

DOSSIER PUBLIC DE CONSULTATION POUR LE CONTRAT DE RÉGULATION ÉCONOMIQUE 2027-2034



GROUPE ADP

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

1

CHIFFRES CLÉS

4

CONSULTATION PRÉLIMINAIRE DES USAGERS

7

PROPOSITION DU GROUPE ADP POUR LE CONTRAT DE RÉGULATION ÉCONOMIQUE (CRE) 2027-2034

9

1 TRAFIC ET CAPACITÉS

1.1	Perspectives de trafic	22
1.2	Évolution des capacités	28

2 PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

2.1	Vue générale du programme d'investissements	34
2.2	Vision détaillée du programme d'investissements	40

3 QUALITÉ DE SERVICE

3.1	La qualité de service au cœur de la stratégie	66
3.2	Indicateurs et objectifs de qualité de service	67
3.3	Gains économiques du projet industriel au bénéfice des compagnies aériennes	71

4 PROPOSITIONS TARIFAIRES

4.1	Périodes tarifaires et redevances soumises au plafond	79
4.2	Proposition d'évolution tarifaire moyenne des redevances soumises au plafond	80
4.3	Mécanismes d'ajustement du plafond d'évolution tarifaire	81
4.4	Éclairage sur l'évolution de la structure de tarification	85
4.5	Modulation des redevances	87



5 ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

5.1	Régime de régulation économique et périmètre régulé	90
5.2	Principes d'élaboration des comptes régulés	94
5.3	Coût moyen pondéré du capital	102
5.4	Évolution des revenus du périmètre régulé	105
5.5	Évolution des coûts opérationnels du périmètre régulé	107
5.6	Focus sur l'évolution du revenu et des charges de sous-traitance liés à la sous-traitance PHMR	110
5.7	Évolution du résultat opérationnel de régulation et de la base d'actifs régulés	112
5.8	Équilibre général du contrat et analyse de sensibilité	113

6 BILAN DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2019-2024)

6.1	L'évolution du trafic	116
6.2	L'évolution des capacités	120
6.3	Le programme d'investissements	122
6.4	La qualité de service et la satisfaction clients	129
6.5	L'évolution de la tarification	137
6.6	L'évolution de la performance économique	142

ANNEXE - PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

147

NB : le Groupe ADP désigne dans l'ensemble du document la société anonyme Aéroports de Paris visée à l'article L. 6323-1 du code des transports. La dénomination Groupe ADP est ainsi utilisée ici à des seules fins de communication et sans aucune conséquence juridique.



Philippe Pascal
Président-directeur général

« Le Groupe ADP entend mettre en oeuvre un projet, à la fois ambitieux, responsable et équilibré, au service de nos clients et de l'acceptabilité durable de nos activités »

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Fort de 80 années d'expérience, le Groupe ADP souhaite dessiner l'aéroport de demain en proposant un modèle d'aménagement séquencé qui soutienne la performance de ses clients tout en garantissant l'acceptabilité de ses activités. Ce projet doit pouvoir s'appuyer sur un équilibre économique qui assure la soutenabilité financière d'une politique active de réinvestissement à Paris, afin de bâtir un modèle durable, équilibré et créateur de valeur pour tous.

Depuis leur création, nos plateformes parisiennes ont su relever les défis industriels, technologiques et économiques pour contribuer de manière significative à la connectivité, l'attractivité et au rayonnement de notre pays. L'ambition du Groupe ADP est de poursuivre dans cette voie en s'adaptant aux nouvelles attentes de nos parties prenantes et aux exigences d'un secteur aérien en constante évolution.

Notre environnement a profondément changé depuis le dernier contrat de régulation économique (CRE) conclu par le Groupe ADP pour la période 2016-2020. La crise sanitaire a bouleversé le secteur aérien, tandis que de nouveaux défis environnementaux, sociaux et réglementaires sont venus s'ajouter aux exigences de performance et de compétitivité. Ces transformations s'inscrivent dans un contexte de compétition et d'incertitudes accrues, rendant plus que jamais nécessaire un modèle industriel et économique résilient et porteur d'avenir.

Un modèle réinventé

En tant que gestionnaire d'infrastructures, le Groupe ADP a pleinement son rôle à jouer pour accompagner la transformation du secteur et en garantir une contribution positive pour nos clients, partenaires et salariés. Pour répondre à ces enjeux, il entend ainsi mettre en oeuvre un projet, à la fois ambitieux, responsable et équilibré, au service de nos clients et de l'acceptabilité durable de nos activités. C'est l'esprit de la présente proposition de contrat de régulation économique.

Ce projet est le fruit d'une démarche collective et d'un dialogue mené avec l'ensemble des compagnies aériennes, des communautés aéroportuaires, des services de l'État, des territoires, de nos actionnaires et de nos collaborateurs, notamment dans le cadre des deux concertations volontaires Paris-Orly 2035 et CDG&Vous menées en 2024 et 2025. Il constitue, pour le Groupe ADP et l'ensemble de ses partenaires, un véritable facteur de confiance et de visibilité, indispensable pour investir, planifier et se projeter dans la durée.

Convaincus que le dynamisme de nos plateformes parisiennes repose sur la qualité de leur modèle d'aménagement, nous avons structuré notre proposition de contrat de régulation économique autour de trois parties pris structurants, garants d'une création de valeur durable pour l'ensemble de nos partenaires.

**FLUIDIFIER / DENSIFIER ET OPTIMISER /
DÉVELOPPER**



Le premier parti pris consiste à proposer un modèle de développement à la fois ambitieux et responsable, cohérent avec les projets présentés en concertations publiques afin d'en garantir l'acceptabilité. Notre proposition s'articule ainsi autour d'un développement modulaire et progressif des capacités aéroportuaires, en rupture avec l'ancien modèle de développement dont le terminal 4 était l'incarnation. Ce modèle réinventé vise à accompagner la croissance du trafic aérien sans la devancer, conduisant ainsi à un usage plus raisonnable du foncier et à la mise en œuvre d'aménagements qui permettront d'abord d'optimiser, mutualiser et densifier les ressources existantes avant de déployer de nouvelles infrastructures. Il met ainsi notamment l'accent sur le développement de l'intermodalité, l'électrification et l'adaptation de nos infrastructures aux évolutions contemporaines. Pensée en cohérence avec nos nouveaux impératifs de sobriété et de transition environnementale, cette approche garantit la pérennité de nos activités.

**UN PROJET INDUSTRIEL QUI
SE DÉPLOIE SUR UNE DURÉE DE**

8 ANS



Le deuxième parti pris consiste à proposer un projet d'aménagement cohérent sur une période de 8 ans (2027-2034), conçu pour répondre aux besoins de nos clients et à la mesure des enjeux parisiens. Nos nouveaux projets d'aménagement et d'infrastructures conduisent en effet à des chantiers plus complexes et plus longs, compte tenu de leurs fortes interfaces avec l'existant et des nouvelles exigences réglementaires en matière de procédures environnementales. Cette temporalité - dont la possibilité a été ouverte par le législateur - permet ainsi le déploiement d'un ensemble d'infrastructures fortement imbriquées, répondant aux exigences des compagnies aériennes et des passagers. Ce projet ambitieux repose sur un niveau d'investissements inédit de 8,4 milliards d'euros, reflet de l'ambition du Groupe ADP pour construire ses prochains succès à Paris.

« Nos partis pris dessinent ainsi une proposition ambitieuse sur le plan industriel, responsable sur le plan environnemental et équilibrée sur le plan économique »

Le troisième parti pris porte sur le niveau de performance et de qualité de service que nous souhaitons garantir à nos clients, compagnies aériennes et passagers grâce à la mobilisation des collaborateurs du Groupe ADP et de l'ensemble de la communauté aéroportuaire. Dans la continuité de nos résultats Skytrax - qui placent nos plateformes parisiennes aux premiers rangs mondiaux -, notre proposition vise à maintenir nos aéroports aux meilleurs standards internationaux grâce à des investissements ciblés sur la performance opérationnelle et l'expérience passager. Ceux-ci se traduiront par des chantiers prioritaires comme la restructuration des zones frontières, le renforcement de la place de la gare TGV de Paris-Charles de Gaulle ou la création de nouvelles capacités d'embarquement au contact, qui amélioreront à la fois la fluidité des opérations, la qualité de l'accueil et la performance économique de nos partenaires. Ils constituent ainsi la matérialisation de notre ambition pour le Groupe ADP et nos aéroports franciliens : devenir une référence mondiale en matière d'hospitalité et d'attractivité.

Ces trois partis pris dessinent ainsi une proposition ambitieuse sur le plan industriel, responsable sur le plan environnemental et équilibrée sur le plan économique. Ce dernier aspect est essentiel.

Un modèle équilibré, socle de nos succès communs

La matérialisation de ce projet repose en effet sur notre capacité à construire, ensemble, un modèle économique équilibré, qui concilie les attentes de chacun dans un contexte fortement contraint. L'équilibre de notre proposition de contrat de régulation économique repose ainsi sur un partage équilibré des efforts entre l'ensemble des parties prenantes, garant d'une création de valeur durable.

5,9 %

CMPC RÉGULÉ



Notre proposition vise à assurer, conformément aux exigences posées par la loi, une juste rémunération des capitaux investis sur le périmètre régulé, à la hauteur du risque porté par le Groupe. Cette garantie est une condition essentielle pour sécuriser à long terme le financement du développement de nos plateformes parisiennes. Cet objectif va de pair avec des objectifs de qualité de service ambitieux, assortis d'une évolution maîtrisée des charges régulées qui reflète des efforts en matière de productivité.

IPC +2,6 %

TARIFS



Dans ce cadre, le Groupe ADP s'engage à mettre en œuvre une trajectoire tarifaire adaptée aux enjeux de performance de nos clients. Cette trajectoire se traduit par des évolutions tarifaires calibrées sur les besoins réels d'investissement et alignées avec celles des autres plateformes européennes, de manière à garantir la compétitivité des opérations et à soutenir le développement du trafic international.

Cette évolution tarifaire s'accompagne également d'une adaptation de la structure tarifaire qui illustre l'engagement du Groupe ADP en faveur d'un modèle compétitif et résilient. Ces ajustements, qui intègrent notamment différents types de modulations, poursuivent trois objectifs clairs : renforcer la performance de nos

activités, optimiser l'utilisation de nos infrastructures et accélérer la décarbonation du secteur.

Notre proposition se veut ainsi équilibrée, en conciliant les horizons de court, moyen et long terme, en partageant les risques et en structurant un projet capable de soutenir à la fois la performance des plateformes parisiennes et la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Cet équilibre est la clé de voûte de notre ambition et constitue la condition même de la visibilité et de la lisibilité offertes par le contrat de régulation économique.

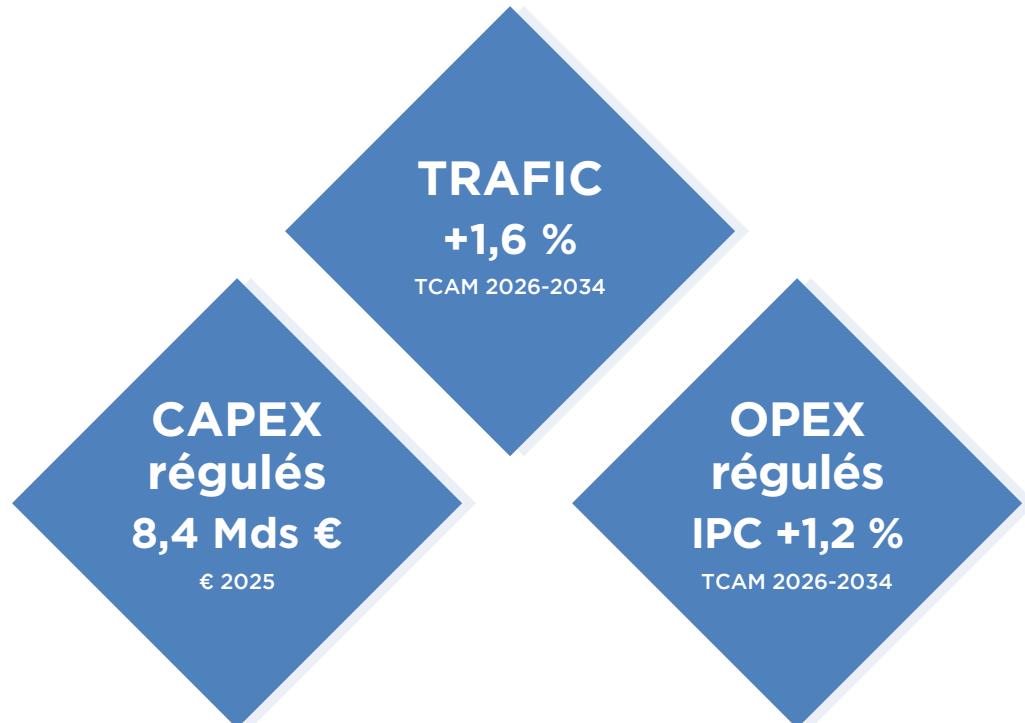
« Le prochain contrat de régulation économique n'est pas un simple document ou une simple démarche administrative mais un véritable outil de visibilité et de stabilité au service de notre réinvestissement à Paris »

La première étape d'un nouveau cycle

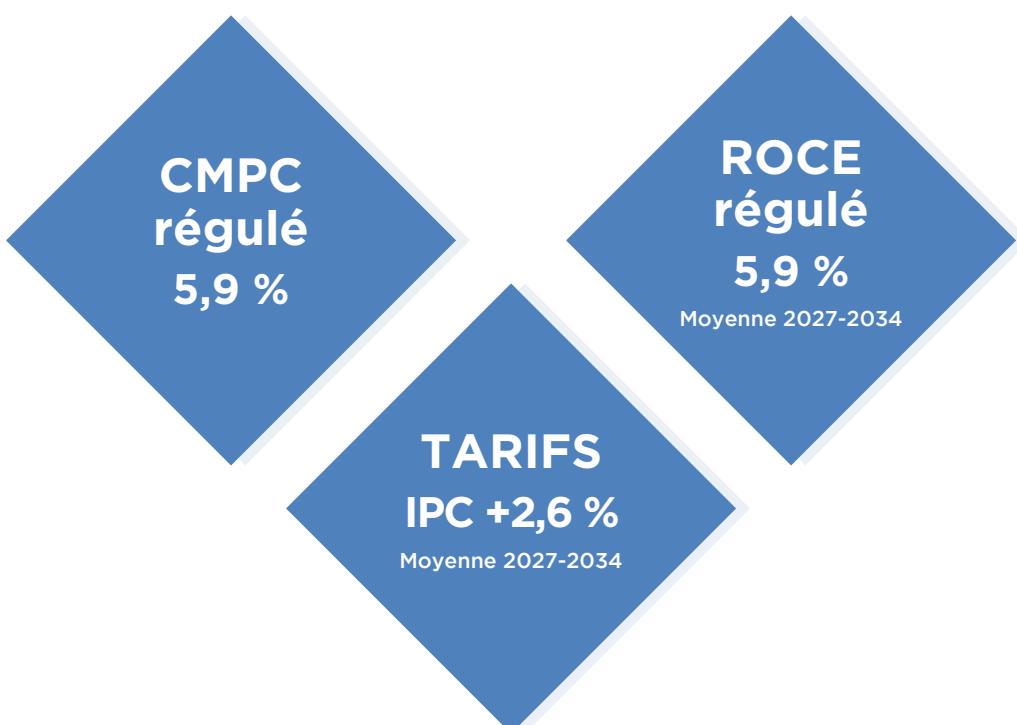
Le prochain contrat de régulation économique n'est ainsi pas un simple document ou une simple démarche administrative, mais un véritable outil de visibilité et de stabilité au service de notre réinvestissement à Paris. Il constitue la première pierre d'un nouveau cycle industriel qui se déploiera sur le temps long.

La publication de ce dossier public de consultation ouvre ainsi une nouvelle période de dialogue et de concertation. Elle traduit la confiance que nous avons dans le modèle industriel et financier du Groupe ADP et dans sa capacité à innover et se transformer pour écrire, avec nos clients et partenaires, la prochaine page de notre histoire à Paris.

CHIFFRES CLÉS



Un contrat de régulation équilibré
2027-2034
8 ans

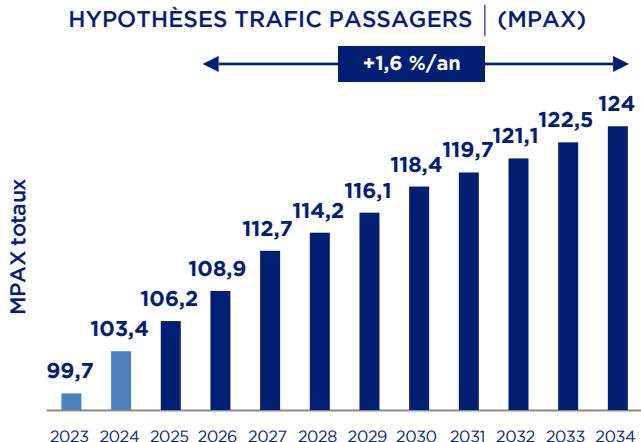




Passagers +1,6 %

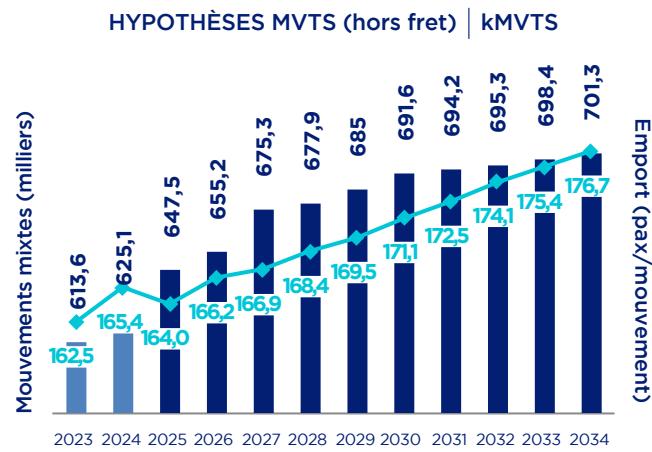
Hausse annuelle moyenne
trafic 2026-2034

UNE ÉVOLUTION DU TRAFIC ET DES MOUVEMENTS PORTÉE PRINCIPALEMENT PAR L'INTERNATIONAL



Mouvements +0,9 %

Hausse annuelle moyenne
mouvements 2026-2034



	Trafic par Faisceau (MPAX)					Trafic par Faisceau (TCAM en %/an)
	2019 (réalisé)	2024 (réalisé)	2025	2030	2034	
	2026-2034					
National	16,2	11,6	11,3	10,7	10,2	-1,5 %
Schengen	36,8	38,0	38,9	43,9	44,5	1,2 %
UE hors Schengen/ Roy.-Uni	6,8	6,0	6,0	6,3	6,3	0,9 %
DROM COM	4,7	4,7	4,9	5,4	5,6	1,7 %
Autre International	43,4	43,1	45,0	52,0	57,4	2,7 %
TOTAL	108,0	103,4	106,2	118,4	124,0	1,6 %

	Mouvements mixtes (milliers)					Trafic par Faisceau (TCAM en %/an)
	2019 (réalisé)	2024 (réalisé)	2025	2030	2034	
	2026-2034					
National	141,1	92,6	92,4	83,6	78,1	-1,8 %
Schengen	269,4	271,1	281,6	306,8	305,1	0,7 %
UE hors Schengen/ Roy.-Uni	56,7	45,4	45,4	46,5	46,0	0,5 %
DROM COM	14,0	13,7	14,1	15,4	15,9	1,6 %
Autre International	205,0	202,4	214,0	239,2	256,2	2,1 %
TOTAL	686,3	625,1	647,5	691,6	701,3	0,9 %



CAPEX régulés 8,4 Mds€

Plan d'investissement 2027-2034

UN PLAN D'INVESTISSEMENT QUI S'INSCRIT DANS UNE DÉMARCHE DURABLE EN OPTIMISANT L'EXISTANT AVANT DE DÉVELOPPER DE NOUVELLES CAPACITÉS

M€ 2025	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	TOTAL
Accès et Intermodalité	87	110	128	127	174	146	139	114	1 026
Accompagnement Aéronautique	134	162	148	132	106	106	98	111	997
Capacités côté piste	206	271	236	304	128	178	174	87	1 585
Capacités Bagages	38	47	90	122	78	65	118	117	675
Capacités côté terminal	300	280	249	329	289	237	249	208	2 141
Parcours Passagers en Aérogare	250	217	220	240	327	284	124	111	1 774
Préparation du prochain CRE	0	0	0	0	0	7	97	137	241
TOTAL	1 016	1 088	1 071	1 254	1 102	1 022	1 001	885	8 439



+18 Mpx

Capacité supplémentaire¹

Paris-Charles de Gaulle
+14 Mpx

Paris Orly
+4 Mpx

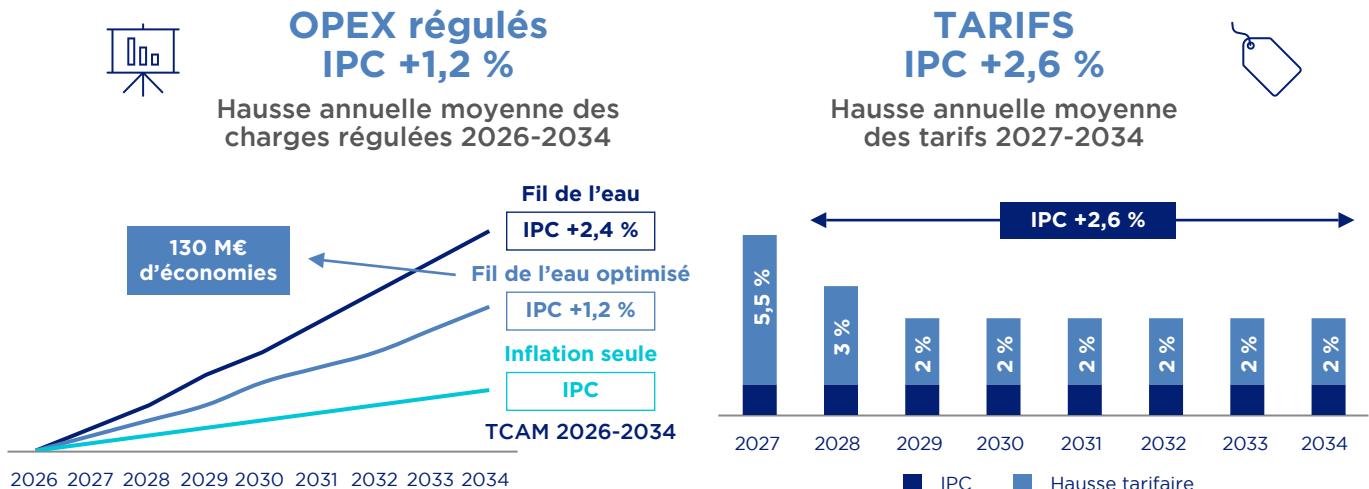
8 ans (2027-2034)

Durée du CRE



Livraison d'un projet constitué
d'infrastructures cohérentes
et interdépendantes

¹ Gain de capacité nette en prenant en compte la destruction de capacité (dont T2G) et sur une base 2024 impactée EES de 76 Mpax à CDG et 33 Mpax à ORY.



4 FACTEURS D'AJUSTEMENT assurant un partage équilibré des risques

	TRAF Trafic	Ajuste le plafond tarifaire si le revenu constaté de la caisse aéronautique diffère du revenu prévisionnel
	INV Investissements	Ajuste le plafond tarifaire en fonction du respect du montant global d'investissements et du délai de livraison de certains objets du programme
	QDS Qualité de service	Ajuste le plafond tarifaire selon le niveau de service délivré par le Groupe ADP
	LEX Changements juridiques	Ajuste le plafond tarifaire dans le cas d'un changement du cadre juridique (loi, règlement, décision juridictionnelle, décision administrative, etc.), notamment en matière fiscale ayant un impact significatif sur les charges

11 INDICATEURS DE QUALITÉ DE SERVICE avec incidence financière bonus/malus

Indicateurs de Disponibilité	Indicateurs de Satisfaction	Indicateur d'Efficacité
<ul style="list-style-type: none"> Équipements électromécaniques Tapis de livraison bagages Passerelles télescopiques Fourniture électrique 400 Hz Mires de guidage Équipements de pré-conditionnement d'air Bornes automatiques d'enregistrement Dépôses bagages automatiques 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction globale au départ – enquête ACI-ASQ Satisfaction de la facilité de correspondance – enquête ACI-ASQ 	<ul style="list-style-type: none"> Temps d'attente au Poste Inspection Filtrage (PIF)

CONVERGENCE DU ROCE ET DU CMPC À 5,9 % en moyenne sur la durée du CRE



CONSULTATION PRÉLIMINAIRE DES USAGERS

1. Le cadre de la régulation économique qui s'applique au Groupe ADP est défini par les dispositions du code des transports. Ce cadre privilégie un mode de régulation pluriannuel, facteur de visibilité et de performance, fondé sur la conclusion entre l'exploitant et l'État d'un contrat de régulation économique (CRE) d'une durée pouvant aller jusqu'à dix ans, lorsque les spécificités du projet industriel de l'exploitant le justifient. Ce contrat porte sur la tarification des redevances pour services rendus, sur les programmes d'investissements et sur le niveau de qualité de service.
2. En application de l'article R. 6325-43 du code des transports, l'élaboration du CRE donne lieu à la publication d'un dossier public de consultation dans lequel les propositions détaillées de l'exploitant sont présentées ainsi qu'un avant-projet de contrat. Tel est l'objet du présent dossier qui présente la proposition du Groupe ADP concernant le CRE appelé à couvrir la période 2027-2034.

Alors que la publication du dossier public de consultation est la première étape formelle de la procédure d'élaboration du CRE, le Groupe ADP a souhaité mobiliser en amont l'ensemble des acteurs du secteur aérien autour d'un projet commun et de long terme, à horizon 2035-2050. Il s'agissait d'une condition préalable et nécessaire à la définition d'un projet industriel fédérateur au sein de la communauté aéroportuaire.

3. À ce titre, le Groupe ADP a engagé des échanges dès le début de l'année 2024, lorsqu'elle a organisé la concertation publique volontaire à Paris-Orly. Elle s'est poursuivie avec la concertation publique volontaire menée à Paris-Charles de Gaulle au premier semestre 2025.

A Paris-Orly, le choix a été fait de lancer cette concertation sur un périmètre élargi de 104 communes et collectivités, réparties sur quatre départements. Entre le 26 février et le 26 mai 2024, deux réunions publiques, sept ateliers thématiques et douze points participatifs « hors les murs » ont été organisés, en sus d'outils d'expression notamment dématérialisés.

Au total, 10 335 avis ont été exprimés autour de quatre axes : (i) les mobilités décarbonées et la fluidité des accès ; (ii) les énergies bas carbone et biodiversité ; (iii) la programmation immobilière ; (iv) l'hospitalité, la qualité de service et le handicap.

Poursuivant la même démarche de dialogue territorial, la concertation publique volontaire à Paris-Charles de Gaulle s'est déroulée sur un périmètre élargi de près de 800 communes réparties sur neuf départements, sous l'égide de la Commission nationale du débat public. Entre le 8 avril et 8 juillet 2025, plus de 55 temps d'échanges (réunions plénières et thématiques, ateliers participatifs, points participatifs etc.) ont été organisés, avec également des moyens d'expression dématérialisés mis à la disposition de l'ensemble des personnes intéressées.

Cette seconde concertation a permis de recenser près de 20 476 avis autour de cinq axes : (i) une gare multimodale au service des territoires ; (ii) des aménagements phasés et modulaires ; (iii) les activités cargo et fret ; (iv) l'immobilier durable pour la qualité de vie et l'emploi ; et (v) un *hub* énergie bas carbone.

Ces concertations publiques volontaires ont permis au Groupe ADP de construire une vision d'aménagement à moyen et long terme de ces plateformes aéroportuaires avec l'ensemble de la communauté aéroportuaire et des territoires environnants. Ces échanges ont nourri et enrichi la nouvelle vision industrielle visant à concilier l'accompagnement de la croissance du trafic avec la transition environnementale du transport aérien, tout en demeurant au service du développement économique de la France.

Le programme d'investissements proposé dans le présent dossier public de consultation est la déclinaison de cette vision de long terme concertée. Les usagers, dont plusieurs ont participé activement aux concertations publiques, ainsi que les autres parties prenantes intéressées, ont ainsi été associés aux réflexions sur le projet industriel du Groupe ADP très en amont de la procédure formelle d'élaboration du CRE.

4. En complément de ces concertations publiques volontaires portant sur une vision long terme, le Groupe ADP a rencontré les usagers dans le cadre de groupes de travail et de la commission consultative économique sur le projet de contrat de régulation économique 2027-2034 avant la publication de ce document.

Conformément aux dispositions du 2^e de l'article L. 6325-2 du code des transports, la durée dérogatoire au delà de cinq ans du CRE doit faire l'objet d'une « *consultation préalable des usagers par l'exploitant de l'aérodrome, qui leur présente les spécificités du projet industriel concerné* ».

Le Groupe ADP a ainsi organisé, en l'absence d'obligation réglementaire, quatre réunions avec les usagers membres de la commission consultative économique unique de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly et de la commission consultative économique de Paris-Le Bourget, selon un calendrier et des modalités évoquées avec les compagnies et organisations professionnelles dans le cadre de la procédure de consultation pour la période tarifaire 2026.

Les réunions du groupe de travail ont porté sur :

- la présentation du projet industriel sur Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et des montants estimatifs sur ses principales composantes majeures, ainsi que les prévisions en matière de trafic global. Ces réunions ont eu lieu le 12 et 13 octobre 2025 ;
- la qualité de service et l'efficacité du projet industriel, le 13 octobre 2025 ;
- la structure tarifaire et les facteurs d'ajustement envisagés du CRE, présentés le 16 octobre 2025.

5. La consultation des usagers s'est poursuivie dans le cadre formel de la commission consultative économique avant la publication du présent dossier public de consultation. La commission consultative économique unique de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly s'est réunie les 12 novembre et 21 novembre 2025 et celle de Paris-Le Bourget le 13 novembre 2025. À cette occasion, les usagers ont émis un avis favorable sur la durée de huit ans proposée pour le contrat sur la base du projet industriel qui leur a été présenté et qui constitue un élément sous-jacent de la proposition du Groupe ADP.

6. Ces commissions consultatives économiques ont également abordé, une nouvelle fois, les différents thèmes présentés à l'occasion des réunions du groupe de travail en octobre 2025, en fournissant davantage de visibilité sur le montant estimatif global du programme d'investissements du Groupe ADP.

7. Cette consultation se poursuivra après la publication du présent dossier public de consultation, le Groupe ADP s'étant notamment engagé à tenir une réunion d'information avec les usagers dans les jours suivants sa publication.

Les usagers seront une nouvelle fois consultés en commission consultative économique, fin janvier 2026, après la publication du présent dossier, conformément aux dispositions de l'article R. 6325-45 du code des transports.

Le ministre chargé de l'aviation civile pourra solliciter l'Autorité de régulation des transports, en application de l'article R. 6325-46 du code des transports, pour rendre un avis motivé sur l'avant-projet de contrat annexé au présent dossier public de consultation.

Cet avis, s'il est sollicité, permettra de donner à l'exploitant et à l'État un éclairage du régulateur sur les éléments composant le contrat de régulation économique.

Afin de poursuivre le processus itératif de consultation des usagers, le Groupe ADP s'est également engagé à poursuivre les échanges avec les usagers dans le cadre de groupes de travail tout au long de la période de négociation avec l'État au printemps 2026. Ces réunions additionnelles seront programmées afin de poursuivre le processus itératif de consultation des usagers qui caractérise la régulation économique aéroportuaire.

Enfin, en application de l'article R. 6325-48-1 du code des transports, à l'issue des négociations, le Groupe ADP soumettra le projet de contrat à l'avis des usagers dans le cadre de la commission consultative économique, avant la saisine obligatoire par le ministre chargé de l'aviation civile pour avis conforme de l'Autorité de régulation des transports.

PROPOSITION DU GROUPE ADP POUR LE CONTRAT DE RÉGULATION ÉCONOMIQUE (CRE) 2027-2034

Depuis plus de 80 ans, le Groupe ADP aménage, exploite et développe les aéroports parisiens. Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget qui forment ensemble aujourd’hui le système aéroportuaire francilien. Ce système d’aéroports constitue non seulement la « porte d’entrée » de la France et de sa région capitale, mais aussi un pôle économique majeur et un actif stratégique de souveraineté.

La pandémie Covid-19, et les conséquences qu’elle a engendrées sur le secteur du transport aérien, a entraîné la résiliation du contrat de régulation économique (CRE) 2016-2020 et la caducité des hypothèses du projet de CRE 2021-2025. Elle a également conduit le Groupe ADP à bâtir un nouveau modèle aéroportuaire visant à garantir l’acceptabilité de la croissance du trafic aérien en réconciliant développement et décarbonation d’une part, croissance et sobriété d’autre part.

Pour relever ce défi, le Groupe ADP dispose d’atouts majeurs.

Il peut s’appuyer sur :

- ◆ des infrastructures au potentiel unique et dont la connectivité à la région capitale va être confortée par le développement de nouveaux services de transports collectifs décarbonés. Il a choisi également de tirer pleinement parti de la complémentarité de l’offre ferrée longue distance pour accompagner la croissance du trafic aérien ;
- ◆ la performance de son modèle économique, qui repose depuis 2010 sur un système de caisse aménagée, incitant le Groupe ADP à maîtriser ses coûts opérationnels régulés, à développer et améliorer ses infrastructures et services pour gagner en compétitivité ;
- ◆ des communautés aéroportuaires riches de plus de 1 000 entreprises et plus de 120 000 salariés, qui ont participé activement à l’élaboration du projet industriel proposé, au travers de deux exercices inédits de concertations publiques volontaires, traduisant la volonté du Groupe ADP de renouveler le dialogue avec l’ensemble des parties prenantes, et au premier rang desquelles, les compagnies aériennes ;
- ◆ un ancrage territorial conforté par les concertations publiques volontaires et de nombreux partenariats pour répondre notamment aux besoins de fort renouvellement des emplois et des compétences sur ses plateformes dans l’intérêt conjoint des territoires d’implantation et du secteur aérien dans son ensemble.

C'est dans ce contexte que le Groupe ADP entend inscrire le prochain CRE 2027-2034.

Accompagner une croissance du trafic plus modérée et durablement recomposée

Depuis les débuts de l’aviation commerciale, le secteur du transport aérien a connu une croissance constante, que le Groupe ADP a su accompagner avec notamment l’ouverture du terminal Sud à Paris-Orly en 1961 puis celle de Paris-Charles de Gaulle en 1974. Sur la période 2005 à 2019, la croissance du trafic à Paris était en moyenne de 2,3 % par an, soit plus de deux fois supérieure à la croissance économique française.

Cette dynamique s'est brutalement arrêtée en mars 2020 sous l'effet de la crise sanitaire mondiale. Si le trafic aérien est revenu sur les plateformes parisiennes, qui ont ainsi accueilli 103,4 millions de passagers en 2024, il reste toutefois toujours en deçà de son niveau annuel de 2019. Le paradigme d'un système porté par une croissance dynamique et garantie est désormais derrière nous.

En effet, le trafic domestique devrait être durablement en repli par rapport à l'historique, sous l'effet des évolutions réglementaires et des évolutions de la typologie des voyageurs conduisant à des fermetures de lignes aériennes et à un report accru vers les offres de transport ferroviaire. La croissance du trafic aérien sur les autres faisceaux devrait également ralentir à l'avenir en raison de l'impact prévisionnel sur la demande d'une augmentation du prix des billets liée, d'une part, aux mandats croissants d'incorporation de carburants d'aviation durables ayant un surcoût significatif par rapport au kérésène fossile, et d'autre part, à une fiscalité croissante sur le secteur du transport aérien.

Ainsi, le Groupe ADP prévoit d'accueillir 124 millions de passagers à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly à horizon 2034. Cette augmentation correspond à une croissance du trafic de +1,6 % par an en moyenne entre 2026 et 2034, avec une dynamique de croissance plus forte sur le trafic international par rapport au trafic domestique et européen :

- ◆ le trafic domestique est attendu en baisse annuelle d'environ -1,5 % sur la période du CRE, sans jamais retrouver son niveau pré-Covid ;
- ◆ le trafic de passagers du faisceau Schengen devrait continuer à croître mais à un rythme moins élevé que par le passé, avec un ralentissement de la croissance attendu après 2030, et un taux de croissance moyen de l'ordre de +1,2 % par an sur la période 2026-2034 ;
- ◆ la croissance du trafic à Paris devrait être principalement portée par le segment international¹ tiré par la dynamique économique des pays d'origine émergents : celui-ci est attendu à +2,7 % par an sur la période 2026-2034.

Malgré une croissance moindre que par le passé, la hausse attendue du trafic nécessitera de développer des capacités aéroportuaires additionnelles, en particulier pour accueillir le trafic international, plus dynamique.

L'accompagnement de cette croissance repose sur une logique de sobriété et de progressivité.

¹ Ensemble du trafic hors faisceaux domestique, Schengen, Union européenne hors Schengen et Royaume-Uni, DROM-COM.

I. LE TRANSPORT AÉRIEN À PARIS CONFRONTÉ À DES DÉFIS STRUCTURELS ET DURABLES

La transition écologique, un impératif face au changement climatique et une condition nécessaire à l'acceptabilité des activités aériennes

Le transport aérien, conscient de sa contribution aux émissions mondiales de gaz à effet de serre, fait face à un impératif de transition vers un modèle décarboné. Cette transition environnementale est la condition nécessaire à l'acceptabilité de la poursuite du développement aérien à Paris.

Dans ce contexte, le Groupe ADP entend jouer un rôle à la fois pionnier et d'entraînement de l'ensemble de ses partenaires.

Les engagements pris par le Groupe ADP pour atteindre la cible de zéro émission nette à l'horizon 2050 sur l'ensemble de sa chaîne de valeur ont été certifiés par un organisme indépendant Science-Based Target initiative (SBTi)¹ – comme étant alignés sur l'Accord de Paris.

Le prochain CRE s'inscrit dans le cadre du respect de ces engagements, notamment par le développement de nouvelles énergies, et la promotion de l'intermodalité air-fer, condition essentielle d'une mobilité plus sobre et intégrée.

Une perte de compétitivité du secteur aérien à Paris sous l'effet d'une concurrence internationale accrue et d'une hausse des coûts (construction, fiscalité)

Le retour du trafic aérien sur les plateformes du Groupe ADP ne doit pas masquer un lent mais net décrochage de la connectivité à Paris s'agissant du trafic long-courrier en correspondance, face à une concurrence mondiale accrue. Le *hub* de Paris-Charles de Gaulle, au même titre que les autres *hubs* européens, affiche un niveau de trafic en correspondance en repli en 2023 par rapport à 2019 de l'ordre de 10 %.

Le *hub* parisien se place désormais à la 7^e position mondiale (4^e en 2019) et 4^e position européenne (3^e en 2019) en termes de connectivité. Paris-Charles de Gaulle a notamment perdu des parts de marché de passagers européens en transit vers l'Asie-Pacifique au profit des *hubs* du Moyen-Orient.

À l'inverse, les parts de marché des aéroports d'Istanbul, Doha ou Dubaï ont fortement progressé sur le trafic de correspondance, portées par des investissements massifs dans les infrastructures, des standards d'hospitalité aux meilleurs niveaux et de multiples leviers compétitifs. Dans un contexte de coût du travail significativement inférieur, de fiscalité moindre et de standards environnementaux plus faibles, voire inexistant, ces *hubs* détournent ainsi un trafic dont une grande partie, d'origine domestique ou européenne, transitait précédemment par les plateformes parisiennes, dans une forme de délocalisation silencieuse.

La compétitivité du trafic origine destination est également fragilisée par la hausse des coûts en lien avec l'inflation et l'accroissement de la fiscalité sectorielle. Cette dernière représente environ 4 milliards d'euros, soit 4,2 % du chiffre d'affaires sectoriel contre 1,2 milliard d'euros, soit 1,8 % du chiffre d'affaires sectoriel en Allemagne et 0,4 milliard d'euros aux Pays-Bas, soit 0,7 % du chiffre d'affaires sectoriel.

Ce renchérissement des coûts d'exploitation pèse fortement sur la compétitivité des compagnies aériennes et des lignes basées à Paris, en particulier pour les compagnies à bas coûts.

A chaque catégorie de compagnies correspondent ainsi un ou plusieurs enjeux de compétitivité prioritaires, auxquels le Groupe ADP entend apporter des réponses sur-mesure.

