire réalisée en 2009-2010. L'objectif est d'achever cette réhabilitation au 4ème trimestre 2015 ;

- la **rénovation technique des terminaux 2A et 2C** : le terminal 2A a déjà bénéficié de réaménagements fonctionnels, par exemple dans sa zone de commerces. La vétusté de ses installations techniques est proche de celle du terminal 2B pour lequel il est prévu une rénovation complète. Des travaux, réalisés sous exploitation, de résorption de la vétusté de ses installations techniques sont programmés à partir de 2011. Il en est de même pour le terminal 2C dans une moindre mesure, ce module étant plus récent que le module A. Ces travaux seront l'occasion d'améliorer les performances énergétiques de ces terminaux ;

- la **rénovation technique et fonctionnelle du terminal 2D** : le démarrage de ce projet est prévu après une période de fermeture, permise par l'apport capacitif de l'ouverture du satellite S4 en 2012. Le déclenchement des travaux de rénovation du terminal 2D sera plus précisément programmé à rebours, pour permettre sa réouverture lorsque les évolutions de trafic rendront celle-ci nécessaire ; au regard du scénario de trafic retenu par Aéroports de Paris, les travaux de rénovation seraient engagés au début du CRE 2016-2020 ;

- la **restructuration des halls 3 et 4 de l'aérogare d'Orly ouest** :

  Cette opération majeure de réhabilitation de ces halls devrait intervenir à compter de 2012. La définition de ce projet comporte à ce stade :

  - l'unification de l'embarquement, apportant une flexibilité entre les régimes international et Schengen ;
  - l'amélioration de la gestion des flux et la mutualisation des ressources grâce à une zone de contrôle unique et à des réserves d'augmentation du nombre de postes au contact ;
  - l'amélioration de l'offre commerciale par la création de surfaces supplémentaires ;
  - l'amélioration de la sécurisation du circuit de livraison des bagages.

6.5 Les enveloppes réservées à la qualité de service, aux commerces et au développement durable

Aéroports de Paris, afin d'assurer à la fois une meilleure lisibilité de son action et la poursuite des priorités définies dans son programme d'investissements, a décidé d'identifier, parmi les opérations autres que celles relevant des investissements structurants, de capacité et de restructuration, trois enveloppes dédiées relatives respectivement à la qualité de service, aux commerces et au développement durable.

- Une **enveloppe dédiée à la qualité de service**, dotée de 132 M€ sur le CRE 2011-2015 ;

  La démarche visant à améliorer la satisfaction des clients est construite autour de priorités identifiées par l'entreprise comme devant déboucher sur des actions de progrès significatives sur les années à venir.

  Pour soutenir cette ambition collective de progression volontariste de la satisfaction des clients, l'entreprise a fait le choix d'isoler une part budgétaire de l'investissement pour les dédier spécifiquement à l'amélioration de la satisfaction clients.

  En particulier, les modalités d'allocation de cette enveloppe spécifique doivent permettre d'engager des actions en perspective avec le programme de la démarche Satisfaction Clients, donc en cohérence avec les priorités définies par l'entreprise dont les thèmes suivants en sont quelques exemples :

  - améliorer l'orientation et l'information des passagers dans les terminaux, les parcs et les abords ;
  - maîtriser l'ambiance des terminaux (confort, propreté) et des parcs ;
  - privilégier la mise en œuvre d'aménagements et de services standardisés.

  En ce sens, par le biais d'une grille de critères choisis, des opérations dont la mise en œuvre devrait constituer un fort levier en termes de satisfaction clients ont été identifiées en ligne avec les objectifs ci-dessus.

  Pour qualifier l'éligibilité d'une opération à ce poste d'investissement, les critères suivants sont notamment utilisés :

  - les attentes des clients (réassurance, confort, expérience positive, etc.),
  - le traitement des situations "inacceptables",
  - l'homogénéité de niveau de service visé par l'investissement et la transversalité générée par la création de "standards" notamment.

  À titre d'illustration, les opérations suivantes sont actuellement financées par le biais d'une telle enveloppe :

  - amélioration de la facilité des parcours en correspondance et réassurance des passagers sur les terminaux 2E/2F ; ce mode d'action sera reconduit en 2010 sur l'ensemble des terminaux d'Aéroports de Paris et visera à la fois l'orientation dans les terminaux, l'information et le confort ;
  - amélioration du confort et de la disponibilité des sièges à la fois en zone publique et en salle d'embarquement ;
  - amélioration et homogénéisation de l'information dans les parkings.

  Pour ce qui concerne l'année 2010 et les années suivantes, les opérations visant à standardiser les aménagements et les services rendus seront notamment privilégiées : blocs sanitaires, éclairage, parkings et aménagements liées aux zones de contrôle sont quelques exemples d'investissements ;

- **Une enveloppe dédiée aux commerces,** dotée de 59 M€ sur le CRE 2011-2015 ;

  L'allocation d'une telle enveloppe spécifique a notamment pour objectif d'accélérer la mise en place de projets relatifs spécifiquement aux commerces, avec le double objectif :

  - de soutenir la croissance des redevances par des opérations ciblées venant en complément des grands projets (S4, jonction AC, terminal 2B notamment) ;
  - d'améliorer le positionnement d'Aéroports de Paris dans les benchmarks internationaux, notamment sur la partie bars et restaurants.

  Le fonctionnement de cette enveloppe dédiée permettra en particulier :

  - de gagner en réactivité sur des opérations à fort levier ;
  - de favoriser l'éclosion de projets en dehors du cadre des grands projets structurants, par la mise en place d'une "task force" spécifique ;

- d'assurer une allocation budgétaire ne venant pas en concurrence avec les autres projets de l'entreprise ;

Les grands axes d'amélioration de l'offre commerciale destinés à être poursuivis dans le cadre de cette enveloppe sont les suivants :

- création nette de surfaces commerciales ;
- optimisation de zones commerciales inégalement efficaces : repositionnement des commerces dans les flux et aménagement des espaces de manière cohérente pour accueillir de nouvelles marques ;
- amélioration et maintien des meilleurs standards des zones commerciales (changements de matériaux détériorés et vieillissants, qualité de l'éclairage, signalétique commerces…).

Les projets susceptibles d'être concernés par cette enveloppe relèveront des typologies suivantes :

- projets opportunistes (délai de réalisation de moins d'un an) : création pure d'une surface commerciale dans un emplacement disponible ;
- projets de restructuration, visant à réorganiser des zones mal conçues, mal irriguées, en dysfonctionnement structurel ;
- projets de réaffectation de surfaces bien placées mais non utilisées pour les commerces à date ;
- projets de mise aux meilleurs standards des zones commerciales par l'amélioration d'ambiance et d'expérience client : design intérieur, qualité de l'éclairage, maintenance rapide des zones (changement de *directory* immédiatement après l'arrivée d'une nouvelle marque…).

A titre d'illustration figurent ci-après quelques exemples de projets appelés à être retenus prochainement sur cette enveloppe :

- terminal 2F1 : installation d'une grande enseigne de chocolaterie (court terme) ;
- réorganisation de l'offre de la zone publique d'Orly ouest (achèvement en 2013) ;
- implantation d'une enseigne de restauration rapide en zone publique et d'un Food Court en zone internationale à Orly sud (2011) ;
- signalétique de la zone luxe de la jetée du terminal 2E et refonte de l'éclairage des zones commerciales du terminal 2E et du satellite S3 (achèvement en 2011) ;

- une **enveloppe dédiée au développement durable**, dotée de 39 M€ sur le CRE 2011-2015 ;

La prise en compte de la problématique du développement durable par Aéroports de Paris s'est traduite par des engagements forts tant en matière de politique environnementale que dans les domaines de la coopération économique et sociale ou de la responsabilité sociétale.

Dans le domaine de l'environnement, il convient de franchir une nouvelle étape en situant l'ambition au niveau des enjeux nationaux, européens et mondiaux dont le corps social est en train de prendre la mesure (lois Grenelle, sommet de Copenhague, etc.) ; en outre, l'apparition de dispositifs du type contribution climat-énergie appelle une nouvelle approche en matière de production, de distribution, de comptage et d'optimisation des installations, au regard des enjeux environnementaux et contraintes économiques associés.

S'agissant des aéroports, la double contrainte de l'acceptabilité et de l'attractivité impose une politique environnementale non seulement exemplaire, mais également innovante et ambitieuse : énergies renouvelables, préservation de la ressource en eau et de la biodiversité, gestion optimisée des énergies, des déchets et des ressources, requièrent un programme d'investissements qui permettra de garantir la conformité de l'ensemble des procédés et placera l'entreprise dans une position de premier plan par rapport aux enjeux du climat, de la gouvernance locale et plus généralement du bien-être de ses clients, salariés et partenaires.