Une adaptation nécessaire des infrastructures aux enjeux de vieillissement du patrimoine et aux évolutions réglementaires

Le patrimoine du Groupe ADP, composé d'actifs nombreux et pour partie anciens, nécessite un effort constant d'entretien et de rénovation pour garantir la sécurité des biens et des personnes, la performance et la continuité du service aéroportuaire et proposer les meilleurs standards d'hospitalité. Les importants investissements réalisés depuis deux décennies ont conduit à élargir la base d'actifs, générant un besoin structurel de maintenance à un niveau durablement élevé.

Certaines infrastructures majeures atteignent désormais un âge où les opérations de réhabilitation deviennent incontournables, qu'il s'agisse d'aérogares, de pistes, de trieurs bagages ou de réseaux techniques. Leur résilience est également à conforter pour faire face au dérèglement climatique.

En l'absence d'un plan d'investissements significatif, les déficiences d'équipements atteindront un niveau difficilement soutenable affectant significativement l'opérabilité des infrastructures et par conséquent la performance opérationnelle des compagnies.

Par ailleurs, l'adaptation des infrastructures existantes est rendue nécessaire par l'introduction de nouvelles réglementations telles que le nouveau système européen de vérification aux frontières (système dit « EES » pour *Entry Exit System* ou système d'entrée-sortie) et le déploiement de technologies innovantes en matière de sûreté. Ces évolutions conduisent à restructurer les zones de contrôle au sein des aérogares, et par conséquent, à obérer certaines capacités. La baisse de capacité ainsi attendue sur les zones frontières des aérogares s'avère particulièrement critique, dans un contexte où certaines frontières sont déjà en situation de saturation périodique, comme celles du terminal 1 ou du terminal 2E de Paris-Charles de Gaulle.

De la même manière, les nouvelles normes pour les équipements de sûreté pour l'inspection-filtrage des bagages cabine (équipements de détection d'explosifs pour les bagages de cabine - EDSCB) ou les scanners corporels nécessitent également un espace plus important que les anciens systèmes, obligeant sur certaines zones à repenser l'organisation et à créer de nouvelles circulations ou extensions bâtimentaires.

¹ Le SBTi est un organisme de certification mondial, fruit d'une collaboration entre le Carbon Disclosure Project (CDP), le Pacte Mondial des Nations Unies, le World Resources Institute (WRI) et le World Wide Fund for Nature (WWF).

II. UN PROJET INDUSTRIEL CONCERTÉ ET INDIVISIBLE SE DÉROULANT SUR UNE DURÉE DE 8 ANS (2027-2034)

Le Groupe ADP a souhaité, par un dialogue dont l'ampleur est inédite, bâtir un projet industriel cohérent pour relever ces défis et répondre aux attentes de ses clients et partenaires. Le choix, plus durable mais aussi plus exigeant et complexe, d'un aménagement modulaire et progressif tirant pleinement parti des actifs existants, conduit le Groupe ADP à proposer un programme d'investissements dont la durée de déploiement ne peut être limitée à 5 ans comme les CRE d'avant crise.

Un projet industriel nourri des visions de développement à long terme partagées dans le cadre des concertations publiques volontaires

Au sortir d'une crise sans précédent, le Groupe ADP a fait le choix d'engager deux concertations publiques de manière volontaire sur l'aménagement futur des deux plateformes de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle.

Ces concertations sans précédent, organisées entre février et mai 2024 pour le développement Paris-Orly à horizon 2035 et d'avril à juillet 2025 pour celui de Paris-Charles de Gaulle à horizon 2050, ont permis de recueillir de nombreux avis et commentaires, d'entendre les besoins et les enjeux de toutes les parties prenantes, à commencer par les compagnies aériennes qui ont participé activement.

Grâce à un dispositif ambitieux, plus de 6 000 personnes ont été rencontrées, 10 000 avis recensés concernant Paris-Orly, et plus de 17 000 personnes rencontrées et 20 000 avis recensés concernant Paris-Charles de Gaulle. Ces avis ont permis d'enrichir et de faire évoluer chacun des projets.

Le projet industriel sous-tendant cette proposition de CRE traduit les visions d'aménagement à long terme présentées lors des concertations, bâties autour d'un modèle de développement des capacités aéroportuaires sobre, modulaire et progressif, visant à développer l'intermodalité avec les transports ferroviaires et à décarboner les activités des plateformes.

Enrichi par ces concertations, le projet industriel repose donc sur une approche en rupture avec l'ancien modèle incarné par des infrastructures de capacité importante comme l'ancien projet de terminal 4 à Paris-Charles de Gaulle, définitivement abandonné. L'objectif poursuivi est d'accompagner la croissance du trafic tout en évitant la construction de surcapacités, et de maîtriser l'impact environnemental des activités du Groupe ADP tout en confortant son ancrage territorial.

Elle se traduit par des aménagements visant en priorité à optimiser, mutualiser et densifier les ressources existantes. De nouvelles infrastructures seront déployées une fois seulement le potentiel de l'existant pleinement exploité.

Un projet industriel centré sur le développement progressif de nouvelles capacités, et contribuant à renforcer la compétitivité, l'hospitalité et la décarbonation

Le projet industriel du Groupe ADP est construit autour de plusieurs ambitions transversales, qui irriguent l'ensemble des investissements.

Chacun des projets retenus vise ainsi prioritairement à (i) améliorer la compétitivité des plateformes à travers des infrastructures plus robustes et performantes au bénéfice des compagnies aériennes, (ii) développer la démarche d'hospitalité et améliorer la qualité de service et (iii) contribuer aux ambitions environnementales, notamment en matière de décarbonation et de biodiversité. L'incontournable vieillissement des infrastructures conduit par ailleurs à inclure dans ce projet des investissements importants en matière de maintien et de mise aux meilleurs standards du patrimoine existant.

Parallèlement à ces objectifs transversaux, le présent projet vise à développer de nouvelles capacités, dans une logique de progressivité des aménagements. Il s'articule autour de trois étapes incarnant autant d'objectifs stratégiques :

- ♦ d'abord, fluidifier le parcours du passager (2027-2030). Il s'agira de réaménager certains points stratégiques des parcours comme les zones de contrôles aux frontières, de désaturer certains espaces, de mettre en œuvre une orientation plus simple et de rénover certaines salles d'embarquement ;
- ♦ ensuite, densifier et optimiser les capacités au sein des infrastructures existantes (2030-2032). Les capacités seront ainsi augmentées grâce à la densification des ressources existantes au sein des terminaux – enregistrement, inspection-filtrage, embarquement et livraison bagages –, l'optimisation et l'extension d'aires avions existantes ainsi que la mise au contact de postes d'embarquement opérés aujourd'hui au large permettant d'augmenter leur productivité et d'améliorer la qualité des parcours ;
- ♦ enfin, une fois les infrastructures existantes optimisées et densifiées, créer de nouvelles infrastructures et développer l'intermodalité (2032-2034). Cette dernière étape comprendra la construction de satellites d'embarquement offrant de nouvelles capacités d'accueil au contact aussi bien à Paris-Charles de Gaulle qu'à Paris-Orly. Ce développement s'accompagnera à Paris-Charles de Gaulle de la construction d'un métro automatique interne dit « train de correspondance » reliant les différentes salles d'embarquement du *hub* et permettant de faciliter les parcours des passagers en correspondance et de garantir la performance opérationnelle du *hub*. Ces projets seront réalisés en priorité sur des surfaces déjà imperméabilisées, de façon à en limiter l'impact environnemental. Des investissements dédiés à l'intermodalité complèteront les investissements proposés. Ils permettront d'accompagner, côté ville, la croissance des capacités aéroportuaires en tirant pleinement parti de la complémentarité des infrastructures dédiées respectivement au transport aérien et au transport ferré au sein des plateformes. L'objectif consistera à densifier et étendre les infrastructures actuelles afin d'absorber la croissance des flux de voyageurs accédant à la plateforme tout en favorisant, pour l'accès aux aéroports, les transports en commun. En facilitant leurs parcours vers et au sein des plateformes aéroportuaires, ces développements inciteront les voyageurs à emprunter les transports collectifs pour se rendre sur la plateforme plutôt qu'un mode de transport plus polluant et susceptible de contribuer à la congestion des accès routiers.

Un projet industriel cohérent et indivisible nécessitant une durée dérogatoire de huit ans

Le programme d'investissements envisagé par le Groupe ADP doit permettre d'anticiper au mieux l'avenir en développant de nouvelles capacités aéroportuaires pour accueillir dans les meilleures conditions et au meilleur coût le futur trafic aérien.

L'atteinte de cet objectif est rendue d'autant plus délicate dans un contexte où les délais de livraison des grands projets seront rallongés, en particulier par la complexité des chantiers et par des procédures environnementales plus longues. Quand il faut près de 10 ans pour concerter, instruire, autoriser, puis construire et livrer une nouvelle infrastructure telle qu'un nouveau train de correspondance, la durée du CRE devient un facteur critique pour réconcilier ces injonctions contradictoires.

Cette durée dérogatoire de huit ans, supérieure à celle des précédents contrats, est justifiée par deux principales spécificités du projet industriel :

- ♦ l'allongement du délai du calendrier des projets compte tenu (i) de la réalisation des travaux dans des infrastructures existantes et (ii) des exigences environnementales qui s'y appliquent.

La priorité donnée à la densification des existants exige une parfaite maîtrise des nombreuses interfaces avec l'exploitation afin de limiter la perturbation des opérations. Cela nécessite de définir des plannings de travaux sur-mesure dont la durée se révèle inévitablement plus longue en comparaison avec des projets réalisés sur des sites non ou peu bâtis. Cette démarche plus vertueuse de densification des infrastructures existantes nécessite ainsi des études plus approfondies et un phasage de réalisation spécifique (fermeture partielle d'espaces et travaux de nuit notamment) contribuant à allonger la durée des travaux et à augmenter le coût des projets.

En outre, la phase de conception des ouvrages relevant du régime de l'autorisation environnementale intègre une période d'instruction supplémentaire et de consultation contribuant à allonger les délais de réalisation de ces projets. C'est notamment le cas pour les ouvrages majeurs du projet industriel comme ceux en lien avec le développement de nouvelles capacités. Les études associées à ces procédures, visant à évaluer les impacts des projets sur l'environnement et la santé humaine, et à garantir une juste information du public, devront être intégrées au calendrier des projets, contribuant ainsi à l'allongement de la durée globale du projet industriel.

- ♦ l'imbrication forte de multiples projets de taille moyenne qui nécessite un séquencement complexe.

Le choix d'un mode de développement sobre en foncier conduit à privilégier la construction d'ouvrages générant des volumes de capacité relativement limités par rapport à un ouvrage du type terminal 4. De fait, il sera nécessaire de multiplier les projets de construction afin de permettre la construction d'un volume de capacité suffisant pour accompagner la croissance du trafic.

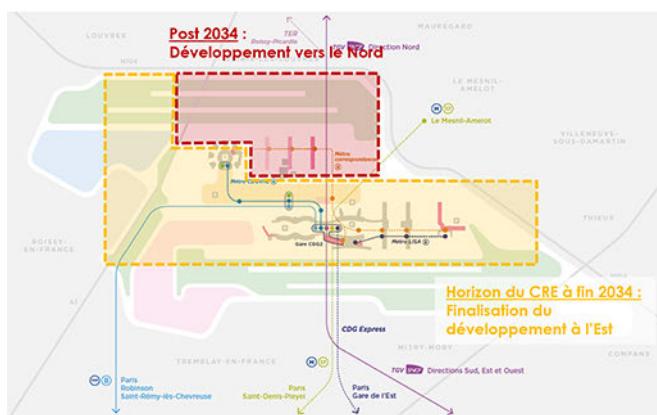
La mise en cohérence de ces multiples projets exige un séquencement complexe s'inscrivant nécessairement dans un délai de réalisation long. Leur forte imbrication s'illustre entre autres par la nécessité de livrer (i) certains ouvrages simultanément pour répondre aux besoins des compagnies aériennes (capacités d'embarquement reliées aux terminaux par exemple), (ii) certains ouvrages préalablement au lancement d'autres projets (livraison de travaux préparatoires, ou de relais de capacités permettant la libération de certaines infrastructures pour y lancer des travaux).

Dans ces conditions, une durée de 8 ans apparaît comme le délai nécessaire pour livrer un ensemble cohérent de projets interdépendants afin de répondre au besoin des compagnies aériennes en matière de capacités et de performance des infrastructures. Étaler la réalisation de ce projet industriel sur plusieurs CRE conduirait inévitablement à ralentir le rythme de réalisation des ouvrages, notamment pour respecter les délais incompressibles de construction et de négociation d'un CRE. La conséquence serait de reporter la livraison de nouvelles capacités de plusieurs années par rapport à la proposition actuelle, représentant un risque industriel pour les compagnies aériennes qui ne disposeraient pas en temps voulu d'infrastructures suffisamment dimensionnées et performantes pour accueillir le trafic.

Au global, l'achèvement du projet à horizon 2034 coïncidera avec celui d'un cycle d'investissements. Une durée de huit ans est la durée nécessaire pour achever la livraison de nouvelles capacités d'embarquement au contact à la fois à Paris-Charles de Gaulle (satellite à l'est) et à Paris-Orly (satellite à l'ouest), ainsi qu'à la mise en service du train de correspondance à Paris-Charles de Gaulle. Elle marque la fin du développement de Paris-Charles de Gaulle à l'Est, précédant le lancement du développement au Nord, ainsi que la fin du développement de Paris-Orly à l'Ouest.

Paris-Charles-de-Gaulle – Développement à horizon 2050

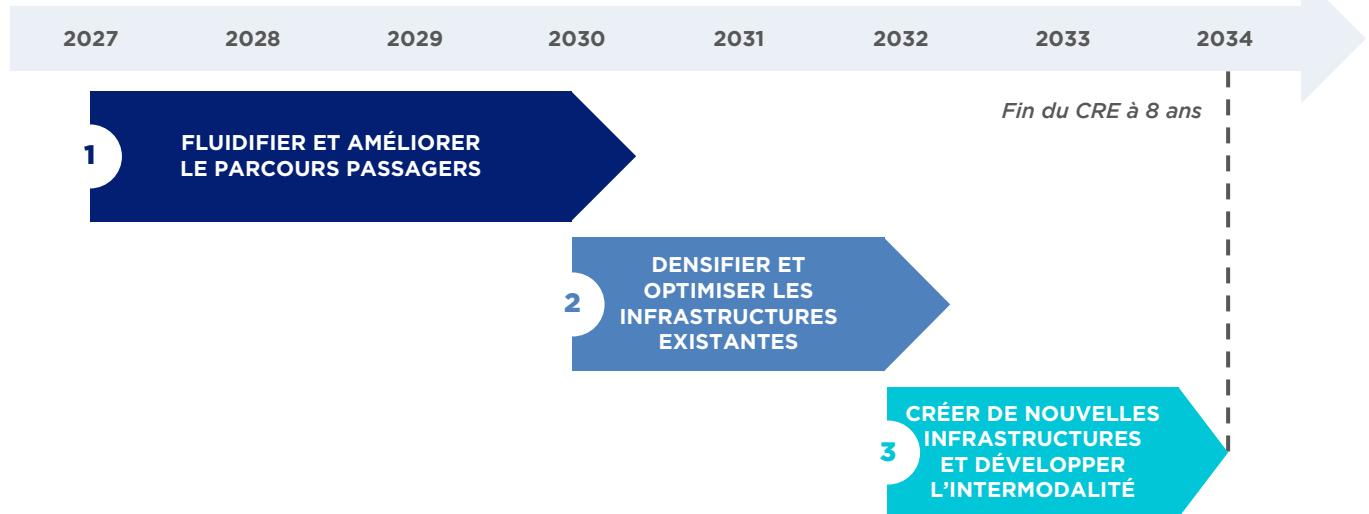
Paris-Orly – Développement à horizon 2035



III. UN DÉVELOPPEMENT DE CAPACITÉS ADDITIONNELLES ARTICULÉ EN TROIS TEMPS POUR PROPOSER UN ENSEMBLE COHÉRENT ET INTERDÉPENDANT D'INFRASTRUCTURES CONNECTÉES

Le Groupe ADP souhaite mettre en oeuvre un projet industriel ambitieux, cohérent et répondant aux attentes des compagnies aériennes et de leurs clients. Ce projet suppose un dialogue constant avec l'ensemble des partenaires pour garantir la continuité des activités et un phasage des travaux respectant les contraintes opérationnelles et réglementaires.

SYNTHÈSE DU SÉQUENCEMENT DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS



Entre 2027 et 2030 : améliorer la fluidité du parcours passagers au sein des aérogares

Des projets de renforcement et de création de zones de contrôle aux frontières sont prévus afin de fluidifier le parcours passager. Ces projets consisteront à (i) réaménager certains espaces afin d'améliorer les conditions d'attente des passagers et (ii) augmenter les capacités de contrôle (aubettes de police et parafes) afin de limiter les temps de traitement. Ces aménagements permettront d'accompagner le déploiement progressif du nouveau système européen de contrôle aux frontières (EES).

À Paris-Charles de Gaulle, les investissements intègreront l'aménagement de deux nouvelles zones de contrôle aux frontières au terminal 1 et au terminal 2E arrivées, ainsi que la restructuration complète de certaines zones de contrôle aux frontières existantes pour en augmenter la capacité de traitement : terminaux 2A et 2C, terminal 2E départs et module P (galerie de correspondance entre le terminal 2E et le terminal 2F). Par ailleurs, certains parcours passagers seront réaménagés de façon à en améliorer la lisibilité, à travers notamment le désencombrement du hall public dont le niveau départs du terminal 2E.

PARIS-CHARLES DE GAULLE - SYNTHÈSE DES AMÉNAGEMENTS ENTRE 2027 ET 2030



Création de nouvelles frontières

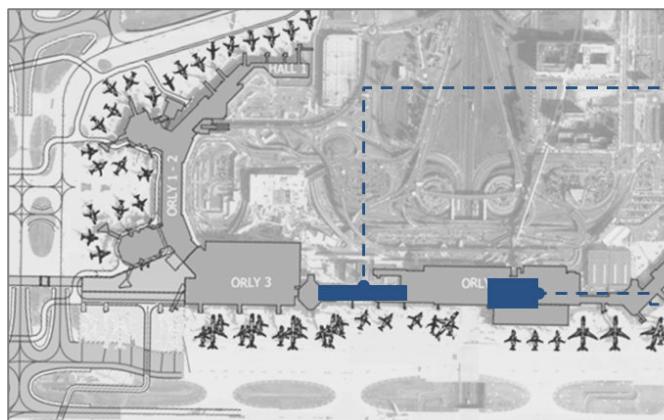
- ① Terminal 1 : création d'une nouvelle frontière sous la voie A3, située entre le bâtiment corps central du terminal et la jonction internationale
- ② Terminal 2E arrivées : nouveau bâtiment implanté à l'Est de l'isthme du terminal 2E entre le hall 2EK et la gare du train automatique « LISA »

Renforcement des frontières existantes

- ③ Terminaux 2A et 2C : extension et réaménagement des zones actuelles
- ④ Terminal 2E départs : élargissement des surfaces d'attente et de contrôle
- ⑤ Module P : restructuration complète et extension

À Paris-Orly, la fluidification du parcours passagers s'appuiera sur la finalisation de la restructuration de la zone de contrôle aux frontières départs d'Orly 4, visant à augmenter la capacité et à améliorer l'expérience client associée. La refonte des portes d'embarquement E à Orly 3-4 permettra d'augmenter la capacité d'embarquement et le niveau de qualité de service proposé, en cohérence avec l'aménagement des autres portes d'embarquement d'Orly 3.

PARIS-ORLY - SYNTHÈSE DES AMÉNAGEMENTS ENTRE 2027 ET 2030



Orly 3 – Refonte des portes E

- Augmentation de capacité d'embarquement, rénovation et refonte de la zone d'assises

Orly 4 – Renforcement de la frontière départs

- Augmentation de la capacité de la zone de contrôle aux frontières et amélioration de l'expérience client

Entre 2030 et 2032 : optimiser et densifier les infrastructures existantes

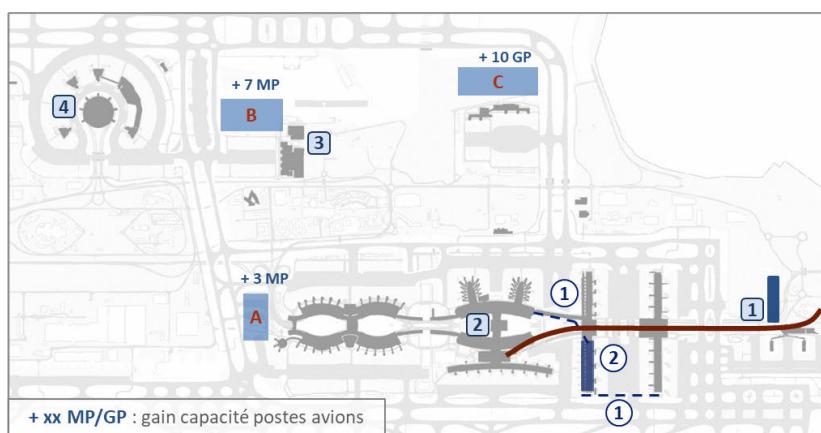
Pour Paris-Charles de Gaulle, le deuxième temps recouvrira trois groupes de projets correspondant aux trois grands ensembles de capacités aéroportuaires (capacités côté terminal, capacités côté piste et capacités bagages).

Le volet d'optimisation et de densification des capacités des aérogares existantes intégrera notamment la poursuite du renforcement de l'ensemble terminal 2E-terminal 2F (dont la restructuration du parcours arrivées), la mise au contact des aires « AGEN » (Aires Grand Est Nord) avec la construction de la première phase d'un nouveau satellite à l'est raccordé au reste du *hub* par le prolongement du train automatique interne LISA, la densification du terminal 3, et l'augmentation des capacités Schengen du terminal 1.

S'agissant des capacités côté piste, des extensions d'aires de stationnement avions existantes seront réalisées, au Nord des aires « HOTEL » et des aires « QUEBEC » ainsi qu'une reconfiguration des aires « GOLF » afin d'augmenter le nombre de postes avions.

Le volet bagages reposera enfin principalement sur l'augmentation des capacités de traitement et le renforcement de la robustesse des systèmes de tri-bagages sur le périmètre du *hub*, incluant la création de nouvelles liaisons mécanisées et l'augmentation des capacités de stockage.

PARIS-CHARLES DE GAULLE - SYNTHÈSE DES AMÉNAGEMENTS ENTRE 2030 ET 2032



Capacité côté terminal

- 1 Satellite à l'Est – Phase 1 et extension LISA
- 2 Renforcement salle livraison-bagages et nouveau hall arrivées
- 3 Densification du terminal 3
- 4 Reconfiguration Schengen satellites 4, 5 et 6

Capacité côté piste

- A Reconfiguration des Aires « GOLF »
- B Extension Nord des Aires « QUEBEC »
- C Extension Nord des Aires « HOTEL »

Capacité bagages

- Densification de l'ensemble TDS3/TBS4 :
- 1 Nouvelles liaisons mécanisées
- 2 Renforcement capacité et stockage

À Paris-Orly, la création d'un nouveau bâtiment entre les portes A et les portes B d'Orly 1 permettra de mutualiser les ressources d'inspection-filtrage pour une plus grande flexibilité d'exploitation et une augmentation des surfaces dédiées à l'embarquement au niveau des portes A et B.

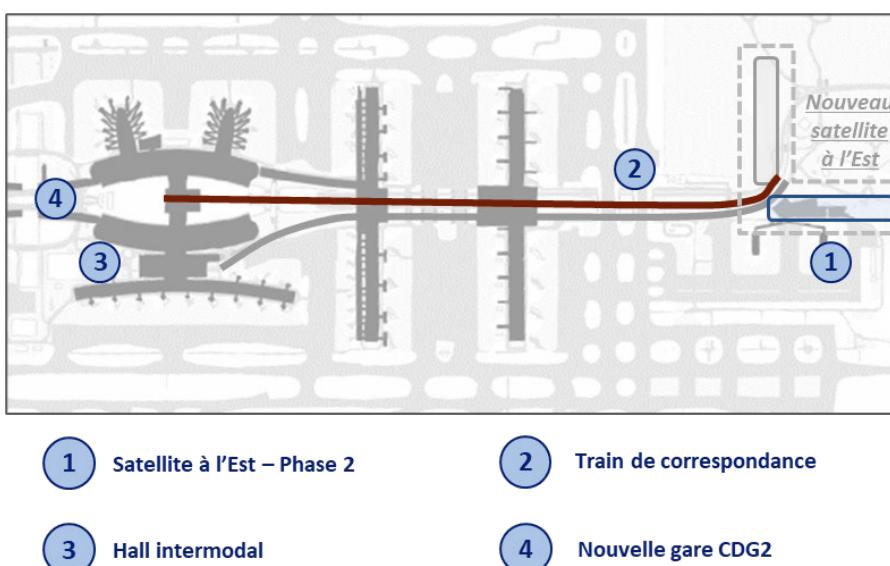
Entre 2032 et 2034, créer de nouvelles infrastructures et développer l'intermodalité

Une fois les infrastructures existantes optimisées et densifiées, le troisième temps du projet industriel consistera à développer de nouvelles infrastructures offrant des capacités additionnelles au contact pour accompagner la croissance attendue du trafic.

À Paris-Charles de Gaulle, dans la continuité de la phase 1 du nouveau satellite à l'est, la phase 2 sera construite sur l'emplacement actuel du terminal 2G. En complément, la construction du hall intermodal permettra d'offrir les ressources nécessaires côté terminal (enregistrement, zones de contrôle aux frontières, salle de livraison-bagages notamment) pour opérer le trafic international additionnel qui embarquera sur le satellite à l'est. Enfin, pour améliorer la lisibilité et la performance des circuits de correspondance, un nouveau métro automatique interne dédié aux passagers en correspondance dit « train de correspondance » sera mis en service afin de connecter l'ensemble des satellites du *hub*.

Des aménagements seront par ailleurs réalisés afin de développer l'intermodalité dans un contexte de forte croissance du trafic ferré transitant par la plateforme. Cette croissance résultera de la mise en service de nouvelles lignes de transports en commun dont le CDG Express, le train régional Roissy-Picardie, et la ligne 17 du Grand Paris Express, ainsi que le développement de la correspondance avec les lignes à grande vitesse. A ce titre, les parcours entre la gare CDG2 et le terminal 2E seront repensés aussi bien dans le sens des départs que des arrivées *via* les projets de création du hall intermodal et de l'extension de la gare CDG2 avec un objectif de faciliter les parcours des passagers intermodaux.

PARIS-CHARLES DE GAULLE - SYNTHÈSE DES AMÉNAGEMENTS ENTRE 2032 ET 2034



À Paris-Orly, le projet de développement à l'ouest intégrera la construction d'une nouvelle jetée d'embarquement afin de mettre au contact les postes avions des aires Mike et Novembre. Ce projet consiste donc à une mise au contact d'aires existantes ne nécessitant pas de création de postes avions supplémentaires. L'augmentation de capacité permise par ce projet résultera de la productivité supplémentaire apportée par des postes au contact comparativement à un traitement au large. Cette nouvelle salle d'embarquement sera reliée aux terminaux par un *skybridge* (passerelle piétonne) permettant la circulation des passagers au-dessus des voies de circulation avions. Ce projet permettra par ailleurs d'améliorer significativement l'expérience client et l'efficacité opérationnelle des compagnies aériennes grâce à un traitement des vols au contact en remplacement des vols traités actuellement en aires éloignées.

PARIS-ORLY - VISUEL INDICATIF DU PROJET DE NOUVEAU SATELLITE À L'OUEST



Le projet de refonte du modèle d'accès visera à encourager le report modal vers les transports en commun *via* le développement d'un transport guidé interne dans le prolongement de l'Orlyval connectant les différents lieux d'intérêt de la plateforme aux lieux de desserte en transports en commun (ligne 14 et 18 du Grand Paris Express, RER B, RER C et T7).

Un projet industriel à Paris-Le Bourget articulé essentiellement autour de la refonte de l'esplanade de la plateforme en lien avec l'arrivée de la ligne 17 et le développement de l'immobilier aéronautique

Les investissements sur les accès intègreront notamment la refonte de l'esplanade de l'aéroport en lien avec l'arrivée prochaine de la ligne 17 du Grand Paris Express, ainsi que l'amélioration de l'offre de stationnement (rationalisation et électrification).

Des aménagements immobiliers seront réalisés afin d'accompagner le développement de l'activité aéronautique : hangar de stockage et de maintenance avion et ravitaillement en carburant notamment. Les autres projets seront majoritairement dédiés à la rénovation des infrastructures (réhabilitation de pistes en particulier), à l'entretien et la mise en conformité du patrimoine, et à la poursuite de l'électrification de l'ensemble des activités.

IV. UN PROJET INDUSTRIEL QUI BÉNÉFICIE À TOUTES LES PARTIES PRENANTES

Le plan d'investissements s'inscrit dans une démarche continue d'excellence opérationnelle et d'amélioration de la qualité de service. Il permettra ainsi de générer des gains opérationnels et financiers concrets au bénéfice des passagers et des compagnies aériennes.

Dans ce cadre, le Groupe ADP propose de s'engager sur un jeu d'indicateurs de qualité de service : disponibilité des équipements, temps d'attente, satisfaction client ou encore, accessibilité des personnes à mobilité réduite.

Afin de renforcer la cohérence entre la performance opérationnelle et la trajectoire tarifaire, il est proposé de mettre en place un dispositif d'incitation financière pour les indicateurs pour lesquels la responsabilité est principalement imputable au Groupe ADP. Celui-ci reposera sur un système asymétrique de bonus (hors disponibilité) et de malus, valorisant les performances supérieures aux objectifs contractuels et appliquant, de façon plus importante, un malus en cas de sous-performance.

Ce cadre incitatif traduit la volonté du Groupe ADP d'associer exigence de performance, transparence et partage du risque dans la mise en œuvre du contrat.

Générer des gains directs pour les compagnies aériennes

Le programme d'investissement se traduira pour les compagnies par des gains opérationnels directs et mesurables. En modernisant les infrastructures, en augmentant les capacités et en maintenant ou améliorant la performance des installations existantes, ce programme permettra une exploitation plus fluide, plus ponctuelle et plus efficiente. Il constituera un levier de compétitivité non délocalisable pour le transport aérien à Paris, au bénéfice direct des compagnies aériennes qui y opèrent.

Ces gains économiques proviendront en premier lieu des revenus supplémentaires générés par le trafic incrémental accueilli dans les nouvelles infrastructures, y compris par la mise au contact des postes avions, ainsi que par l'amélioration de l'expérience client.

L'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la ponctualité permettra de réduire ou d'éviter certains coûts pour les compagnies aériennes. Elle s'appuiera notamment sur une meilleure gestion des taux de contact et de la fluidité des parcours des passagers, en particulier ceux en correspondance.

Enfin, la maintenance et la modernisation des infrastructures existantes contribueront également à améliorer la robustesse et la fiabilité des opérations. La rénovation régulière des pistes, le renouvellement des installations énergétiques et la mise à niveau des systèmes de traitement des bagages et de gestion des flux réduiront les incidents techniques, les perturbations d'exploitation et, partant, les coûts liés à des retards évités.

Sur la base des analyses économiques conduites par le Groupe ADP, le projet d'investissements devrait générer à minima plus de 500 millions d'euros de gains cumulés pour les compagnies aériennes sur la seule durée du contrat, combinant revenus additionnels, évitements et réduction de coûts. Au-delà du CRE, il continuera à engendrer des bénéfices économiques, qui sont estimés en effet année pleine à environ 200 M€.

Ces résultats traduisent la portée concrète du programme : un dispositif d'investissement qui améliorera simultanément l'efficacité économique des compagnies, la qualité de service pour les passagers et la compétitivité globale de la place de Paris.

Améliorer la qualité de service rendue aux passagers

Le projet industriel du Groupe ADP a pour ambition d'offrir aux passagers une expérience de voyage toujours plus fluide et agréable sur l'ensemble des plateformes parisiennes. Il s'agit de garantir une qualité de service satisfaisante tout au long du parcours passager depuis l'accès aux terminaux jusqu'à l'embarquement.

Dans ce cadre, le projet vise à améliorer la satisfaction des passagers et la réputation des plateformes en s'appuyant sur une meilleure maîtrise des temps de parcours en zone publique et sur l'excellence de l'hospitalité en zone réservée. Les investissements seront ainsi orientés vers les postes clés du parcours passager afin de réduire les temps d'attente et d'améliorer la fluidité des correspondances, ainsi que la signalétique, l'intermodalité et les dispositifs d'assistance pour les passagers le requérant.

Cette ambition s'inscrit dans un contexte opérationnel contraint, marqué par le vieillissement des infrastructures et par la conduite de nombreux travaux sous exploitation. L'enjeu pour le Groupe ADP est donc d'améliorer le niveau de service rendu aux passagers malgré ces contraintes, en combinant l'effort par l'investissement avec la maîtrise des impacts opérationnels des travaux.

Maximiser les retombées pour la région capitale et l'économie nationale

Au-delà des seuls clients passagers et des compagnies aériennes, ce projet industriel contribuera à une création de valeur plus large, partagée entre l'ensemble des parties prenantes. Les investissements de près de 1,05 milliard d'euros par an constitueront un moteur essentiel de l'économie francilienne et nationale et concourront à renforcer l'attractivité, la connectivité et l'emploi dans les territoires d'implantation des plateformes du Groupe ADP.

Les aéroports parisiens constituent en effet de véritables pôles de compétitivité et de croissance partagée. Selon une étude socio-économique¹, l'activité générée par les plateformes du Groupe ADP représente 65 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 33 milliards d'euros de Produit Intérieur Brut (PIB) dont 28 milliards réalisés en Île-de-France soit plus de 3 % de la richesse régionale. À elle seule, la plateforme de Paris-Charles de Gaulle concentre près de 15 milliards d'euros de PIB, témoignant de son rôle central dans la vitalité économique du pays et génère plus d'un milliard d'euros d'impôts et de taxes chaque année.

Le programme d'investissement du Groupe ADP permettra aux plateformes parisiennes de devenir de véritables *hubs* de mobilité durable, connectés à l'ensemble du territoire francilien et national. Les projets structurants tels que la gare de la ligne 14 à Paris-Orly (mise en service en 2024) ou encore la connexion CDG Express ou l'arrivée de la ligne 17 du Grand Paris Express à Paris-Charles de Gaulle illustrent cette ambition : faciliter l'accès, réduire la dépendance à la voiture individuelle, contribuer à la décarbonation des déplacements et renforcer la connectivité et l'attractivité des territoires d'implantation.

Les aéroports parisiens constituent le premier bassin d'emploi d'Île-de-France, avec plus de 200 000 emplois pérennes, soit près de 4 % de l'emploi régional. Chaque million de passagers supplémentaires accueillis à Paris génère plus de 4 000 emplois, dont 1 500 indirects, confirmant le rôle moteur du trafic aérien dans la création d'emplois durables.

Pour accompagner les créations d'emplois attendues par le déploiement de son projet industriel, et le fort renouvellement des effectifs d'ici 2035, le Groupe ADP continuera de mener une politique volontariste en matière d'emploi, de formation et d'inclusion, en partenariat avec les acteurs publics et privés des territoires d'implantation pour favoriser l'accès à l'emploi durable et la montée en compétences, tout en renforçant l'ancrage local de ses plateformes.

V. UNE PROPOSITION ÉCONOMIQUE ÉQUILIBRÉE ET CRÉATRICE DE VALEUR POUR L'ENSEMBLE DU SECTEUR

Une structure tarifaire incitative, équitable et valorisant la performance

Les évolutions de structure tarifaire proposées par le Groupe ADP poursuivent trois objectifs : (i) préserver la compétitivité-prix des plateformes parisiennes (ii) optimiser l'usage des infrastructures, et (iii) réduire l'impact environnemental de l'activité et favoriser la cohésion territoriale.

Le Groupe ADP propose une structure tarifaire permettant tout à la fois de renforcer sa compétitivité dans un contexte concurrentiel accru et de favoriser le segment international sur lequel l'avion est incontournable. En premier lieu, la redevance par passager sera adaptée à l'évolution du trafic aérien en réduisant progressivement l'écart de tarif entre le faisceau « Métropole / Schengen » et le faisceau « Autre International ». L'abattement de 40 % sur la redevance par passager embarqué pour les passagers en correspondance sera maintenu, ainsi que l'exonération du stationnement de nuit, bénéficiant aux compagnies aériennes basées.

En parallèle, afin de simplifier la grille tarifaire, certains services seront mutualisés au sein d'une seule et même redevance. Ainsi, la redevance pour mise à disposition des installations fixes de fourniture d'énergie « 400 Hz / 50 Hz » sera intégrée à la redevance de stationnement dès la première année du contrat, puis dans un second temps la redevance pour mise à disposition des installations de pré-conditionnement d'air (*Preconditioned Air Units - PCA*) quand le taux de déploiement de ces équipements sera suffisamment élevé.

Par ailleurs, le Groupe ADP souhaite encourager un usage plus efficace de ses infrastructures, grâce à des ajustements de la redevance de stationnement et une modulation de la redevance par passager. En effet, le Groupe ADP souhaite renforcer l'incitation aux rotations rapides sur les postes avions au contact en accentuant l'écart de la tarification au contact entre les 50 premières minutes et les minutes suivantes. Le Groupe ADP souhaite aussi pouvoir récompenser les compagnies aériennes présentant le meilleur taux de remplissage. Cette mesure, qui traduit l'ambition de mieux utiliser les infrastructures aéroportuaires et encourager l'emport, se traduira par une « remise » annuelle sur la redevance par passager pour les compagnies dont le taux de remplissage est supérieur à la moyenne.

Le Groupe ADP souhaite également récompenser l'utilisation d'avions moins bruyants et plus efficaces d'un point de vue environnemental, afin d'accélérer la décarbonation de ses plateformes et encourager le renouvellement des flottes d'avions par les compagnies aériennes. À ce titre, une modulation environnementale multifactorielle (NOx et particules) sera intégrée à la redevance d'atterrissement, couplée à une enveloppe d'incitation à l'usage des carburants d'aviation durable par les compagnies aériennes. Pour accompagner l'amélioration des flottes d'un point de vue de la performance acoustique, l'écart tarifaire entre les avions les moins bruyants et les autres sera accentué au fur et à mesure du CRE. Le coefficient applicable aux aéronefs relevant des groupes acoustiques 5 et 6, les plus efficaces, sera ainsi sanctuarisé dès la signature du CRE, dans le but de donner une visibilité de long terme aux différentes parties prenantes. A l'inverse, les coefficients acoustiques applicables aux groupes 1 à 4 seront progressivement augmentés pour compenser l'impact financier de l'amélioration des flottes et le faire porter sur ces seuls aéronefs, plus bruyants.

Enfin, une modulation visant à réduire le tarif appliqué aux destinations situées dans les départements et régions d'outre-mer et collectivités d'outre-mer sera introduite, en l'alignant sur le tarif applicable pour la métropole.

¹ Étude conduite en 2023 par le cabinet BDO.

Une maîtrise renforcée des coûts d'exploitation

La trajectoire financière proposée par le Groupe ADP s'inscrit dans un effort de performance, et ce, en dépit de fortes pressions sur les charges opérationnelles : hausse du trafic, notamment sur le segment international qui emporte des coûts plus élevés, livraisons de blocs capacitateurs importants, vieillissement des infrastructures, décarbonation (électrification) des opérations au sol et maintien des compétences dans un contexte de fort renouvellement des effectifs.

Sans mesure additionnelle de performance, ces différents éléments conduiront à une croissance mécanique des charges opérationnelles régulées (hors charges internes et PHMR) estimée, en moyenne annuelle, à IPC +2,4 %. Cependant, pour garantir un financement équilibré de l'important programme d'investissements, le Groupe ADP s'engage à fournir des efforts de productivité, se traduisant par une croissance plus contenue de ses charges opérationnelles. Ainsi, la mise en place d'un plan d'économies de l'ordre de 130 M€ à l'horizon 2034 conduira à contenir la croissance moyenne annuelle des charges régulées à IPC +1,2 %.

Ces engagements de maîtrise des charges permettront de compenser l'intégralité de la croissance des charges, hors frais de personnel, résultant de l'augmentation du trafic. En d'autres termes, la croissance des consommations intermédiaires sera limitée aux seuls besoins engendrés par les nouveaux besoins énergétiques et les nouvelles capacités.

Par ailleurs, la croissance prévisionnelle des effectifs sera limitée à près de 3 % sur la durée du contrat, en comparaison d'une hausse du trafic de 14 % sur la même période. Cette augmentation permettra de couvrir les besoins opérationnels strictement nécessaires à la livraison du plan d'investissements et à l'exploitation des nouvelles infrastructures. Les revalorisations salariales seront également plus modérées que par le passé (IPC +0,6 %), et le départ en retraite d'un grand nombre de collaborateurs sur la durée du CRE permettra par ailleurs de bénéficier d'un effet noria important, jouant favorablement sur la dynamique des charges de personnel.