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise a identifié :

- des investissements structurants : atteindre progressivement la performance BBC[25] sur les nouvelles installations (65 KWh/m²) et optimiser de façon sensible la performance énergétique des installations réhabilitées (par exemple -35 % pour la réhabilitation du terminal 2B), remplacer certains équipements industriels de production d'énergie par des équipements plus efficaces, améliorer les systèmes de gestion des eaux pluviales ;
- des investissements spécifiques à fort levier placés dans l'enveloppe dédiée au développement durable : optimisation des moyens de comptage sur l'ensemble du patrimoine, développement d'outils d'aide à la décision en matière d'optimisation des consommations, mise en place de plans d'amélioration du patrimoine afin de mettre en œuvre rapidement les conclusions des audits énergétiques qui seront réalisés, augmentation significative de la part des énergies renouvelables dans les consommations (travaux de géothermie à Paris-Orly, étude en cours sur Paris-Charles de Gaulle pour la mise en place d'une centrale biomasse, mise en place de thermofrigopompes), accompagnement de l'évolution du parc automobile au profit de véhicules propres électriques ou hybrides.

6.6 Les investissements immobiliers

Aéroports de Paris prévoit d'affecter 284 M€ (hors FEST) d'investissements, sur la période 2011-2015, aux opérations de développement de l'activité immobilière, ce qui traduit une accélération très sensible par rapport à la période 2006-2010 (185 M€). Ces ressources importantes traduisent l'objectif de l'entreprise de mener une politique immobilière ambitieuse, figurant parmi les actions stratégiques prioritaires.

Cette enveloppe concernerait très majoritairement l'accélération du développement des activités immobilières de diversification :

- 204 M€ seraient affectés à la diversification (hors investissements courants), dont 42 M€ pour l'aménagement de la zone de Cœur d'Orly ;
- 80 M€ seraient prévus au titre de l'immobilier aéroportuaire.

Cette ambition est soutenue par les actions menées sur la période récente, ayant permis le renforcement progressif des équipes, la libération de foncier (près de 100 000 m² de démolitions), la production de foncier et l'obtention des autorisations (diagnostics archéologiques, obtention des agréments bureaux, révision de documents d'urbanisme…), mais aussi la préparation de projets de grande ampleur comme le centre d'affaires Cœur d'Orly, avec l'obtention de permis de construire pour 73 000 m², et le centre commercial Aéroville à Paris-Charles de Gaulle.

Ce travail continu permet ainsi d'envisager avec confiance la période couverte par le CRE 2011-2015, qui sera caractérisée par la mise en place progressive de produits à forte valeur ajoutée, parmi lesquels :

- les opérations liées au fret avec de nouvelles installations en premier et second fronts, auxquelles s'ajoutera la préparation des opérations de troisième front et du TGV Fret dans le cadre du projet CAREX ;
- les opérations permettant de mettre en œuvre une stratégie immobilière autour du concept *d'Airport City* sur Cœur d'Orly, Aéroville et Roissypôle :
    - augmentation des opérations de diversification : commerces, pôle hôtelier, bureaux,
    - qualité des espaces publics : espaces verts, convivialité…
    - continuation des investissements en partenariats et des acquisitions immobilières ;

[25] Bâtiments à basse consommation

- enfin, une politique d'*asset management* volontariste à la mesure d'un gestionnaire d'actifs en charge d'un patrimoine immobilier de plus d'un million de m², caractérisée par la rénovation du patrimoine, sa restructuration et l'accélération de son développement.

Focus sur l'évolution des activités immobilières relatives au fret :

Le développement des produits immobiliers relatifs à l'activité de fret aérien est directement lié à la restructuration profonde de la chaîne logistique, accélérée par les difficultés actuelles de ce secteur d'activité.

Le fret aérien se caractérise de plus en plus par l'émergence **d'acteurs globaux et multimodaux**, la concentration et l'intégration verticale de la chaîne de valeur logistique.

La compétitivité de la plateforme de Paris-Charles de Gaulle repose pour sa part sur **l'importance accrue du juste-à-temps et l'univers de choix de fréquences et destinations liés aux hubs d'Air France et de FedEx**.

Les difficultés récentes et la chute des volumes transportés ont accentué le besoin d'optimisation des coûts de revient des opérateurs et les projets de regroupement en sites uniques multifonctionnels.

Ces **concentrations auront avantage à s'opérer prioritairement sur l'aéroport** qui permet une concentration des activités de "front office" (handling, forwarding) et de "back office" (stockage court terme, transport et logistique) sur un unique bâtiment frontière avec accès direct à la zone réservée et aux aires avions. Le repositionnement "on-airport" améliore en effet sensiblement les résultats immédiats des opérateurs en réduisant leurs coûts fixes immobiliers comme les coûts opérationnels liés à un fonctionnement multisite.

Enfin, la lisibilité de l'offre immobilière fret et logistique d'Aéroports de Paris, comme l'accompagnement actif des acteurs, a permis de limiter les impacts de la crise en terme de vacance locative, **d'accroître la taille et la compétitivité des implantations des transitaires déjà basés et de préparer le poursuite d'implantations de transitaires majeurs non basés.**

A Paris-Charles de Gaulle, dans un contexte de mutation rapide des opérateurs, la politique de développement immobilier d'Aéroports de Paris en fret et logistique s'articulera par conséquent autour de 3 axes complémentaires :

- **restructuration des espaces de la zone de fret existante** : 17 ha peuvent muter à moyen terme pour la création d'une offre de premier front actif, dont une nouvelle aérogare de fret banalisée et l'extension des capacités existantes (pour un total de 23 000 m² ; en fonction de l'état de la demande), et passif (pour une capacité potentielle de 34 000 m²) ; ces produits seront prioritairement affectés au redéploiement des activités de premier front des transitaires et handlers déjà basés ;
- **aménagement et développement de la réserve immobilière de 12 ha en zone de fret 5-6** : les produits implantés (pour une capacité potentielle de 35 000m² d'aérogares frontières) seront majoritairement situés en premier front passif et second front, pour répondre aux besoins des activités de transitaires, de stockage courte terme de pré- et post-acheminement des handlers basés ;
- **études et investissements permettant le développement futur de l'offre immobilière** pour permettre le développement de FedEx et l'accueil de nouveaux opérateurs en particulier dans le cadre du **projet CAREX** ; en effet, la reprise de la croissance organique des échanges sur le moyen-long terme, notamment du faisceau asiatique, mais aussi la dynamique propre à CAREX, devraient générer de nouveaux besoins.

A Paris-Orly, la stabilité du tonnage opéré (100 000 t/an) et la concentration des opérateurs en 2009 limite a priori fortement les opérations de développement envisageables. Malgré tout, l'accompagnement des restructurations des clients d'Aéroports de Paris et de la zone de fret, ainsi que la démolition des bâtiments obsolètes ne répondant plus aux besoins, pourront légitimer de façon opportuniste et ponctuelle de nouvelles opérations d'investissement.

6.7 Les investissements de sécurité et de sûreté

Relevant d'un financement par la taxe d'aéroport, les missions de sécurité pistes (SSLIA et prévention du péril animalier), de sûreté (inspection-filtrage des passagers et des bagages de cabine, inspection-filtrage des bagages de soute, contrôle d'accès aux zones réservées), de mesures effectuées dans le cadre des contrôles environnementaux et d'automatisation des contrôles transfrontaliers (projet PARAFES) se verraient allouer un budget d'investissement de 172 M€ TTC (TVA non récupérable sur ces activités) hors FEST.

Les priorités des investissements de sûreté concernent les domaines suivants :

- l'acquisition du matériel lié à la mise en service d'installations nouvelles : trieurs bagages à l'est de CDG2 ;
- la rationalisation du processus d'inspection-filtrage des bagages de soute (poursuite de l'intégration des matériels d'inspection-filtrage des bagages de soute dans les chaînes de traitement, poursuite du développement du multiplexage) ;
- la poursuite du programme de vidéosurveillance dans le domaine de la sûreté ;
- la mise aux normes des installations (gestion des flux, tapis anti-retour, équipements de contrôle des bagages de soute ...) ;
- les travaux d'optimisation des installations d'inspection-filtrage des passagers, relatifs en particulier à la jonction AC, au terminal 2B, au terminal 2F et aux halls 3 et 4 d'Orly ouest,
- la poursuite du programme des PARIF (postes de contrôle routier hors aérogares),
- le passage au standard 2 des machines d'inspection-filtrage des bagages de soute à l'horizon 2012, puis l'engagement progressif du programme de mise aux normes du standard 3.

6.8 Les investissements courants

Ces investissements regroupent les typologies suivantes :

- des opérations de **renouvellement** :

  Ces opérations permettent d'assurer le renouvellement et le remplacement d'équipements existants, défaillants ou en fin de vie.

  Dans les terminaux, cela contribue notamment à améliorer la qualité des installations fournies aux passagers avec notamment le remplacement d'équipements électromécaniques mis à leur disposition.

  Dans le domaine des infrastructures aéronautiques et des infrastructures routières, les investissements de renouvellement permettent à Aéroports de Paris d'assurer un entretien régulier et de contenir le vieillissement du patrimoine.

  Une partie des installations de production d'énergie doit également être renouvelée et les investissements courants comprennent sur la période la conversion du réseau de chaleur d'eau chaude surchauffée en eau chaude de chauffage.

  Enfin ces investissements permettent également de prendre en compte le renouvellement des équipements et l'amélioration continue des progiciels informatiques.

- des opérations de **sécurité** :

  Ces opérations permettent d'assurer la sécurisation des installations et la protection des biens et des personnes, en réalisant des mises aux normes ou le remplacement des installations, en particulier celles de sécurité incendie.

- des **opérations d'optimisation** des installations :

  Ces opérations permettent d'améliorer de manière très ciblée la performance des installations existantes :

  - optimisation des flux passagers des terminaux afin de limiter les saturations,
  - optimisation des installations techniques pour améliorer la résistance face aux situations dégradées.

Figure ci-après la ventilation des enveloppes d'investissements programmées entre les différentes unités de l'entreprise.

Investissements courants (en M€)

	2011	2012	2013	2014	2015
Charles-de-Gaulle	49	55	56	50	54
Orly	22	20	15	11	19
Le Bourget	4	4	3	4	4
Immobilier	13	11	10	10	10
Fonctions supports	16	16	17	16	16
TOTAL	105	106	101	91	103

Répartition moyenne des investissements courants des plateformes CDG, Orly et Le Bourget

	2011-2015
Aérogares	46%
Aires aéronautiques	30%
Parcs automobiles et accès	17%
Prestations industrielles	7%
TOTAL	100%

Un effort particulier de maîtrise de l'enveloppe de ces investissements a été réalisé, dans le respect des obligations de sécurité et de l'objectif de ne pas dégrader l'état des installations existantes. Ces investissements correspondent ainsi en moyenne à environ 1 % de l'actif net réévalué relatif au patrimoine concerné.

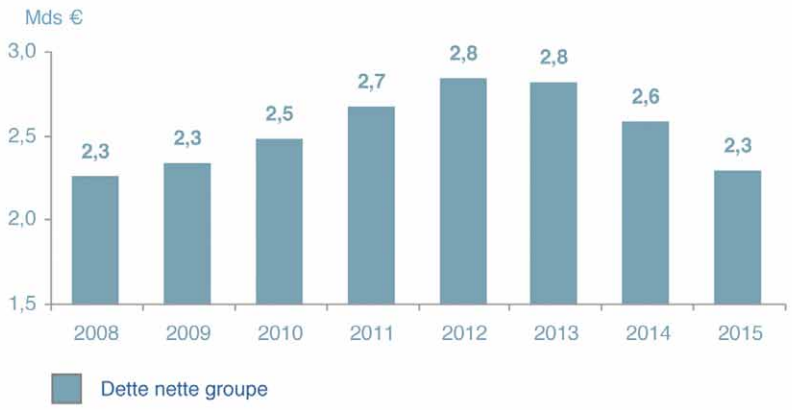
6.9 Proposition d'indicateurs de réalisation des investissements

Aéroports de Paris propose que l'indicateur de réalisation des investissements suivi dans le cadre du CRE 2011-2015 soit celui retraçant le calendrier de réalisation des opérations à fort enjeu (cf. § 5.5.1) et soit à ce titre associé au dispositif d'incitation financière présenté au chapitre 5.

6.10 Financement des investissements

Le financement de l'entreprise s'analyse globalement, toutes activités confondues, les passifs du Groupe n'étant pas segmentés par nature d'activités. Cette approche est par ailleurs cohérente avec celle des analystes crédits et actions concernant respectivement la notation financière du Groupe et l'évaluation de son coût moyen pondéré du capital.

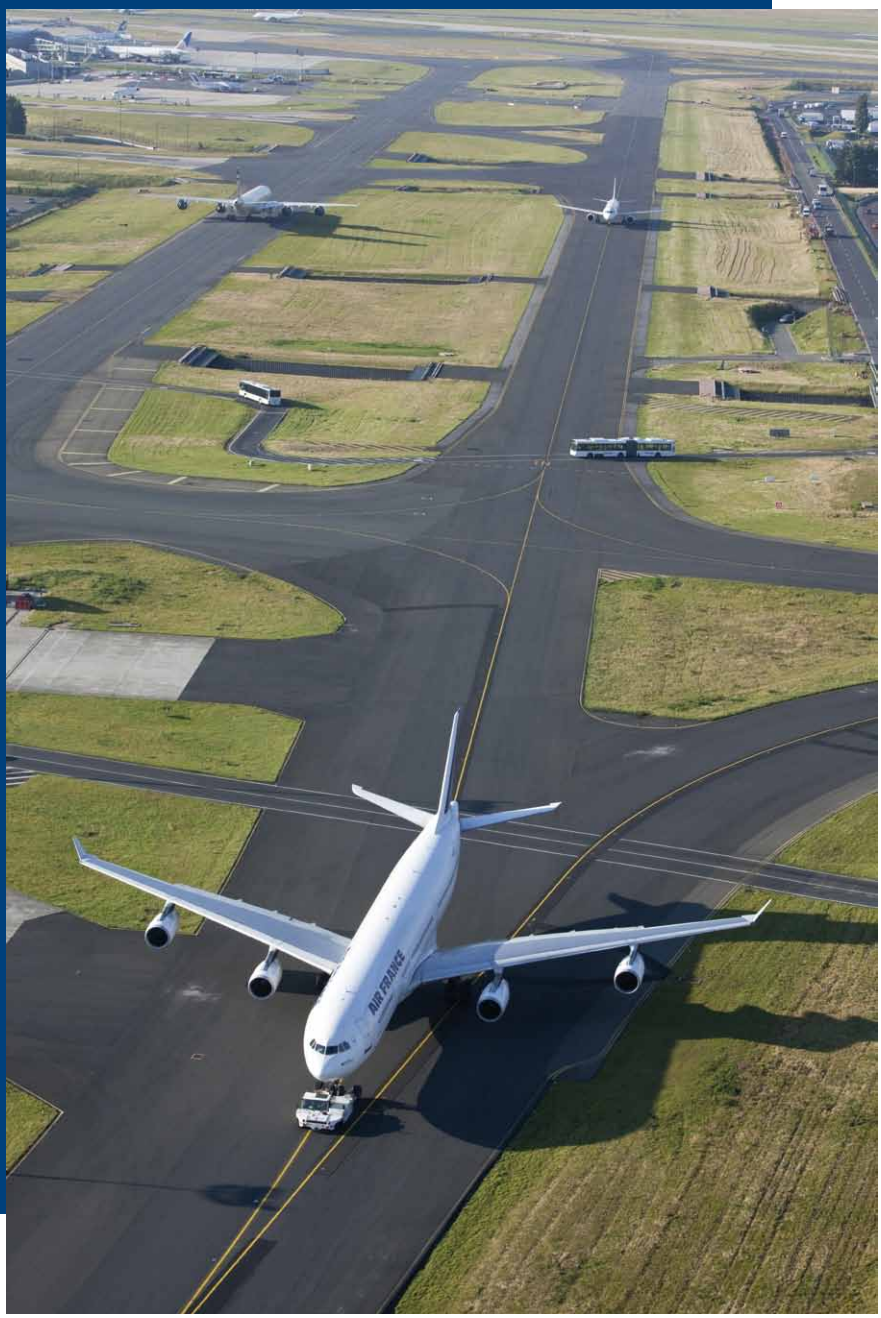
Le profil des flux d'investissement prévu sur 2011-2015 conjugué à l'hypothèse de modération tarifaire conduirait à un point haut de la dette nette de l'ordre de 2,8 Mds€ en 2012 et 2013, avant que la réduction des dépenses d'investissement et la progression de l'activité ne permettent de rétablir un niveau d'endettement proche de celui connu à fin 2008.



Ce profil d'évolution de la dette est cohérent avec le levier utilisé dans le calcul du CMPC (cf. § 2.3).

Aucune subvention d'investissement significative n'est intégrée dans le plan d'affaires du Groupe. Par ailleurs, l'entreprise ne sollicite pas de préfinancement des investissements par les redevances.

7. Propositions **tarifaires**



Propositions **tarifaires**

L'un des axes majeurs de la proposition d'Aéroports de Paris pour le CRE 2011-2015 concerne le renforcement de la compétitivité tarifaire de l'entreprise sur les redevances, par rapport aux autres grands aéroports européens.