L'ensemble de ces efforts de productivité se traduira par une diminution des charges courantes par passager, avec un taux de croissance moyenne annuelle de -0,5 % entre 2026 et 2034. A l'horizon 2034, chaque passager additionnel coûtera en moyenne 30 % de moins qu'un passager actuel.

Un contrat qui vise la juste rémunération du capital investi

Le Groupe ADP porte une ambition industrielle forte sur la période du CRE, se traduisant par un niveau d'investissements élevé qui nécessite de sécuriser son financement. En effet, la base d'actifs régulée à fin 2026 sera multipliée par 1,7 sur la période du contrat et 70 % de la dette nécessaire au financement sera constituée de dette à émettre dans les prochaines années.

En vertu de la loi, le montant des redevances tient compte de la rémunération des capitaux investis sur le périmètre régulé ; cette rémunération est appréciée au regard du coût moyen pondéré du capital sur le même périmètre.

En outre, le produit global des redevances ne peut excéder le coût des services rendus sur le système d'aérodromes constitué, pour le Groupe ADP, de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Ainsi le taux de couverture des coûts de la caisse aéronautique par le produit des redevances ne peut être supérieur à 100 %.

Dans le cas d'un CRE, le respect de ces deux principes est apprécié, tant par le gestionnaire d'aérodromes (article L. 6325-2 du code des transports) que par le régulateur (article L. 6327-2 du code des transports), de manière prévisionnelle, en moyenne sur la durée du contrat.

C'est ainsi que l'article L. 6327-3 du code des transports prévoit que, pour l'appréciation des conditions d'évolution des tarifs de redevances, le régulateur vérifie de manière prévisionnelle, en moyenne sur la durée du contrat, (i) que l'exploitant reçoit une juste rémunération des capitaux investis sur le périmètre régulé, appréciée au regard du coût moyen pondéré du capital sur ce périmètre et (ii) que le produit global des redevances n'excède pas le coût des services rendus (article L. 6327-2 du code des transports).

Le coût moyen pondéré du capital a été calculé en suivant les lignes directrices de l'Autorité de régulation des transports et en prenant en considération les spécificités du modèle économique et du projet de contrat du Groupe ADP. Le coût moyen pondéré du capital (CMPC) régulé est estimé à 5,9 %.

La présente proposition vise à assurer une convergence en moyenne entre le ROCE régulé et le CMPC à 5,9 % et donc la juste rémunération sur la durée du contrat.

Une proposition d'augmentation tarifaire cohérente avec le plan d'investissements

Les tarifs de redevances pratiqués par le Groupe ADP suivent depuis de nombreuses années une évolution régulière, modérée et sans à-coups, donnant de la prévisibilité à l'ensemble des parties prenantes.

Pour la période 2027-2034, le Groupe ADP propose une évolution annuelle des tarifs des redevances égale à l'indice des prix à la consommation harmonisé +2,6 points. Cette trajectoire tarifaire est cohérente au regard du niveau d'investissements ambitieux de 8,4 milliards d'euros sur la période et de la croissance annuelle moyenne du trafic, limitée à +1,6 %.

Cette évolution moyenne se décompose en deux séquences distinctes, permettant de répondre aux besoins d'investissement des compagnies aériennes tout en assurant la juste rémunération du capital prévue par la loi :

- ♦ une hausse plus importante sur les deux premières années du contrat (IPC +5,5 % en 2027 ; IPC +3 % en 2028), afin de permettre le rattrapage entre le niveau de rentabilité du périmètre régulé et celui du coût moyen pondéré du capital. Ce rattrapage conditionne la capacité du Groupe ADP à assurer la montée en puissance rapide des investissements, dont le pic intervient en 2030, sans renoncer à la juste rémunération des capitaux sur l'ensemble de la période ;
- ♦ une hausse plus faible sur le reste de la durée du contrat, à compter de 2029 (IPC +2 % de 2029 à 2034), pour maintenir la convergence dans le respect de l'ensemble des plafonds de la régulation, une fois ce rattrapage réalisé.

Cette évolution tarifaire permettra de maintenir le niveau des tarifs de redevances dans la moyenne des aéroports comparables. En effet, sur la période 2009-2024, Paris est la plateforme dont l'augmentation tarifaire a été en moyenne la plus faible et la plus régulière par rapport aux aéroports européens comparables, notamment Amsterdam-Schiphol, Francfort ou Londres-Heathrow. Au total, le Groupe ADP présente un positionnement tarifaire cohérent avec ses principaux concurrents, voire à un niveau inférieur à Londres-Heathrow ou Francfort.

Des mécanismes d'ajustement et de partage équilibré des risques

Enfin, la proposition du Groupe ADP repose sur un juste partage des risques entre l'exploitant et les compagnies, matérialisé par des mécanismes d'ajustement équilibrés du plafond tarifaire.

La proposition doit en effet concilier le besoin de visibilité et de stabilité à long terme avec les risques auxquels le secteur aérien est confronté (contexte macro-économique, géopolitique et réglementaire susceptible de peser sur la croissance du trafic, cadre juridique et fiscal dont les évolutions peuvent grever matériellement la performance du périmètre régulé, etc.) et qui peuvent avoir des incidences sur l'équilibre économique global retenu dans la présente proposition.

À ce titre, le Groupe ADP propose des mécanismes d'ajustement liés :

- ◆ au trafic, mesuré à travers le chiffre d'affaires de la caisse aéronautique, neutralisant ainsi d'éventuels différentiels de croissance entre les faisceaux ;
- ◆ aux investissements, tant sur le volume d'exécution global que sur le délai de livraison de certains objets capacitaires majeurs ;
- ◆ à la qualité de service ;
- ◆ aux potentielles évolutions de normes (fiscales ou réglementaires) impactant le niveau de coûts ou de revenus du périmètre régulé.

Par la présente proposition, le Groupe ADP entend s'engager au service de ses clients passagers et compagnies aériennes dans le développement durable du transport aérien sur les bases d'un CRE de 8 ans ambitieux, acceptable et équilibré.

Ambitieux pour accompagner la croissance du trafic, renforcer la robustesse opérationnelle des compagnies aériennes et améliorer l'expérience passagers.

Acceptable, en veillant à tenir compte des impératifs de décarbonation et à tirer pleinement parti du patrimoine existant avant de créer de nouvelles infrastructures, assumant ainsi le choix d'un projet plus complexe et plus long.

Équilibré, en renforçant la maîtrise des coûts d'exploitation, en garantissant la juste rémunération du capital telle qu'autorisée par la loi, et en proposant une hausse des tarifs cohérente avec l'ampleur du plan d'investissements.

C'est sur cette base que le Groupe ADP propose à ses partenaires de poursuivre le dialogue engagé depuis de nombreux mois.



CHAPITRE 1**TRAFFIC ET CAPACITÉS**

1.1	PERSPECTIVES DE TRAFIC	22
1.2	ÉVOLUTION DES CAPACITÉS	28

Une croissance du trafic aérien plus modérée que par le passé est attendue à Paris, en raison notamment de coûts additionnels associés à la décarbonation, de l'évolution de la typologie des voyageurs mais aussi de l'évolution du cadre réglementaire et fiscal.

Après une période de croissance moyenne du nombre de passagers estimée à environ 2,1 % par an jusqu'en 2030, cette dynamique devrait ralentir autour de 1,2 % par an jusqu'en 2034. Au total, le taux de croissance annuel moyen est estimé à 1,6 % par an pour la période 2026-2034, principalement porté par le développement du trafic international (2,7 % par an). Le trafic européen devrait connaître une croissance plus modérée (1,3 % par an), tandis que le trafic domestique devrait décroître d'environ -1,5 % par an sur la période.

Les mouvements commerciaux d'avions devraient croître moins rapidement que le nombre de passagers transportés, en raison notamment de meilleurs remplissages par rapport à l'historique et d'une optimisation de l'utilisation des flottes avions.

Cette trajectoire, cohérente avec les estimations de l'industrie, s'inscrit dans la continuité des annonces faites par Groupe ADP dans les dossiers de concertations publiques sur les développements de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle.

L'évolution prévisionnelle des capacités repose sur un parti pris de sobriété et de progressivité dans la mise en œuvre des aménagements. La densification et l'optimisation des infrastructures existantes est privilégiée avant d'envisager toute création de capacité nouvelle.

Le projet industriel permettra de créer une capacité « landside » complémentaire de 14 millions de passagers annuels à Paris-Charles de Gaulle et 4 millions de passagers annuels supplémentaires à Paris-Orly.

1.1 PERSPECTIVES DE TRAFIC

1.1.1 HYPOTHÈSES DE CONSTRUCTION DES PRÉVISIONS DE TRAFIC À PARIS

La proposition du Groupe ADP est construite, pour la période 2026-2034, à partir des éléments suivants :

- ◆ À court et moyen terme :
 - ◆ les dernières tendances pour 2025, en tenant compte des programmes de vols des compagnies aériennes et des hypothèses d'imports spécifiques par terrain, ligne aérienne, mois et typologie d'avion ;
 - ◆ les données de flottes avions et leur utilisation prévisionnelle pour plusieurs compagnies aériennes basées à Paris.
- ◆ À plus long terme :
 - ◆ pour chacun des marchés desservis à Paris, l'évolution du Produit Intérieur Brut (PIB), de la population de chaque zone, ainsi que la propension à voyager, en s'appuyant sur les données historiques et les perspectives d'évolution futures des inducteurs de trafic¹ ;
 - ◆ l'impact sur la demande de voyages de facteurs externes, réglementaires ou économiques, découlant des efforts de décarbonation du secteur aérien, en particulier :
 - les mandats d'incorporation de carburants d'aviation durables (*Sustainable Aviation Fuels - SAF*) pour l'ensemble des vols au départ de Paris et d'autres aéroports au sein de l'Union européenne, en lien avec la réglementation européenne RefuelEU, et la feuille de route nationale de décarbonation du transport aérien (article 301 de la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 dite « Climat et résilience »). Un renchérissement accentué du prix des billets d'avion est ainsi attendu compte tenu des surcoûts engendrés par les SAF pour les compagnies aériennes, contribuant in fine à une modération du trafic par rapport aux tendances historiques ;
 - l'évolution réglementaire liée à la révision du système EU-ETS (*European Union European Trading System / Système d'échange de quotas d'émission de l'Union européenne pour l'aviation*), impactant les vols intra-européens à partir de 2026 et les vols à destination des départements et régions d'outre-mer et collectivités d'outre-mer (DROM-COM) au-delà de 2030. La diminution rapide de l'attribution de quotas d'émission gratuits pour les compagnies aériennes et le passage à un mécanisme de marché engendrera des coûts supplémentaires pour les compagnies aériennes, répercutés sur le prix des billets d'avion ;
 - ◆ les effets de l'accroissement de la fiscalité sur le secteur aérien, et plus particulièrement la hausse de la taxe de solidarité sur les billets d'avion (TSBA) intervenue début 2025 et considérée comme pérenne dans les projections. Il est anticipé que le renchérissement induit sur le prix des billets d'avion impacte à la baisse le volume de trafic origine-destination et correspondance à Paris en provenance d'escales domestiques et DROM-COM ;
 - ◆ l'impact de l'évolution de la typologie de voyageurs constatée depuis la crise sanitaire, avec une baisse des déplacements pour motifs professionnels et une hausse pour des motifs de loisirs et familiaux. Cette dernière catégorie est plus sensible à l'évolution des prix de l'aérien et à l'offre des compagnies aériennes sur les faisceaux autres que le faisceau domestique ;
 - ◆ le développement des flottes d'avions de nouvelle génération au sein des différentes compagnies aériennes opérant à Paris (compagnies basées et non basées) ;
 - ◆ le développement des lignes ferroviaires à grande vitesse offrant à partir de 2030 des alternatives non aériennes pour les trajets courts et moyens courriers.

¹ Source des données : Oxford Economics.

1.1.2 PRÉVISION DU NOMBRE DE PASSAGERS AÉRIENS ANNUELS À L'HORIZON 2034

Ces hypothèses conduisent le Groupe ADP à retenir une prévision de croissance moyenne du trafic passagers respectivement de +2,1% par an pour la période 2026-2030 et plus modérée sur l'ensemble de la période 2026-2034 à hauteur de +1,6% par an. Cette trajectoire est en ligne avec les dynamiques et volumétries annoncées par le Groupe ADP dans les dossiers de concertations publiques sur les développements de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle au cours des derniers mois. Elle se fonde sur une croissance portée de manière prépondérante par le trafic international.

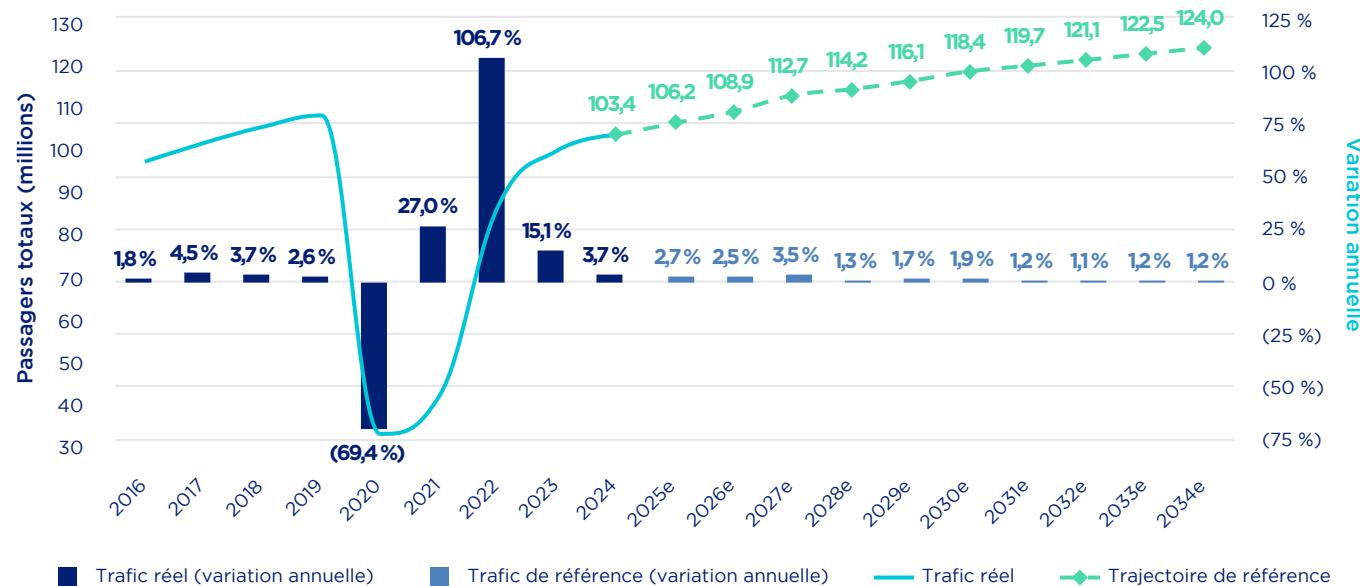
Dans le détail, il est attendu :

- ♦ une décroissance du trafic domestique (-1,5% de croissance annuelle moyenne entre 2026 et 2034), qui ne retrouvera par conséquent nullement une volumétrie et une dynamique similaires à la période précédant la crise sanitaire. Cette tendance s'inscrit dans la continuité de celles observées au cours de ces dernières années (11,6 millions de passagers domestiques en 2024, soit -5% vs 2023, et -28% vs 2019). À l'échelle nationale, le trafic domestique a atteint en 2024 un niveau équivalent à celui de 1984 ;
- ♦ une augmentation du trafic international (+2,7% de croissance annuelle moyenne entre 2026 et 2034), portée notamment par le trafic de et vers l'Asie (+3,7%), le Moyen-Orient (+3,1%), l'Amérique du Nord (+2,6%).

Par ailleurs, les projections de trafic montrent que l'équilibre actuel entre les types de compagnies opérant à Paris-Charles de Gaulle ne devrait pas être remis en cause dans les prochaines années. Le trafic de correspondance à Paris-Charles de Gaulle devrait garder un poids similaire dans le mix trafic global de la plateforme, le taux de correspondance restant ainsi globalement stable par rapport aux références historiques récentes.

La part du trafic des compagnies à bas coûts (*low cost*) sera amenée à fortement augmenter par rapport à l'historique, notamment à la suite du regroupement de l'activité d'Air France à Paris-Charles de Gaulle devant intervenir en 2026 et de la croissance attendue de l'activité de Transavia à Paris-Orly.

TRAFFIC DE PASSAGERS - 2016 À 2034E



Le tableau ci-dessous résume les taux de croissance annuels moyens (TCAM) sur la période 2026-2034 par faisceau :

Trafic de passagers	TCAM 2026-2034
Domestique	-1,5%
Schengen	1,2 %
UE hors Schengen et Royaume-Uni	0,9 %
DROM COM	1,7 %
Autre International	2,7 %
TOTAL	1,6 %

1.1.3 PRÉVISION DU NOMBRE DE MOUVEMENTS COMMERCIAUX D'AVIONS

Les mouvements commerciaux d'avions mixtes (hors mouvements fret) sont estimés à partir de la prévision de la demande de passagers et d'hypothèses d'évolution des emports moyens (en passagers par mouvement). Cette évolution de l'emport est analysée par plateforme et par région de trafic, selon une trajectoire d'évolution prévisionnelle des flottes d'avions opérées à Paris et de l'évolution des coefficients de remplissage.

La croissance annuelle de l'emport moyen est attendue légèrement moins dynamique par rapport aux années pré-COVID, avec un niveau proche de 1 % par an pour la période 2026-2034. Cette prévision tient notamment compte des plans de renouvellement de flottes de certaines compagnies basées à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

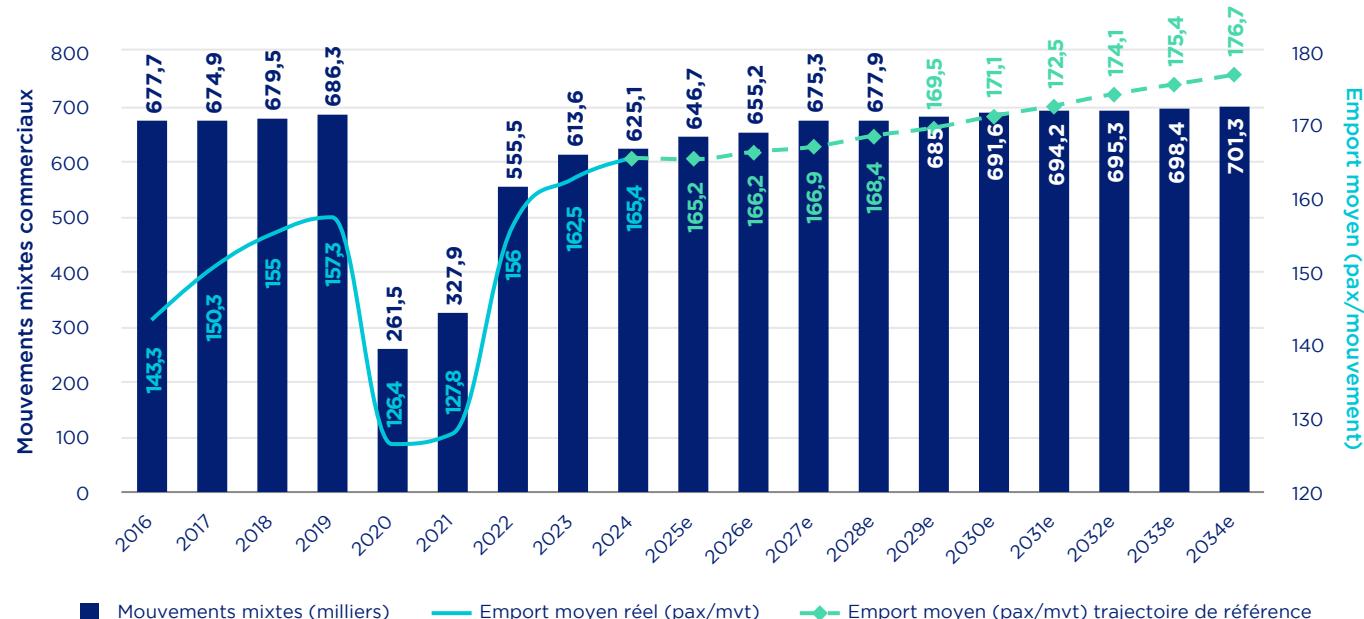
Des dynamiques différentes sont retenues entre Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle :

- à Paris-Orly, l'emport moyen a connu une progression très rapide ces dernières années, passant de 133,2 passagers par mouvement en 2016 à 162,5 en 2024, avec une part croissante d'avions moyens porteurs (familles Boeing 737 et Airbus A320). L'achèvement du plan de transformation du groupe Air France et le développement de Transavia à partir de 2026 consolidera cette dynamique, avec un emport moyen prévisionnel compris entre 165 et 170 passagers par mouvement après 2030. La hausse de l'emport permettra à Paris-Orly de voir croître le trafic en nombre de passagers transportés, dans le respect du plafond de 250 000 créneaux attribuables sur deux saisons IATA (Association Internationale du Transport Aérien) consécutives ;
- à Paris-Charles de Gaulle, la poursuite de la croissance de l'emport se poursuivra, bien que moindre par rapport à celle constatée sur la période avant COVID, qui a vu l'emport évoluer de 143 passagers par mouvement en 2016 à 166 en 2024. Les évolutions de flotte prévisionnelles des compagnies basées ainsi que les dynamiques de trafic attendues par région permettent d'anticiper une hausse de l'emport à 181 passagers par mouvement en 2034, en particulier sous l'effet du développement du trafic long courrier.

Les mouvements commerciaux sont attendus en hausse de +0,9 % par an en moyenne pour la période 2026-2034 pour l'activité mixte (hors fret). Ce taux est ramené à +0,8 % en intégrant les mouvements fret.

La jauge totale atterrie accompagnera l'évolution du trafic attendue par faisceau, avec notamment une baisse sur le faisceau domestique, une croissance limitée sur les faisceaux Schengen, UE hors Schengen et Royaume-Uni et DROM COM (de l'ordre de 0,5 % par an) et une croissance plus accentuée sur le reste du trafic (d'environ 1,5 % par an). Au global, la jauge atterrie affiche une évolution moyenne annuelle de +0,8 % pour la période 2026-2034.

MOUVEMENTS D'AVIONS COMMERCIAUX (HORS FRET) ET EMPORTS (PASSAGERS/MOUVEMENT) - 2016 À 2034E



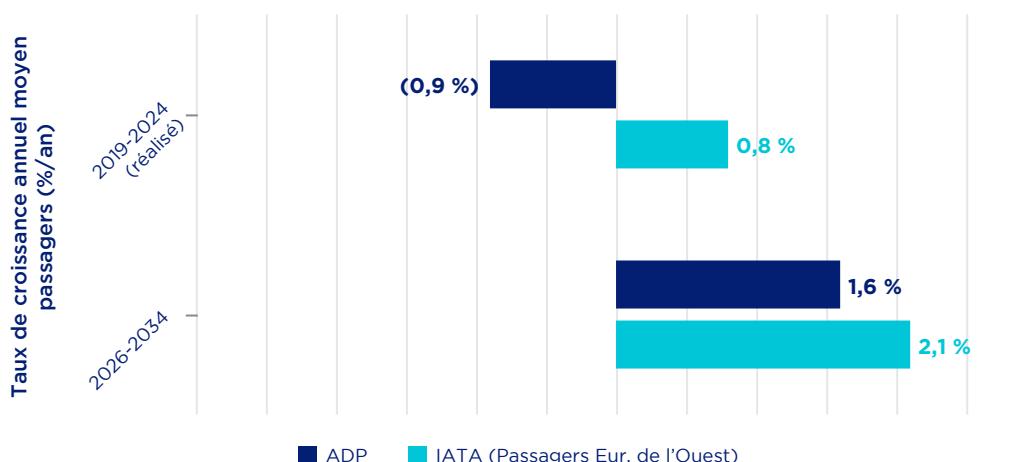
1.1.4 UNE PRÉVISION DE TRAFIC COHÉRENTE PAR RAPPORT À D'AUTRES RÉFÉRENCES SECTORIELLES

La trajectoire de trafic à l'horizon 2034 est cohérente avec les prévisions établies par d'autres acteurs du transport aérien, à moyen et plus long terme, bien que ces dernières soient établies sur des périmètres différents :

- ♦ Pour la période 2026-2034, la trajectoire du Groupe ADP affiche un taux de croissance moyen du nombre de passagers de +1,6 % par an, légèrement plus faible que le taux de croissance de +2,1 % prévu pour l'Europe de l'Ouest dans les dernières prévisions de IATA¹ (pour la période 2027-2034, l'écart est réduit à 0,3 point de pourcentage).

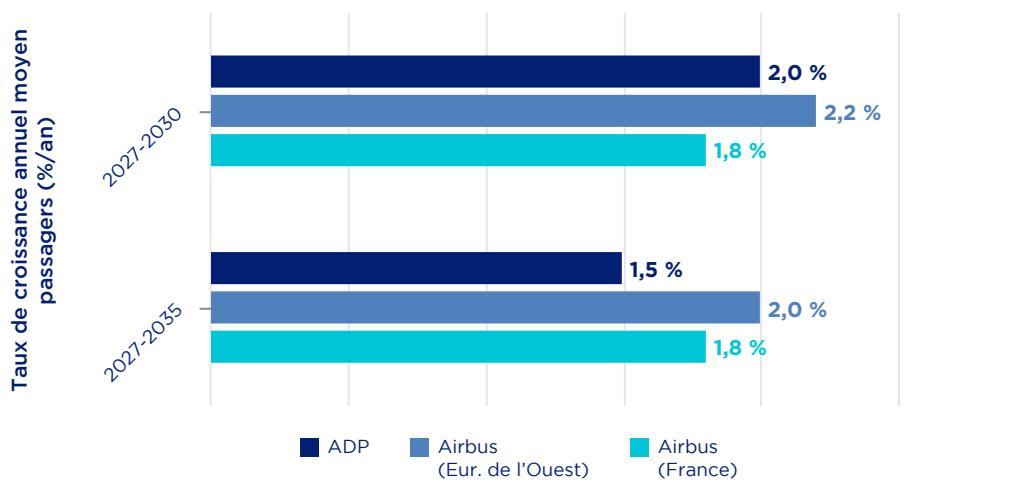
Bien que légèrement plus basses, les prévisions de trafic établies par le Groupe ADP ont été considérées cohérentes par IATA lors de la concertation publique volontaire sur le développement de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle².

IATA (PRÉVISIONS PASSAGERS)¹



- ♦ Comparativement aux projections établies par Airbus³, la trajectoire de croissance du trafic du Groupe ADP est comparable sur le périmètre France et légèrement inférieure sur le périmètre Europe de l'Ouest.

AIRBUS (PRÉVISIONS PASSAGERS)³



¹ Association Internationale du Transport Aérien. Prévisions de trafic IATA mises à jour en juin 2025.

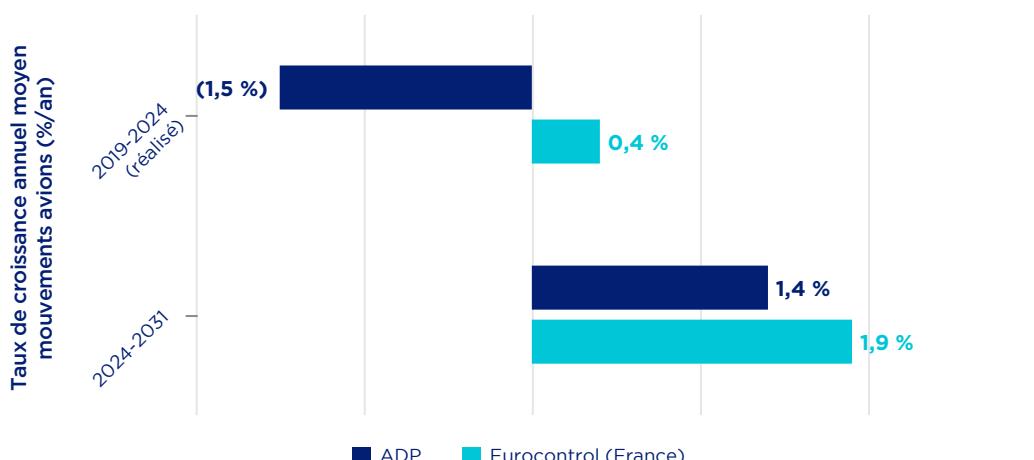
² Cahier d'acteur IATA disponible sur <https://cdgetvous.groupe-adp.com/je-participe/deposer-un-cahier-dacteur/>

³ Airbus Global Market Forecast (GMF) 2025, juin 2025.

- La croissance annuelle moyenne des mouvements d'avions modélisée par le Groupe ADP à +1,4 % pour la période 2024-2031 pour les mouvements commerciaux à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, est proche de celle d'Eurocontrol¹, attendue à +1,9 % pour la France (cas de base des prévisions). L'écart constaté peut s'expliquer à la fois par des effets de périmètre (croissance plus rapide des mouvements d'avions en survol de la France retenue par Eurocontrol) et par le plafonnement du nombre de mouvements à Paris-Orly.

À l'instar d'autres prévisions de l'industrie, la croissance en mouvements avions est attendue plus faible que celle de passagers, en raison notamment de meilleurs remplissages par rapport à l'historique et d'une optimisation de l'utilisation et de la disponibilité des flottes avions.

EUROCONTROL¹ (PRÉVISIONS MOUVEMENTS)



- Par ailleurs, la comparaison des projections du Groupe ADP avec d'autres études de référence ayant trait à la décarbonation du secteur fait état d'une trajectoire homogène :
 - les projections de la feuille de route nationale de décarbonation de l'aérien² et celles à date de la stratégie nationale bas carbone (SNBC 3³) à l'horizon 2030 sont équivalentes à celles du Groupe ADP, à l'exception du trafic domestique, dont la baisse au cours des dernières années à Paris s'est révélée plus importante qu'anticipé, confortant le Groupe ADP dans ses prévisions ;
 - une analyse comparative avec d'autres études en lien avec la décarbonation du secteur, par exemple les scénarios de décarbonation de l'ADEME⁴ ou l'étude « Destination 2050 »⁵ montre également une cohérence globale des hypothèses de croissance à long terme.

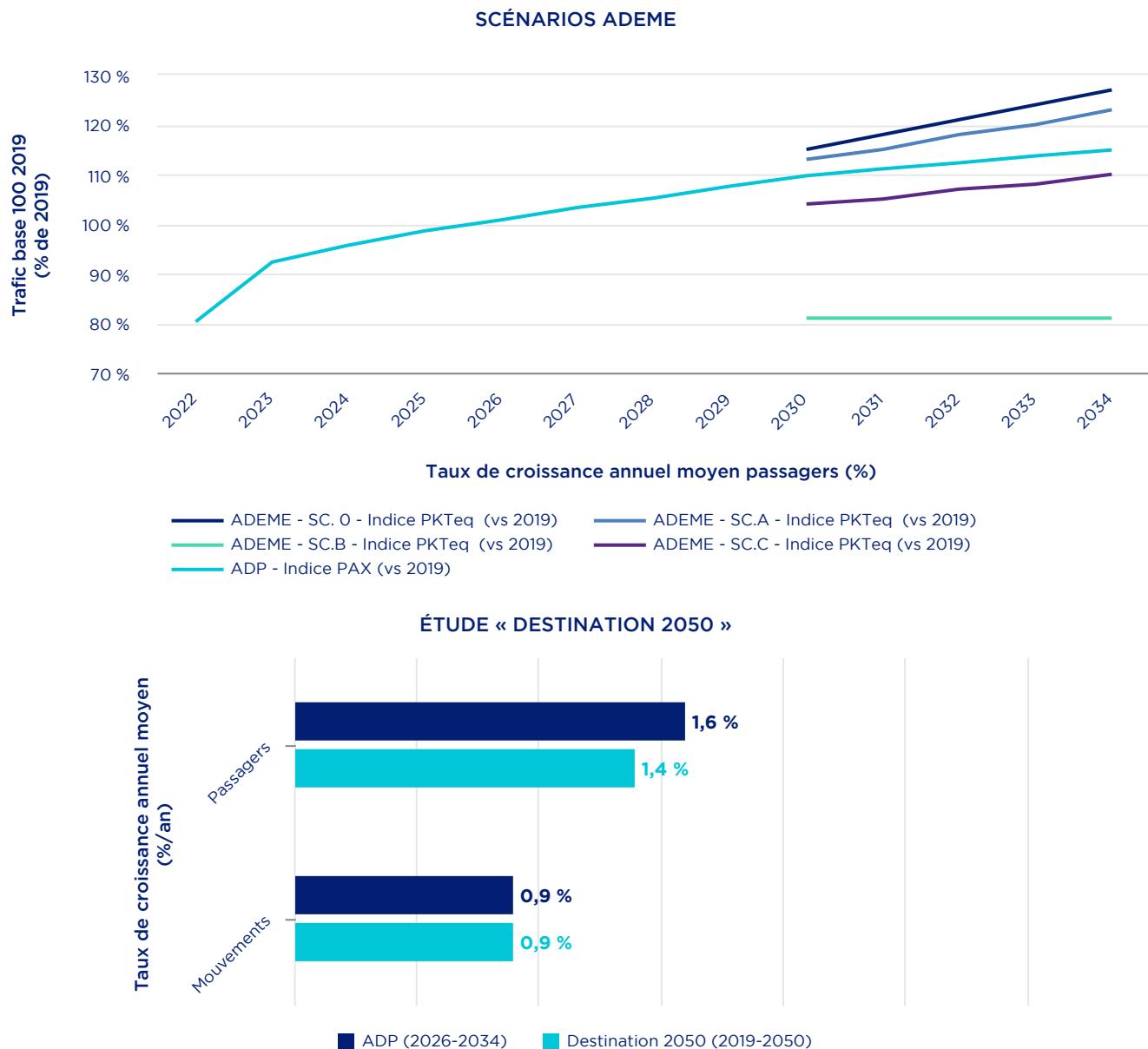
¹ Prévisions Eurocontrol 2025-2031, mises à jour au printemps 2025. Périmètre France, mouvements totaux (mouvements survol France, mouvements commerciaux et non commerciaux).

² Feuille de route nationale de décarbonation de l'aérien, mars 2023.

³ Version provisoire à fin 2024, données horizon 2030.

⁴ Élaboration de scénarios de transition écologique du secteur aérien, ADEME, septembre 2022, intégrant les scénarios suivants : Scénario A : Technologie / investissements importants dans l'aéronautique, la production de carburants aéronautiques durables. Scénario B : Modération du trafic pour réduire les émissions à court terme en attendant les progrès dans l'efficacité énergétique des avions et l'utilisation de carburants aéronautiques durables. Scénario C : scénario « mixte ». Recours mesuré aux différents leviers disponibles moins dépendant à des technologies et des mesures de modération du trafic plus acceptables.

⁵ Feuille de route Destination 2050, A4E, ACI EUROPE, ASD, CANSO, ERA, février 2025. Il s'agit d'une feuille de route européenne de l'industrie aéronautique dont l'objectif est d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050.



1.2 ÉVOLUTION DES CAPACITÉS

La logique de fusion des terminaux dite « *one roof* » a marqué la politique d'investissements du CRE 2016-2020. Elle a permis d'unifier et mutualiser les infrastructures existantes pour en améliorer la performance opérationnelle et augmenter la capacité d'accueil des passagers à Paris-Charles de Gaulle comme à Paris-Orly. Elle a aussi permis de différer la construction de nouvelles aérogares.

Les projets retenus dans le présent CRE apporteront un incrément de capacité estimé à 14 millions de passagers supplémentaires à Paris-Charles de Gaulle et 4 millions de passagers à Paris-Orly. Ces capacités seront livrées au cours de trois différentes phases telles que détaillées ci-dessous et dans la section « Programme d'investissements » du présent document.

La capacité des infrastructures aéroportuaires se mesure à la possibilité de chaque sous-système d'accueillir un niveau de trafic donné au cours d'une période de référence (par exemple une heure, qualifiée d'heure de pointe de référence), et selon un niveau de qualité de service donné. Les niveaux d'utilisation et/ou de saturation sont hétérogènes selon les ressources d'un périmètre donné. Certaines ressources sont particulièrement identifiées comme étant sous tension, notamment les zones de contrôle aux frontières et les zones d'inspection-filtrage de certaines aérogares.

1.2.1 ÉVOLUTION DES CAPACITÉS À PARIS-CHARLES DE GAULLE

À fin 2024, la capacité nominale de Paris-Charles de Gaulle s'établit à 81 millions de passagers annuels. Ce chiffre inclut les capacités du Terminal 2A en cours de rénovation, dont la réouverture est prévue en décembre 2025. Il ne tient pas compte des impacts négatifs possibles liés à la mise en application des règlements européens EES sur les capacités des zones frontière estimés à environ 5 millions de passagers par an¹, ramenant la capacité à 76 millions de passagers annuels².

Bien que le trafic annuel global n'ait pas encore totalement retrouvé son niveau d'avant crise, les niveaux d'activité en horaires de pointe sont désormais très proches des niveaux d'avant crise, voire les dépassent pour certaines infrastructures, mettant sous pression les ressources primaires et secondaires de certains terminaux.

Les projets prévus au cours de la période 2027-2034 porteront la capacité disponible à plus de 90 millions de passagers par an, soit 14 millions de passagers annuels additionnels, à travers les phases de développement suivantes :

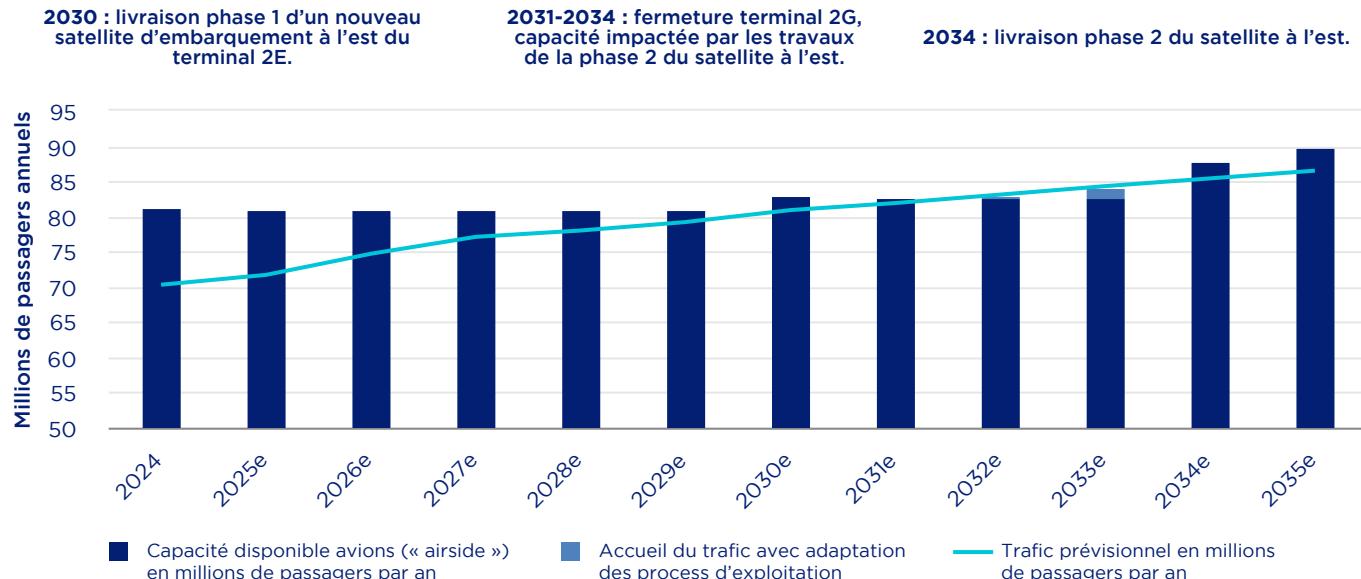
- ◆ Phase 1 : amélioration de la fluidité du parcours passagers, notamment des zones de contrôle dans le contexte de la mise en oeuvre des règlements européens EES et du déploiement des nouveaux équipements de sûreté EDS Cabine, incluant :
 - ◆ au terminal 1 : l'augmentation de la capacité d'accueil du trafic international côté aérogare grâce à une nouvelle zone de contrôle aux frontières et un renforcement des autres ressources du terminal (+1,6 millions de passagers annuels) ;
 - ◆ au terminal 2AC : la restructuration des zones de contrôles départ – inspection-filtrage et contrôle frontière – (+1 million de passagers annuels) ;
- ◆ Phase 2 : densification et optimisation des infrastructures existantes, incluant :
 - ◆ la densification du terminal 3 et la mise en service de nouveaux postes de stationnement avions au nord des aires « Québec » existantes (+4 millions de passagers annuels) ;
 - ◆ le renforcement des capacités des ressources du terminal 2E: enregistrement, inspection-filtrage des passagers, livraison des bagages (+6 millions de passagers annuels) ;
 - ◆ une extension des capacités de stationnement avions au contact avec l'ouverture de la phase 1 d'un nouveau satellite d'embarquement à l'Est du terminal 2E (projet dit « satellite à l'est ») et au large avec la mise en service de nouveaux postes de stationnement au Nord des aires « Hotel » existantes ;
 - ◆ un développement des capacités de traitement des bagages sur le périmètre du *hub* avec la création d'un stockeur de grande capacité sous le hall L du terminal 2E et le développement de nouvelles liaisons mécanisées permettant aux compagnies aériennes d'optimiser leur performance opérationnelle et leurs coûts de fonctionnement ;
 - ◆ la reconfiguration des aires de stationnement « Golf » au large du terminal 2A ;
 - ◆ une perte de capacité sur les existants dont la fermeture du terminal 2G et des postes avions associés, estimée à 3,5 millions de passagers annuels.
- ◆ Phase 3 : développement de nouvelles infrastructures et de l'intermodalité, incluant :
 - ◆ l'extension des capacités aérogare du terminal 2E (nouveau hall intermodal) et l'ouverture d'une extension du satellite d'embarquement à l'est du terminal 2E (+5 millions de passagers annuels) ;
 - ◆ la mise en service d'une ligne de transport ferré desservant l'ensemble des halls des terminaux 2E et 2F dédiée aux passagers en correspondance.