Cette compétitivité tarifaire est un enjeu d'autant plus fort dans le contexte actuel de difficultés économiques affectant le secteur du transport aérien, et constitue par ailleurs un levier essentiel d'enclenchement du cercle vertueux rendu possible par l'aménagement du périmètre régulé de l'entreprise. Elle fait partie intégrante de l'approche équilibrée préconisée par Aéroports de Paris pour sous-tendre le CRE 2011-2015.

C'est dans cette logique que l'entreprise a décidé un gel du niveau moyen des redevances en 2010 (cf. § 3.6) et prévoit la poursuite d'une politique de modération sur le CRE 2011-2015, notamment par comparaison avec les évolutions tarifaires projetées sur les grands aéroports européens concurrents. Cette politique, qui est une des briques fondamentales de la recherche d'une attractivité accrue des plates-formes franciliennes, exigera des efforts importants de l'entreprise sur l'amélioration de son efficacité opérationnelle, dans un contexte où des volumes d'investissements significatifs restent prévus, en particulier au bénéfice de la qualité de service et de l'optimisation des opérations au sol des compagnies aériennes.

7.1 Redevances soumises au plafond d'évolution du CRE 2011-2015

En application de l'article R. 224-4 du code de l'aviation civile, les redevances dont les conditions d'évolution feront l'objet du prochain contrat de régulation économique sont les redevances dites principales ainsi que les redevances accessoires les plus significatives, à l'exception de celles dont les conditions tarifaires sont directement fixées entre Aéroports de Paris et ses clients en raison de services spécifiques.

Aéroports de Paris propose que le plafond du taux moyen d'évolution tarifaire s'appliquent aux redevances suivantes :

- la redevance par passager sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- la redevance d'atterrissage sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ;
- la redevance de stationnement sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ;
- la redevance pour mise à disposition de banques d'enregistrement et d'embarquement sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- la redevance pour mise à disposition des installations de tri des bagages du terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, classées en infrastructures centralisées d'assistance en escale en application de l'article R. 216-6 du code de l'aviation civile ;
- la redevance non contractuelle pour mise à disposition des installations de tri des bagages en correspondance du terminal 2 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, classées en infrastructures centralisées d'assistance en escale en application de l'article R. 216-6 du code de l'aviation civile ;
- la redevance pour mise à disposition des installations fixes de fourniture d'énergie électrique pour les aéronefs (400 Hz et 50 Hz) sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- la redevance pour mise à disposition des installations pour le dégivrage des avions sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, classées en infrastructures centralisées d'assistance en escale en application de l'article R. 216-6 du code de l'aviation civile ;
- la redevance d'informatique d'enregistrement et d'embarquement (Crews) ;
- la redevance de titre de circulation en zone réservée (badges) des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ;

- la redevance pour usage des stations de dilacération sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, classées en infrastructures centralisées d'assistance en escale en application de l'article R. 216-6 du code de l'aviation civile.

Par ailleurs, Aéroports de Paris propose que, dans la logique du règlement (CE) n°1107/2006 du Parlement Européen et du Conseil du 5 juillet 2006 concernant les droits des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite quand elles font des voyages aériens, les tarifs de la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite soient fixés chaque année de telle sorte que le chiffre d'affaires prévisionnel de cette redevance couvre les coûts imputables à cette activité.

7.2 Périodes tarifaires

L'article R. 224-4 du code de l'aviation civile prévoit la fixation par le prochain contrat de régulation économique des périodes tarifaires successives, d'une durée n'excédant pas un an : le début de chaque période correspond à la date prévisionnelle d'entrée en vigueur des modifications de tarifs des redevances couvertes par le contrat.

De manière cohérente avec les choix opérés lors du premier contrat de régulation économique et avec le calendrier des saisons aéronautiques, Aéroports de Paris propose que les périodes tarifaires successives concernées par le prochain contrat de régulation économique soient les suivantes :

- période tarifaire 2011 : du 1er avril 2011 au 31 mars 2012 ;
- période tarifaire 2012 : du 1er avril 2012 au 31 mars 2013 ;
- période tarifaire 2013 : du 1er avril 2013 au 31 mars 2014 ;
- période tarifaire 2014 : du 1er avril 2014 au 31 mars 2015 ;
- période tarifaire 2015 : du 1er avril 2015 au 31 mars 2016.

7.3 Proposition d'évolution moyenne des redevances soumises au plafond

Ayant entendu les demandes de ses clients dans le sens d'une modération prononcée du niveau des redevances dans la période difficile actuellement traversée par le transport aérien et tenant compte du contexte de l'évolution du périmètre régulé ainsi que de l'intérêt du renforcement sur le long terme de la compétitivité tarifaire, Aéroports de Paris propose de retenir, sur les périodes tarifaires couvertes par le prochain contrat de régulation économique (à compter du 1er avril 2011), une politique tarifaire modérée au profit de la compétitivité des plates-formes parisiennes.

Après le gel du niveau moyen des redevances décidé en 2010, cette politique de modération tarifaire se traduirait successivement par les évolutions moyennes suivantes, à périmètre de services constant, des tarifs des redevances couvertes par le prochain CRE :

2010	2011	2012	2013	2014	2015	TCAM 2011-2015
0,0%	IPC + 0,0%	IPC + 1,0%	IPC + 1,5%	IPC + 2,2%	IPC + 2,2%	IPC + 1,38%

IPC : Indice des prix à la consommation (4018E)

7.4 Eclairage sur l'évolution possible de la structure de tarification

En application de la réglementation, l'évolution de la structure de tarification ne relève pas nécessairement du CRE mais des concertations et décisions annuelles sur l'évolution des redevances. Néanmoins, aux fins d'offrir une meilleure visibilité sur les orientations possibles de la politique tarifaire, Aéroports de Paris fait part ci-après des champs d'évolution envisageables, étant entendu que l'entreprise est à l'écoute des compagnies aériennes sur les questions d'opportunité politique, et n'engagera des évolutions sensibles qu'à l'issue d'une concertation approfondie.

A cet égard, un point d'attention particulier et permanent d'Aéroports de Paris est de veiller à l'adéquation des redevances vis-à-vis des coûts associés et de favoriser, autant que possible et à la demande de la plupart des compagnies, une simplification et une meilleure lisibilité de la tarification des redevances. Cette préoccupation a également été exprimée par plusieurs des membres de commission consultative économique.

En outre, le renforcement de la compétitivité des plates-formes franciliennes sur les segments de marchés soumis à forte concurrence est également une préoccupation majeure de l'entreprise, qui doit être un élément d'appréciation de la réflexion sur les évolutions tarifaires.

En matière de simplification de la tarification et à la demande de plusieurs de ses clients, Aéroports de Paris envisage d'intégrer la part fixe de tarification des banques d'enregistrement et d'embarquement ainsi que les services informatiques associés (Crews) sur une assiette passager, avec une tarification unique pour l'ensemble des terminaux.

Enfin, Aéroports de Paris propose, lors du contrat de régulation économique 2011-2015, une intégration des revenus issus des fonctions de tri des bagages départ "origine-destination" sur une assiette relative aux passagers "origine-destination" de l'ensemble des terminaux ; la mise en œuvre d'une telle intégration, qui serait soumise préalablement à concertation et à avis de la commission consultative économique des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ainsi qu'à l'approbation de l'Etat, serait réalisée sous condition de neutralité sur les revenus prévisionnels d'Aéroports de Paris appréhendés sur la durée du prochain contrat de régulation économique.

7.5 Modulation des redevances

Le code de l'aviation civile prévoit que le CRE définisse les limites à l'amplitude et à la durée des modulations des redevances pour motifs d'intérêt général. Toutefois, en application de l'article R. 224-4 de ce code, un CRE ne peut fixer de limites particulières aux modulations visant à réduire ou à compenser les impacts sur l'environnement.

A ce dernier égard, Aéroports de Paris a mis en œuvre en 2009 sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, un nouveau régime de modulation acoustique de la redevance d'atterrissage, plus incitatif que le précédent (cf. 3.6). L'application de ce nouveau régime pourra donner lieu, après une période suffisante d'observation, à un premier bilan d'application.

7.6 Propositions de mécanismes d'ajustement du plafond d'évolution tarifaire

7.6.1 Ajustement lié au trafic

En application du code de l'aviation civile, le plafond d'évolution des tarifs des redevances encadrées par le CRE 2011-2015 devra intégrer un mécanisme d'ajustement, fonction de l'écart qui sera constaté entre le trafic réel et la prévision initiale. Ce principe d'ajustement est cohérent d'une part avec un juste partage du risque de trafic entre Aéroports de Paris et les compagnies aériennes, et est d'autre part en phase avec la nature particulière du modèle économique d'un opérateur aéroportuaire, dont la structure de coûts est peu adaptable à court terme au volume d'activité.

Un tel mécanisme d'ajustement (dit "facteur TRAF") avait été introduit dans le CRE 2006-2010 avec le paramétrage suivant :

- l'indicateur de trafic suivi était pondéré à 60 % sur l'activité passagers et à 40 % sur le nombre de mouvements d'avions à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- une plage de franchise avait été retenue, correspondant à un écart de +/-0,25 % dans l'évolution annuelle du trafic de passagers, au sein de laquelle aucun ajustement n'était pris en compte ;
- au-delà de cette plage de franchise, 70 % du risque de trafic, mesuré par l'indicateur précité, conduisait à un ajustement à due concurrence du plafond d'évolution des redevances principales pour l'année suivante.

Ce mécanisme a bénéficié aux clients d'Aéroports de Paris lors des périodes tarifaires 2007 et 2008. En revanche, du fait de son caractère trop volatil et contra-cyclique, il est apparu inapplicable dans une période de très fort ralentissement de l'activité.

Aéroports de Paris, suivant les observations des compagnies aériennes et de leurs représentants en commission consultative économique, propose donc de **revoir en profondeur le paramétrage du facteur TRAF pour le CRE 2011-2015.**

L'objectif est à la fois de le rendre **moins volatil**, ce qui devrait conduire Aéroports de Paris à assumer une plus grande part de risque que celle prévue dans le CRE 2006-2010, **moins contra-cyclique**, ce qui se traduirait par la possibilité de ne pas en déclencher l'application chaque année, et de lui permettre d'être également un **vecteur de préparation de l'avenir**, en donnant la possibilité de le convertir en investissements nouveaux.

Dans ces conditions, la proposition d'Aéroports de Paris est la suivante :

- prise en compte d'un indicateur pondéré au regard de l'assiette des redevances soumises au plafond du CRE 2011-2015 : 65 % sur le trafic de passagers et 35 % sur la jauge atterrie ;
- zone de franchise correspondant à une évolution annuelle du trafic de passagers de +/-0,5 % en 2011 et de +/-0,25 % les années suivantes ;
- au-delà de la plage de franchise, répartition à 50 % du risque trafic entre Aéroports de Paris et les compagnies aériennes ;
- plafonnement de l'effet du facteur TRAF à +/-0,5 % sur le plafond d'évolution tarifaire de chaque période d'application ;
- déclenchement de la première application du facteur TRAF sur la base du trafic 2012, donc à la période tarifaire 2013 ;
- possibilité de convertir, sur décision d'Aéroports de Paris approuvée par l'Etat après avis de la commission consultative économique, tout ou partie d'un facteur TRAF négatif en investissements nouveaux, concernant des opérations non prévues initialement au CRE 2011-2015 et représentant un coût équivalent au facteur TRAF non utilisé.

7.6.2 Ajustement lié à la qualité de service

La proposition d'Aéroports de Paris, s'appuyant sur un système de bonus-malus, est présentée au chapitre 5.5. Le bonus-malus propre à chaque indicateur serait calculé linéairement entre les niveaux minimum et maximum de performance proposés (cf. § 5.5.2).

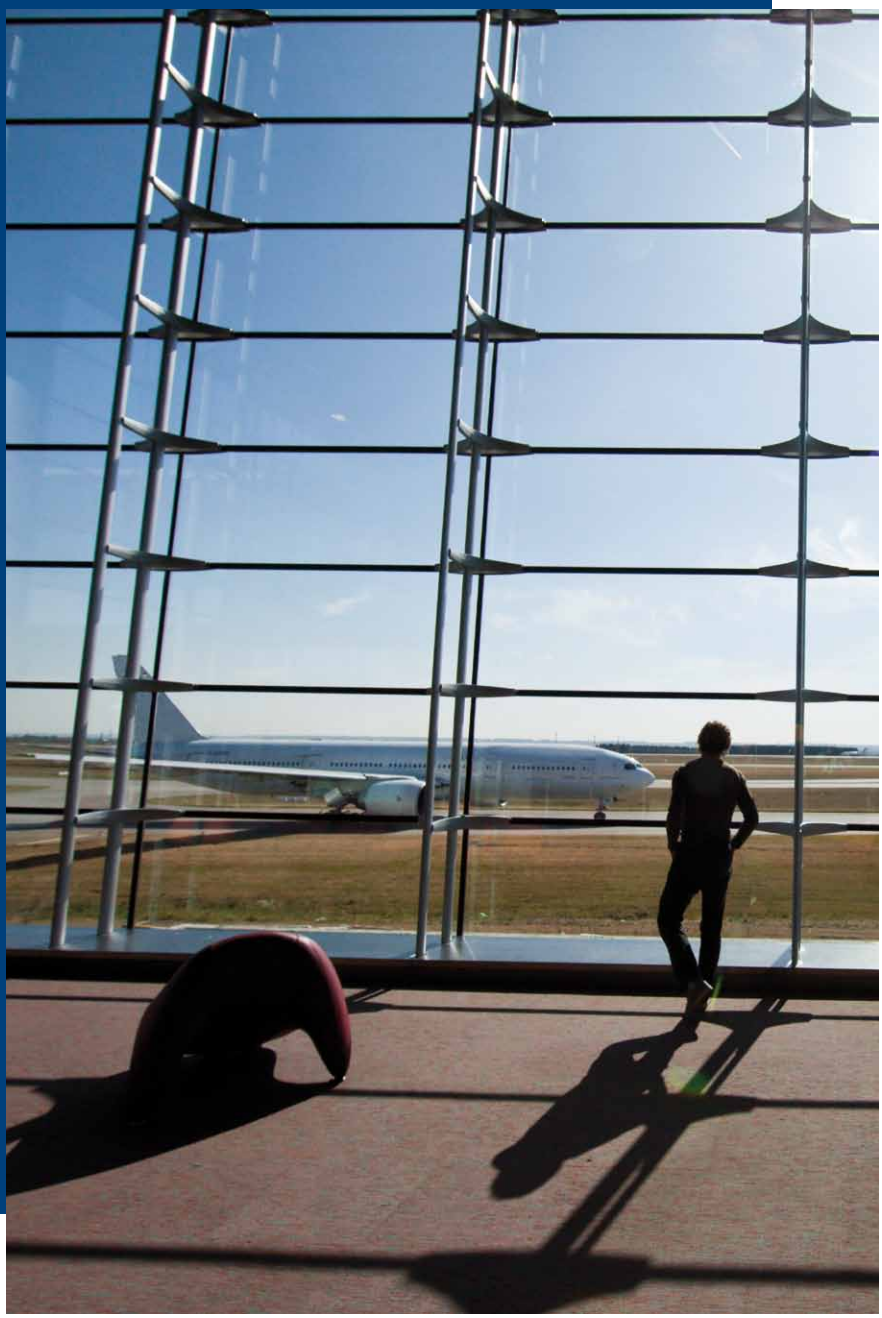
7.6.3 Ajustement lié à la réalisation des investissements

La proposition d'Aéroports de Paris est présentée au chapitre 5.5 et reprise au chapitre 6.9. Les modalités de calcul de l'incitation financière seraient homogènes à celles concernant les indicateurs de satisfaction, de disponibilité d'équipements et de conformité.

7.6.4 Autres ajustements

A l'instar des stipulations retenues dans le CRE 2006-2010, Aéroports de Paris propose que d'autres facteurs d'ajustement soient pris en compte, notamment en cas d'évolution législative ou réglementaire impactant le niveau de coûts ou de revenus du périmètre régulé ou en cas de changement du périmètre de services couverts par les redevances soumises au plafond tarifaire (cf. §. 7.1). Le principe retenu dans ces cas respectifs serait celui de neutralité de ces évènements sur la marge prévisionnelle dégagée par le périmètre régulé.

8. Evolution de la **performance économique**



Evolution de la **performance économique**

Aéroports de Paris se fixe comme ambition de poursuivre et renforcer les efforts de constante amélioration entrepris au cours du CRE 2006-2010 en matière de productivité et de maîtrise des coûts d'exploitation.

Cette orientation constitue une contribution majeure de l'entreprise à l'ambition stratégique de renforcer sa position concurrentielle, notamment d'un point de vue tarifaire, au profit de ses clients. Elle est également nécessaire comme contrepartie de l'aménagement du périmètre régulé qui interviendra en 2011. Elle sera poursuivie par ailleurs en pleine cohérence avec l'ambition d'amélioration de la qualité de service et de la satisfaction clients, et avec celle d'une approche à la fois équilibrée et incitative vis-à-vis des collaborateurs de l'entreprise.