¹ Une perte de capacité comprise entre 10 et 20 % est estimée sur la capacité frontière des aérogares internationales, en tenant compte des temps de traitement supplémentaires liés à la mise en service du système EES, avec le process actuellement envisagé (utilisation de kiosques informatiques, puis passage aux postes de contrôle de police). L'EES est un système informatique automatisé permettant de contrôler électroniquement les entrées, sorties, refus d'entrée et durées de séjour des ressortissants de pays non-membres de l'Union européenne voyageant dans l'espace Schengen.

² Capacités côté aérogare.

ADÉQUATION TRAFIC-CAPACITÉS POUR LA PLATEFORME DE PARIS-CHARLES DE GAULLE

Capacités disponibles côté avions¹



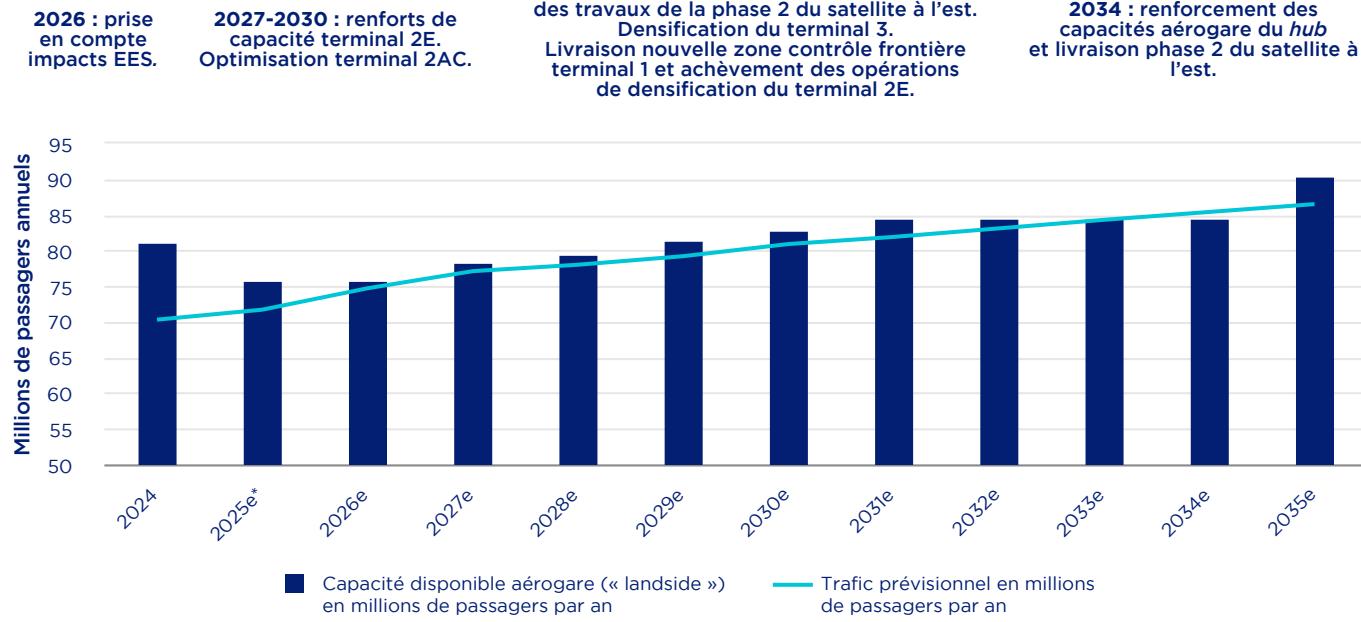
2030 : livraison phase 1 d'un nouveau satellite d'embarquement à l'est du terminal 2E.

2031-2034 : fermeture terminal 2G, capacité impactée par les travaux de la phase 2 du satellite à l'est.

2034 : livraison phase 2 du satellite à l'est.

ADÉQUATION TRAFIC-CAPACITÉS POUR LA PLATEFORME DE PARIS-CHARLES DE GAULLE

Capacités disponibles côté ville²



2026 : prise en compte impacts EES.

2027-2030 : renforts de capacité terminal 2E. Optimisation terminal 2AC.

2030-2031 : fermeture terminal 2G, début des travaux de la phase 2 du satellite à l'est. Densification du terminal 3. Livraison nouvelle zone contrôle frontière terminal 1 et achèvement des opérations de densification du terminal 2E.

2034 : renforcement des capacités aéroport du hub et livraison phase 2 du satellite à l'est.

* Intégrant une baisse de capacité fin 2025 d'environ 5 millions de passagers par an consécutive à la mise en service du process EES sur les zones frontières.

¹ Capacité avions (« airside »), estimée à taux de contact et process d'exploitation comparables à l'existant.

² Capacité terminal estimée (« landside ») de l'ensemble des installations passagers.

1.2.2 ÉVOLUTION DES CAPACITÉS À PARIS-ORLY

À fin 2024, la capacité nominale de Paris-Orly est estimée à environ 34 millions de passagers annuels. Ce chiffre ne tient pas compte des impacts possibles de la mise en application du process EES sur les capacités des zones frontière, estimés à environ 1 million de passagers annuels¹.

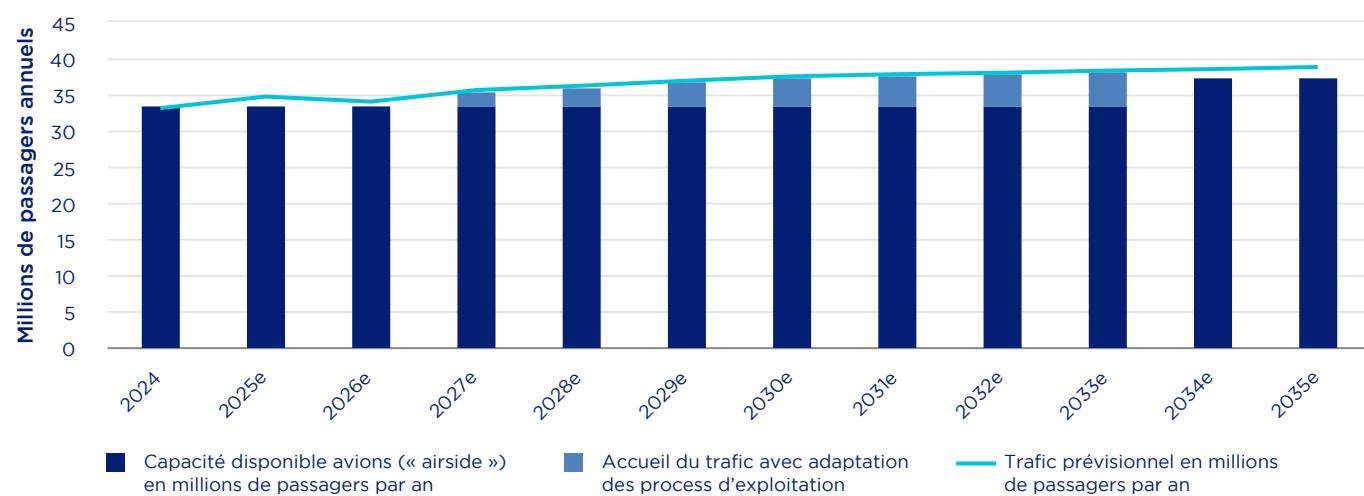
Les projets prévus au cours de la période 2026-2034 porteront la capacité disponible à plus de 37 millions de passagers par an, à travers les phases de développement suivantes.

- ◆ Phases 1 et 2 avec l'amélioration de la fluidité et la densification des infrastructures existantes, comprenant :
 - ◆ la refonte de la frontière départs à Orly 4 ;
 - ◆ la mutualisation des ressources des secteurs Orly 1A et Orly 1B avec la création d'un couloir de liaison, une salle de livraison des bagages unifiée et une nouvelle zone d'inspection-filtrage commune permettant de désaturer l'espace d'embarquement des portes « B » ;
 - ◆ la refonte des portes d'embarquement « E » à Orly 3.
- ◆ Phase 3 : développement de nouvelles infrastructures et de l'intermodalité, incluant :
 - ◆ l'optimisation de l'ensemble Orly 2/Orly 3 ;
 - ◆ la refonte des aires de stationnement et des voies de circulation à l'ouest de la plateforme ;
 - ◆ une extension vers l'ouest de l'aérogare avec la mise en service d'une nouvelle jetée d'embarquement reliée au terminal par une passerelle piéton. La capacité additionnelle côté piste apportée par la mise en service de la nouvelle jetée d'embarquement ouest est estimée à 4 millions de passagers annuels supplémentaires.

ADÉQUATION TRAFIC-CAPACITÉS POUR LA PLATEFORME DE PARIS-ORLY

Capacités disponibles côté avions²

2034 : livraison nouvelle jetée d'embarquement au contact reliée à Orly 2 et Orly 3 par un pont piéton.



La capacité *airside* est estimée à taux de contact, structure de trafic et process d'exploitation comparables à l'existant. Le trafic pourrait néanmoins être accueilli, concomitamment avec l'objectif d'améliorer la ponctualité au départ de l'aéroport grâce aux investissements réalisés sur l'aérogare et à l'amélioration des process d'exploitation, les ressources dédiées à l'embarquement et au débarquement des passagers étant estimées suffisantes.

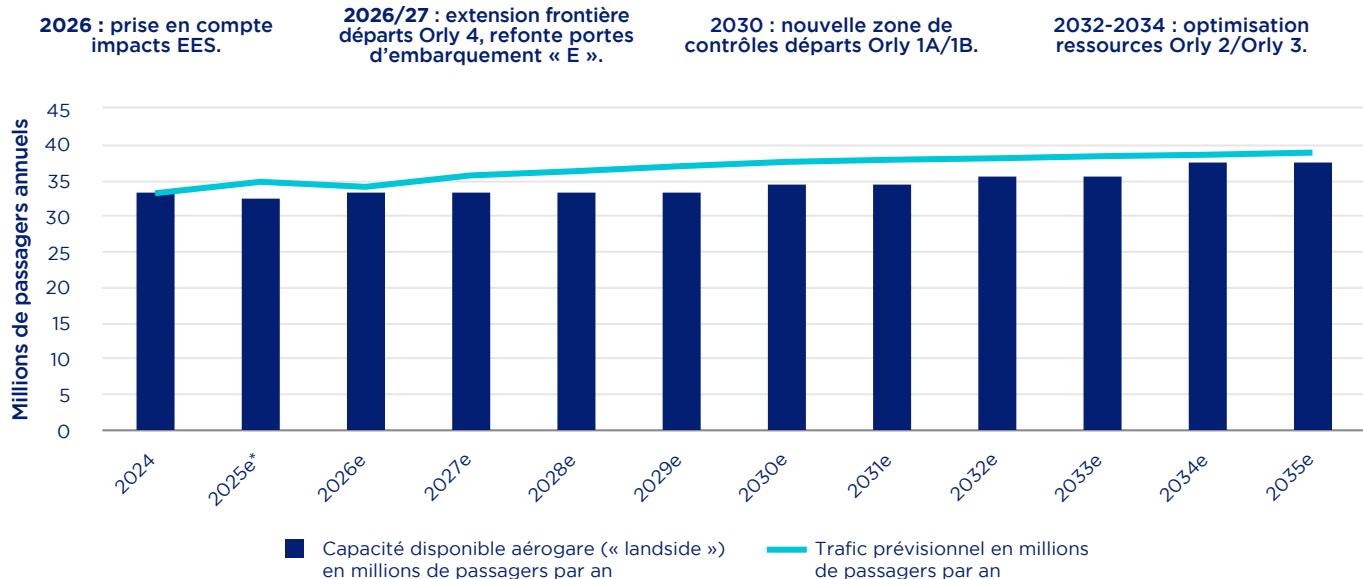
Des gains de productivité sur l'utilisation des postes de stationnement avions (optimisation des temps d'embarquement/débarquement et de rotation avions, optimisation des programmes de vols des compagnies aériennes), pourraient également permettre d'améliorer l'adéquation trafic/capacité avant la mise en service des nouvelles installations.

¹ Une perte de capacité comprise entre 10 et 20 % est estimée sur la capacité frontière des aérogares internationales, en tenant compte des temps de traitement supplémentaires liés à la mise en service du système EES, avec le process actuellement envisagé.

² Capacité avions (« airside »), estimée à taux de contact et process d'exploitation comparables à l'existant.

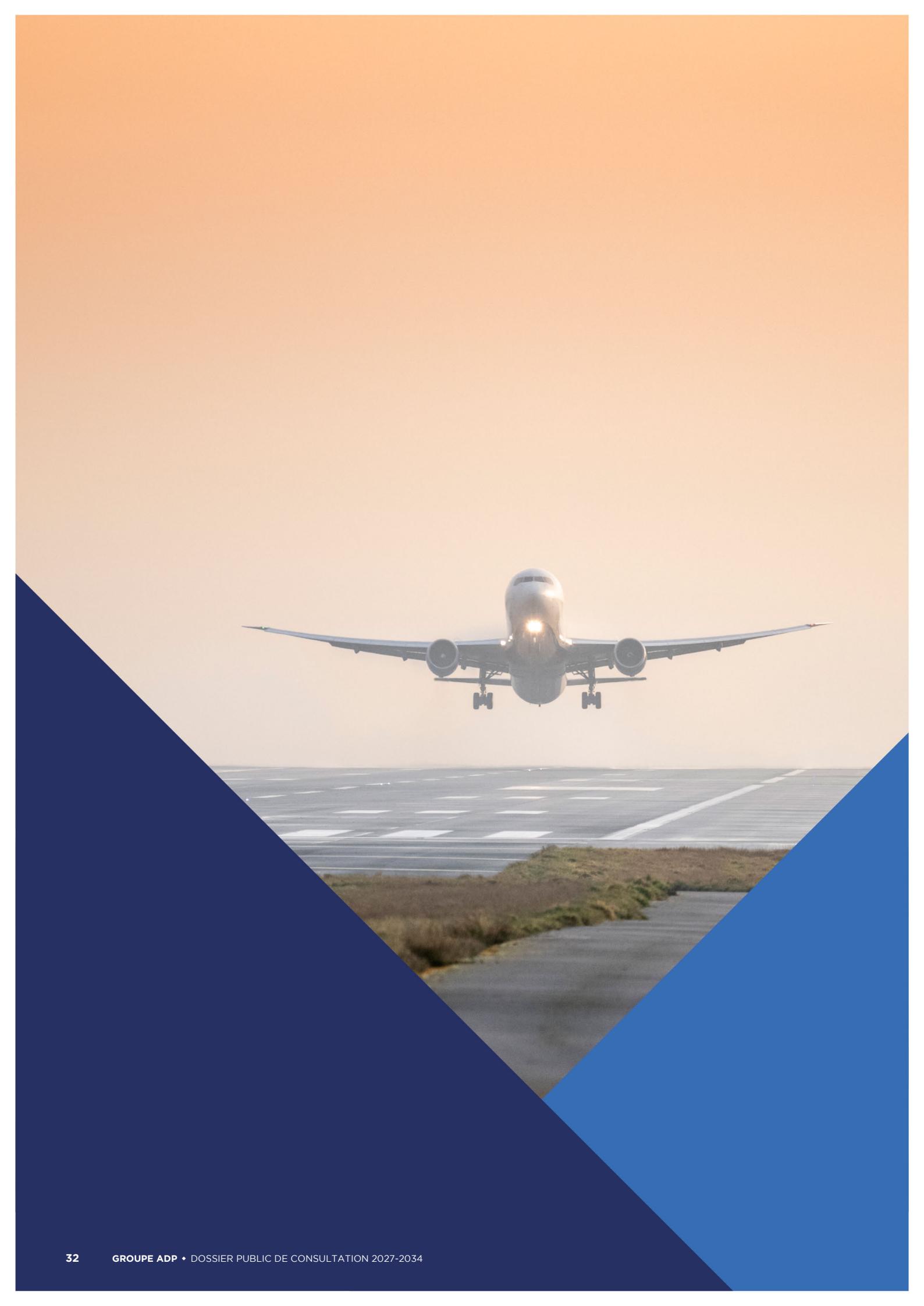
ADÉQUATION TRAFIC-CAPACITÉS POUR LA PLATEFORME DE PARIS-ORLY

Capacités disponibles côté ville¹



* Intégrant une baisse de capacité fin 2025 d'environ 1 million de passagers par an consécutive à la mise en service du process EES sur les zones frontières.

¹ Capacité terminal estimée (« landside ») de l'ensemble des installations passagers.



CHAPITRE 2

PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

2.1	VUE GÉNÉRALE DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS	34
2.2	VISION DÉTAILLÉE DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS	40

2.1 VUE GÉNÉRALE DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

2.1.1 UNE DÉCLINAISON À HORIZON 2034 DU NOUVEAU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DES PLATEFORMES PRÉSENTÉ LORS DES CONCERTATIONS PUBLIQUES VOLONTAIRES

La pandémie COVID-19 a profondément affecté le secteur aérien dans son ensemble et, s'agissant plus particulièrement du Groupe ADP, le développement des plateformes parisiennes. La dégradation soudaine du trafic et de la situation économique du Groupe, conjuguée à l'incertitude sur le rythme de reprise de l'activité, ont conduit à une forte contraction des budgets d'investissements, la résiliation du CRE 2016-2020 et la fin de la procédure d'élaboration du CRE 2021-2025 dans lequel figurait le projet de terminal 4 de Paris-Charles de Gaulle.

Ces événements ont amené le Groupe ADP, au sortir de la crise, à définir un nouveau modèle aéroportuaire plus durable réconciliant développement et décarbonation, croissance et sobriété dans un contexte de concurrence internationale accrue et d'augmentation plus modérée du trafic.

Ce nouveau modèle a été présenté à l'occasion des concertations publiques volontaires de Paris-Orly 2035 et CDG&Vous organisées respectivement en 2024 et 2025. Il comporte des ambitions élevées en matière de décarbonation et de réduction des nuisances, s'appuyant notamment sur une amélioration de la connectivité avec les transports ferrés et sur un développement des capacités aéroportuaires à la fois modulaire et progressif. Cette approche marque une rupture avec le modèle historique, incarné par le projet de terminal 4 de Paris-Charles de Gaulle, et vise à accompagner la croissance du trafic aérien sans la devancer, favorisant ainsi un usage plus raisonnable du foncier.

Dans ce contexte, le programme d'investissements proposé pour la période 2027-2034 constitue une déclinaison à horizon 2034 des visions d'aménagements long terme présentées dans le cadre de ces concertations.

Au-delà de l'ambition de sobriété visant à favoriser l'acceptabilité de son projet, le Groupe ADP s'est également attaché, pour chacune de ses plateformes, à proposer un projet d'aménagement adapté aux besoins des compagnies aériennes en matière (i) de développement des capacités aéroportuaires, (ii) d'amélioration de la robustesse et de la performance des infrastructures et (iii) d'amélioration de la qualité de service.

2.1.2 UN PROGRAMME DE MAINTIEN DU PATRIMOINE DIMENSIONNÉ POUR GARANTIR UN NIVEAU DE PERFORMANCE DES INFRASTRUCTURES SATISFAISANT

Le programme d'investissements doit en premier lieu s'attacher à maintenir le niveau de performance et de robustesse des infrastructures existantes. Au-delà des enjeux de sécurité et de robustesse opérationnelle, cette enveloppe constituera également une opportunité de mise à niveau des infrastructures aux meilleurs standards en matière d'hospitalité et d'adaptation au changement climatique.

Un programme de maintien du patrimoine de 2,4 Mds€ afin de maîtriser le vieillissement des infrastructures

Le programme de maintien du patrimoine entre 2027 et 2034 s'établira à 2,4 Mds€ (en euros 2025) sur les plateformes parisiennes, soit un montant annuel moyen de 300 M€ (en euros 2025). Ce montant se révèle en légère hausse par rapport à la moyenne constatée au cours du CRE 3 entre 2016 et 2019 (270 M€ en euros 2025) et au montant dépensé en 2024 (280 M€ en euros 2025).

Sur les 2,4 Mds€ proposés, 0,5 Mds€ seront directement portés par les budgets des grands projets détaillés à partir de la section 2.2.2. du document, considérant que la réalisation de ces projets sur des zones existantes permet de traiter la vétusté de la zone concernée.

Ce programme doit permettre de maîtriser la croissance attendue des déficiences d'actifs projetées à horizon 2034 via la méthodologie de gestion du patrimoine « *TB Maestro* »¹, et qui s'explique principalement par deux facteurs :

- ◆ le vieillissement du patrimoine des plateformes parisiennes, exigeant des dépenses de maintien en état de fonctionnement de plus en plus élevées et de plus en plus fréquentes. Certaines infrastructures majeures atteindront d'ailleurs au cours du prochain CRE 2027-2034 un âge nécessitant des opérations structurantes de maintenance ;
- ◆ l'accroissement significatif de la base d'actifs à maintenir sous l'effet d'un volume croissant d'investissements depuis le CRE 1 2006-2010.

¹ Issues des pays anglo-saxons et utilisées par les grands gestionnaires d'infrastructures (collectivités locales, hôpitaux, universités, aéroports, etc.), les méthodologies de gestion des actifs permettent d'évaluer la vétusté des installations et d'en maîtriser l'évolution. Les plateformes de Paris-Charles-de-Gaulle (depuis 2009), Paris-Orly (2012) et Paris-Le Bourget (2014) utilisent la méthodologie *tbmaestro*. Ce système s'appuie sur une évaluation régulière des actifs qui sont cotés selon divers critères de criticité, et permet de faire des projections à long terme pour prioriser les choix d'investissement.

Malgré des dépenses de maintien du patrimoine en constante augmentation depuis le CRE 1 2006-2010, la croissance des déficiences à traiter s'est accélérée au cours des dernières années, reflétant un vieillissement du patrimoine plus rapide que les actions de vétusté réalisées. Cette tendance devrait continuer à s'accélérer dans les prochaines années, nécessitant de renforcer les efforts historiques engagés afin de maintenir les plateformes parisiennes dans des conditions d'opérabilité acceptables. Dans le cas contraire, les déficiences seront amenées à se multiplier, engendrant un risque d'immobiliser certaines infrastructures clés avec des conséquences opérationnelles au détriment des compagnies aériennes. Par ailleurs, le programme de maintien du patrimoine doit intégrer les aménagements nécessaires afin d'adapter les infrastructures les plus anciennes au changement climatique.

Des infrastructures majeures à réhabiliter au cours du CRE 2027-2034

L'enveloppe de maintien du patrimoine comprendra notamment des opérations de réhabilitation touchant des infrastructures stratégiques : pistes et système de tri-bagages du terminal 2E (TBE).

Entre 2027 et 2034, plusieurs pistes devront ainsi faire l'objet d'une intervention dont le coût unitaire dépend de la taille de la piste concernée et du niveau de réhabilitation à réaliser (simple remplacement de la couche de roulement ou reprise complète de la piste avion y compris de la structure). Les pistes concernées seront les pistes 08L/26R, 09L/27R et 08R/26L de Paris-Charles de Gaulle, les pistes 07/25 et 06/24 de Paris-Orly, les pistes 07/25 et 09/27 de Paris-Le Bourget, la piste 05/23 de Pontoise-Cormeilles-en-Vexin et la piste 07/25 de Paris-Saclay-Versailles.

D'autres opérations majeures seront à engager entre 2027 et 2034. Une enveloppe sera ainsi consacrée à la rénovation du système de tri-bagages du terminal 2E, âgé de plus de 20 ans, et qui subit des pannes chroniques risquant de se multiplier à une fréquence insoutenable en cas d'absence de réhabilitation majeure. Dans un tel scénario, les dépenses annuelles de maintenance pour ce trieur pourraient en effet dépasser 20 M€ par an à partir de 2030 (pour une performance relative), auxquels devraient s'ajouter les investissements de traitement de vétusté.

Un programme de maintien du patrimoine dimensionné pour couvrir les risques les plus critiques

Au-delà de ces opérations majeures, le programme de maintien du patrimoine doit permettre de traiter l'ensemble des déficiences à venir entre 2027 et 2034, en visant un niveau de vétusté qui permette d'opérer les plateformes dans des conditions acceptables de sécurité et de robustesse. Cette enveloppe a été dimensionnée selon la méthodologie « *TB Maestro* » permettant de planifier les opérations de traitement de vétusté en fonction du niveau de criticité des déficiences :

- ◆ actifs relevant d'un niveau de criticité fort : risque lié à la sécurité des biens et des personnes, e.g. déficience affectant les systèmes de sécurité incendie, les postes de haute tension, générant une perte de capacité piste, d'aérogare ou de tri-bagages ;
- ◆ actifs relevant d'un niveau de criticité moyen : risque de robustesse opérationnelle, e.g. déficience affectant des *taxiways*, des passerelles avions, des ascenseurs ;
- ◆ actifs relevant d'un niveau de criticité faible : risque lié à la qualité de service, e.g. déficience affectant des installations 400 Hz, des postes de conditionnement d'air, des trottoirs roulants, des sièges, etc.

Cette approche a permis de prioriser les budgets de maintien du patrimoine en fonction du niveau de criticité des déficiences. Il en résulte notamment le traitement nécessaire des principales catégories d'actifs suivants :

- ◆ côté piste, en dehors de la réhabilitation des pistes avions : réhabilitation de *taxiways*, de routes de service et de certains ouvrages d'art, remplacement de passerelles des terminaux du 2C, du terminal 1 et du terminal 2F notamment ;
- ◆ côté terminal : poursuite de la rénovation des systèmes de sécurité incendie (SSI), de la rénovation du système de sonorisation, remplacement de façades vitrées (bâtiment du corps central et des satellites du terminal 1), rénovation d'ascenseurs du terminal 1, remplacement de pré-passerelles, rénovation ou réfection de toitures (verrières latérales de la gare TGV, verrières des péninsules du terminal 2F, verrière du hall 2EK), rénovation de la distribution électrique et des installations de confort climatique, remplacement des équipements électromécaniques (hall 2EL à Paris-Charles de Gaulle, halls Orly 1-2 et Orly 4 à Paris-Orly notamment), etc. ;
- ◆ côté ville : rénovation récurrente des chaussées et des ouvrages d'art, rénovation de certains parcs de stationnement et de leur éclairage ;
- ◆ utilités, énergies et réseaux : programme de remplacement des canalisations d'adduction d'eau potable, d'eaux usées et d'eaux pluviales datant de l'ouverture de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, réfection de grands bassins de collecte des eaux pluviales, réfection de 6 à 7 postes haute tension par an.

En définitive, l'enveloppe d'investissements de 2,4 Mds (en euros 2025) dédiée au maintien du patrimoine permettra de traiter l'intégralité des déficiences à niveau de criticité forte et une partie des déficiences relevant d'un niveau de criticité moyen. Cette proposition constitue une approche équilibrée pour concilier au mieux acceptabilité du risque supporté et modération de l'enveloppe budgétaire.

Une enveloppe générique de l'ordre de 110 M€ afin de traiter des aménagements de plus petite taille

Il est proposé de retenir une enveloppe générique de l'ordre de 110 M€ afin de financer des aménagements de plus petite taille dont de potentielles évolutions réglementaires, ce qui représente un montant annuel de 14 M€ en euros 2025.

2.1.3 UN PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS ARTICULÉ EN TROIS TEMPS

Le programme de développement des capacités des plateformes parisiennes s'inscrit pleinement dans la démarche de progressivité et de modularité des aménagements, en priorisant la densification et l'optimisation des infrastructures existantes avant de créer de nouvelles infrastructures plus volumineuses. Il s'attache également à répondre aux attentes des usagers, en particulier des compagnies aériennes, en livrant des infrastructures performantes leur permettant de faciliter leurs opérations et gagner en robustesse opérationnelle. En l'occurrence, la proposition du Groupe ADP a été élaborée de manière à accompagner la croissance du trafic tout en privilégiant au maximum le développement de capacités d'embarquement au contact des terminaux.

Le Groupe ADP propose ainsi un plan de développement des capacités articulé autour des trois temps suivants :

1. Un premier temps entre 2027 et 2030 visant à fluidifier et améliorer le parcours passagers

La première phase du projet s'attachera à traiter certains goulets d'étranglement du parcours passagers ayant un impact sur la fluidité et *in fine* sur les capacités des aérogares. Les aménagements associés seront livrés de manière progressive jusqu'en 2030 environ. Certaines étapes clés comme le passage des points de contrôle seront réaménagés, en particulier des zones de contrôle sûreté (pour mémoire, ces investissements ne font pas partie du périmètre régulé) et des contrôles aux frontières. Une dégradation des temps et des conditions d'attente aux frontières est en effet attendue sur le court terme compte tenu de la mise en service du système d'entrée-sortie européen EES nécessitant un renfort de capacités dans ces zones. D'autres aménagements sont prévus dans cette première phase visant à clarifier les parcours passagers au sein des terminaux en améliorant leur lisibilité, et améliorer les espaces d'attente en salles d'embarquement à l'occasion de rénovations plus globales en ciblant en priorité les zones d'ores et déjà saturées.

À l'issue de cette première phase, la plupart des zones de contrôle aux frontières seront ainsi densifiées afin de compenser, sur le court terme, la perte de capacité liée au déploiement de la réglementation européenne EES, et d'accompagner la croissance du trafic international à plus long terme. Par ailleurs, les parcours des passagers seront simplifiés grâce au réaménagement des espaces les plus saturés aussi bien en zone publique qu'en salle d'embarquement. Tous ces aménagements contribueront à fluidifier et faciliter les parcours des passagers et ainsi à la densification des capacités dans les infrastructures existantes.

2. Un deuxième temps entre 2030 et 2032 visant à densifier et optimiser les infrastructures existantes

La deuxième phase du projet s'attachera à augmenter l'ensemble des ressources capacitaires (côté ville, côté terminal, côté piste et bagages) en densifiant et en optimisant les infrastructures existantes à leur potentiel maximum. Les aménagements associés seront livrés de manière progressive jusqu'en 2032 environ. Conformément aux attentes des compagnies aériennes en matière de performance des infrastructures, les aménagements proposés priviliergeront le développement de capacités d'embarquement au contact des terminaux.

Cette deuxième phase se révèlera déterminante dans la réalisation du projet industriel, en livrant des infrastructures clés, sans lesquelles certains projets de la troisième phase ne pourraient pas voir le jour. C'est notamment le cas des projets de densification des capacités Schengen au terminal 1 et au terminal 3 livrés dans cette deuxième phase, qui constitueront des relais de capacité nécessaires afin de libérer le terminal 2G en vue de sa démolition puis de lancer la construction d'un nouveau satellite international à l'est de la plateforme.

À l'issue de cette phase, l'ensemble des ressources capacitaires seront densifiées, grâce en particulier aux projets listés ci-après.

À Paris-Charles de Gaulle :

- ◆ l'augmentation des capacités Schengen du terminal 1 grâce à la réhabilitation du satellite 4 en satellite Schengen ;
- ◆ la création de postes avions moyens porteurs supplémentaires au terminal 2ABCD grâce à l'optimisation des aires « GOLF » à l'ouest du terminal 2A ;
- ◆ la réalisation d'opérations de densification dans les infrastructures existantes sur le périmètre du *hub* : transformation de postes avions moyens porteurs en postes gros porteurs au hall 2EK et hall 2EL et ajout de tapis supplémentaires dans la salle de livraison-bagages du terminal 2E ;
- ◆ la création de la première phase d'un satellite international à l'est de la plateforme sur les aires « AGEN » (Aires Grand Est Nord) relié au reste du *hub* par une extension du train automatique LISA permettant de mettre au contact 6 postes avions gros porteurs opérés aujourd'hui au large ;
- ◆ l'augmentation des capacités Schengen et international du terminal 3 visant à doubler sa capacité actuelle en densifiant les process départs et arrivées et en construisant une nouvelle jetée au nord du terminal afin d'offrir des capacités d'embarquement supplémentaires en faux-contact (plus productives pour les compagnies aériennes) ;
- ◆ la densification des capacités côté ville grâce au renforcement du CDGVAL, la montée en étages du parking PR et la rénovation des parcs de stationnement P1 et PEF ;
- ◆ l'accroissement des capacités et le renforcement des interfaces entre les deux systèmes de tri « TDS3 » et « TDS4 » situés respectivement sous les halls 2EL et 2EM, la construction d'un nouveau stockeur au sud du hall 2EL et de nouvelles liaisons mécanisées entre les terminaux pour améliorer la robustesse et la performance de l'acheminement des bagages, notamment pendant la période de travaux du système de tri-bagages « TBE » ;
- ◆ la densification et le réaménagement de certaines salles d'embarquement saturées comme celle du terminal 2F.

À Paris-Orly :

- ◆ la fusion des halls 1A et 1B permettant de mutualiser les salles de livraison bagages et les zones d'inspection-filtrage et de libérer de l'espace dans les salles d'embarquement aujourd'hui saturées.

3. Un troisième et dernier temps entre 2032 et 2034 visant à créer de nouvelles infrastructures et développer l'intermodalité

La troisième phase du CRE vise à augmenter la croissance des capacités à travers, cette fois-ci, la construction de nouvelles infrastructures, une fois les opérations de densification et d'optimisation des infrastructures existantes achevées. Dans la continuité de la deuxième phase, des capacités d'embarquement avec des postes au contact seront construites afin de répondre aux attentes des compagnies aériennes en matière de performance opérationnelle et de qualité de service offerte aux passagers. Toutefois, afin de limiter l'impact environnemental notamment en matière d'imperméabilisation des sols, le Groupe ADP propose de privilégier, dans la mesure du possible, des surfaces déjà imperméabilisées pour ces développements.

Par ailleurs, la construction d'un train de correspondance connectant chacune des salles d'embarquement du *hub* permettra d'améliorer significativement la performance de la correspondance tout en préparant les conditions du développement ultérieur au nord de la plateforme.

Enfin, cette dernière phase porte des ambitions fortes en matière d'intermodalité, grâce à des aménagements visant à faciliter le parcours des passagers empruntant les transports ferrés pour rejoindre ou quitter les plateformes. Cette démarche vise à accroître la connectivité train-avion et à inciter au report modal pour décongestionner les accès et éviter le recours à des modes de transport carbonés.

À l'issue de cette phase, les infrastructures suivantes seront livrées :

- ◆ un nouveau satellite d'embarquement sur chacune des deux plateformes offrant de nouvelles capacités au contact pour des avions gros porteurs à Paris-Charles de Gaulle et pour des avions moyens porteurs à Paris-Orly. La deuxième phase du nouveau satellite à l'est de Paris-Charles de Gaulle sera ainsi construite sur l'emprise du terminal 2G actuel qui sera démolie, tandis que celui de Paris-Orly sera construit à l'ouest des terminaux Orly 2 et Orly 3 ;
- ◆ un train de correspondance reliant les différents satellites du *hub* à Paris-Charles de Gaulle entre les halls 2E/2F et le nouveau satellite à l'est de la plateforme ;
- ◆ l'extension de la gare ferroviaire CDG2 à Paris-Charles de Gaulle afin d'absorber la forte croissance attendue du trafic ferré, avec la mise en place de nouvelles lignes de transports en commun dont le CDG Express, le train régional Roissy-Picardie, et la ligne 17 du Grand Paris Express, ainsi que le développement de la correspondance train-avion avec les lignes à grande vitesse ;
- ◆ la construction d'un futur hall intermodal entre la gare CDG2 et la zone publique du terminal 2E à Paris-Charles de Gaulle afin (i) d'offrir les capacités en aérogare (enregistrement, salle de livraison bagages et frontières notamment) nécessaires à la croissance du trafic international et (ii) de développer l'intermodalité en facilitant le parcours du passager du terminal 2E empruntant les transports ferrés ;
- ◆ la mise en oeuvre du projet « *Landside Orly* » consistant à refondre le modèle d'accès à la plateforme en développant l'intermodalité et en améliorant la connectivité aux territoires avoisinants. A ce titre, un transport guidé interne sera construit côté ville à Paris-Orly (livraison prévue post-CRE 2027-2034 en 2035), en réutilisant potentiellement les infrastructures existantes d'Orlyval (encore à l'étude), de façon à connecter les différents lieux d'intérêt au nord de la plateforme (terminaux, lieux de desserte en transport en commun, pôle de stationnement, zones immobilières, etc.).

Les aménagements associés seront livrés en 2034 et acteront ainsi l'achèvement du CRE 2027-2034, qui coïncidera également avec la finalisation du développement selon une logique géographique : développement à l'est de Paris-Charles de Gaulle et à l'ouest de Paris-Orly.

En conclusion, les aménagements réalisés permettront d'apporter de nombreuses réponses aux objectifs transverses fixés par le Groupe ADP en matière de développement, en particulier :

- ◆ **La sobriété** via l'articulation d'un programme de développement des capacités progressif en trois temps ;
- ◆ **L'accompagnement de la croissance du trafic** via le réaménagement global des zones de contrôle aux frontières, la densification de l'ensemble des ressources capacitives au sein des existants et la création de satellites d'embarquement sur chacune des deux plateformes ;
- ◆ **La performance des infrastructures** via la priorité systématiquement donnée à la construction de capacités d'embarquement au contact, la construction d'un train de correspondance, la construction d'une autoroute à bagages, le programme de maintien du patrimoine ;
- ◆ **L'hospitalité** via, en plus des projets ci-dessus y contribuant, l'amélioration des parcours passagers et le réaménagement des salles d'embarquement ;
- ◆ **Le développement de l'intermodalité** via l'extension de la nouvelle gare CDG2, la construction d'un nouveau hubintermodal et la construction partielle d'un transport guidé interne Orly.

SYNTHÈSE DES GAINS CAPACITAIRES GÉNÉRÉS PAR LES PROJETS D'AMÉNAGEMENT DU CRE 2027-2034

	Gain (+) ou perte (-) de capacité en nombre de passagers annuels supplémentaires *	Gain de capacité en nombre de nouveaux postes avions au contact
PARIS-CHARLES DE GAULLE		
Terminal 1	+1,6 millions	-
Terminaux 2A, 2C	+1 million	-
Terminal 3	+4 millions	+13 postes moyens porteurs
Terminaux 2E, 2F, 2G (phases 1 et 2 du CRE)	+6 millions	+6 postes gros porteurs
Terminaux 2E, 2F, 2G (phase 3 du CRE)	+5 millions	+9 postes gros porteurs
Capacité brute créée à Paris-Charles de Gaulle	+17,6 millions	+13 moyens porteurs +15 gros porteurs
<i>Perdes de capacité sur les existants dont la destruction de l'actuel terminal 2G Schengen</i>	<i>-3,5 millions</i>	<i>-6 postes moyens porteurs -8 postes petits porteurs</i>
Capacité nette créée à Paris-Charles de Gaulle	+14,1 millions	-8 petits porteurs +7 moyens porteurs +15 gros porteurs
PARIS-ORLY		
Orly 2-3	+4 millions	+4 postes moyens porteurs +2 postes gros porteurs
Capacité créée à Paris-Orly	+4 millions	+4 moyens porteurs +2 gros porteurs

* Gain de capacité côté terminal.