En application de la réglementation, le périmètre régulé sera aménagé en 2011 avec la sortie, par rapport au périmètre régulé actuel, des activités suivantes :

- l'immobilier de diversification, c'est-à-dire celui ne concernant, hors aérogares, ni la maintenance des avions, ni la mise à disposition de surfaces et locaux pour les opérations des assistants en escale et des essenciers, ni celles de fret aérien, d'aviation d'affaires et d'aviation générale ; cet aménagement concerne, sur la base des éléments comptables de l'exercice 2008, **131 M€ de revenus externes et internes à Aéroports de Paris SA et 309 M€ d'actifs** (valeur nette comptable des immobilisations et besoin en fonds de roulement au 31 décembre 2008) ;
- les activités commerciales et de services telles que les boutiques, bars et restaurants, hôtellerie en aérogares, banques et change, publicité et location d'automobiles ; cet aménagement concerne, sur la base des éléments comptables de l'exercice 2008, **250 M€ de revenus d'Aéroports de Paris SA et 169 M€ d'actifs**.

Au regard de la situation conjoncturelle affectant le transport aérien d'une part et d'autre part de cette modification significative du périmètre régulé, Aéroports de Paris propose que le CRE 2011-2015 soit envisagé, du point de vue du critère de rentabilité des capitaux investis sur le périmètre aménagé, comme un **CRE de transition**.

Ainsi, la proposition d'Aéroports de Paris, cohérente avec l'ambition de renforcement de la compétitivité tarifaire, ne permet pas d'atteindre d'ici 2015 l'objectif d'un ROCE en ligne avec le CMPC. Les efforts continus de l'entreprise en matière de maîtrise des coûts et le passage dans un bas de cycle d'investissements placeraient néanmoins le ROCE sur une tendance ascendante permettant de viser, en moyenne sur le troisième contrat de régulation économique (2016-2020), un ROCE en ligne avec le CMPC.

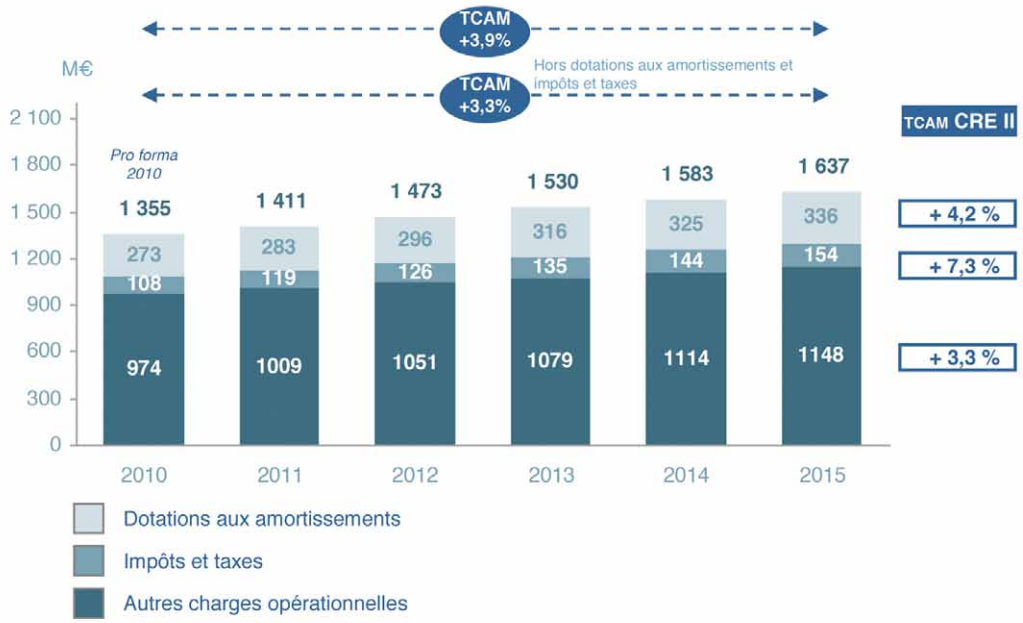
Est présentée ci-après l'évolution projetée du ROCE du nouveau périmètre régulé sur la période du CRE 2011-2015 :

Evolution du ROCE du périmètre régulé (2008-2015) et pro forma 2010 de l'adaptation du périmètre

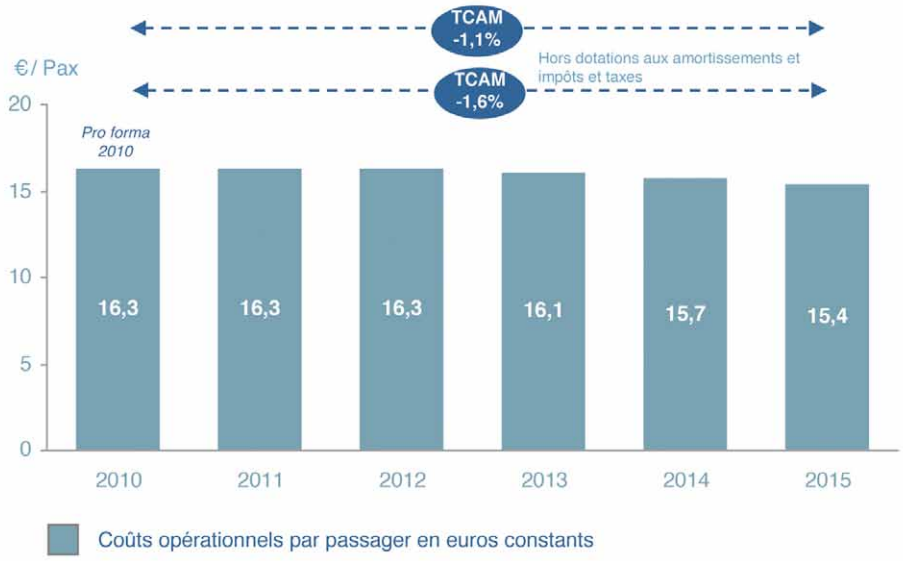
8.1 Evolution des coûts opérationnels du périmètre régulé aménagé

Les efforts d'Aéroports de Paris dans la maîtrise de ses charges d'exploitation et dans l'amélioration de sa productivité se traduiraient entre 2010 et 2015 par une **stabilisation des coûts du périmètre régulé par passager en € courants**, hors amortissements et impôts et taxes, conduisant, en termes réels, à un gain de performance proche du niveau de l'hypothèse d'inflation (indice des prix à la consommation pris en compte à hauteur de 1,75 % par an).

Evolution des charges opérationnelles du périmètre régulé (2010-2015)
- pro forma 2010 de l'adaptation du périmètre - € courants



Evolution des charges opérationnelles par passager en € constants
sur le périmètre régulé (2010-2015) - pro forma 2010 de l'adaptation du périmètre



Productivité

Aéroports de Paris envisagerait, entre 2010 et 2015 et sur le périmètre des activités d'Aéroports de Paris SA, **une réduction de -2 % des effectifs en moyenne par an**, dans le respect des règles sociales en vigueur. Cette tendance moyenne serait du même ordre sur le périmètre régulé.

Il est envisagé qu'une telle perspective soit accompagnée de manière cohérente par l'évolution progressive des emplois et des compétences de l'entreprise, permettant ainsi des gains de performance tout en renforçant Aéroports de Paris sur ses priorités stratégiques majeures, visant notamment l'amélioration de la qualité de service et le pilotage de ses charges externes.

Charges d'exploitation

Ces efforts d'amélioration de la productivité s'accompagneraient par ailleurs d'un **pilotage rigoureux des autres charges d'exploitation**, avec des efforts particuliers portés notamment sur les consommations d'énergie et, de manière cohérente avec l'ambition de qualité de service, sur le pilotage de la sous-traitance.

Les principaux leviers seront constitués par :

1. le **déploiement des synergies** du partenariat conclu à l'automne 2008 avec le groupe Schiphol ("Hublink") qui permettra notamment :
    - d'adopter les meilleures pratiques de management des approvisionnements et de gestion de la sous-traitance,
    - de réduire les coûts d'accès aux nouvelles technologies par des développements et des achats communs,
    - d'optimiser les opérations aéroportuaires : outre la mise en place d'un double hub offrant des services homogènes aux compagnies aériennes et aux passagers en termes de qualité de service et de solutions innovantes, cette orientation permettra en particulier la mutualisation d'achats ;
2. l'engagement d'Aéroports de Paris à diminuer de façon significative son impact environnemental en **maîtrisant au mieux ses consommations d'énergie** :
    - le plan d'affaires d'Aéroports de Paris s'inscrit dans une démarche de réduction des consommations énergétiques du patrimoine existant, notamment grâce à la rénovation des terminaux les plus anciens,
    - le projet de géothermie sur la plate-forme de Paris-Orly participe activement au développement des énergies propres,
    - le développement immobilier privilégie dès à présent la construction de bâtiments à basses consommations énergétiques (suivant les exigences du label BBC),
    - les nouveaux bâtiments d'aérogares tels que le satellite S4 et la jonction AC suivront les préconisations de la démarche HQE (Haute Qualité Environnementale) ;
3. un **management efficace de la sous-traitance** clairement dirigé vers la qualité de service et la maîtrise des coûts, avec des efforts axés sur :
    - les services de nettoyage et de transports grâce à un pilotage adapté de la sous-traitance tout en maintenant un haut niveau de qualité de service,
    - une optimisation du processus de maintenance du patrimoine au niveau des meilleures pratiques européennes,
    - un programme de maîtrise de l'évolution du coût de l'ensemble des autres services extérieurs.

8.2 Evolution des revenus du périmètre régulé aménagé

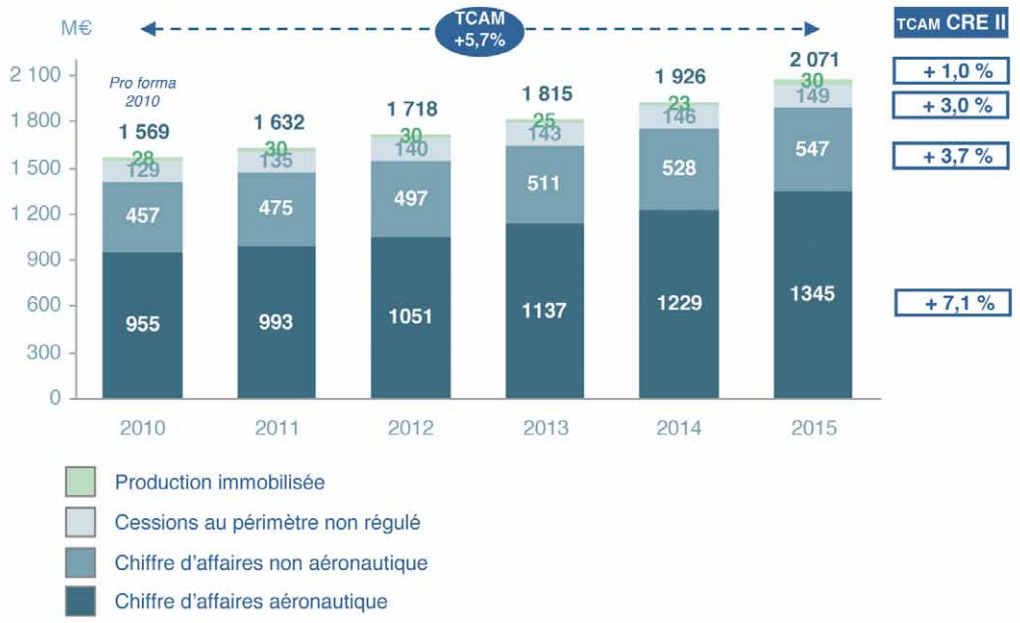
La hausse des recettes aéronautiques de 7,1 % en moyenne par an sur le CRE 2011-2015 serait la combinaison de la progression du trafic de passagers de +3,2 % en moyenne par an, de la hausse des tarifs proposée de +3,13 % (hypothèse d'inflation à +1,75 % comprise) en moyenne par an, et d'effets de structure telles que l'ouverture de nouvelles capacités et l'évolution du mix trafic.

La croissance du chiffre d'affaires non aéronautique, de l'ordre de 3,7 % en moyenne par an, résulterait notamment de l'évolution des recettes générées par les parcs automobiles, les prestations industrielles, l'activité immobilière aéroportuaire et l'activité locative en aérogares.

Par ailleurs, le périmètre régulé vend différents services aux autres activités d'Aéroports de Paris SA (cessions internes) et notamment :

- la fourniture de services administratifs et de maintenance aux activités de sécurité et sûreté (taxe d'aéroport),
- la location de locaux en aérogares à des services transverses administratifs et de supports techniques et la fourniture d'énergie à l'immobilier de diversification,
- la production d'études et travaux aux services transverses précités et à l'immobilier de diversification.

Evolution des revenus du périmètre régulé (2010-2015) - pro forma 2010 de l'adaptation du périmètre



Revenus aéronautiques

Eu égard à l'ambition que s'est fixée Aéroports de Paris de renforcer la compétitivité tarifaire de ses plate-formes aéroportuaires par une modération de l'évolution des redevances, l'évolution des revenus aéronautiques serait **de l'ordre de 7,1 % en moyenne par an sur 2010-2015**.

Cette évolution intègre la proposition d'Aéroports de Paris d'une **modération tarifaire au bénéfice de son positionnement concurrentiel**. Après un gel en 2010 du niveau moyen des redevances couvertes par le CRE 2006-2010, les tarifs des redevances couvertes par le CRE 2011-2015 évolueraient, à périmètre de services inchangé, de 1,38 % en moyenne par an au-delà de l'inflation (cf. § 7.3).

En matière d'évolution du chiffre d'affaires, la hausse des revenus des redevances principales, de **6,7 % en moyenne par an**, serait la combinaison des effets suivants :

- la hausse prévue du trafic de passagers de +3,2 % en moyenne par an ;
- la hausse des tarifs, proposée à 1,38 % en moyenne par an en plus de l'inflation (hypothèse d'inflation à 1,75 % par an) ;
- l'amélioration de la structure de trafic de passagers et de la jauge moyenne atterrie ;
- en matière de structure de l'offre, la mise en service de nouveaux postes de stationnement au contact liée à l'ouverture du satellite S4 au 3ème trimestre 2012 ;
- a contrario, l'amélioration dans le temps de la performance acoustique des flottes, défavorable à la dynamique d'évolution du chiffre d'affaires de la redevance d'atterrissage.

Le chiffre d'affaires des redevances accessoires, couvrant celles dont les tarifs sont décidés par Aéroports de Paris et celles dont les tarifs sont contractualisés avec certains clients (cas des trieurs de bagages relatifs à l'activité de Sky-Team), seraient **en hausse de 8,9 % en moyenne par an**.

Cette dynamique d'évolution bénéficie de la mise en service progressive, de 2012 à 2015, de nouvelles installations de tri des bagages loués à Air France.

Concernant les autres redevances accessoires, la progression envisagée de près de 6,6 % s'explique à la fois par l'effet du volume d'activité, des évolutions tarifaires précitées, du développement de l'offre de service (400 Hz notamment) et de la prise en compte, dans les évaluations financières, du basculement de l'ensemble des revenus actuels des banques d'enregistrement et de l'informatique associé (Crews) sur une assiette passager dès 2011 conformément à l'hypothèse envisagée au § 7.4.

Les autres évolutions de structure tarifaire des redevances accessoires, telles qu'évoquées dans le présent document (cf. § 7.4), n'ont pas été prises en compte dans les présentes simulations. Leur impact financier sur le CRE 2011-2015 serait néanmoins marginal voire neutre par nature.

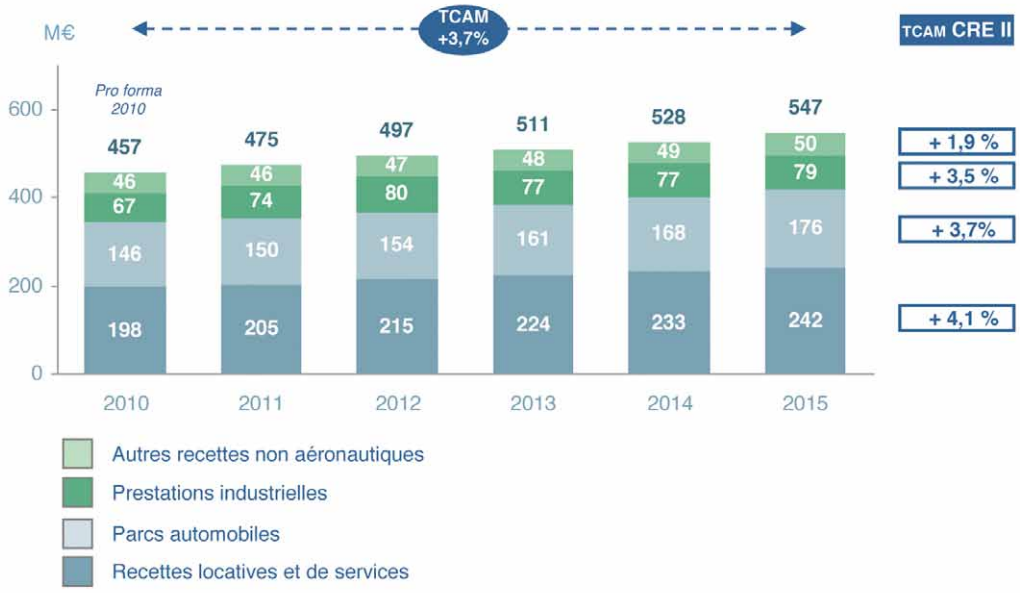
Evolution des revenus aéronautiques (M€ courants) du périmètre régulé

Revenus non aéronautiques

Les revenus non aéronautiques du périmètre régulé aménagé regroupent des recettes locatives (se composant elles-mêmes de revenus d'activités locatives en aérogares et de ceux de l'immobilier aéroportuaire hors aérogares) et de services divers (centres d'affaires en aérogares, salons ADP,…), celles des parcs automobiles publics et par abonnements, celles des prestations industrielles fournies aux clients de l'immobilier ainsi qu'aux locataires en aérogares et comprenant par ailleurs la vente à EDF de l'électricité cogénérée à Paris-Charles de Gaulle ; ils comprennent enfin le chiffre d'affaires de prestations diverses dont celles assurées contractuellement au profit de la direction des services de la navigation aérienne, les travaux d'aménagement et d'équipement au profit des locataires, certains services spécifiques (accès n°1, refacturation de navette bus, restauration d'entreprise, dispensaire médical,…).