En définitive, les projets d'aménagement conduiront à créer une capacité nette de 18 millions de passagers sur l'ensemble des deux plateformes, dont 14 millions à Paris-Charles de Gaulle et 4 millions à Paris-Orly. Il est important de noter que les gains de capacité à Paris-Orly se feront sans création nette de postes avions dans la mesure où les postes avions existants au large seront remplacés par des postes avions au contact.

2.1.4 UN DÉVELOPPEMENT NÉCESSITANT UNE DURÉE DÉROGATOIRE DE 8 ANS SUPÉRIEURE AUX PRÉCÉDENTS CONTRATS DE RÉGULATION

Les caractéristiques du schéma de développement retenu justifient que la présente proposition de CRE repose sur une durée plus longue que par le passé. Deux principaux facteurs expliquent cette durée dérogatoire de 8 ans.

1. Un allongement du délai de réalisation des projets lié aux interfaces avec l'existant et aux procédures environnementales

La priorité donnée à la densification des infrastructures existantes exige une parfaite maîtrise des nombreuses interfaces avec l'exploitation afin de limiter la perturbation des opérations. Cela nécessite de définir des plannings de travaux sur-mesure dont la durée se révèlera plus longue en comparaison avec des projets réalisés sur des sites non ou peu bâties. Les travaux de densification de l'existant nécessiteront ainsi des études plus approfondies et un phasage de réalisation spécifique (fermeture partielle d'espaces et travaux de nuit notamment) contribuant à allonger la durée des travaux et à augmenter le coût des projets.

Par ailleurs, la phase de conception des ouvrages relevant du régime de l'autorisation environnementale devra intégrer une période d'instruction supplémentaire contribuant à allonger les délais de réalisation de ces projets. C'est notamment le cas pour les ouvrages majeurs du projet industriel comme ceux en lien avec le développement de nouvelles capacités. Les études associées à ces procédures, visant à évaluer les impacts des projets sur l'environnement et la santé humaine, et à garantir une juste information du public, devront être intégrées au calendrier des projets et contribueront ainsi à l'allongement de la durée globale du projet industriel.

Parmi les projets relevant du régime de l'autorisation environnementale figurent notamment les projets suivants :

- ◆ à Paris-Charles de Gaulle : densification et extension du terminal 3, extension des aires « HOTEL », construction d'un nouveau satellite à l'est, construction de la première phase du hall intermodal entre la gare CDG2 et la zone publique du terminal 2E, la construction du train de correspondance ;
- ◆ à Paris-Orly : création d'un nouveau satellite à l'ouest et transport interne guidé.

2. Un projet de développement composé de multiples projets de taille moyenne, fortement imbriqués entre eux et nécessitant un séquencement complexe

Le choix d'un mode de développement sobre en foncier conduit à privilégier la construction d'ouvrages générant des volumes de capacité relativement limités par rapport à un ouvrage du type terminal 4. De fait, il sera nécessaire de multiplier les projets d'aménagement afin de construire un volume de capacité suffisant pour accompagner la croissance du trafic.

La mise en cohérence de ces multiples projets exigera un séquencement complexe s'inscrivant nécessairement dans un délai de réalisation long. Il sera nécessaire d'articuler la réalisation des projets de sorte à livrer (i) certains ouvrages simultanément pour répondre aux besoins des compagnies aériennes (capacités d'embarquement au contact), (ii) certains ouvrages préalablement au lancement d'autres projets (livraison de travaux préparatoires, ou de relais de capacités permettant la libération de certaines infrastructures pour y lancer des travaux). Plusieurs exemples illustrent les imbrications entre les projets :

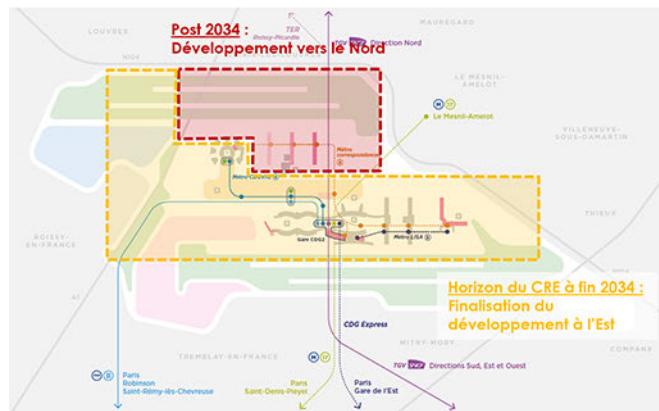
- ♦ le démarrage des travaux liés à la deuxième phase du nouveau satellite à l'est de Paris-Charles de Gaulle nécessitera d'avoir construit des relais de capacité Schengen en amont afin de compenser la perte de capacité engendrée par la démolition du terminal 2G. Dans ces conditions, les travaux liés au futur satellite à l'est ne pourront pas débuter avant 2030 ;
- ♦ la perte de capacité en postes avions liée à la réalisation d'autres travaux nécessitera la construction en amont de relais de capacité tels que l'extension des aires « HOTEL » au large.

Dans ces conditions, une durée de 8 ans apparaît comme le délai le plus optimisé et absolument incompressible pour livrer un ensemble cohérent de projets interdépendants afin de répondre au besoin des compagnies aériennes en matière de capacités et de performance des infrastructures.

Étaler la réalisation de ce programme d'investissements sur plusieurs CRE conduirait inévitablement à ralentir le rythme de réalisation des ouvrages, notamment pour respecter les délais d'élaboration et de négociation des multiples contrats. La conséquence serait de devoir reporter la livraison de nouvelles capacités de plusieurs années par rapport à la proposition actuelle, représentant un risque pour les compagnies aériennes qui ne disposeraient pas en temps voulu d'infrastructures suffisamment dimensionnées et performantes pour accueillir le trafic.

Au global, l'achèvement du projet industriel à horizon 2034 coïncidera avec celui d'un cycle d'investissements embrassant l'ensemble des aménagements permettant de finaliser (i) le développement à l'est de Paris-Charles de Gaulle avant d'engager le développement au nord de la plateforme et (ii) le développement à l'ouest de Paris-Orly.

Paris-Charles-de-Gaulle – Développement à horizon 2050



Paris-Orly – Développement à horizon 2035



2.2 VISION DÉTAILLÉE DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

2.2.1 DÉCOMPOSITION DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PAR MACRO-ENJEU

Le tableau ci-dessous présente une synthèse chiffrée du programme d'investissements proposé pour la période 2027-2034, détaillé par macro-enjeu, reflétant la ressource ou l'activité à laquelle le projet se rattache. Cette classification par macro-enjeu sera retenue pour assurer le suivi du programme d'investissements notamment lors des commissions consultatives économiques.

Les éléments chiffrés figurant dans ce document se rapportent exclusivement au périmètre régulé. Ils couvrent soit la totalité du projet d'investissement, lorsque celui-ci est intégralement affecté au périmètre régulé, soit la part du projet qui se rapporte au périmètre régulé, pour les projets mixtes, déterminée à l'aide des clés analytiques détaillées dans la partie 5. Les montants d'investissements exprimés en millions d'euros 2025 comprennent les dépenses immobilisées en matière de travaux et de frais sur projet.

Le programme d'investissements a été défini après un travail de recensement des besoins et de priorisation des opérations. Le chiffrage des projets a été réalisé par les bureaux d'études internes sur la base des coûts unitaires de projets déjà réalisés et un paragraphe avec des projets comparables sur d'autres plateformes concurrentes.

SYNTHÈSE DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PAR MACRO-ENJEUX

En millions d'euros 2025 - yc. frais sur projet	2027-2034	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Capacités côté terminal	2 141	300	280	249	329	289	237	249	208
Capacités côté piste	1 585	206	271	236	304	128	178	174	87
Capacités bagages	675	38	47	90	122	78	65	118	117
Parcours passagers en aérogare	1 774	250	217	220	240	327	284	124	111
Amélioration des espaces et des circuits passagers	485	108	53	46	41	77	73	40	47
Mobilité en zone réservée	1 289	142	164	174	200	250	211	84	64
Accès et intermodalité	1 026	87	110	128	127	174	146	139	114
Accès routiers et transports en commun	287	31	32	39	42	47	43	31	22
Pôles d'accueil et parcs de stationnement	385	30	48	58	57	82	50	38	21
Mobilité en zone publique	354	26	30	31	28	45	53	69	71
Accompagnement des activités aéronautiques	997	134	162	148	132	106	106	98	111
Immobilier d'accompagnement	270	40	67	55	35	19	20	17	17
Production d'énergie et gestion des eaux	436	57	59	57	62	51	49	44	57
Systèmes d'information	291	37	36	36	36	36	36	37	37
Préparation du prochain CRE	241	-	-	-	-	-	7	97	137
TOTAL	8439	1016	1088	1071	1254	1102	1022	1001	885

Le programme d'investissements proposé par le Groupe ADP s'établit au total à 8 439 M€ (en euros 2025), soit un montant moyen de 1 055 M€ par an (en euros 2025). Ce montant annuel moyen s'inscrit en hausse par rapport au CRE 3 2016-2020 (615 M€ en euros 2014). Le montant élevé de cette proposition résulte à la fois (i) du contexte inflationniste des prix du bâtiment-travaux publics (BTP) au cours de ces dernières années et (ii) du choix industriel consistant à prioriser les aménagements dans l'existant pour rendre le projet plus acceptable, au prix de projets plus coûteux à mettre en œuvre.

SYNTHÈSE DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PAR PLATEFORME

En millions d'euros 2025 - yc. frais sur projet	2027-2034	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Investissements par plateforme	8 071	984	1 045	1 029	1 215	1 041	972	948	837
Paris-Charles de Gaulle	6201	828	853	838	922	774	686	691	608
Paris-Orly	1734	126	162	171	271	260	275	249	221
Paris-Le Bourget	136	31	30	20	22	7	10	8	8
Investissements transverses (dont systèmes d'informations)	368	32	42	42	39	61	50	53	48
TOTAL	8439	1016	1088	1071	1254	1102	1022	1001	885

Dans la suite du document, les projets d'investissements liés au développement de capacités seront présentés selon une approche temporelle, en fonction de la phase du CRE 2027-2034 à laquelle ils sont rattachés.

2.2.2 PHASE 1 : FLUIDIFIER ET AMÉLIORER LE PARCOURS PASSAGERS

La première phase du projet s'attachera à traiter certains goulets d'étranglement du parcours passagers ayant un impact sur la fluidité et *in fine* sur les capacités des aérogares. Les aménagements associés seront livrés de manière progressive jusqu'en 2030 environ. Il est proposé dans cette première phase de réaliser des projets visant à :

- ♦ renforcer les capacités des zones de contrôle aux frontières sur le court terme. Ces aménagements viseront à traiter les tensions rencontrées sur ces points de contrôle dont la situation devrait continuer à se dégrader compte tenu d'une évolution réglementaire récemment entrée en vigueur. Sur un plus long terme, ces renforcements permettront d'accompagner la croissance attendue du trafic ;
- ♦ renforcer les capacités de certaines zones d'inspection-filtrage grâce à un élargissement des zones actuelles et au déploiement de nouveaux équipements, les EDS Cabine. Ce déploiement s'inscrit dans le cadre d'une évolution réglementaire en matière de sûreté et devrait permettre une capacité de traitement des flux passagers plus importante. Ces aménagements, financés pour une part significative par la taxe de sûreté et de sécurité (T2S), contribueront ainsi à fluidifier le parcours des passagers ;
- ♦ améliorer la lisibilité des parcours passagers en clarifiant l'orientation au sein des terminaux et réaménager les espaces les plus exposés à des épisodes de saturation, dont certaines salles d'embarquement.

La composante principale de cette première phase concerne la mise en œuvre sur le court terme d'un plan de réaménagement global des zones de contrôle aux frontières des terminaux existants. Ces opérations viseront à renforcer leur capacité afin de compenser l'impact de la réglementation d'entrée-sortie européen EES, entrée progressivement en vigueur depuis le 12 octobre 2025. Cette nouvelle réglementation nécessite le déploiement de kiosques sur lesquels les passagers non ressortissants de l'Union européenne doivent s'enregistrer avant leur passage en aubette ayant pour conséquence de mobiliser des espaces dans les zones en amont des frontières et de dégrader ainsi la fluidité et les conditions d'attente des passagers. Le déploiement de l'EES nécessite donc un renfort de capacité dans les zones de contrôle aux frontières que cette première phase propose de traiter. À ce titre, la plupart des frontières des plateformes de Paris-Charles-de-Gaulle et de Paris-Orly connaîtront des réaménagements afin de compenser l'impact lié au déploiement de cette nouvelle procédure. Compte tenu de la hausse du trafic attendue à plus long terme, l'augmentation des capacités des zones de contrôle aux frontières aurait été inévitable. Il est proposé de l'anticiper compte tenu de la dégradation attendue sur le court terme en lien avec le déploiement de la réglementation EES.

En dehors des zones de contrôle aux frontières, l'équipement des zones d'inspection-filtrage en EDS Cabine contribuera à fluidifier le passage des contrôles en permettant au passager de maintenir ses équipements électroniques, liquides, gels et aérosols dans son bagage cabine.

Enfin, d'autres aménagements permettront de clarifier et de faciliter le parcours passager en améliorant sa lisibilité, en mettant en œuvre des circuits adaptés aux personnes en situation de handicap et en augmentant les espaces d'attente de certaines zones aujourd'hui saturées.

SYNTHESE DES PROJETS D'INVESTISSEMENT DE LA PHASE 1 DU CRE 2027-2034

En millions d'euros 2025 - yc. frais sur projet	2027-2034	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Paris-CDG - Terminal 1	196	65	55	47	29	-	-	-	-
Renforcement des capacités des zones de contrôle aux frontières	191	60	55	47	29	-	-	-	-
Amélioration des circuits et espaces passagers	5	5	-	-	-	-	-	-	-
Paris-CDG - Terminaux 2A, 2B, 2C, 2D	141	35	42	42	22	-	-	-	-
Renforcement des capacités des zones de contrôle aux frontières	100	15	33	30	22	-	-	-	-
Amélioration des circuits et espaces passagers	40	20	9	12	-	-	-	-	-
Paris-CDG - Terminaux 2E, 2F, 2G	207	121	56	15	4	11	-	-	-
Renforcement des capacités des zones de contrôle aux frontières	144	67	46	15	4	11	-	-	-
Amélioration des circuits et espaces passagers	63	54	9	-	-	-	-	-	-
Paris-Orly	35	25	5	2	2	-	-	-	-
Renforcement des capacités des zones de contrôle aux frontières	12	12	-	-	-	-	-	-	-
Amélioration des circuits et espaces passagers	23	13	5	2	2	-	-	-	-
TOTAL	578	246	158	106	57	11	-	-	-

Paris-Charles de Gaulle - Renforcement des capacités des zones de contrôle aux frontières et amélioration des circuits et des espaces passagers



Terminal 1 - Crédit d'une nouvelle zone de contrôle aux frontières

Il est proposé de construire une nouvelle zone de contrôle aux frontières dans le sens des départs et des arrivées sous la voie de circulation avions « Alpha 3 » compte tenu du déficit de surfaces dans le bâtiment du corps central du terminal historique. Ce projet prévoit également la densification du bâtiment central du terminal en ressources aéroportuaires pour accompagner la croissance des capacités apportées par la nouvelle frontière : ajout de positions finales de tri-bagages afin de renforcer les capacités d'enregistrement, augmentation des capacités en salles de livraison bagages et renforcement des liaisons verticales. Ces aménagements sont rendus possibles en partie grâce à la libération des surfaces occupées par la frontière actuelle au niveau 4 du terminal (A) *livraison prévue en 2030*.

PROJET ÉCARTÉ

Un projet alternatif visait à créer une extension de la partie sud du bâtiment corps central, sur l'emprise de certaines circulations routières et parkings professionnels. Cette solution aurait apporté un gain de capacité frontière limité et aurait conduit à des difficultés en matière de faisabilité concernant les largeurs de circulation et les contraintes de sécurité incendie. A contrario, l'option souterraine apporte davantage de capacité pour la zone de contrôle aux frontières et présente moins de contraintes spatiales liées à son environnement.

Terminals 2A et 2C - Renforcement des frontières existantes et amélioration des circuits et des espaces passagers

Il est proposé de réaliser les aménagements suivants :

- dans le sens des arrivées, les zones de contrôle aux frontières seront étendues et réaménagées en vue d'ajouter les postes de contrôle (aubettes) et d'augmenter les surfaces afin d'améliorer les conditions d'attente des passagers (B) *livraison prévue en 2028* ;
- dans le sens des départs, les capacités de la liaison AC seront renforcées via la refonte de la zone d'inspection-filtrage et de contrôle aux frontières. La zone d'inspection-filtrage déplacée dans une zone attenante positionnée à l'est de la liaison AC, libérera de l'espace au sein de cette liaison pour étendre la zone de contrôle aux frontières (B) *livraison prévue en 2030* ;

PROJET ÉCARTÉ

Un projet alternatif aurait consisté à réaliser, en complément du renforcement des capacités dans le sens des départs, une refonte complète du process arrivées du terminal 2C et la création d'une liaison entre les terminaux 2A et 2C dans le sens des arrivées. Cela aurait donné lieu à une mutualisation des salles de livraison-bagages et des zones de contrôle aux frontières, de manière à constituer des zones communes à l'ensemble du terminal 2AC. Néanmoins ce projet apportait un gain capacitaire trop restreint (+2,5 millions de passagers annuels) au regard de son coût élevé (estimé à au moins 500 M€ en euros 2025) et de la durée des travaux associée (environ 6 ans avec un lourd impact sur l'exploitation). Il a donc été décidé de réorienter le projet vers une option d'amélioration de la fluidité du parcours passagers dans l'existant et de mise à niveau réglementaire uniquement, de manière à créer de la capacité (+1 à 2 millions de passagers annuels) à coût plus faible (montant estimé à 100 M€).

- ♦ les salles d'embarquement les plus exposées à la saturation seront par ailleurs réaménagées dans le cadre de projets de rénovation incluant une reconfiguration des espaces d'assises et une amélioration de la lisibilité en salles d'embarquement. Il s'agira notamment des salles d'embarquement des terminaux 2A et 2C compte tenu du débord potentiel du trafic du *hub* sur ces terminaux en attendant la livraison de nouvelles capacités sur le *hub* (F) *livraisons prévues en 2029*.

Terminal 2E - Crédit d'une nouvelle zone de contrôle aux frontières, renforcement des existantes et amélioration des circuits et des espaces passagers

Il est proposé de réaliser les aménagements suivants :

- ♦ dans le sens des arrivées, un nouveau bâtiment de 18 500 m² sera construit à l'est de l'isthme du terminal 2E comprenant, au niveau 1, une nouvelle zone de contrôle aux frontières. Elle sera dimensionnée afin de pouvoir traiter l'ensemble des flux de passagers locaux internationaux arrivant depuis les satellites du terminal 2E. Afin de répondre aux demandes des compagnies aériennes, les niveaux supérieurs de ce nouveau bâtiment seront utilisés pour y aménager des salons des compagnies aériennes (C) *livraison de la frontière prévue en 2030, et des salons en 2031* ;

PROJET ÉCARTÉ

Un projet alternatif consistait à réaliser un bâtiment similaire à l'ouest de l'isthme du 2E, pour un coût relativement équivalent mais présentant plusieurs contraintes, tant sur le parcours des passagers qu'en matière de phasage des travaux, notamment avec la rénovation du Trier Bagages Est (« TBE »). La configuration à l'est de l'isthme du projet retenu permet à l'inverse de proposer un parcours «marche en avant» pour les passagers à l'arrivée jusqu'à la gare CDG2, d'améliorer le flux de correspondance vers le 2F dans la zone frontière arrivée actuelle, tout en laissant la zone à l'ouest libre pour le développement des capacités intermodales entre le terminal 2E et la gare CDG2.

- ♦ dans le sens des départs, les espaces d'attente de la zone de contrôle aux frontières existantes seront élargis sur les espaces occupés actuellement par certains commerces attenants qui seront déplacés (D) *livraison prévue en 2028* ;

PROJET ÉCARTÉ

Le relogement des commerces et services du hall départs devait initialement s'appuyer sur un projet de réaménagement plus lourd nécessitant des travaux importants dans la zone dont le comblement de plusieurs trémies en mezzanine du terminal 2E.

Une optimisation des espaces en zone publique a permis de réorienter le projet afin de limiter son coût : les commerces et services seront relogés en exploitant de manière optimisée les surfaces existantes situées entre les zones d'enregistrement.

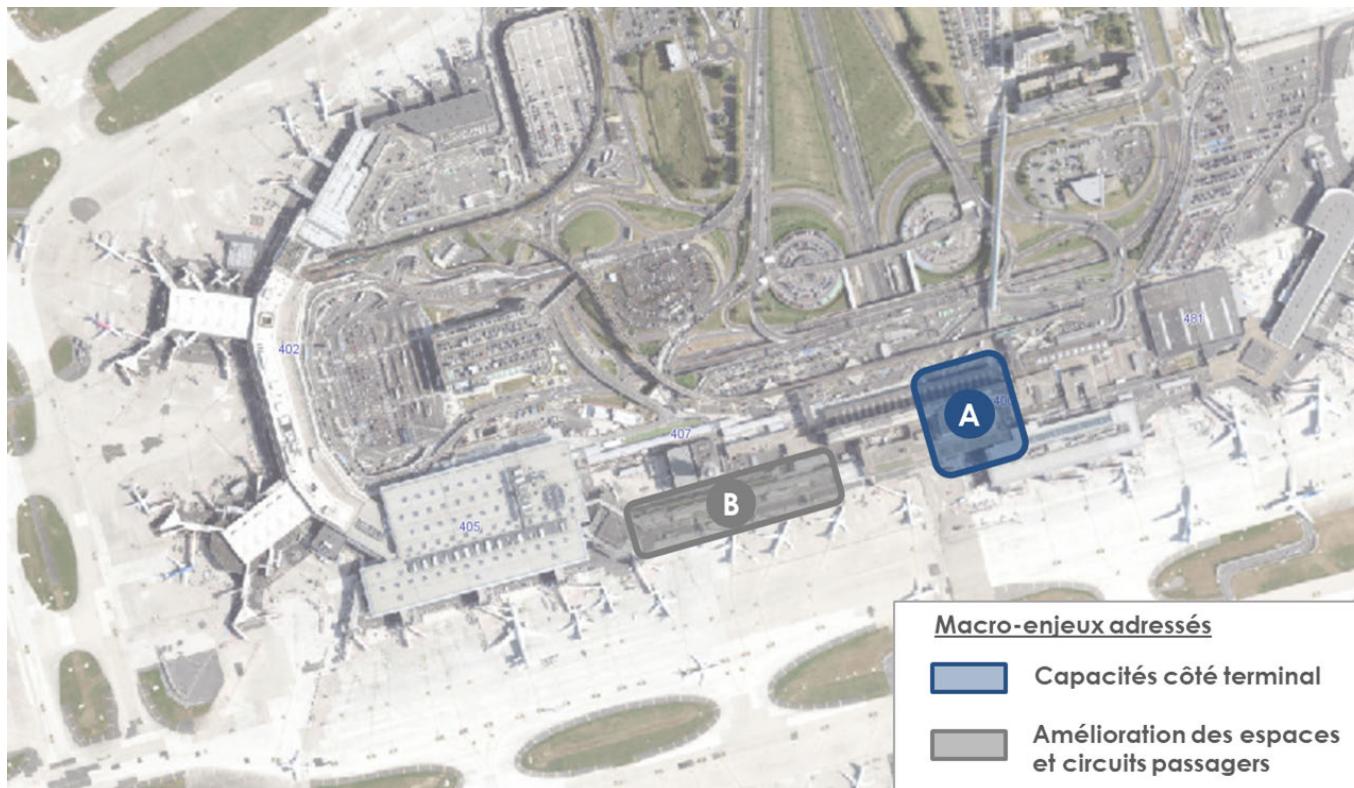
- ♦ concernant les circuits de correspondance, la zone de contrôle aux frontières existantes du « Module P », entre le terminal 2F et le hall 2EL, sera densifiée afin d'augmenter les capacités frontières pour les flux en correspondance entre les deux salles d'embarquement, ou pour affecter du trafic international sur le terminal 2F en débord du terminal 2E (E) *livraison prévue en 2029* ;

PROJET ÉCARTÉ

La création d'une nouvelle frontière au sein d'une extension de la partie nord de la galerie actuelle située entre le terminal 2F et le hall 2EL constituait une alternative au projet retenu. Cependant cette option présentait un coût élevé (coût estimé supérieur à 50 M€) et un horizon de mise en service trop éloigné vis-à-vis des projections de trafic. Une simplification du projet pour une reconfiguration « dans les murs » à moindre coût et permettant une date de livraison au plus tôt a donc été retenue.

- ♦ enfin, des aménagements visant à améliorer la lisibilité du parcours passagers seront réalisés en zone publique depuis la sortie du module MN : désencombrement des espaces et repositionnement de services notamment. Au même titre que pour les terminaux 2A et 2C, les espaces passagers du hall 2EK seront par ailleurs réaménagés à l'occasion d'une rénovation globale de la salle d'embarquement (G) *livraison prévue en 2028*.

Paris-Orly - Renforcement des capacités des zones de contrôle aux frontières et amélioration des circuits et des espaces passagers



Il est proposé de réaliser les aménagements suivants :

Orly 4 - Renforcement de la zone de contrôle aux frontières

- ♦ un nouvel espace sera aménagé au sein d'Orly 4 afin d'y accueillir une zone de contrôle aux frontières de plus grande capacité dans le sens des départs (A) *livraison prévue en 2027*.

Orly 3 - Amélioration des circuits et des espaces passagers

- ♦ la zone des portes d'embarquement dites « Portes E » sera reconfigurée et rénovée pour les aligner au standard des « portes D ». À ce titre, le périmètre du projet comportera le réaménagement des 4 portes d'embarquement, des zones d'assises, de l'espace business ainsi que la création d'une salle d'embarquement au large (C) *livraison prévue en 2028*.

2.2.3 **PHASE 2 : DENSIFIER ET OPTIMISER LES CAPACITÉS AU SEIN DES INFRASTRUCTURES EXISTANTES**

La deuxième phase du projet s'attachera à augmenter l'ensemble des ressources capacitives (côté ville, côté terminal, côté piste et bagages) en densifiant et en optimisant les infrastructures existantes à leur potentiel maximum. Les aménagements associés seront livrés de manière progressive jusqu'en 2032 environ. Conformément aux attentes des compagnies aériennes en matière de performance des infrastructures, les aménagements proposés priviliergeront le développement de capacités d'embarquement au contact des terminaux. Les aménagements bénéficieront par ailleurs à l'ensemble des compagnies aériennes (long courrier/correspondance, *low-cost*/Schengen).

Cette deuxième phase se révèlera déterminante dans la réalisation du projet industriel, en livrant des infrastructures clés, sans lesquelles certains projets de la troisième phase ne pourraient pas voir le jour. C'est notamment le cas des projets de densification des capacités Schengen au terminal 1 et au terminal 3 livrés dans cette deuxième phase du CRE, qui constitueront des relais de capacité nécessaires afin de libérer le terminal 2G en vue de sa démolition et du démarrage des travaux de la deuxième phase du nouveau satellite international à l'est de la plateforme.

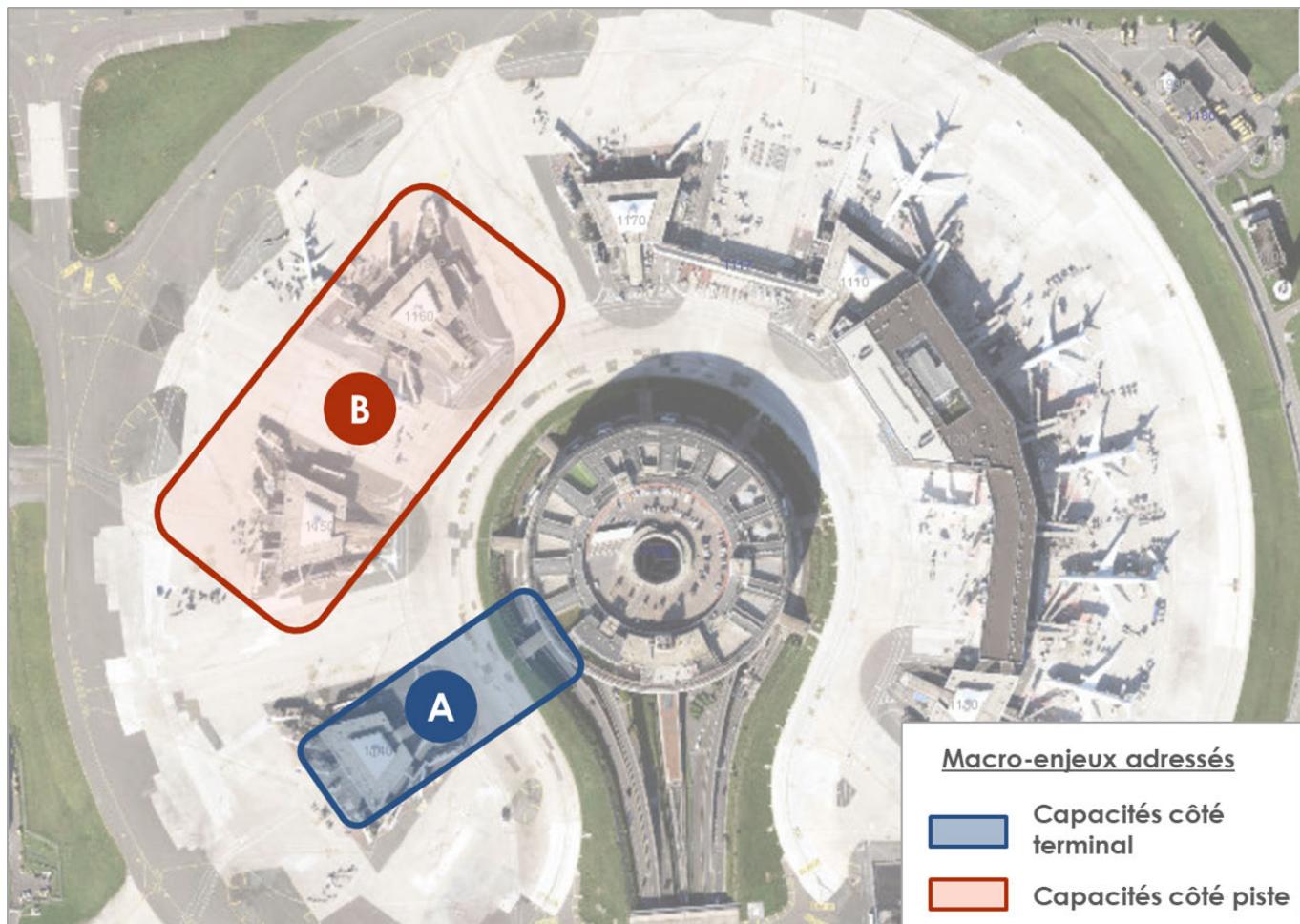
SYNTHÈSE DES PROJETS D'INVESTISSEMENT DE LA PHASE 2 DU CRE 2027-2034

En millions d'euros 2025 - yc. frais sur projet	2027-2034	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Paris-CDG - Terminal 1	70	-	6	6	31	25	3	-	-
Reconfiguration process Schengen (satellites 4, 5 et 6)	70	-	6	6	31	25	3	-	-
Paris-CDG - Terminaux 2A, 2B, 2C, 2D	41	20	20	-	-	-	-	-	-
Optimisation des aires « GOLF »	41	20	20	-	-	-	-	-	-
Paris-CDG - Terminal 3	270	54	74	74	69	-	-	-	-
Extension nord des aires « QUEBEC »	115	14	34	34	34	-	-	-	-
Densification du terminal	155	40	40	40	35	-	-	-	-
Paris-CDG - Terminaux 2E, 2F, 2G	1 041	235	236	212	131	82	89	36	21
Satellite à l'est - Phase 1 - Mise au contact des aires « AGEN »	317	94	102	103	19	-	-	-	-
Extension du train automatique LISA	248	112	97	20	19	-	-	-	-
Densification de la salle de livraison bagages et refonte du parcours arrivées	84	-	-	9	5	11	17	21	21
Densification des salles d'embarquement	57	-	-	-	-	28	29	-	-
Reconfiguration des postes existants	12	-	-	-	-	-	12	-	-
Densification des ressources bagages	324	29	37	80	87	44	31	15	-
Paris-CDG - Capacités aires avions au large	140	26	41	41	31	-	-	-	-
Extension nord des aires « HOTEL »	140	26	41	41	31	-	-	-	-
Paris-Orly	41	-	7	13	13	7	-	-	-
Processeur Orly 1A / 1B	41	-	7	13	13	7	-	-	-
Paris-CDG & Orly - Accès	254	28	38	47	46	57	23	15	-
CDG - Pôle d'accueil ouest - PR à étage	55	12	23	21	-	-	-	-	-
CDG - Autres pôles d'accueil et parcs de stationnement (refonte P1 et PEF)	93	-	-	12	31	43	8	-	-
CDG - Renforcement du CDGVAL	106	17	15	15	15	15	15	15	-
TOTAL	1857	364	422	393	320	172	114	51	21

Paris-Charles de Gaulle

Terminal 1 - Densification des capacités Schengen

Le schéma directeur du terminal 1 initié lors du CRE 3 2016-2020 sera poursuivi et complété au cours de la deuxième phase du CRE en développant les capacités d'embarquement Schengen du terminal.



Il est proposé de réaliser les aménagements suivants :

- le satellite 4 opérant aujourd'hui du trafic international aux arrivées sera reconfiguré en satellite Schengen. Ce projet s'accompagnera d'une opportunité de refonte et de mutualisation des zones d'inspection-filtrage du trafic Schengen au sein du bâtiment central du terminal actuellement segmenté entre les différents satellites d'embarquement accueillant ce trafic et rendant difficile la mise en conformité réglementaire attendue d'ici à 2030 (**A**) *livraison prévue en 2031* ;
- les postes avions Schengen existants des satellites 5 et 6 seront reconfigurés pour optimiser les capacités Schengen (**B**) *livraison prévue en 2030*.

PROJET ÉCARTÉ

Un projet alternatif visait à construire un bâtiment de jonction Schengen, reliant les satellites 4, 5 et 6 sous la forme d'une salle d'embarquement unique, en miroir de l'actuelle jonction internationale. Ce projet aurait apporté un gain de capacité trop réduit (estimé à moins d'un million de passagers annuels) par rapport à son coût estimé (> 100 M€). Il a donc été simplifié avec l'abandon de la jonction d'embarquement. La mutualisation des postes d'inspection filtrage dans le corps central serait néanmoins conservée, comme une option en opportunité : elle permettrait de libérer des surfaces dans les satellites, une fois la nouvelle frontière mise en service et les espaces du corps central libérés de la frontière actuelle.

Terminals 2ABCD - Optimisation des aires avions « GOLF »

Le CRE 2 2011-2015 a permis une première phase de densification des terminaux 2A et 2C, avec la mutualisation des postes d'inspection-filtrage et des zones de contrôle aux frontières dans le sens des départs au sein d'un bâtiment de jonction entre les terminaux 2A et 2C (« liaison AC »), optimisation poursuivie ensuite avec la création du bâtiment de liaison entre les terminaux 2B et 2D (« liaison BD ») ouvert en juin 2021.

Il est proposé de poursuivre la densification du terminal sur les capacités côté piste afin d'accompagner la croissance du trafic international. La densification des ressources des terminaux 2A et 2C sera particulièrement importante sur le moyen terme dans la mesure où ces terminaux pourront être amenés à accueillir en tout ou partie le trafic international en débord du *hub*.



Il est proposé de reconfigurer et optimiser les aires « GOLF », situées à l'ouest du terminal 2A permettant un gain de 3 postes avions moyens porteurs opérés au large (A) *livraison prévue en 2028*.

PROJET ÉCARTÉ

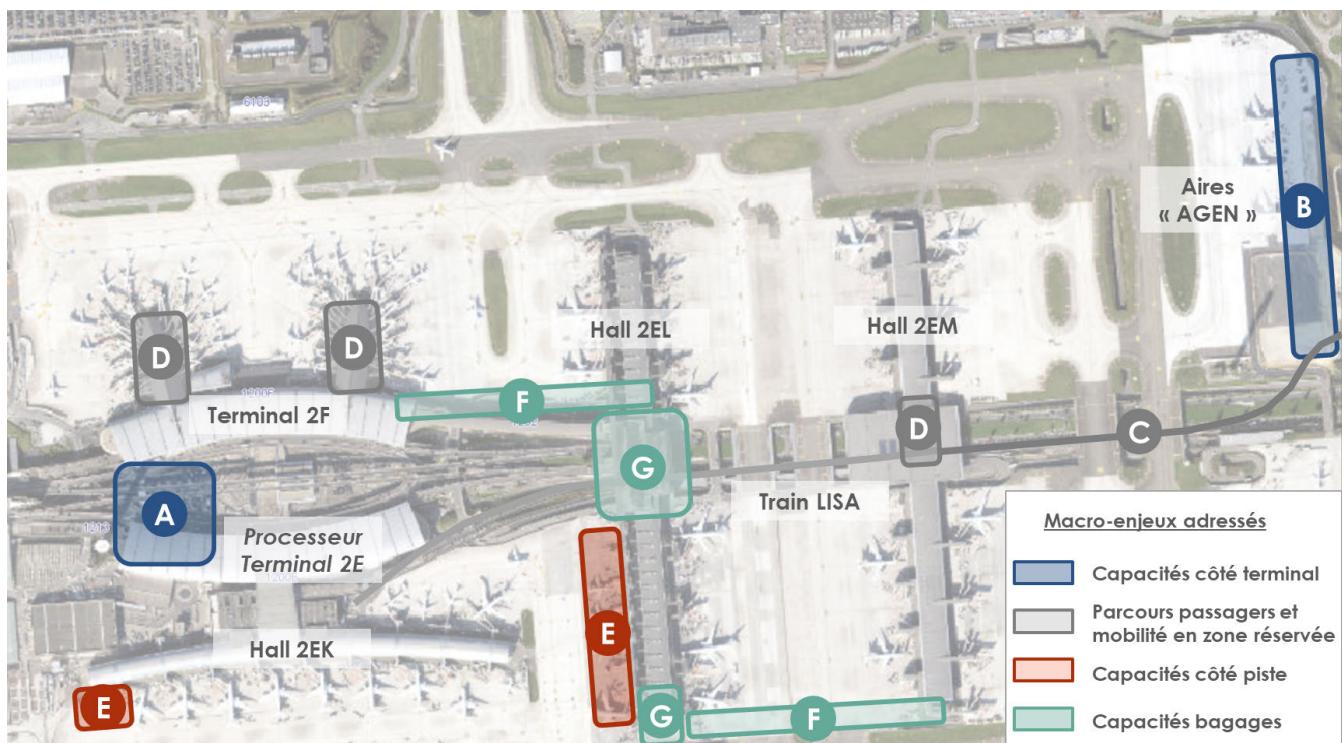
La construction d'une jetée d'embarquement permettant de mettre au contact les aires « GOLF » reconfigurées constituait une option alternative au projet retenu. Néanmoins, le gain de capacité restreint (+1,5 millions de passagers annuels) vis-à-vis du coût estimé du projet (~110 M€), et la nécessité de livrer comme prérequis à cette jetée la refonte complète de la liaison AC départs et arrivées (500 M€, cf section Capacités terminaux), ont conduit à ne pas retenir le projet. L'engagement du volet airside uniquement (+1 million de passagers annuels) permet un coût plus limité (~40 M€) sans pour autant contraindre des développements de capacité ultérieurs.

Terminaux 2E, 2F et 2G - Densification et optimisation des capacités au sein des existants

Le périmètre du *hub* n'a pas connu de développement majeur en matière de capacités depuis l'ouverture du hall 2EM en 2012, hormis la construction d'un ensemble de systèmes de tri-bagages pour alimenter les halls 2EL et 2EM (« projet TDS3-TBS4 ») au cours du CRE 3 2016-2020. La croissance du trafic international attendue sur le périmètre du *hub* nécessite un renforcement des capacités à moyen terme sur le terminal 2E, aussi bien côté terminal que côté piste.

Il est proposé dans cette deuxième phase de CRE de réaliser plusieurs opérations d'aménagement afin de densifier et d'optimiser au maximum les ressources capacitives au sein des existants de manière à augmenter les capacités du *hub* :

- ♦ capacité côté terminal : portes d'embarquement au contact, inspection-filtrage et livraison-bagages notamment ;
- ♦ capacité côté piste : renforcer les capacités en postes avions gros porteurs au contact des terminaux ;
- ♦ capacité côté bagage : renforcer la robustesse et la performance de l'acheminement des bagages.