Les efforts consacrés par Aéroports de Paris à ces activités non aéronautiques se traduiraient par une progression du chiffre d'affaires associé **en moyenne de 3,7 %** par an sur 2010-2015 :

Evolution des revenus non aéronautiques (M€ courants) du périmètre régulé



Cette progression dynamique serait principalement portée par les résultats des activités locatives dont les recettes augmenteraient **en moyenne de 4,1 % par an**, grâce à :

- l'immobilier aéroportuaire, qui devrait bénéficier du développement de nouvelles capacités en gares de fret et en bâtiments relatifs à l'activité d'assistance en escale, de nouvelles aires de stationnement pour FedEx et d'un effort soutenu et complémentaire de réhabilitation du patrimoine de façon à mettre ou remettre sur le marché des produits adaptés aux attentes des clients d'Aéroports de Paris (cf. § 6.6) ;
- la mise en service de nouvelles installations terminales (satellite S4) et la croissance soutenue du trafic attendue sur la deuxième partie du CRE 2011-2015, générant des besoins complémentaires des locataires en aérogares ;
- la prise en compte, dans les évaluations financières, d'une évolution indicielle des loyers de 2,5 % par an à compter de 2011.

L'évolution des autres revenus non aéronautiques (parcs, prestations industrielles et autres recettes), de l'ordre de **3,3 % par an en moyenne**, reflètent les efforts d'Aéroports de Paris pour offrir à ses clients des services de qualité à des prix raisonnables :

- l'amélioration de la qualité de service dans les parcs de stationnement n'induirait pas d'évolution tarifaire particulièrement dynamique, au regard du positionnement prix déjà atteint ; par ailleurs, en termes de volume d'activité, la politique de rationalisation du nombre d'abonnements par les entreprises et la tendance observée de perte de part de marché de la voiture individuelle parmi les moyens d'acheminement des passagers sur les plates-formes conduiraient à une augmentation annuelle moyenne du chiffre d'affaires un peu inférieure à 4 % par an ;
- la maîtrise des charges de production d'énergie bénéficierait en partie aux locataires, et le contrat de rachat par EDF de l'électricité cogénérée à Paris-Charles de Gaulle vient à échéance en 2013 ;
- une offre de services performants (accès n°1, services de navettes dédiées, travaux d'aménagement et d'équipement pour les locataires) se ferait dans le souci d'un prix adapté et partagé.

8.3 Evolution du résultat opérationnel de régulation et de la base d'actifs régulés

Grâce aux efforts importants prévus sur les charges, le résultat opérationnel du périmètre régulé aménagé progresserait de manière régulière, et bénéficierait en outre de la croissance soutenue du trafic à compter de 2013 et des évolutions tarifaires concernant les redevances sur la deuxième partie du CRE 2011-2015.

La **base d'actifs régulés évoluerait de manière très modérée**, par combinaison :

- d'un bas de cycle d'investissements, avec un net ralentissement des dépenses à compter de 2013 ;
- d'une diminution sensible du besoin en fonds de roulement négatif, cohérente avec le bas de cycle d'investissements.

Cette dynamique de croissance du résultat opérationnel régulé et l'augmentation limitée de la base d'actifs régulés conduiraient à **une progression relativement faible du ROCE régulé jusqu'en 2013, puis à une accélération de cette croissance jusqu'à un niveau estimé à 5,4 %, qui reste cependant inférieur à l'objectif que constitue le CMPC.**

Evolution de la base d'actifs régulés et résultat opérationnel du périmètre régulé (2008 - 2015) - pro forma 2010 de l'adaptation du périmètre

8.4 Analyse de sensibilité

Est présentée ci-après une analyse de la sensibilité du ROCE 2015 du périmètre régulé aménagé vis-à-vis des principaux paramètres dimensionnant du plan d'affaires :

Leviers de sensibilité	ROCE 2015 Périmètre régulé aménagé
0,2% de tarifs CRE II en plus par an en moyenne IPC + 1,6% vs IPC + 1,4%	**+ 0,13%**
20 M€ d'investissements CRE II en plus par an (sur le périmètre aménagé) 2.467 M€ vs 2.367 M€	**- 0,15%**
100 M€ d'investissements en plus en 2011 (sur le périmètre aménagé) 800 M€ vs 700 M€	**- 0,16%**
0,2% de TCAM du trafic CRE II en moins 3,0% vs 3,2%	**- 0,19%**
effet du programme d'investissements dédiés à la qualité de service non prise en compte de 750 M€ sur la période 2009 à 2015	**+ 1,12%**

9. Conclusion :
Une proposition équilibrée

Conclusion :
Une proposition équilibrée

La proposition d'Aéroports de Paris pour le CRE 2011-2015, qui entre dans le cadre de l'aménagement du périmètre régulé prévu par la réglementation, s'articule donc autour des orientations équilibrées suivantes, définies après la phase de concertation menée depuis plusieurs mois avec les compagnies aériennes :

- la priorité à une **amélioration décisive de la qualité de service et de la satisfaction clients**, grâce en particulier à la rénovation des terminaux les plus anciens, à l'optimisation des capacités existantes et au développement des services ;
- un programme d'investissements traduisant **le passage dans un bas de cycle**, avec 1,76 Md€ prévus sur le périmètre régulé, **tout en maintenant les opérations stratégiques** ;
- un renforcement de la **compétitivité tarifaire** d'Aéroports de Paris au profit de ses clients, via une politique d'évolution des redevances modérée intégrant, après un gel en 2010, une évolution graduelle sur 2011-2015 de 1,38 % en moyenne par an hors inflation et à périmètre de services inchangé ;
- afin de soutenir cette ambition, l'engagement d'efforts très significatifs de l'entreprise en faveur de **l'amélioration de sa performance économique**, par des gains importants de productivité et une grande discipline sur l'évolution des charges d'exploitation ;
- un scénario de trafic reposant sur une reprise progressive de l'activité en plusieurs années, et se traduisant au global par une **croissance annuelle moyenne de 3,2 % du trafic de passagers** de 2010 à 2015 ;
- la prise en compte d'un **facteur d'ajustement du plafond tarifaire au trafic moins volatil et pouvant agir comme vecteur de préparation de l'avenir** ; un tel paramétrage du CRE 2011-2015 permettra à Aéroports de Paris d'être particulièrement réactif, en cas de progression plus forte que prévue du trafic, pour mettre en œuvre des investissements non prévus initialement dans le CRE 2011-2015 ;
- des **indicateurs de qualité de service ambitieux**, permettant de mesurer de la manière la plus représentative possible la qualité des services in fine rendus aux clients de l'entreprise ;
- le **renforcement de la coopération avec les transporteurs aériens**, par la mise en place d'un dispositif régulier de suivi et de collaboration locale, au niveau de chaque terminal, entre les équipes d'Aéroports de Paris et les compagnies aériennes.

La proposition d'Aéroports de Paris prend en compte, de manière pragmatique, la situation particulière du CRE 2011-2015 qui, du point de vue de la rentabilité des capitaux investis sur le nouveau périmètre régulé, s'analysera comme un CRE de transition : l'objectif que constitue le coût moyen pondéré du capital serait approché sans pour autant être atteint à l'horizon 2015, permettant toutefois d'anticiper une remise en ligne de la rentabilité avec celui-ci en moyenne sur le CRE suivant.

Dans ces conditions, la proposition d'Aéroports de Paris revient à assurer un passage au nouveau périmètre régulé sans impact négatif sur les coûts des compagnies aériennes mais au contraire par les efforts continus de l'entreprise sur ces propres charges et son efficacité opérationnelle. Bien plus, le nouveau système de régulation est appelé à créer dans la durée un cercle vertueux par lequel l'entreprise sera particulièrement incitée à la progression ambitieuse et continue de la compétitivité et de l'attractivité de ses plates-formes.

Ainsi, **les grands équilibres des propositions d'Aéroports de Paris traduisent l'ambition de l'entreprise de servir ses clients de plus en plus efficacement et dans une logique d'amélioration continue de leur satisfaction, et de renforcer la compétitivité et l'attractivité des plates-formes franciliennes au profit des transporteurs aériens comme de l'ensemble du secteur et du dynamisme économique de l'Ile-de-France.**