Il est proposé de réaliser les aménagements suivants :

- ♦ la capacité de la salle de livraison-bagages du terminal 2E sera densifiée grâce à l'ajout de tapis supplémentaires. Le parcours passagers dans le sens des arrivées sera également réaménagé de manière à favoriser le principe de marche en avant du fait du déplacement de la nouvelle zone de contrôle aux frontières du terminal vers l'est. Les passagers dans le sens des arrivées entreront ainsi dans la partie est de la salle de livraison-bagages et en sortiront à l'ouest pour accéder dans un nouveau hall arrivées construit à l'ouest de l'esplanade du PEF. Ce réaménagement du parcours nécessitera de repositionner la douane à l'ouest du terminal 2E dans un nouveau hall arrivées (**A**) *livraison prévue entre 2029 (salle de livraison-bagages) et 2033 (hall arrivées)* ;

PROJET ÉCARTÉ

Les différentes composantes du projet devaient initialement être livrées simultanément en première partie de CRE. Compte tenu des montants conséquents et du lourd effort d'investissement à produire sur les premières années de la période, un phasage et une modularité du projet ont été mis en œuvre de façon à livrer en premier lieu les ressources nécessaires uniquement : priorisation de la salle de livraison bagages, de façon à lisser les séquences d'investissements et ainsi soulager la première période du CRE.

- ♦ la première phase d'un nouveau satellite à l'est du *hub* sera construite au niveau des aires « AGEN » actuellement utilisées pour opérer 6 postes avions au large (**B**) *livraison prévue en 2030* ;
- ♦ le train automatique LISA (Liaison Interne Satellite Aérogare) sera étendu depuis le hall 2EM jusqu'à la première phase de ce nouveau satellite à l'est afin de la connecter au reste du *hub* transformant ainsi les 6 postes avions opérés au large en postes avions au contact (**C**) *livraison prévue en 2030* ;

PROJET REPORTÉ

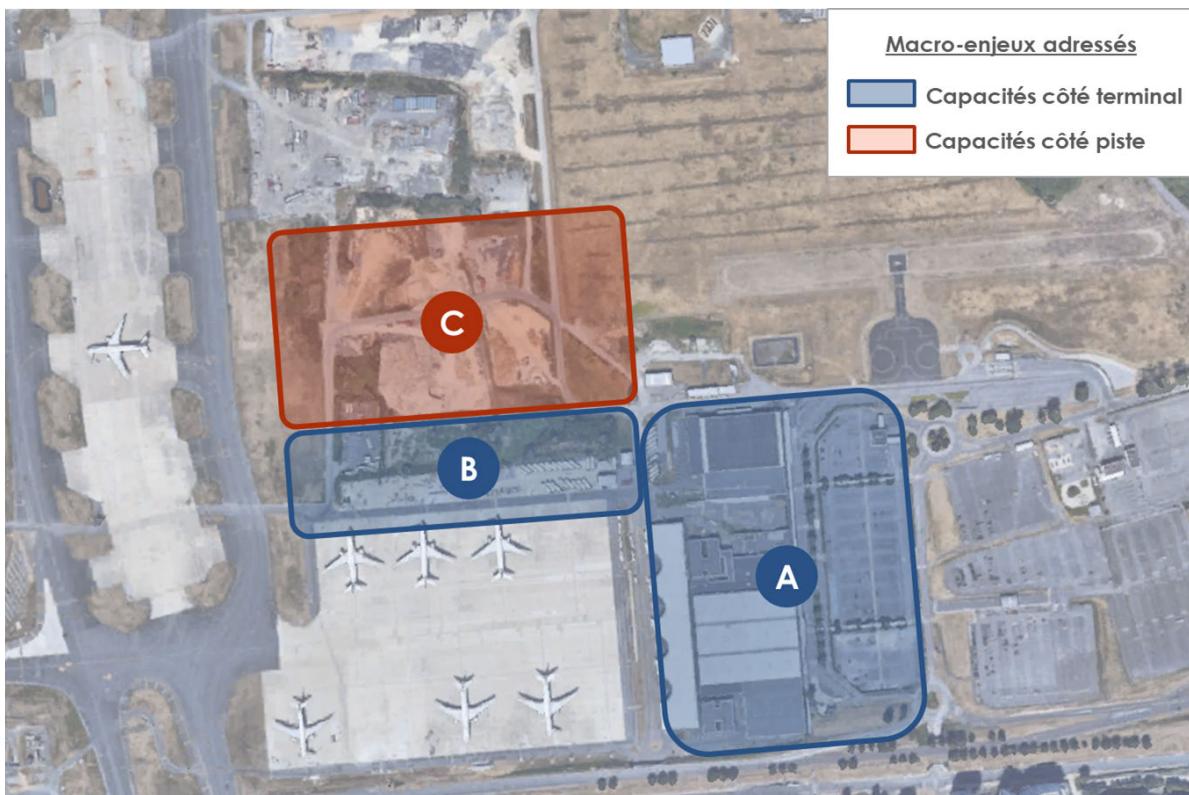
Un développement satellitaire au nord de la plateforme constituait initialement une alternative au projet de création d'un nouveau satellite à l'est mais impliquait un risque trop important sur la date de livraison, lié à la forte complexité du tracé du futur train automatique inter-satellites. De plus, ce projet ne remplissait pas l'objectif de prioriser la mise au contact de postes avions existants, sur des surfaces déjà imperméabilisées.

La mise au contact des aires « AGEN » et le prolongement du train automatique LISA constituent ainsi l'alternative au contact la plus rapidement atteignable et conforme aux objectifs de la concertation publique.

- ◆ les salles d'embarquement exposées à des saturations seront réaménagées, notamment la salle d'embarquement du terminal 2F : augmentation de l'offre de sièges, désaturation des espaces d'attente des passagers et amélioration de l'ambiance **(D) livraison prévue en 2032** ;
- ◆ des postes avions moyens porteurs au contact, situés à l'ouest du hall 2EK et au sud-ouest du hall 2EL, seront transformés en postes avions gros porteurs **(E) livraison prévue en 2032** ;
- ◆ les capacités en traitement de bagages seront également renforcées afin d'accompagner l'augmentation du trafic. Ces investissements constituent une première étape de la construction d'une « autoroute à bagages » permettant de connecter plus efficacement les différents modules de tri et rendre ainsi l'acheminement des bagages plus robuste et plus performant :
 - ◆ deux liaisons mécanisées seront créées pour automatiser l'acheminement des bagages, d'une part entre le terminal 2F et le hall 2EL, et d'autre part entre le sud du hall 2EL et le sud du hall 2EM **(F) livraison prévue entre 2030 et 2033** ;
 - ◆ les interfaces entre les deux systèmes de tri-bagages « TDS3 » et « TBS4 » seront renforcées et un nouveau stockeur sera construit au sud du hall 2EL dédié au traitement des bagages en correspondance et prenant par la suite le relai du stockeur « STB » amené à être démolie en raison de son état de vétusté. **(G) livraison prévue en 2032**.

Terminal 3 - Densification du terminal et extension des aires avions « QUEBEC »

Le projet de réaménagement et d'extension du terminal 3 proposé vise à répondre à un double objectif : (i) créer de nouvelles capacités - principalement Schengen - afin de compenser la perte de capacité sur d'autres infrastructures en travaux et (ii) améliorer la performance opérationnelle des infrastructures pour générer des gains opérationnels et économiques pour les compagnies aériennes. Ce projet vise ainsi à doubler la capacité du terminal 3 en vision cible.



Il est proposé de réaliser les aménagements suivants :

- les ressources liées au process départ et arrivée du terminal seront densifiées : zones d'inspection-filtrage, zones de contrôle aux frontières, portes d'embarquement et salle de livraison-bagages (A) *livraison prévue en 2030* ;
- une jetée d'embarquement bi-statut sera créée au nord des aires « QUEBEC » existantes pour opérer à la fois du trafic international et du trafic Schengen. Cette nouvelle jetée permettra d'améliorer la performance opérationnelle des compagnies y opérant dans la mesure où les 6 postes avions desservis seront opérés en « faux contact » (embarquement et débarquement des passagers à pied, sans passerelle) contre un traitement au large par bus actuellement. Cette jetée sera également compatible avec la mise en œuvre du processus « WIWO » (Walk In / Walk Out) permettant de fluidifier les opérations au sol lors de l'embarquement et du débarquement. Cette nouvelle jetée s'appuiera sur un processus de construction modulaire afin d'adapter les délais de réalisation aux temporalités souhaitées par les compagnies. Il s'agira également d'une infrastructure semi-temporaire garantissant sa durabilité et sa potentielle réutilisation future (B) *livraison prévue en 2030* ;
- les aires avions du terminal 3 seront étendues au nord de la nouvelle jetée qui pourra ainsi être exploitée en bi-face. Ces nouvelles aires permettront de créer une capacité supplémentaire de 7 postes avions moyens porteurs opérés en faux contact (C) *livraison prévue en 2030*.

PROJET ÉCARTÉ

La version initiale du projet n'intégrait pas d'offre au contact, mais uniquement le volet densification du terminal existant : renforcement des ressources inspection-filtrage, frontière et portes d'embarquement. Cette configuration ne remplissait pas les objectifs d'amélioration des conditions d'exploitation opérationnelles du terminal 3 : l'ajout d'une jetée d'embarquement permettra de répondre à cet objectif à travers la création d'une offre au « faux contact ».

Capacités de stationnement avions au large – Extension des aires avions « HOTEL »

La croissance attendue du trafic international et la réalisation de travaux immobilisant certains postes avions au contact implique un besoin accru de capacité en postes avions, en particulier gros porteurs, qui doit être accompagné par de nouveaux développements. Le dernier projet de ce type fut la création de postes de stationnement au large des aires « AGEN » finalisée en 2024. Le projet 2027-2034 intégrera également la création de nouvelles aires de stationnement avions au large, en complément des projets d'optimisation des capacités existantes au contact ou à proximité immédiate des terminaux.

Ce projet de construction d'aires au large à proximité des terminaux contribuera par ailleurs indirectement à l'amélioration du taux de contact des avions gros porteurs. En effet, l'augmentation du taux de contact passe par la création de postes au large dans la mesure où ces infrastructures permettent d'optimiser le stationnement des avions au contact en réalisant des opérations de double-tractage rapides.



Il est proposé d'étendre les aires avions dites aires « HOTEL » situées au nord de Paris-Charles de Gaulle pour créer une capacité additionnelle de 10 postes avions gros porteurs au large (A) *livraison prévue en 2030*.

PROJET ÉCARTÉ

La zone du parc de stationnement PX existant constituait une alternative à l'emplacement retenu pour la construction de nouveaux postes au large. Cependant ce site présentait une interface importante avec les travaux liés à la montée au nord du futur train de correspondance, impliquant une livraison trop tardive (post CRE 2027-2034), et un fort impact sur l'offre de stationnement pour les véhicules légers qui aurait nécessité un relogement. L'identification d'un autre site, à la fois proche des terminaux et n'impactant pas l'exploitation pendant la durée des travaux, a permis de confirmer l'emplacement retenu au nord des aires « HOTEL » actuelles.

Accès à la plateforme – Densification de l'offre de stationnement et renforcement du métro interne en zone publique « CDGVAL »

Dans un contexte de croissance du trafic à Paris-Charles de Gaulle, les aménagements dédiés à la densification et à l'optimisation des ressources côté ville et notamment des accès à la plateforme doivent permettre (i) d'assurer la fluidité de la circulation routière, (ii) de répondre au besoin de stationnement des passagers et des salariés et (iii) d'adapter les capacités du CDGVAL en lien avec la croissance du trafic.

La création de nouvelles capacités de stationnement devra être anticipée pour compenser la perte de capacités à venir liés aux travaux à réaliser sur des parcs de stationnement existants comme sur le parking PX.



Il est proposé de réaliser les aménagements suivants :

- ♦ une montée en étages du parc de stationnement « PR » existant sera réalisée pour créer un pôle d'accueil à l'ouest de la plateforme, constitué d'un parking silo à 5 étages et d'une dépose-minute au large (**A**) *livraison prévue en 2029* ;
- ♦ des projets de revalorisation de l'offre de parcs de stationnement « P1 » (terminal 1) et « PEF » (terminaux 2E et 2F) seront réalisés : réaménagement des structures et des services, amélioration de l'organisation des places de stationnement et de la qualité de service et développement de l'électrification des places de stationnement avec l'installation de bornes de recharge véhicules (**B**) *livraisons prévues entre 2031 et 2032* ;
- ♦ la capacité du train automatique en zone publique « CDGVAL » sera augmentée grâce à l'ajout de rames supplémentaires et des aménagements visant au renforcement des stations, des voies, ainsi que des installations électriques et de maintenance (**C**) *livraison prévue en 2030*.

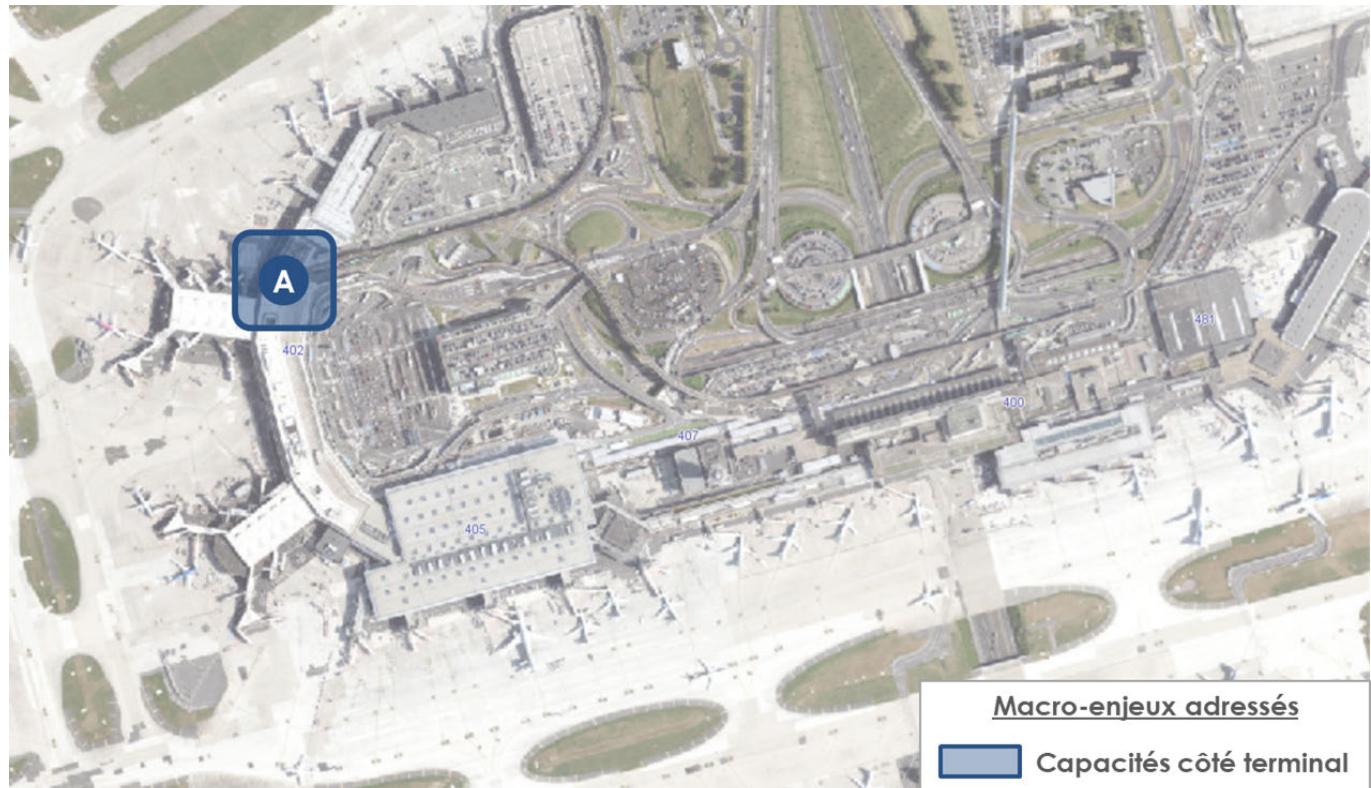
PROJET ÉCARTÉ

Le remplacement complet du CDGVAL initialement envisagé aurait nécessité de lourds travaux d'adaptation et la création d'un doublement du tracé au niveau de Roissypôle (en raison d'une contrainte sur la largeur des rames). En remplacement, le projet de renforcement du métro CDGVAL actuel est plus léger et génère de moindres coûts de l'ordre de 400 M€.

Paris-Orly

Orly 1 - Fusion des terminaux Orly 1A et Orly 1B en un processeur unique

En matière de densification des infrastructures existantes à Paris-Orly, les CRE précédents ont vu notamment la création de l'ouvrage majeur Orly 3, puis l'extension des salles d'embarquement au nord d'Orly 1. Dans la continuité de ces différents projets, de nouveaux aménagements seront réalisés pour densifier ce terminal.



Il est proposé de fusionner les halls 1A et 1B d'Orly 1 en un processeur unique et de réaliser les aménagements suivants afin d'optimiser l'exploitation et améliorer la qualité de service (A) *livraison prévue en 2031* :

- ♦ une extension entre les halls 1A et 1B sera créée, comprenant une zone d'inspection-filtrage mutualisée et équipée des équipements de sûreté de dernière génération. Les espaces libérés par la suppression des zones d'inspection-filtrage existantes permettront d'agrandir les salles d'embarquement des portes « A » et « B » ;
- ♦ des aménagements seront réalisés en salle d'embarquement : augmentation de l'offre de sièges, désaturation des espaces d'attente des passagers et amélioration de l'ambiance ;
- ♦ les salles de livraison des bagages des halls 1A et 1B seront mutualisées ;
- ♦ la zone publique sera également rénovée et désencombrée.

2.2.4 PHASE 3 : CRÉER DE NOUVELLES INFRASTRUCTURES ET DÉVELOPPER L'INTERMODALITÉ

Une fois la phase de densification et d'optimisation des existants terminée, la poursuite de l'accompagnement de la croissance du trafic passera nécessairement par la construction d'une nouvelle infrastructure de capacité sur chacune des deux plateformes. Il est proposé de privilégier la construction de capacités d'embarquement au contact afin de répondre aux attentes des compagnies aériennes en matière de performance opérationnelle et de qualité de service offerte aux passagers.

Néanmoins, afin de limiter l'impact environnemental notamment en matière d'imperméabilisation des sols, le Groupe ADP propose de privilégier, dans la mesure du possible, des surfaces déjà imperméabilisées pour ces développements.

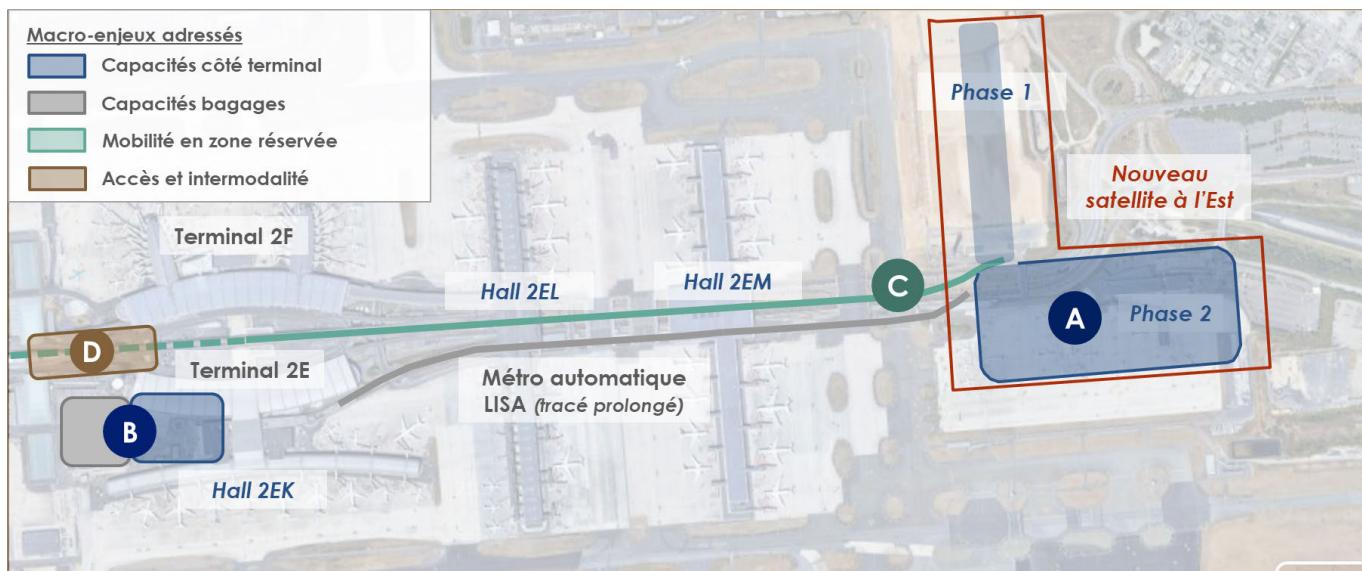
Les livraisons de ces nouveaux ouvrages sont attendues en 2034 et coïncideront ainsi avec l'achèvement du CRE 2027-2034.

SYNTHESE DES PROJETS D'INVESTISSEMENT DE LA PHASE 3 DU CRE 2027-2034

En millions d'euros 2025 - yc. frais sur projet	2027-2034	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Paris-CDG - Terminaux 2E, 2F, 2G	1 697	12	64	151	309	401	374	246	140
Satellite à l'est - Phase 2 - Création d'un satellite international	547	11	27	27	77	100	100	100	106
Hall Intermodal - Extension des capacités côté terminal et développement de l'intermodalité	344	-	-	-	88	87	85	84	-
Création du train de correspondance	767	1	38	124	144	215	175	48	22
Nouvelle Gare CDG2	38	-	-	-	-	-	13	13	12
Paris-Orly	1 145	37	99	98	158	196	218	192	148
Orly 2 et 3 - Création d'un satellite à l'ouest	685	8	52	44	115	122	142	115	87
<i>Landside Orly - Refonte du modèle d'accès et développement de l'intermodalité</i>	460	29	47	54	43	74	76	77	61
Préparation du prochain CRE	241	-	-	-	-	-	7	97	137
TOTAL	3 083	49	163	250	467	597	598	534	426

Paris-Charles de Gaulle

Terminaux 2E, 2F et 2G – Construction de la deuxième phase du nouveau satellite international à l'est, développement de l'intermodalité et transformation de la correspondance du *hub*



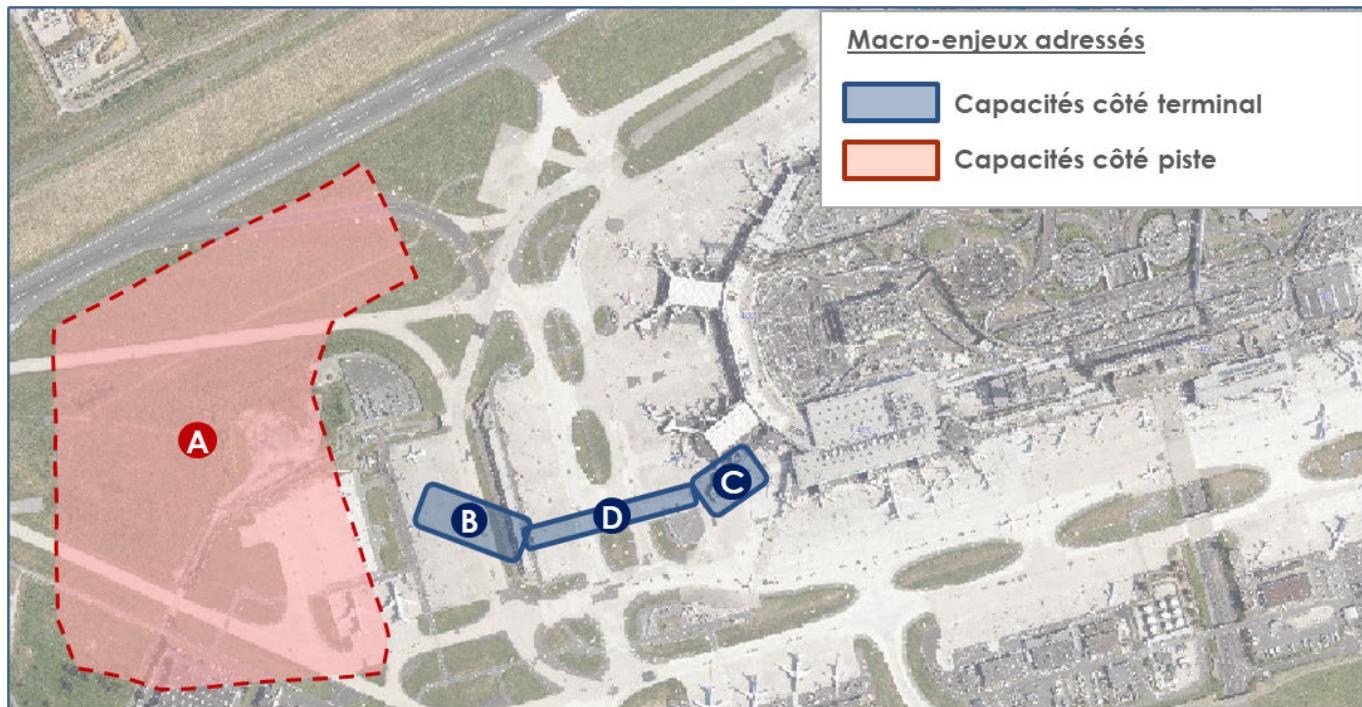
Il est proposé de réaliser les aménagements suivants :

- ♦ la deuxième phase du nouveau satellite à l'est sera construite sur l'emprise actuelle du terminal 2G, ce qui permettra de limiter l'imperméabilisation de nouvelles surfaces. Ce nouveau satellite comprendra 9 postes avions gros porteurs supplémentaires pour opérer du trafic international au contact. Plusieurs postes gros porteurs seront convertibles en 2 postes avions moyens porteurs (postes avions dit « MARS ») pour apporter de la flexibilité. Ce satellite sera connecté à la première partie du satellite sur les aires « AGEN » grâce à un bâtiment nodal de jonction situé au-dessus des voies routières et par conséquent relié au reste du *hub* par le train automatique LISA (A) *livraison prévue en 2034* ;
- ♦ un nouveau bâtiment dit « hall intermodal » sera construit entre la gare CDG2 et le terminal 2E. Il constituera une extension de la zone publique du terminal 2E comprenant les ressources côté terminal nécessaires pour accompagner la mise en service du nouveau satellite à l'est : banques d'enregistrement, zone de contrôle aux frontières, salle de livraison bagages, etc. (B) *livraison prévue en 2033* ;
- ♦ un train de correspondance sera construit afin de connecter l'ensemble des halls d'embarquement du *hub* depuis une gare commune entre les terminaux 2E et 2F jusqu'au nouveau satellite d'embarquement à l'est. Ce train en zone réservée internationale sera dédié aux passagers en correspondance sur le *hub* de Paris-Charles de Gaulle afin d'améliorer la performance de la correspondance par rapport à un traitement par bus peu qualitatif et coûteux en charges d'exploitation. Ce train permettra de tirer le meilleur profit de l'inspection filtrage unique (IFU) évitant aux passagers en correspondance et arrivant de l'espace Schengen et d'une dizaine de pays à l'international (dont les États-Unis et le Canada) de repasser les contrôles sûreté à Paris-Charles de Gaulle, au bénéfice de l'expérience client et de la maîtrise des dépenses de sûreté. Des aménagements seront nécessaires dans les salles d'embarquement existantes pour adapter les circuits de correspondance en conséquence. Ce train de correspondance constituera par ailleurs un prérequis indispensable pour le développement ultérieur au nord de la plateforme, pour les CRE suivants (C) *livraison progressive de 2032 à 2034* ;
- ♦ sur le volet de l'intermodalité, un réaménagement des parcours entre la gare CDG2 et les aérogares est indispensable face à la forte croissance attendue du trafic ferré (30 millions de voyageurs en 2035 contre 15 millions en 2019, et une cible de 45 millions de voyageurs à la gare en 2050). Cette croissance résultera de la mise en service de nouvelles lignes de transports en commun dont le CDG Express, le train régional Roissy-Picardie, et la ligne 17 du Grand Paris Express, ainsi que le développement de la correspondance avec les lignes à grande vitesse ;
 - ♦ en plus de son objectif de renforcer les capacités du terminal 2E, le hall intermodal connectera la gare ferroviaire directement au terminal 2E créant ainsi un parcours dédié, dans le sens des départs, pour les passagers du terminal 2E accédant à la plateforme par les transports ferrés. En facilitant les parcours intermodaux, il visera à favoriser le report modal vers des modes de transport décarbonés ne contribuant pas à la congestion des accès de la plateforme (B) *livraison prévue en 2034* ;
 - ♦ le parcours du voyageur intermodal dans le sens des arrivées sera également repensé. A ce titre, il est proposé de réaménager la gare CDG2, de l'étendre à l'est (projet en co-construction avec SNCF Gares & Connexions) et de créer une liaison connectant la gare étendue au nouveau hall arrivées du terminal 2E (phase 2 du CRE). L'aménagement de ce nouveau parcours permettra de limiter les croisements de flux entre les passagers empruntant la gare dans le sens des départs (niveau 4) et le sens des arrivées (niveau 2) (D) *livraison prévue de la vision cible en 2034*.

Paris-Orly

Orly 2 et 3 - Construction d'un nouveau satellite d'embarquement à l'ouest de la plateforme

Sur la plateforme de Paris-Orly, il est proposé de construire un nouveau satellite d'embarquement à l'ouest des terminaux Orly 2 et Orly 3 qui sera relié à ces deux terminaux par une passerelle piétonne enjambant les voies de circulation avions (*skybridge*). Le projet ne vise pas à créer de postes avions supplémentaires mais à mettre au contact des postes existants aujourd'hui opérés au large. Il permet néanmoins un gain de capacité pour la plateforme de Paris-Orly grâce à une meilleure productivité des ressources au contact et par une amélioration attendue du taux d'emport. La construction de ce satellite sera précédée d'un projet de restructuration des circulations avion et de transformation des aires afin de pouvoir l'accueillir.



Il est proposé de réaliser les aménagements suivants :

- une restructuration des voies de circulation avions, et une transformation des aires aéronautiques (A) *livraison prévue en 2033* ;
- un nouveau satellite d'embarquement sera créé offrant une capacité de 6 postes avions, dont 2 ayant une configuration mixte 1 gros porteur ou 2 moyens porteurs (B) *livraison prévue en 2034* ;
- une première étape d'un « bâtiment pivot », dite « amorce du bâtiment pivot » joignant en vision cible les terminaux Orly 2 et 3 sera construite lors du CRE 2027-2034 permettant d'améliorer la connexion entre Orly 2 et Orly 3. En vision cible, post CRE 2027-2034, ce nouveau bâtiment permettra de réaménager le parcours passager au sein de l'aérogare via la création d'une nouvelle entrée vers la zone réservée au centre du dispositif (C) *livraison de l'amorce prévue en 2034 et de la vision cible post CRE 2027-2034* ;
- le nouveau satellite sera raccordé au terminal Orly 2 via la construction d'une passerelle piétonne au-dessus des voies de circulation avions (*skybridge*) permettant de mettre au contact les 6 postes avions (D) *livraison prévue en 2034*.

PROJETS ÉCARTÉS

Plusieurs options alternatives à ce projet de nouveau satellite à l'ouest ont été envisagées :

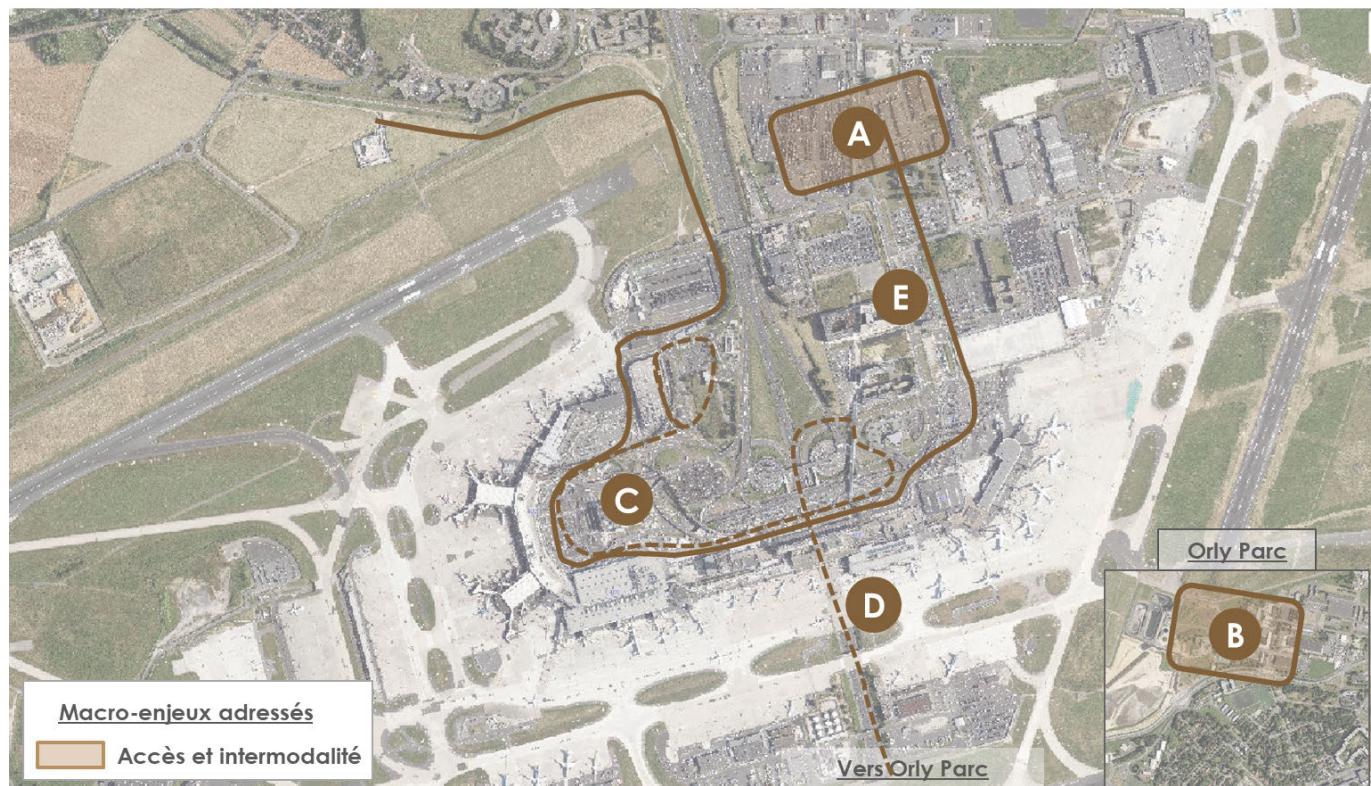
- la construction d'une jetée d'embarquement au contact dans le prolongement direct des terminaux Orly 2 et 3 : ce projet plus coûteux nécessiterait un contournement de l'ensemble des voies de circulation beaucoup plus important avec pour conséquence des imperméabilisations de surface et des perturbations des opérations plus conséquentes ;
- la construction d'une jetée au large sur les aires « QUEBEC » avec un raccordement par bus. Ce projet nécessitait la réalisation de travaux de contournement également plus importants et ne permettait pas de répondre aux demandes des compagnies aériennes de bénéficier du développement de nouvelles capacités au contact afin de faciliter les opérations ;
- la construction d'un tunnel sous les voies de circulation avions au lieu du skybridge pour raccorder le nouveau satellite à Orly 2 et 3 : cette configuration n'a pas été retenue du fait de sa complexité importante liée à la présence de réseaux souterrains de câbles, oléoréseau et un aqueduc Eau de Paris. Par ailleurs, les travaux auraient nécessité de couper temporairement les voies de circulation avions, avec un impact opérationnel important, une augmentation de la congestion, et un risque de refus du projet par les services de navigation aérienne. Le skybridge permet ainsi d'éviter l'exploitation par bus et offre ainsi une meilleure qualité de service aux passagers.

« Landside Orly » - Refonte du modèle d'accès à la plateforme et développement de l'intermodalité

Le projet « Landside Orly » porte l'ambition de refondre le modèle d'accès à la plateforme. Il vise à assurer une meilleure connectivité de la plateforme en favorisant les transports en commun et les mobilités actives pour décarboner les accès à l'aéroport tout en garantissant la fluidité des parcours.

Ce projet s'attache à réduire les nuisances liées à l'activité de la plateforme (circulation routière en particulier), en créant des aménagements visant à inciter au report modal vers des offres de transports décarbonés ne contribuant pas à la congestion des accès. Au travers de la création d'un réseau interne de transports en commun dans le prolongement de l'Orlyval, le projet vise à améliorer la connectivité entre les différents lieux d'intérêt de la plateforme avec les territoires avoisinants en valorisant pleinement le raccordement aux lignes 14 et 18 du Grand Paris Express.

En vision cible, l'offre de stationnement éloigné aura été rationalisée et concentrée en deux pôles d'accueil situés au Nord et au Sud de la plateforme. Les passagers et salariés y stationnant pourront rejoindre les aérogares ou leur lieu de travail grâce à un système de transports internes performants desservant les lieux d'intérêt de la plateforme. La connexion du transport guidé interne aux lignes 14 et 18 du Grand Paris Express, au RER B (Antony), au RER C (Rungis La Fraternelle) et au T7 transformera la plateforme en un pôle intermodal majeur encourageant le report modal vers les transports en commun et ouvrant davantage la plateforme aux territoires environnants.



Il est proposé de réaliser les aménagements suivants :

- ♦ un pôle d'accueil sera construit au nord de la plateforme incluant les fonctions suivantes : offre de stationnement pour les passagers et les salariés, dépose-minute et emport-minute, zones dédiées aux loueurs de véhicules et gare routière pour les cars longue distance. Un échangeur routier sera réalisé afin de desservir rapidement ce pôle d'accueil et créer une redondance des traversées est/ouest de l'autoroute A106 et la route nationale N7. Le pôle d'accueil sera relié aux lieux d'intérêt de la plateforme par un bus à haut niveau de service dans un premier temps en attendant la livraison d'un transport guidé interne en 2035 (**A**) *livraison prévue en 2033* ;
- ♦ un parc de stationnement d'une capacité de 800 places à destination des passagers et des salariés sera construit au sud de la plateforme (**B**) *livraison prévue en 2029* ;
- ♦ les esplanades des terminaux seront libérées et réaménagées afin d'y intégrer le passage des transports en commun. Néanmoins, le projet permet de conserver jusqu'à 100 % des taxis et VTC au contact, les parkings au contact existants à l'exception du P4C (**C**) *livraison prévue en 2030* ;
- ♦ une navette reliant le parc de stationnement au Sud aux terminaux sera mise en service nécessitant quelques aménagements routiers (**D**) *livraison prévue en 2029* ;
- ♦ un transport guidé interne sera créé afin de relier les différents lieux d'intérêt de la plateforme : terminaux, pôle d'accueil au Nord, pôles immobiliers et lieux de desserte en transport en commun notamment. Des discussions ont été engagées avec Ile-de-France Mobilités sur les possibilités d'intégrer ce projet de transport guidé dans les réflexions en cours sur le devenir de l'Orlyval. Ce projet d'envergure visera à mieux connecter l'aéroport aux points de desserte en transport en commun du Grand Paris Express (RER B, RER C, Ligne 17, Ligne 18 et T7) et par conséquent aux territoires environnants. L'objectif consiste à développer l'intermodalité en facilitant le report modal vers des modes de transport décarbonés pour les passagers et l'ensemble de la communauté aéroportuaire (**E**) *livraison prévue post CRE en 2035*.

PROJET ÉCARTÉ

L'ancien modèle d'accès, en vigueur avant la crise sanitaire, reposait sur le développement des infrastructures routières au sein de la plateforme pour améliorer la fluidité du trafic, notamment au contact des terminaux. Toutefois, cette option ciblait le traitement des phénomènes de congestion au sein de la plateforme, mais pas à l'extérieur au niveau de son environnement voisin. Le risque de persistance voire d'augmentation des nuisances en dehors de la plateforme était donc particulièrement marqué, et incompatible avec les objectifs de décarbonation et de meilleure insertion dans les territoires. L'évolution du contexte et des objectifs de la plateforme ont donné lieu au nouveau projet « *Landside Orly* », qui se différencie nettement de celui imaginé avant la crise Covid. Ainsi des renoncements ont été intégrés, notamment :

- ♦ *estacade routière d'Orly 3* : ce projet augmentait l'attractivité routière au contact des terminaux, sans donner à ses accès les réserves de capacité qu'offre la politique de développement des transports en commun du projet 2035 ;
- ♦ *bretelle routière directe* : le projet aurait conduit à augmenter les flux routiers, à travers la construction d'une bretelle qui aurait élargi les accès routiers.

Par ailleurs, le projet « *Landside Orly* » a été simplifié dans la continuité des engagements pris dans le cadre de la concertation publique de 2024, tout en répondant à l'évolution prévisionnelle du trafic pour les accès à la plateforme. Certaines briques ont donc été suspendues et écartées du programme d'aménagement du CRE 2027-2034 :

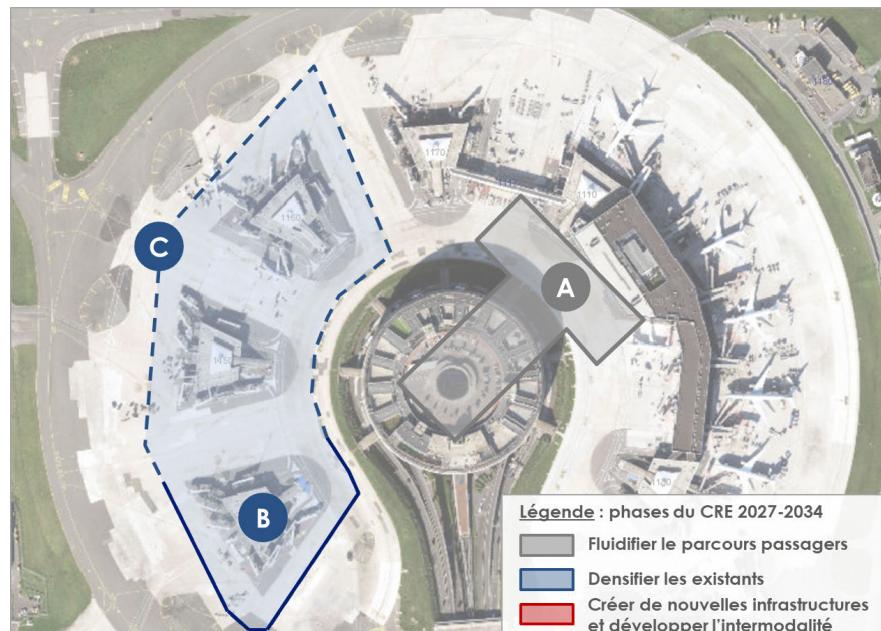
- ♦ *pôle d'accueil Nord-Ouest (zone « Orlytech »)* : le redimensionnement des besoins permet de s'exonérer des aménagements prévus au niveau d'Orlytech. Un seul pôle d'accueil au Nord est finalement retenu ;
- ♦ *fonctions du pôle d'accueil Sud* : un allègement des services proposés pour concentrer l'ouvrage sur ses fonctions essentielles de stationnement. Cette première phase pourra évoluer en fonction des besoins nouveaux ;
- ♦ *transport guidé (type métro) vers le Sud* : reconversion vers un système de type navette.

Préparation du prochain CRE

Dans une logique de continuité d'aménagement afin d'accompagner au mieux la croissance du trafic post 2034 sur les deux plateformes, il est proposé de lancer dès la fin du CRE 2027-2034 des études et des premiers travaux afin de préparer les développements futurs. Les projets concerteront notamment le développement au Nord de Paris-Charles de Gaulle et la finalisation du bâtiment pivot entre Orly 2 et Orly 3 à Paris-Orly. A Paris-Charles de Gaulle, les dépenses concerteront notamment des aménagements qui permettront d'alimenter le futur satellite au nord de la plateforme en passagers et en bagages : transport ferré type LISA, prolongement du train de correspondance, création d'une liaison bagage, développement de ressources côté terminal, etc.

2.2.5 SYNTHÈSE DES DÉVELOPPEMENTS DE CAPACITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

TERMINAL 1



Gain de capacité annuel :

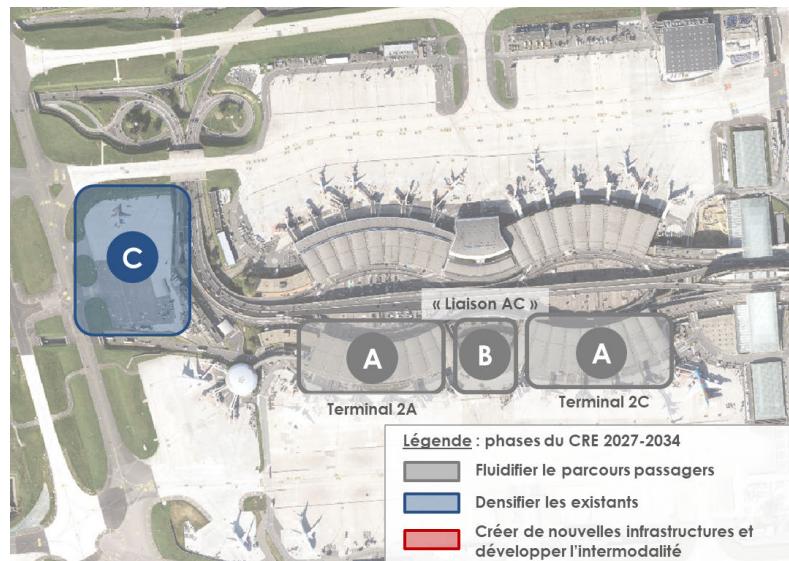
+1,6 millions de passagers supplémentaires

A Crédit d'une nouvelle zone de contrôle aux frontières et adaptation des ressources du terminal

B Reconfiguration process Schengen du satellite 4

C Réaménagement des postes avions des satellites 5 et 6

TERMINAUX 2A, 2B, 2C, 2D



Gain de capacité annuel :

+1 million de passagers supplémentaires

A Amélioration des espaces et des circuits passagers

B Réaménagement des frontières de la liaison AC

C Optimisation des aires avions « GOLF »

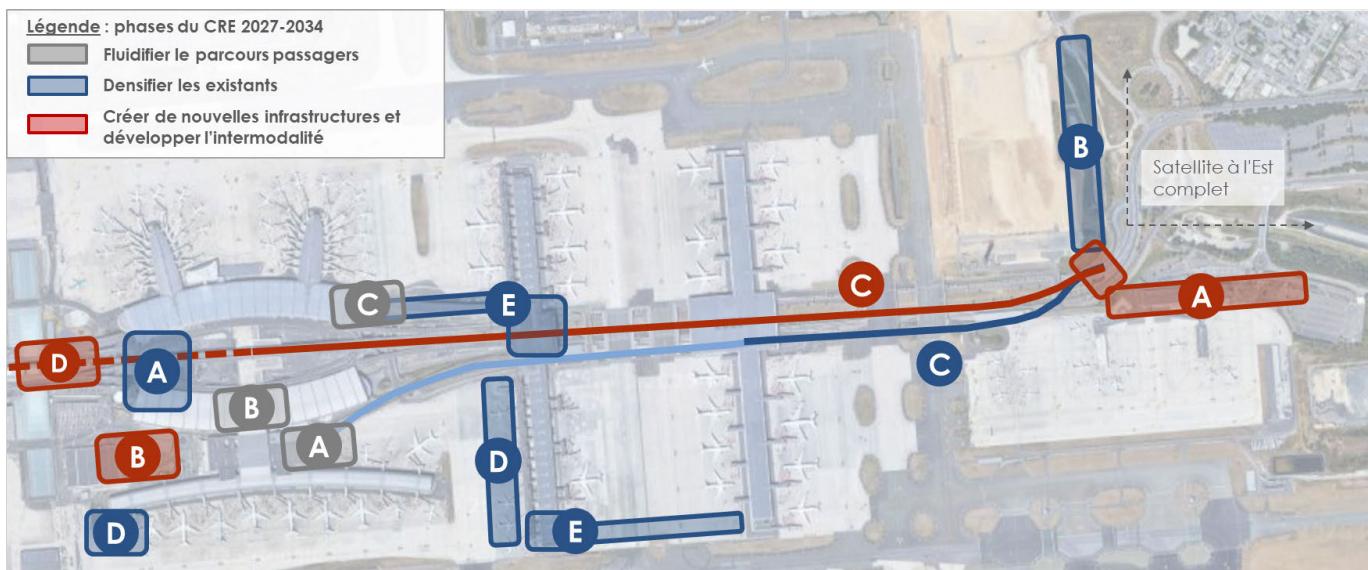
TERMINAL 3

**Gain de capacité annuel :**

+4 millions de passagers supplémentaires

- A** Densification et extension du terminal
- B** Extension nord des aires aéronautiques "Québec"
- C** Nouvelle jetée d'embarquement

TERMINAUX 2E, 2F ET 2G



Fluidifier le parcours passagers

- A** Nouvelle zone de contrôle aux frontières arrivées
- B** Renforcement zone de contrôle aux frontières départs
- C** Renforcement zone de contrôle aux frontières correspondance

Densifier les existants

- A** Densification salle de livraison bagages et refonte parcours arrivées
- B** Satellite à l'Est - Phase 1 - Mise au contact des aires Agen
- C** Extension du train automatique LISA
- D** Reconfiguration des postes avions existants
- E** Densification des ressources bagages

Créer de nouvelles infrastructures et développer l'intermodalité

- A** Satellite à l'Est - Phase 2 - Crédit d'un satellite international à l'Est
- B** Hall Intermodal
- C** Création du train de correspondance
- D** Nouvelle Gare CDG2

Gain de capacité annuel (phases 1 et 2) :

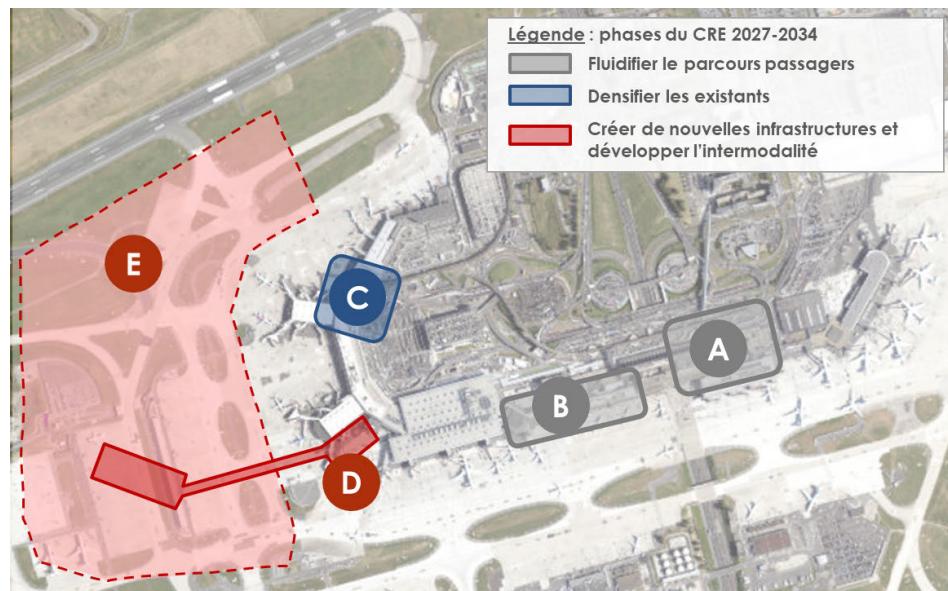
+6 millions de passagers supplémentaires

Gain de capacité annuel (phase 3) :

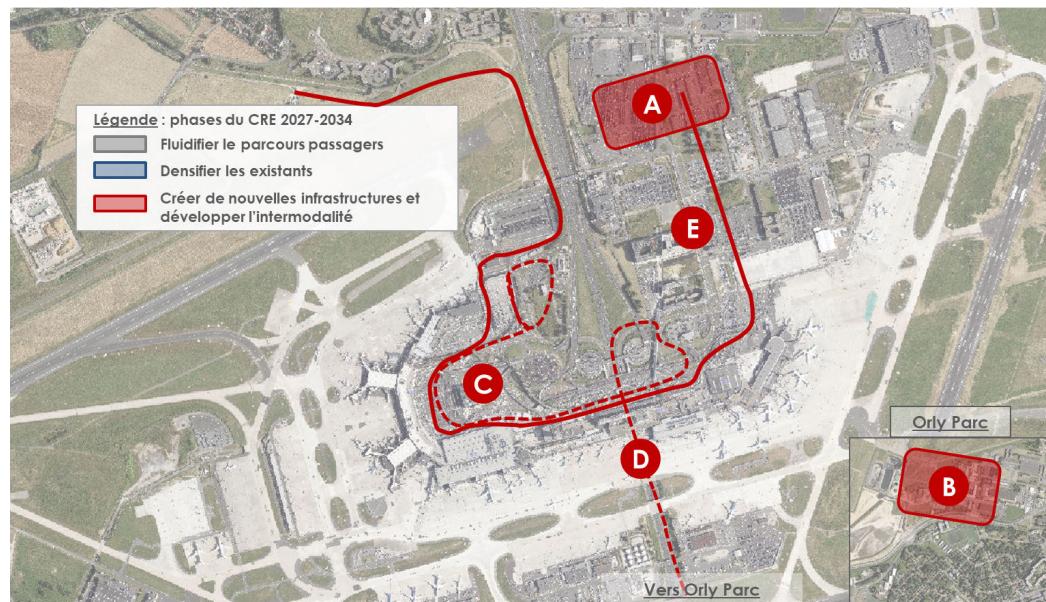
+5 millions de passagers supplémentaires

-3,5 millions de passagers liés à la destruction du terminal 2G

PARIS-ORLY



Gain de capacité annuel :
+4 millions de passagers supplémentaires



2.2.6 INVESTISSEMENTS D'ACCOMPAGNEMENT DES ACTIVITÉS AÉRONAUTIQUES (HORS MAINTIEN DU PATRIMOINE)

En millions d'euros 2025 - yc. frais sur projet	2027-2034	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Immobilier d'accompagnement	233	34	61	49	31	14	15	14	14
Immobilier aéronautique dont réaménagement de la Cargo City à Paris-CDG	139	24	51	37	19	2	3	-	-
Entretien et autres développements immobiliers	94	10	10	12	12	12	12	14	14
Production d'énergie et gestion des eaux	287	40	43	40	42	32	30	25	35
Développement des capacités électriques et électrification des activités	173	18	16	17	27	26	28	15	25
Eaux & déchets	4	-	2	1	1	-	-	-	-
Production d'énergies thermiques	110	23	24	22	14	5	2	10	10
Systèmes d'information	291	37	36	36	36	36	36	37	37
TOTAL GÉNÉRAL	811	111	140	126	109	82	81	76	85

Le tableau ci-dessus ne comprend pas les investissements de maintien du patrimoine liés à la production d'énergie et la gestion des eaux dont les dépenses figurent dans la partie 2.1.2. du document.

Investissements d'accompagnement des activités aéronautiques à Paris-Charles de Gaulle

L'enveloppe d'investissement proposée comprend :

- ♦ un programme d'entretien des actifs immobiliers aéronautiques existants pour un montant de 35 M€ en euros 2025 ;
- ♦ une enveloppe de 30 M€ en euros 2025 dédiée à la remise en état de locaux dans le cadre de changement de locataire ;
- ♦ une enveloppe de 30 M€ en euros 2025 dédiée à l'aménagement de parcelles dans le cadre de développement immobilier ;
- ♦ une enveloppe de 140 M€ en euros 2025 dédiée au développement immobilier. Cela concerne notamment des développements de hangar de maintenance avion et un projet de réhabilitation de la « Cargo City » au Sud-Ouest de la plateforme Paris-Charles de Gaulle. Ce projet se révèle indispensable pour accompagner la croissance de l'activité cargo dans un contexte de rareté foncière. Le projet consiste à engager une refonte profonde de la Cargo City visant à (i) moderniser certaines gares de fret existantes afin d'en améliorer la productivité (verticalisation des process, mécanisation et automatisation, (ii) démolir les bâtiments les plus vétustes pour en construire de plus performants, (iii) développer une offre de transport en commun tenant compte des horaires d'activité. Faute de foncier disponible, ce plan de réhabilitation s'appuiera sur la verticalisation des bâtiments pour permettre de répondre à la croissance de l'activité. Ce plan de développement pourra s'effectuer en s'appuyant sur un ou plusieurs co-investisseurs permettant de limiter la part financée par le Groupe ADP.

Production d'énergie et gestion des eaux

La croissance de l'activité des plateformes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly nécessite d'être accompagnée par un programme d'adaptation des moyens de production d'énergie et de gestion des eaux. Ce programme s'inscrit dans un contexte de fortes ambitions sur le volet environnemental (objectif « zéro émission nette » des activités au sol en 2035) nécessitant la décarbonation progressive des sources de production des énergies et de leurs usages. Le principal défi consiste à répondre au besoin important en électricité, les capacités électriques actuelles étant en mesure de couvrir le besoin des activités jusqu'en 2030 au plus tard.

L'enveloppe d'investissements proposée comprend :

- ♦ le renforcement global des capacités électriques des plateformes, pour accompagner la croissance de l'activité et le déploiement de l'électrification des usages ;
- ♦ la poursuite du déploiement de la géothermie à travers l'augmentation des capacités des deux centrales ;
- ♦ la transformation des sources et usages d'énergie pour assurer la décarbonation des accès et des opérations, incluant : l'implantation de sites de stockage d'hydrogène, de stations multi-énergies, et de zones de recharge pour l'alimentation des avions au sol, des équipements de soutien au sol (GSE) et des autres véhicules utilisés.

Systèmes d'information

L'accompagnement de la croissance de l'activité des plateformes doit également s'appuyer sur le développement des systèmes d'information. Il s'avère déterminant pour garantir la productivité des ressources aéroportuaires, la performance opérationnelle des installations, un niveau optimal de cybersécurité, de disponibilité et de robustesse des systèmes d'information.

L'enveloppe d'investissements proposée comprend (i) le programme de maintien en conditions opérationnelles des équipements, (ii) des projets d'enrichissement des outils aéroportuaires et de digitalisation, (iii) le renforcement et l'augmentation de capacité des réseaux et infrastructures IT et (iv) le renforcement des protections des systèmes d'information en matière de cybersécurité.

2.2.7 INVESTISSEMENTS SUR LE PÉRIMÈTRE DE PARIS-LE BOURGET

En millions d'euros 2025 - yc. frais sur projet	2027-2034	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Entretien et autres développements immobiliers	28	5	4	4	2	4	4	2	2
Projets aéronautiques	5	3	0	0	2	0	0	0	0
Aménagement de l'esplanade	18	6	0	2	7	0	0	0	3
TOTAL GÉNÉRAL	52	14	4	7	11	4	4	2	5

Le tableau ci-dessus ne comprend pas les investissements de maintien du patrimoine de la plateforme dont les dépenses figurent dans la partie 2.1.2. du document.

Paris-Le Bourget

Le programme d'investissements de Paris-Le Bourget comporte des projets de développement immobilier destinés à des hangars avions à des fins de stockage et/ou de maintenance pour un montant de l'ordre de 15 M€. Plusieurs zones ont été identifiées pour positionner ces futurs hangars :

- ◆ côté piste sur la « zone centrale » qui fera l'objet d'un projet global de réhabilitation ;
- ◆ côté piste sur les emplacements actuels occupés par les essenciers au Sud de la zone centrale. Il est en effet proposé de réunir les trois essenciers actuels dans un espace commun afin de libérer des espaces côté piste permettant la construction de hangar avions ;
- ◆ en zone dite frontière, à la place de l'actuel bâtiment 173.

Le programme d'investissements comprend également la finalisation du projet de refonte de l'esplanade de l'aéroport de Paris-Le Bourget en lien avec l'arrivée de la ligne 17 du Grand Paris Express en 2027. Ce projet vise à proposer une nouvelle esplanade plus hospitalière et plus durable afin d'améliorer l'image de la plateforme de Paris-Le Bourget et faciliter son accès. Ce projet d'aménagement s'inscrit dans la démarche de décarbonation dans laquelle le Groupe ADP s'est engagé en développant des infrastructures qui favorisent les modes d'accès décarbonés, la désimperméabilisation des surfaces et la végétalisation des espaces. Il vise à faire de l'esplanade un lieu emblématique pour les habitants du territoire par son traitement qualitatif et les nouvelles offres de mobilité. Au Nord de la plateforme, des investissements seront consacrés à la politique de stationnement des véhicules des salariés et utilisateurs de la plateforme, afin d'accompagner la stratégie de rationalisation et d'électrification des places de parking, en cohérence avec les enjeux réglementaires et de désimperméabilisation.

L'aménagement d'une zone dédiée à la production photovoltaïque est également prévu sur la zone de Bonneuil, ainsi qu'à proximité du taxiway Uniform.



CHAPITRE 3

QUALITÉ DE SERVICE

3.1	LA QUALITÉ DE SERVICE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE	66
3.2	INDICATEURS ET OBJECTIFS DE QUALITÉ DE SERVICE	67
3.3	GAINS ÉCONOMIQUES DU PROJET INDUSTRIEL AU BÉNÉFICE DES COMPAGNIES AÉRIENNES	71

Le projet industriel doit concourir à la qualité de service, en garantissant à la fois la performance opérationnelle pour les compagnies aériennes et la qualité de l'expérience pour les passagers. Le dispositif de qualité de service s'articule autour de quatre catégories d'indicateurs (disponibilité des équipements, satisfaction clients, efficacité opérationnelle, et accueil des personnes en situation de handicap ou à mobilité réduite), combinant incitations financières et suivi non financier pour mesurer la performance opérationnelle et la satisfaction client.

Les indicateurs assortis d'une incidence financière sont ceux pour lesquels le respect de l'atteinte de l'objectif relève essentiellement de la responsabilité du Groupe ADP (disponibilité des équipements, conformité des temps d'attente, satisfaction). Les indicateurs soumis exclusivement à malus visent à garantir un niveau minimal de service, tandis que ceux assortis d'un système de bonus-malus encouragent la progression continue du service rendu. À l'inverse, les indicateurs pour lesquels l'atteinte de l'objectif dépend de plusieurs acteurs font l'objet d'un simple suivi sans incidence financière.

Au-delà de la seule performance opérationnelle, la qualité de service se mesure par les gains économiques engendrés par le projet industriel au bénéfice des compagnies aériennes. Sur la base des analyses économiques conduites par le Groupe ADP, les investissements prévus dans le cadre du présent CRE contribueront à générer à minima plus de 500 M€ de gains cumulés entre 2027-2034 pour les compagnies aériennes et 200 M€ par an en année pleine à l'issue du contrat, notamment grâce aux efforts de :

- ◆ maintien du patrimoine : réduction des incidents et des retards d'exploitation ;
- ◆ décarbonation : réduction directe de la consommation de carburant ;
- ◆ compétitivité : gains de capacité et d'efficacité opérationnelle ;
- ◆ qualité de service : amélioration de la satisfaction client, ponctualité et performance des correspondances.

Cette performance est appelée à perdurer après la période 2027-2034.

3.1 LA QUALITÉ DE SERVICE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

En répondant aux différents besoins des compagnies aériennes et aux attentes des clients passagers, le programme d'investissements 2027-2034 doit en priorité contribuer à augmenter la qualité du service qui leur est rendu. Pour autant, le parti pris industriel de densification des existants et de maîtrise de l'empreinte foncière peut avoir transitoirement des impacts négatifs sur la qualité de service opérationnel et l'expérience passager pendant les phases de travaux.

L'enjeu pour le Groupe ADP est d'offrir à la fois aux compagnies des performances opérationnelles améliorées (en termes de disponibilité des équipements, de temps d'attente aux points de contrôle, de ponctualité) et aux passagers une expérience fluide et agréable, et ce en dépit du vieillissement des infrastructures et des nombreux travaux sous exploitation.

Ainsi, la stratégie du Groupe ADP s'articule autour de trois priorités :

- ◆ assurer un niveau optimal de disponibilité des équipements aéroportuaires, afin d'offrir la meilleure performance opérationnelle possible aux compagnies aériennes en limitant le nombre d'aléas d'exploitation, et en contribuant à la ponctualité des vols ;
- ◆ améliorer la satisfaction des passagers et la réputation des plateformes, grâce à la maîtrise des temps de parcours en zone publique et à l'excellence de l'hospitalité en zone réservée, en visant de rester dans les meilleurs aéroports au monde dans les classements Skytrax et en atteignant la note de 4/5 dans les résultats ACI-ASQ au départ ;
- ◆ concilier les impératifs de satisfaction des passagers en situation de handicap avec ceux de performance opérationnelle des compagnies aériennes.

Le dispositif de qualité de service proposé pour le CRE 2027-2034 vise en conséquence à mesurer l'efficacité de cette stratégie et à organiser, pour les objectifs dont la responsabilité relève du Groupe ADP et pour lesquels il existe un historique de données suffisamment robuste, un système d'incitation financière en fonction de l'atteinte de cibles prédéfinies. En revanche, il est proposé de retenir un système de simple suivi pour les indicateurs dont l'atteinte nécessite la coordination et la coopération de plusieurs acteurs.

3.2 INDICATEURS ET OBJECTIFS DE QUALITÉ DE SERVICE

En 2023, le Groupe ADP a mis en place un groupe de travail avec les usagers afin de déterminer un ensemble d'indicateurs de qualité de service. Ces ateliers ont permis d'établir un *reporting* autour de 35 indicateurs portés à la connaissance de la commission consultative économique, répartis en quatre grandes catégories :

- ◆ la satisfaction client, pour les passagers, les compagnies aériennes et les sociétés d'assistance en escale ;
- ◆ la réputation, à travers le classement Skytrax ;
- ◆ la conformité de temps d'attente, pour les contrôles aux postes d'inspection filtrage et à la police aux frontières, l'accès aux plateformes, la livraison de bagages, la ponctualité des vols et la prise en charge de la dernière personne assistée aux arrivées ;
- ◆ enfin, les indicateurs de disponibilité des équipements : passerelles télescopiques, équipements électromécaniques, tapis de livraison de bagages, équipements de fourniture d'énergie (400 Hz), de pré-conditionnement d'air (PCA) et les mires de guidage.

Ce travail de concertation préalable a aidé le Groupe ADP à construire la présente proposition pour la période 2027-2034, articulée autour de quatre catégories d'indicateurs :

- ◆ des indicateurs de disponibilité des équipements, afin de répondre aux attentes des compagnies aériennes sur la mise à disposition des ressources, primaires et secondaires, d'exploitation aéroportuaire. S'agissant d'indicateurs sous la responsabilité exclusive du Groupe ADP, et pour lesquels un historique suffisant est disponible, un système d'incitation financière est proposé pour chacun d'eux. Il repose sur l'atteinte d'un niveau minimum de performance, sanctionné le cas échéant par un malus tarifaire ;
- ◆ des indicateurs de satisfaction client et de réputation, qui visent à mesurer la satisfaction perçue et attendue par les passagers. Deux indicateurs de cette catégorie sont assortis d'une incidence financière : la satisfaction globale aux départs, et la satisfaction vis-à-vis de la correspondance (indicateurs SGD et SFC des enquêtes ACI-ASQ). Ils sont complétés par un troisième indicateur de suivi : la satisfaction globale aux arrivées (indicateur SGA, issu de l'enquête Observatoire du passager aérien aux arrivées). Ces indicateurs permettent d'avoir un aperçu d'ensemble de la satisfaction des passagers sur l'aéroport. Dans la mesure où le questionnaire relatif à l'enquête des passagers aux arrivées pourrait faire l'objet d'une évolution en cours du contrat, le Groupe ADP propose de n'assurer qu'un suivi, sans incidence financière pour l'indicateur relatif à la satisfaction aux arrivées ;
- ◆ des indicateurs d'efficacité opérationnelle, qui visent notamment à définir des taux de conformité, mesurés en temps d'attente lors des étapes considérées comme critiques par les usagers dans le parcours passagers. Parmi ces indicateurs, la conformité du temps d'attente aux postes d'inspection filtrage, sous la responsabilité du Groupe ADP, sera assortie d'un système de bonus-malus tarifaire. En revanche, les autres indicateurs de conformité, qui nécessitent une coordination de plusieurs acteurs, feront l'objet d'un simple suivi. C'est par exemple le cas du temps d'accès aux plateformes, dont la définition même nécessitera une concertation avec les usagers ;
- ◆ enfin, des indicateurs de suivi uniquement qui mesurent la performance de l'accueil des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite (PHMR), aussi bien sous l'angle de l'efficacité au départ et à l'arrivée des avions pour la performance des compagnies aériennes, mais aussi du point de vue de la satisfaction des passagers ayant besoin d'une assistance, appréciée à travers une enquête.

Le tableau ci-dessous illustre la segmentation entre les indicateurs, avec l'incidence financière maximale par période tarifaire.

JEU D'INDICATEURS PROPOSÉS INTÉGRANT LE RETOUR DES USAGERS

INDICATEURS ASSORTIS D'UN BONUS/MALUS	CRITÈRES	DISPONIBILITÉ DES ÉQUIPEMENTS	EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE	SATISFACTION CLIENTS	ACCUEIL PSH	INCIDENCE FINANCIÈRE
◆ Atteinte de l'indicateur sous la responsabilité de l'exploitant d'aéroport ◆ Historique suffisant pour définir une trajectoire	◆ Équipements 400 Hz ◆ Passerelles télescopiques ◆ Mires de guidage ◆ PCA (Air pre-conditionné) ◆ Tapis de livraison bagages ◆ Électromécanique ◆ CUSS : Common Use Self Service ◆ DBA : Dépose bagages auto	◆ Temps d'attente (PIF)	◆ Satisfaction au départ ◆ Satisfaction correspondance	/	◆ Système de bonus / malus asymétrique, entre -15 M€ et +9 M€ par période tarifaire	
◆ Périmètre de responsabilité partagé entre l'exploitant d'aéroport et des tiers (SCE, compagnies aériennes...) ◆ Indicateur nouveau, ou qui à vocation à évoluer, à construire avec les usagers	/	◆ Temps d'attente (PAF, livraison de bagages) ◆ Ponctualité (D15) ◆ Temps d'accès aux terminaux ◆ Répartition part modale ◆ Taux de contact	◆ Satisfaction aux arrivées ◆ Réputation ◆ Propreté ◆ Confort	◆ Conformité au départ ◆ Conformité aux arrivées ◆ Satisfaction PSH	/	

3.2.1 LES INDICATEURS DE DISPONIBILITÉ DES ÉQUIPEMENTS

Ces indicateurs mesurent la disponibilité et la continuité de service des ressources aéroportuaires essentielles.

Ils traduisent la capacité du Groupe ADP à faire fonctionner ses infrastructures sans interruption et à maintenir un haut niveau de qualité de service dans toutes les conditions d'exploitation. Ils couvrent l'ensemble des composantes critiques du parcours pour les compagnies aériennes et les passagers, regroupées en deux catégories :

- ♦ ressources primaires, qui concernent les éléments indispensables à la gestion des aéronefs : passerelles d'embarquement, mires de guidage, systèmes d'alimentation électrique 400 Hz, équipements de pré-conditionnement d'air ;
- ♦ ressources secondaires, qui englobent les équipements utilisés par les passagers et les compagnies : tapis de livraison des bagages, équipements électromécaniques (escaliers mécaniques, ascenseurs...), équipements en libre-service à l'enregistrement et pour la dépose bagages.

Les indicateurs couvrent l'ensemble des équipements dont le Groupe ADP est propriétaire. Ils mesurent la proportion entre le temps de fonctionnement théorique (au quotidien, avec une plage horaire entre 6h et 23h) et le temps de fonctionnement effectif (qui vient déduire les temps d'arrêts pour lesquels la responsabilité du Groupe ADP est engagée).

Chaque indicateur fait l'objet d'un objectif chiffré annuel pour la période 2027-2034 reflétant les standards de fiabilité attendus et est assorti d'un système de malus tarifaire en cas de non atteinte de ce seuil minimal. Cette approche vise à garantir la permanence du service, à responsabiliser l'exploitant sur la disponibilité des ressources et à renforcer la transparence vis-à-vis des compagnies aériennes.

À la suite des premiers retours émis par les usagers dans le cadre du groupe de travail qui s'est tenu le 14 octobre 2025, et de la commission consultative économique le 21 novembre 2025, le Groupe ADP a décidé de pondérer par 2 la disponibilité des équipements sur certaines plages horaires (heures de pointe en porte d'embarquement, par aérogare), afin de mieux refléter les besoins opérationnels. Cet ajustement de méthodologie du calcul de l'indicateur nécessite de recalculer les données historiques en cohérence avant d'être en mesure de partager une nouvelle trajectoire. Cette dernière sera partagée ultérieurement au dépôt du présent dossier public de consultation, lors de la commission consultative économique prévue fin Janvier 2026.

À titre d'information, les objectifs fixés ainsi que les niveaux minimums requis, pour chacune des années N du CRE 2027-2034, calculés du 1^{er} juillet de l'année « n-1 » au 20 juin de l'année « n », avant l'intégration de la pondération des heures de pointe, sont les suivants. Cette trajectoire tient compte d'un objectif de réduction de l'indisponibilité de chaque équipement de 5 % par an pendant la durée du CRE :

Indicateurs de disponibilité		2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Equipements électromécaniques (DEE)	Objectif ADP	98,0 %	98,1 %	98,2 %	98,3 %	98,4 %	98,5 %	98,6 %	98,7 %
	Niveau minimum	97,5 %	97,6 %	97,7 %	97,8 %	97,9 %	98,0 %	98,1 %	98,2 %
Tapis de livraison bagages (DTB)	Objectif ADP	98,5 %	98,5 %	98,5 %	98,6 %	98,7 %	98,8 %	98,9 %	99,0 %
	Niveau minimum	98,0 %	98,0 %	98,0 %	98,1 %	98,2 %	98,3 %	98,4 %	98,5 %
Passerelles télescopiques (DPT)	Objectif ADP	98,0 %	98,0 %	98,0 %	98,2 %	98,3 %	98,5 %	98,6 %	98,8 %
	Niveau minimum	97,5 %	97,5 %	97,5 %	97,7 %	97,8 %	98,0 %	98,1 %	98,3 %
Fourniture électrique 400 Hz (D4H)	Objectif ADP	97,5 %	97,5 %	97,8 %	97,8 %	98,1 %	98,1 %	98,4 %	98,4 %
	Niveau minimum	97,0 %	97,0 %	97,3 %	97,3 %	97,6 %	97,6 %	97,9 %	97,9 %
Mires de guidage (DMG)	Objectif ADP	98,6 %	98,7 %	98,8 %	98,9 %	99,0 %	99,0 %	99,0 %	99,0 %
	Niveau minimum	98,1 %	98,2 %	98,3 %	98,4 %	98,5 %	98,5 %	98,5 %	98,5 %
Équipements de pré-conditionnement d'air (DCA)	Objectif ADP	95,0 %	95,1 %	95,2 %	95,3 %	95,4 %	95,5 %	95,6 %	95,7 %
	Niveau minimum	94,5 %	94,6 %	94,7 %	94,8 %	94,9 %	95,0 %	95,1 %	95,2 %
Bornes automatiques d'enregistrement en utilisation partagée (DCU)	Objectif ADP								
	Niveau minimum								
Dépôses bagages automatiques (DBA)	Objectif ADP								
	Niveau minimum								

Les indicateurs concernant les ressources secondaires (DCU et DBA) étant nouveaux, leur trajectoire est en cours d'élaboration. Elle sera disponible et partagée lors de la commission consultative économique qui aura lieu après la publication du dossier public de consultation.

3.2.2 LES INDICATEURS D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

L'un des enjeux fondamentaux de la performance opérationnelle et de la qualité de service ressentie repose sur la maîtrise du temps. Le Groupe ADP articule cet engagement autour de 7 promesses : la ponctualité (un avion qui part à l'heure) ; les accès (un trajet en voiture de moins de 7 minutes à Paris-Orly et 18 minutes à Paris-Charles de Gaulle) ; l'orientation ; la facilité de la correspondance ; le temps d'attente à l'inspection filtrage (maximum 10 minutes d'attente) ; le temps d'attente au contrôle de police aux frontières (un passage à la frontière en moins de 20 minutes) et une livraison de bagages en moins de 30 minutes pour un vol depuis l'Europe et de 45 minutes pour un vol depuis l'international.

Dans la mesure où la plupart de ces indicateurs relèvent du rôle d'intégrateur de services d'un exploitant d'aéroport, particulièrement auprès des services compétents de l'État (temps de contrôle aux frontières, par exemple) mais aussi des compagnies aériennes et de leurs assistants (temps de livraison de bagages, par exemple), le Groupe ADP propose qu'ils ne fassent l'objet que d'un suivi sans incidence financière. La définition et la méthodologie de certains indicateurs, comme par exemple le temps d'accès aux terminaux et la répartition de la part modale sur les accès, mériteraient d'être revues conjointement avec les usagers au cours du CRE.

Le Groupe ADP propose d'assortir le seul indicateur de cette catégorie, à savoir le temps d'attente aux postes d'inspection filtrage, d'un système d'incitation financière qui relève de sa responsabilité. Il est donc proposé qu'au moins 95 % des passagers attendent moins de 10 minutes.

Les objectifs fixés, ainsi que les niveaux minimums requis, et le seuil bonus associé, pour chacune des années N du CRE 2027-2034, qui débute au 1er juillet de l'année « n-1 » et finit au 20 juin de l'année « n », sont les suivants :

Indicateur d'efficacité opérationnelle		2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
PIF	Seuil bonus	97 %	97 %	97 %	97 %	97 %	97 %	97 %	97 %
	Objectif ADP	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %
	Niveau minimum	93 %	93 %	93 %	93 %	93 %	93 %	93 %	93 %

3.2.3 LES INDICATEURS DE SATISFACTION CLIENTS

Les indicateurs de cette catégorie rendent compte de la qualité perçue par les passagers pour les vols au départ, à l'arrivée et en correspondance. Il s'agit de valoriser l'expérience perçue par le passager, client final de l'écosystème aérien, à travers des indicateurs globaux et communément utilisés. Le suivi de ces indicateurs permet ainsi d'identifier les leviers d'amélioration du parcours passagers dans les terminaux et de comparer objectivement la performance des aéroports parisiens à celle d'autres grandes plateformes internationales, selon une méthodologie harmonisée.

Le Groupe ADP constate ces dernières années une satisfaction en hausse continue, grâce à l'ouverture de nouvelles installations et la rénovation des espaces existants, aux efforts fournis en termes d'hospitalité et de qualité de service grâce à la mobilisation de tous. Le défi du Groupe ADP au cours des huit prochaines années sera de poursuivre cette progression pour ne pas se laisser distancer dans la course à l'excellence, rester dans les meilleurs aéroports au monde dans les classements Skytrax, et d'atteindre la note de 4/5 dans les résultats ACI-ASQ au départ.

Cet objectif est d'autant plus ambitieux que certains éléments pénalisent et continueront de pénaliser le Groupe ADP, tels que la complexité des infrastructures, leur saturation sur certaines plages de la journée, mais aussi la vétusté de certains terminaux et les temps d'attente aux étapes de contrôles qui échappent au Groupe ADP. Le projet industriel devra permettre de répondre à ces défis grâce notamment à la réalisation des projets suivants :

- ◆ les projets de rénovation et différenciation dans les aérogares, qui amélioreront l'expérience notamment dans les zones réservées des terminaux au départ : il s'agit par exemple de la refonte des salles d'embarquement à Paris-Charles de Gaulle (terminal 2E hall K ; terminal 2AC) et à Paris-Orly (jonction 1A-1B) ;
- ◆ la création de capacités, que ce soit en termes d'accès aux aéroports, en aires de stationnement au contact pour les avions, en circulation inter-terminaux ou encore les projets d'accroissement des capacités de contrôles (postes inspections filtrages, police aux frontières...) : il s'agit par exemple de la mise en service de la phase 1 du satellite à l'est, de la construction d'un train de correspondance ou de l'extension et de la refonte de la zone publique des terminaux 2AC et 2E à Paris-Charles de Gaulle, mais aussi de la jonction 1A-1B à Paris-Orly ;
- ◆ enfin, les projets dédiés à la qualité de service, qui contribuent à son amélioration continue : il s'agit par exemple de projets de mise à niveau de blocs sanitaires et de fluidité.

En misant sur les gains apportés par ces projets, le Groupe ADP est en mesure de s'engager sur une trajectoire précise d'objectifs de satisfaction pour les passagers au départ et pour les passagers en correspondance, et d'assortir ces deux indicateurs d'un mécanisme d'incitation financière symétrique :

- ◆ satisfaction globale au départ (indicateur SGD - enquête ACI-ASQ) : l'indicateur agrège les réponses des passagers à la question « En vous basant sur votre expérience aujourd'hui, veuillez évaluer cet aéroport pour chacun des éléments suivants : (...) Satisfaction d'ensemble pour cet aéroport » ;
- ◆ satisfaction de la facilité de correspondance (indicateurs SFC - enquête ACI-ASQ) : l'indicateur agrège les réponses des passagers à la question « en vous basant sur votre expérience d'aujourd'hui, veuillez évaluer cet aéroport pour chacun des éléments suivants : (...) Facilité des correspondances avec d'autres vols ».

Les objectifs fixés, ainsi que les niveaux minimum requis, et le seuil de bonus associé, pour chacune des années N du CRE 2027-2034, qui débute au 1^{er} juillet de l'année « n-1 » et finit au 20 juin de l'année « n », sont les suivants :

Indicateur de satisfaction		2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
SGD (départ)	Seuil bonus	3,92	3,94	3,95	3,97	3,98	3,98	3,99	4,00
	Objectif ADP	3,89	3,91	3,92	3,94	3,95	3,95	3,96	3,97
	Niveau minimum	3,86	3,88	3,89	3,91	3,92	3,92	3,93	3,94
SFC (départ)	Seuil bonus	3,68	3,76	3,76	3,76	3,80	3,78	3,78	3,78
	Objectif ADP	3,65	3,73	3,73	3,73	3,77	3,75	3,75	3,75
	Niveau minimum	3,62	3,70	3,70	3,70	3,74	3,72	3,72	3,72

Les autres indicateurs permettant de disposer d'une vision d'ensemble de la satisfaction et de la réputation feront uniquement l'objet d'un suivi en commission consultative économique, :

- ♦ la satisfaction aux arrivées (enquête Observatoire du passager aérien Arrivées), qui agrège les réponses des passagers à la question : « Globalement, quelle est votre appréciation sur les services que vous avez utilisés aujourd'hui dans cet aérogare ? » ;
- ♦ la propreté et le confort, dont les valeurs sont issues des enquêtes ACI-ASQ ;
- ♦ la réputation, à travers les « *Skytrax World Airports Awards* ».

3.2.4 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE PHMR

Compte tenu de la criticité de l'accueil des passagers ayant recours au service d'assistance PHMR à la fois en termes de qualité du service rendu à ces passagers et de performance opérationnelle pour les compagnies, il est proposé que cette activité fasse l'objet d'un suivi spécifique.

Les indicateurs associés seront les suivants :

- ♦ conformité aux arrivées : il vise à mesurer le taux de vols pour lesquels l'agent d'assistance est présent en salle d'embarquement 20 à 30 minutes avant l'AOBT (*Actual Off Block Time*) pour un moyen porteur et 30 à 60 minutes avant l'AOBT pour un gros porteur, avec un taux de conformité situé à 80 % ;
- ♦ conformité aux départs : il s'agit du taux de vols pour lequel l'agent de l'assistance PHMR est présent en salle d'embarquement dans les délais : 20 à 30 minutes avant l'heure théorique d'embarquement pour les vols moyens porteurs et moins de 30 à 60 minutes avant l'heure théorique d'embarquement pour les vols gros porteurs.

Ces deux indicateurs opérationnels seront complétés par un indicateur de la satisfaction perçue, à travers une enquête annuelle réalisée auprès des passagers ayant eu recours au service d'assistance.

3.3 GAINS ÉCONOMIQUES DU PROJET INDUSTRIEL AU BÉNÉFICE DES COMPAGNIES AÉRIENNES

3.3.1 UNE DÉMARCHE D'OBJECTIVATION DE L'APPORT DU PROJET INDUSTRIEL POUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DES COMPAGNIES AÉRIENNES

Au-delà des effets directs sur la qualité de service et la robustesse des infrastructures, les investissements prévus au cours de la période 2027-2034 généreront des retombées économiques tangibles pour les compagnies aériennes. Ils favoriseront en effet leur croissance, amélioreront leur efficacité énergétique et leur ponctualité, tout en garantissant la pérennité des infrastructures nécessaires à leur activité. Dans ce cadre, le Groupe ADP a cherché à objectiver ces gains en les évaluant de façon prudente et transparente tant en termes de croissance des revenus, d'évitement et de réduction de coûts d'exploitation.

Les résultats ont été obtenus à partir d'une modélisation spécifique, reposant sur différents cas d'usage types et alimentée par des données internes d'exploitation, des sources sectorielles (Eurocontrol, IATA, publications des compagnies aériennes...) et des travaux académiques de référence, afin de mesurer ces impacts de manière cohérente et objective sur toute la durée du contrat et au-delà.

Sans constituer un engagement contractuel, cette démarche vise à illustrer la contribution du plan d'investissement à la compétitivité et à la performance économique des compagnies aériennes opérant à Paris.

Les gains estimés constituent une évaluation relativement prudente, probablement sous-estimée dans la mesure où :

- ◆ l'ensemble des investissements bénéficiant aux compagnies ne sont pas pris en compte dans la modélisation. Par exemple, la rénovation annuelle des pistes (environ 100 M€ par an) essentielle pourtant au maintien, à la sécurité et à la ponctualité des opérations, n'est pas valorisée dans les calculs ;
- ◆ les gains associés à certains cas d'usage n'incluent pas les coûts différés en l'absence de réalisation du plan d'investissements.

3.3.2 UNE MÉTHODOLOGIE FONDÉE SUR DES CAS D'USAGE REPRÉSENTATIFS

L'évaluation réalisée par le Groupe ADP a permis d'identifier onze cas d'usage représentatifs du projet industriel. Chaque cas d'usage a été valorisé en gains économiques directs, en s'attachant à couvrir plusieurs dimensions clés pour les compagnies aériennes : ponctualité et performance opérationnelle, optimisation des process d'exploitation, augmentation de la satisfaction clients, génération de revenus supplémentaires et décarbonation. Les cas d'usage ont été répartis selon quatre axes :

Axe 1 : Maintien du patrimoine



Prévenir la vétusté et les incidents susceptibles d'affecter les opérations et entraîner des retards, dommageables pour les compagnies aériennes.

Axe 2 : Décarbonation



Réduire les consommations de carburant et les émissions au sol

- ◆ aménagements permettant l'utilisation de tracteurs avions électriques (« taxibots ») minimisant les émissions au roulage des avions
- ◆ déploiement d'équipements électriques sur les postes avions évitant l'utilisation des APU (« Auxiliary Power Units ») des avions
- ◆ aménagements permettant d'accélérer le report modal train-avion

Axe 3 : Compétitivité



Renforcer les capacités et améliorer la performance opérationnelle

- ◆ augmentation du taux de contact avions à travers la transformation de certains postes et la création de nouveaux postes
- ◆ augmentation des capacités d'accueil de passagers, générant un trafic et des revenus additionnels pour les compagnies aériennes
- ◆ capacité cargo accrue pour soutenir la croissance des compagnies aériennes et le développement des lignes, notamment long-courrier, à Paris
- ◆ aménagements pour optimiser la maintenance en ligne, réduire les mouvements au sol et améliorer la productivité des postes avion

Axe 4 : Qualité de service



Améliorer la satisfaction client, la ponctualité et la performance des circuits de correspondances

- ◆ hausse de la satisfaction client à l'aéroport, captée en partie par les compagnies aériennes
- ◆ amélioration de la ponctualité au départ
- ◆ amélioration de la performance correspondance permettant de réduire le nombre de correspondances ratées et de garantir un temps de connexion minimum performant pour les compagnies aériennes

Chaque cas d'usage permet de dégager pour les compagnies aériennes un ou plusieurs leviers de gains économiques :



Réduction des coûts

(réduction de la consommation de carburant, maintenance, incidents évités etc.)



Évitement de coûts

(retards, correspondances manquées etc.)



Revenus additionnels

(trafic incrémental permis par les nouvelles capacités passagers, cargo etc.)

Les gains estimés sont présentés de manière cumulée sur la durée du contrat, avec une estimation en vision cible 2037 pour tenir compte des effets différés de certains investissements.

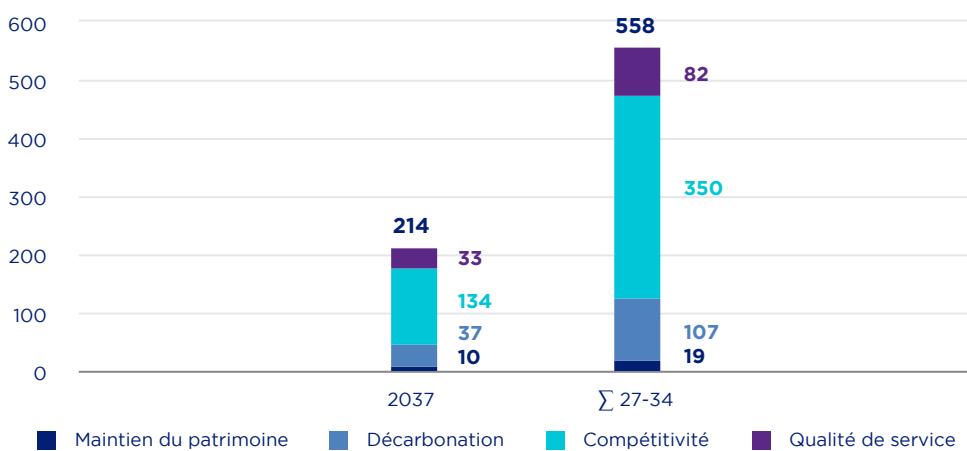
3.3.3 DES BÉNÉFICES GLOBAUX ÉVALUÉS À PLUS DE 550 MILLIONS D'EUROS SUR LA PÉRIODE

Sur la base des travaux conduits par le Groupe ADP, le plan d'investissement pourrait générer *a minima* environ 558 M€ de gains économiques cumulés pour les compagnies aériennes entre 2027 et 2034, et au-delà, 214 M€ annuels en vision cible (gains annuels 2037).

IMPACT DES PROJETS ORY + CDG : GAINS FINANCIERS ESTIMÉS

PROJECTION 2037 + \sum 2027 – 2034

CDG + ORY, gains financiers pour toutes les compagnies, M€, Cumul



Les bénéfices seront tirés principalement :

- à près de 60 %, par des investissements soutenant la compétitivité (gains de capacités et postes au contact) ;
- à 20 % par des projets de décarbonation ;
- et pour le reliquat, par des investissements en faveur de la préservation du patrimoine et de la qualité de service.

Ils concernent à la fois Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, selon des profils distincts : la première plateforme tirant les gains les plus importants des projets capacitaires et de compétitivité, la seconde bénéficiant fortement des investissements liés à la décarbonation, à la qualité de service et à la création de nouvelles capacités au contact du terminal.

Axe 1 - Maintien du patrimoine : préserver la robustesse opérationnelle

Le traitement de la vétusté constitue un socle essentiel de la performance opérationnelle des plateformes. Les modélisations montrent qu'en l'absence de programme de maintenance, le nombre d'incidents techniques affectant directement les opérations des compagnies aériennes sera multiplié par quatre d'ici 2034, soit plus de 4 000 accidents supplémentaires par an à Paris-Charles de Gaulle et 1 000 à Paris-Orly.

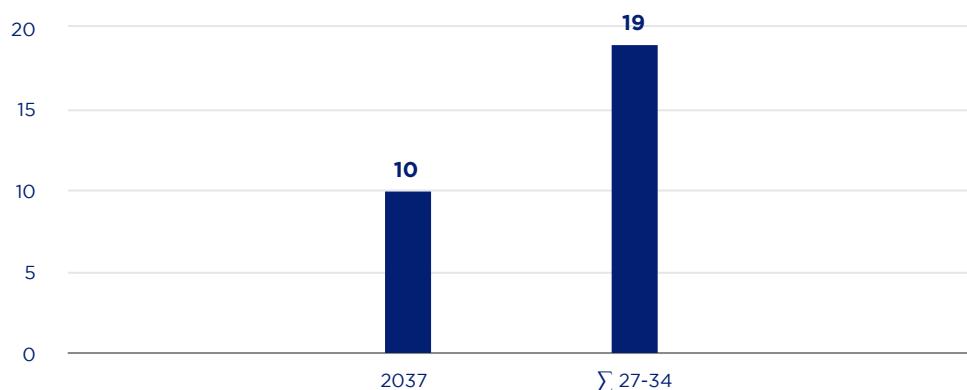
De tels événements se traduiront par des retards et des coûts d'exploitation additionnels estimés à plus de 10 M€ par an à l'horizon 2037.

La rénovation des systèmes critiques (rénovation des pistes, vétusté générale, systèmes aéroportuaires) permettra ainsi d'éviter environ 20 M€ de coûts cumulés entre 2027 et 2034. Ce socle représente un investissement essentiel à la continuité d'exploitation et à la sécurité des vols, garantissant la stabilité des opérations sur le long terme.

IMPACT DES PROJETS MAINTIEN DU PATRIMOINE : GAINS FINANCIERS ESTIMÉS PAR PROCESS

PROJECTION 2037 + \sum 2027 - 2034

CDG + ORY, gains financiers pour toutes les compagnies, M€



Axe 2 - Décarbonation : réduire les coûts et les émissions au sol

Les investissements de décarbonation représentent un double effet positif, à la fois sur le plan économique et environnemental.

Les modélisations fondées sur des paramètres de roulage, de stationnement avion et de consommation d'énergie mettent en évidence que les projets dédiés à la décarbonation généreront plus de 100 M€ de gains cumulés pour les compagnies aériennes entre 2027 et 2034, notamment par la réduction directe de la consommation de carburant et l'évitement des taxes carbone.

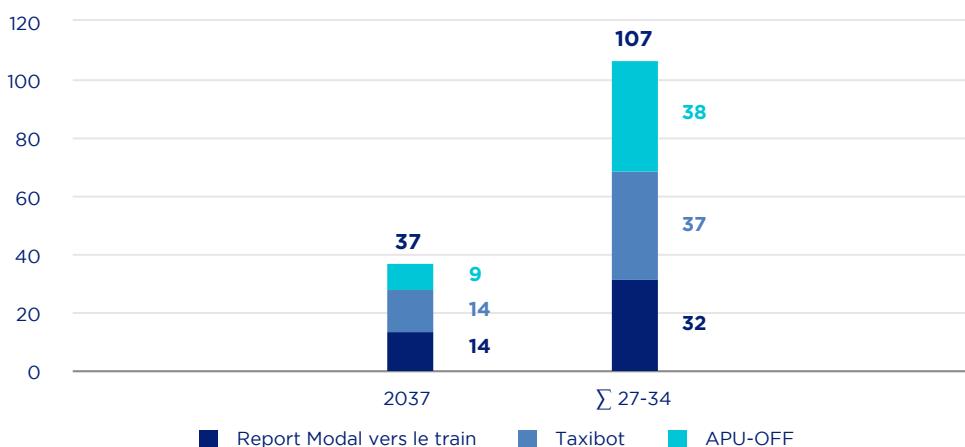
Trois cas d'usage sont à l'origine de ces gains :

- ♦ les aménagements permettant l'utilisation des « *taxibots* », dont le développement progressif couvrira jusqu'à 40 % des mouvements à l'horizon 2037. Les économies unitaires, variables selon la distance de roulage, sont estimées entre 12 € et 60 € par mouvement, représentant un gain total estimé d'environ 37 M€ à cet horizon ;
- ♦ la généralisation des systèmes « *APU-OFF* », permettant d'alimenter électriquement les avions lors de leur stationnement plutôt que via l'APU. L'économie moyenne est d'environ 2 tonnes de carburant par poste et par an, soit un gain global de l'ordre de 40 M€ à l'horizon 2037 ;
- ♦ l'accompagnement du report modal train-avion, qui contribue à rationaliser le réseau aérien domestique des compagnies aériennes et à réduire les coûts d'exploitation associés, représentant environ 30 M€ de gains cumulés.

IMPACT DES PROJETS DÉCARBONATION : GAINS FINANCIERS ESTIMÉS PAR PROCESS

PROJECTION 2037 + \sum 2027 - 2034

CDG + ORY, gains financiers pour toutes les compagnies, M€



Axe 3 - Compétitivité : un levier majeur de création de valeur pour les compagnies

Les investissements en faveur de la compétitivité constituent le levier le plus contributif, représentant près de 350 M€ de retombées économiques sur la période.

Les effets identifiés concernent à la fois la croissance du chiffre d'affaires des compagnies grâce à l'augmentation des capacités et la réduction des coûts opérationnels liée à la mise au contact des postes avions.

Les apports de nouvelles capacités d'accueil de passagers (près de 18 millions de passagers additionnels à terme au global des deux plateformes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly) devraient permettre de soutenir la croissance du trafic et la génération de marges pour les compagnies.

Selon les hypothèses retenues, chaque passager supplémentaire représentera un gain moyen compris entre 4 € et 15 € d'EBIT, soit environ 96 M€ de revenus additionnels cumulés sur la période 2027-2034.

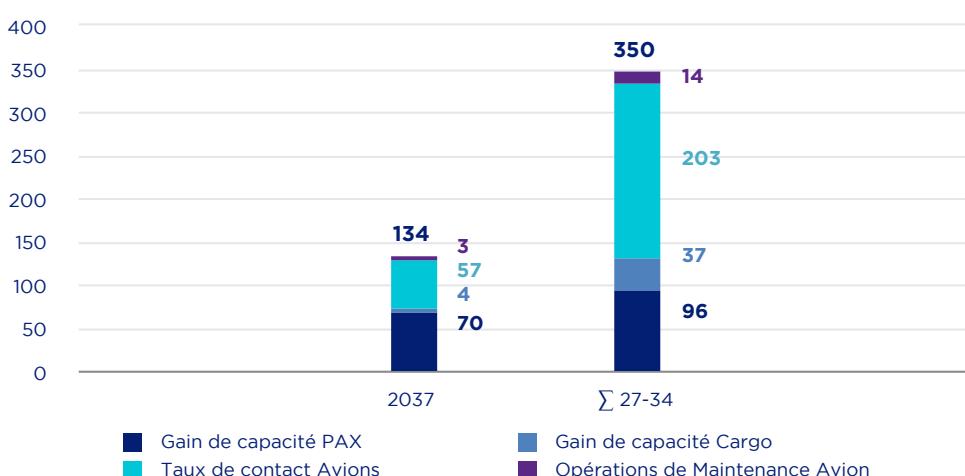
Parallèlement, la transformation de certains postes de stationnement éloignés existants en postes au contact ainsi que la création de nouveaux postes avions au contact constituera une source majeure d'économies opérationnelles. La réduction des charges opérationnelles et des retards associés se traduira par une économie moyenne de 300 € à 800 € par rotation, pour un gain global estimé à plus de 200 M€ d'ici 2037.

Ces effets sont par ailleurs complétés, d'une part, par les investissements réalisés dans le développement des capacités cargo, et d'autre part, grâce à de nouveaux hangars de maintenance permettant de réduire les temps d'immobilisation des avions et d'optimiser l'utilisation des postes avions.

IMPACT DES PROJETS COMPÉTITIVITÉ : GAINS FINANCIERS ESTIMÉS PAR PROCESS

PROJECTION 2037 + \sum 2027 - 2034

CDG + ORY, gains financiers pour toutes les compagnies, M€



Axe 4 - Qualité de service : améliorer la satisfaction client pour stimuler les revenus

L'amélioration de la qualité de service agit comme un multiplicateur de valeur pour les compagnies aériennes en favorisant la fidélisation, la régularité et la valorisation de l'expérience client.

Les études de corrélation menées sur la base des études académiques et des données internes montrent qu'un gain de 5 % de satisfaction passager à l'aéroport générera environ 15 M€ d'EBIT supplémentaires pour les compagnies aériennes à l'horizon 2037.

À ces effets s'ajoutent les bénéfices liés à la ponctualité et aux investissements réalisés pour assurer une performance correspondance aux meilleurs standards :

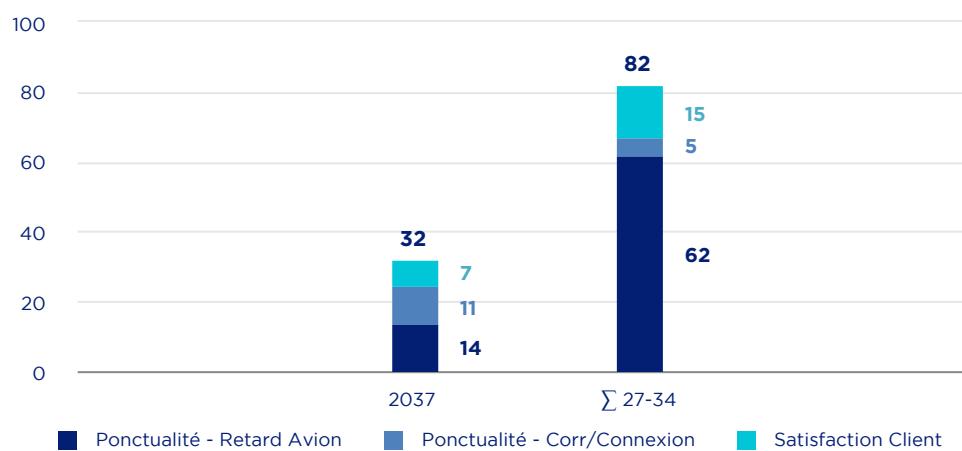
- ♦ la réduction des retards ayant des causes aéroportuaires représentera un évitement de coûts de près de 15 M€ ;
- ♦ la diminution des correspondances manquées de passagers et de bagages (estimées à environ 5 % des flux actuels de correspondances) permettra d'économiser plus de 10 M€ sur la période.

Les investissements consacrés à la fluidification des parcours passagers (PIF, PAF, zones d'attente) et à la modernisation des terminaux se traduiront par une amélioration durable de la performance opérationnelle et de l'image des compagnies aériennes.

IMPACT DES PROJETS QUALITÉ DE SERVICE : GAINS FINANCIERS ESTIMÉS PAR PROCESS

PROJECTION 2037 + \sum 2027 - 2034

CDG + ORY, gains financiers pour toutes les compagnies, M€





PARIS-ORLY

CHAPITRE 4

PROPOSITIONS TARIFAIRES

4.1	PÉRIODES TARIFAIRES ET REDEVANCES SOUMISES AU PLAFOND	79
4.2	PROPOSITION D'ÉVOLUTION TARIFAIRES MOYENNE DES REDEVANCES SOUMISES AU PLAFOND	80
4.3	MÉCANISMES D'AJUSTEMENT DU PLAFOND D'ÉVOLUTION TARIFAIRES	81
4.4	ÉCLAIRAGE SUR L'ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DE TARIFICATION	85
4.5	MODULATION DES REDEVANCES	87

Dans le cadre du CRE, le Groupe ADP propose une trajectoire tarifaire alliant incitations à la performance environnementale et incitations à la performance des opérations sur les plateformes parisiennes.

Une évolution tarifaire maîtrisée et cohérente avec le plan d'investissement

Pour la période 2027-2034, le Groupe ADP propose une évolution annuelle des tarifs des redevances égale à IPC+2,6 points. Cette trajectoire tarifaire est cohérente au regard du niveau d'investissements ambitieux de 8,4 milliards d'euros sur la période et de la croissance annuelle moyenne du trafic, limitée à +1,6 %.

Une structure tarifaire compétitive, plus lisible et incitant à la performance opérationnelle

La proposition vise à préserver la compétitivité des plateformes parisiennes et à encourager une utilisation plus efficiente des ressources :

- ◆ réduction progressive de l'écart tarifaire entre les faisceaux « Métropole/Schengen » et « Autre international » (ratio ramené de 2,5 à 2 d'ici 2030) ;
- ◆ intégration dès la première année du contrat de la redevance « 400 Hz / 50 Hz » dans la redevance de stationnement, puis à terme de la redevance pour pré-conditionnement d'air, une fois le déploiement de ces équipements réalisé ;
- ◆ renforcement de l'incitation aux rotations rapides au contact ;
- ◆ incitation à un meilleur usage des infrastructures via une modulation récompensant les taux de remplissage supérieurs à la moyenne ;
- ◆ maintien de l'exonération du stationnement de nuit.

Des modulations au service de l'environnement et de la cohésion territoriale

Le dispositif tarifaire intègre plusieurs modulations répondant à des objectifs d'intérêt général différents :

- ◆ environnement : introduction d'une modulation multi-factorielle fondée sur les émissions de NOx et de particules, couplée à un mécanisme incitatif en faveur de l'usage des carburants d'aviation durable (SAF) ;
- ◆ performance acoustique : accentuation progressive de l'écart tarifaire entre aéronefs les plus et les moins bruyants, avec sanctuarisation des coefficients acoustiques des avions les plus performants ;
- ◆ cohésion territoriale : alignement du tarif de la redevance par passager pour les passagers à destination des DROM-COM sur celui applicable à la métropole.

Un dispositif spécifique pour la redevance PHMR

Compte-tenu de l'incertitude existante sur l'évolution du nombre de prestations d'assistance pour les personnes handicapées et à mobilité réduite, un mécanisme de rééquilibrage est instauré pour garantir la stricte couverture des charges, avec ajustement symétrique en cas de sur- ou sous-couverture l'année précédente. Ce mécanisme est assorti d'un contrôle sur le coût unitaire par prestation.

Des mécanismes d'ajustement assurant l'équilibre économique et le partage des risques

Pour garantir la soutenabilité du contrat, le Groupe ADP propose une série de facteurs d'ajustement de l'évolution du plafond tarifaire liés à :

- ◆ l'évolution du trafic, fondée sur le revenu aéronautique ;
- ◆ la qualité de service, via un système de bonus-malus asymétrique ;
- ◆ la réalisation des investissements, avec deux leviers :
 - ◆ INV1 (volume total d'investissements réalisés),
 - ◆ INV2 (respect des délais de livraison des objets stratégiques du plan d'investissement) ;
- ◆ l'évolution du cadre normatif y compris fiscal ayant un impact significatif sur les charges.

4.1 PÉRIODES TARIFAIRES ET REDEVANCES SOUMISES AU PLAFOND

L'article R. 6325-39 du code des transports détermine le contenu obligatoire du CRE. Il prévoit notamment la fixation, par le CRE, 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 des tarifs des redevances couvertes par le contrat.

De manière cohérente avec les choix opérés lors des trois premiers contrats et avec le calendrier des saisons aéronautiques, le Groupe ADP propose que les périodes tarifaires concernées par le prochain CRE soient les suivantes :

Période tarifaire 2027	Période tarifaire 2028	Période tarifaire 2029	Période tarifaire 2030	Période tarifaire 2031	Période tarifaire 2032	Période tarifaire 2033	Période tarifaire 2034
1 ^{er} avril 2027	1 ^{er} avril 2028	1 ^{er} avril 2029	1 ^{er} avril 2030	1 ^{er} avril 2031	1 ^{er} avril 2032	1 ^{er} avril 2033	1 ^{er} avril 2034
31 mars 2028	31 mars 2029	31 mars 2030	31 mars 2031	31 mars 2032	31 mars 2033	31 mars 2034	31 mars 2035

Le CRE doit également prévoir les conditions d'évolution de certaines redevances pour service rendu. Il s'agit *a minima* des redevances mentionnées à l'article R. 6325-4 du code des transports (redevances d'atterrissement, de stationnement et par passager) et des principales redevances accessoires, à l'exception de celles dont les conditions tarifaires sont fixées par contrat dans les conditions du dernier alinéa de l'article R. 6325-9 du même code.

En application de ces dispositions, les redevances dont les conditions d'évolution feront l'objet du CRE sont les suivantes :

Redevance par passager sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly	Redevance d'atterrissement sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget	Redevance de stationnement sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget
Redevance pour mise à disposition de banques d'enregistrement, d'embarquement et traitement des bagages locaux à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly	Redevance pour mise à disposition des installations de traitement des bagages en correspondance des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly	Redevance pour mise à disposition des installations de pré-conditionnement d'air sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly
Redevance pour mise à disposition des installations pour le dégivrage des avions sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle	Redevance de titres de circulation en zone réservée (badges) des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget	Redevance pour usage des stations de dilacération sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly

La liste des redevances ci-dessus sera susceptible d'évoluer en cours d'exécution du contrat, dans les limites fixées par les dispositions précitées du code des transports.

Les redevances listées ci-avant figurent dans la grille tarifaire actuelle du Groupe ADP. Cette liste n'est pas figée et si une redevance relevant d'un service public aéroportuaire était créée d'ici la signature du CRE, elle entrerait naturellement dans la liste des redevances soumises au plafond d'évolution tarifaire défini par celui-ci.

La redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite n'est pas soumise au plafond d'évolution tarifaire prévu par le CRE. Elle est établie sur une base annuelle dans les conditions prévues par le règlement (CE) n° 1107/2006 concernant les droits de personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite lorsqu'elles font des voyages aériens, de telle sorte que le chiffre d'affaires prévisionnel de cette redevance couvre au plus les coûts imputables à cette activité.

4.2 PROPOSITION D'ÉVOLUTION TARIFAIRES MOYENNE DES REDEVANCES SOUMISES AU PLAFOND

La trajectoire tarifaire prévue sur le CRE est modérée en moyenne sur la durée du CRE au regard du niveau d'investissements ambitieux de 8,4 milliards d'euros sur la période et de la croissance annuelle moyenne du trafic, limitée à 1,6 %. Ainsi, l'évolution annuelle moyenne proposée pour les tarifs de redevances aéroportuaires, à périmètre de services constant, s'établit à IPC +2,6 % pour la période 2027-2034.

Cette évolution moyenne se décompose en deux séquences distinctes, permettant de répondre aux besoins d'investissement des compagnies aériennes tout en assurant pour le Groupe ADP la juste rémunération du capital prévue par la loi :

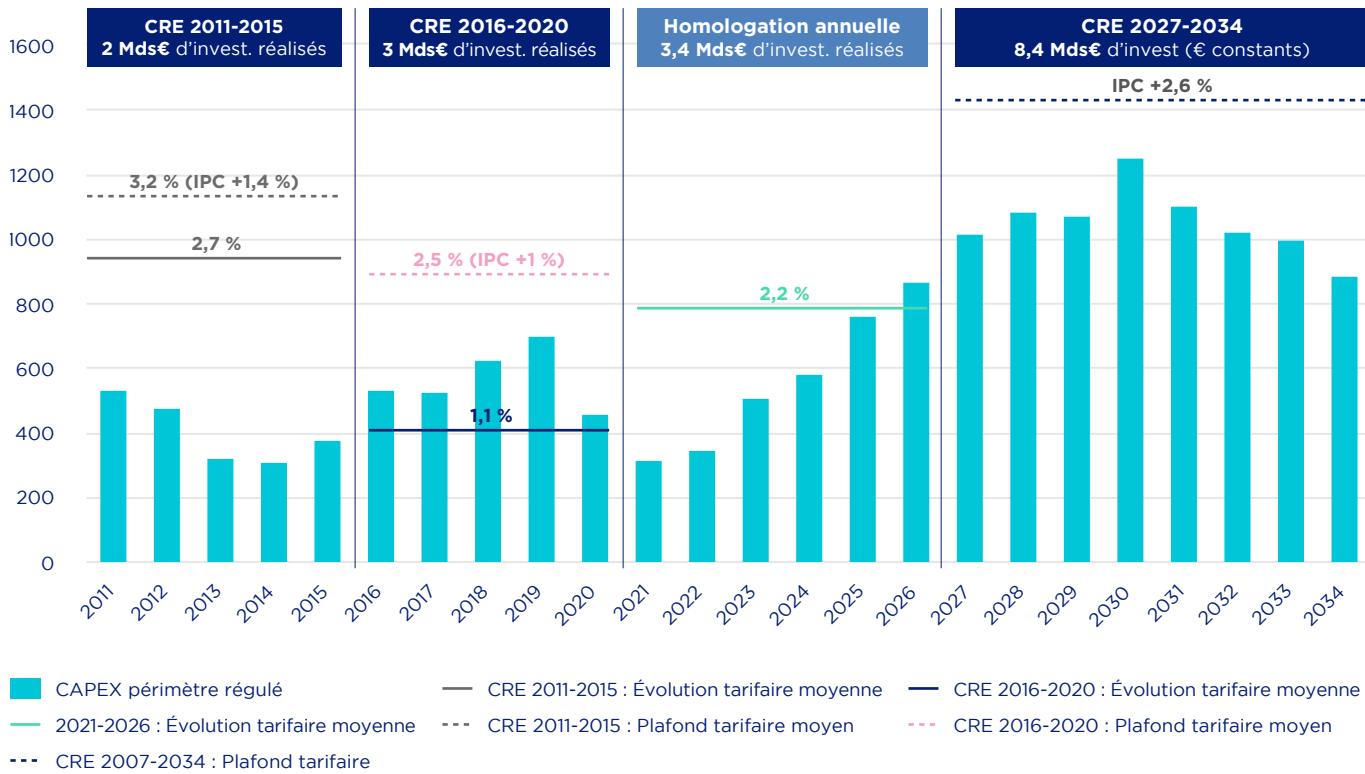
- ♦ une hausse plus importante sur les deux premières années du contrat (IPC +5,5 % en 2027 ; IPC +3 % en 2028), afin de permettre le rattrapage entre le niveau de rentabilité du périmètre régulé et celui du coût moyen pondéré du capital. Ce rattrapage conditionne la capacité du Groupe ADP à assurer la montée en puissance rapide des investissements, dont le pic intervient en 2030, sans renoncer à la juste rémunération des capitaux sur l'ensemble de la période ;
- ♦ une hausse plus faible sur le reste de la durée du contrat, à compter de 2029 (IPC +2 % de 2029 à 2034), pour maintenir la convergence dans le respect de l'ensemble des plafonds de la régulation, une fois ce rattrapage réalisé.

Au total, la poursuite d'une discipline financière exigeante sur la maîtrise des charges, combinée notamment à la performance de la caisse aménagée, permettent au Groupe ADP de présenter un programme d'investissements d'une ampleur sans précédent de 8,4 milliards d'euros, tout en garantissant une évolution tarifaire qui maintient la compétitivité-prix des plateformes parisiennes au regard de la concurrence européenne.

Le Groupe ADP propose ainsi, pour le CRE 2027-2034 :

2027e	2028e	2029e	2030e	2031e	2032e	2033e	2034e	TCAM
IPC +5,5 %	IPC +3 %	IPC +2 %	IPC +2,6 %					

IPC : indice des prix à la consommation (4018E).



4.3 MÉCANISMES D'AJUSTEMENT DU PLAFOND D'ÉVOLUTION TARIFAIRES

La proposition du Groupe ADP prévoit quatre mécanismes d'ajustement qui permettent d'adapter, chaque année, l'évolution des tarifs aux réalités économiques et opérationnelles du contrat. Ils traduisent la philosophie générale du CRE : neutralité économique, partage équilibré des risques, transparence et incitation à la performance.

	TRAF Trafic	Ajuste le plafond tarifaire si le revenu constaté de la caisse aéronautique diffère du revenu prévisionnel
	INV Investissements	Ajuste le plafond tarifaire en fonction du montant global d'investissements et du respect du délai de livraison de certains objets du programme
	QDS Qualité de service	Ajuste le plafond tarifaire selon le niveau de service délivré par le Groupe ADP
	LEX Changements juridiques	Ajuste le plafond tarifaire dans le cas d'un changement du cadre juridique (loi, règlement, décision juridictionnelle, décision administrative, etc.), notamment en matière fiscale, ayant un impact significatif sur les charges

Les différents facteurs n'agissent pas séparément : ils sont agrégés dans un compte d'ajustement des tarifs (CAT) dont le solde est lissé dans le temps grâce à un plafond annuel de variation de $\pm 3\%$. L'objectif est de ne pas faire varier les prix trop brutalement d'une année sur l'autre en corrigent progressivement les écarts entre la trajectoire théorique et la réalité constatée, et ce dans un cadre toujours prévisible.

Ce mécanisme s'appliquera : (i) dès la première année du contrat pour les facteurs relatifs au trafic, aux investissements et à la qualité de service, avec incidence sur la période tarifaire 2029, (ii) sous réserve de la survenance d'une évolution des textes ou de l'intervention d'une décision pour le facteur relatif à la réglementation.

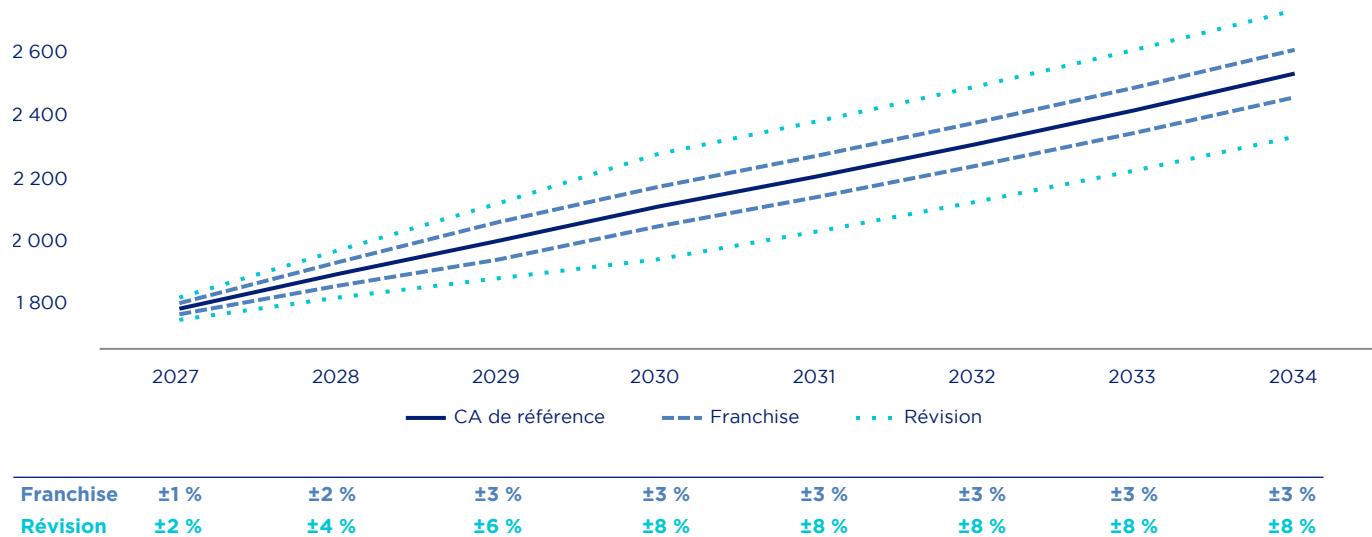
4.3.1 AJUSTEMENT LIÉ AU TRAFIC

Le Groupe ADP propose un mécanisme d'ajustement « TRAF » destiné à partager de manière équilibrée les aléas de trafic entre l'exploitant et les usagers en tenant compte des écarts constatés entre la trajectoire réelle du trafic et celle retenue dans la prévision initiale, tant en termes de volume que de structure (mix trafic). Le dispositif retenu s'appuie sur le montant des revenus de la caisse aéronautique. Ce schéma permet ainsi de tenir compte des potentielles dynamiques différencierées de trafic par faisceau (domestique, européen et international).

Le calcul du facteur d'ajustement trafic s'effectuera selon les principes suivants :

- ◆ l'ajustement sera déterminé à partir de l'écart entre un revenu de référence prévisionnel et le revenu constaté sur la caisse aéronautique. Les évolutions tarifaires étant identiques pour le calcul de ces deux revenus, l'écart observé traduira exclusivement les effets liés au volume et à la structure du trafic ;
- ◆ l'ajustement sera calculé de la manière suivante :
 - ◆ (i) si l'écart de revenus est compris dans une zone de franchise, symétrique chaque année par rapport au revenu de référence (écart de $\pm 1\%$ pour la période tarifaire 2027, $\pm 2\%$ pour la période tarifaire 2028 puis 3% sur le reste de la durée du contrat), aucun ajustement tarifaire ne sera effectué,
 - ◆ (ii) s'il est compris au-delà de la zone de franchise, la partie excédentaire fera alors l'objet d'un partage à hauteur de 50 % entre le Groupe ADP et les usagers, (iii) si le revenu constaté reste trois années consécutives en dehors de l'intervalle de révision (écart par rapport au revenu prévisionnel $\pm 2\%$ pour la période tarifaire 2027, $\pm 4\%$ pour la période tarifaire 2028, $\pm 6\%$ pour la période tarifaire 2029 puis $\pm 8\%$ sur le reste de la durée du contrat), une clause de révision du contrat pourra être activée.
- ◆ l'écart ainsi calculé sera actualisé au coût moyen pondéré du capital (CMPC) pour tenir compte du décalage de deux années entre l'exercice d'observation du revenu et la date d'application du facteur d'ajustement.

**TRAJECTOIRE DU FACTEUR D'AJUSTEMENT LIÉ AU TRAFIC
(SUR LA BASE DU CA PRÉVISIONNEL DE LA CAISSE AÉRONAUTIQUE)**
TRAJECTOIRE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA CAISSE AÉRONAUTIQUE



4.3.2 AJUSTEMENT LIÉ À LA RÉALISATION DES INVESTISSEMENTS

Le facteur d'ajustement « INV » vise à ajuster le plafond tarifaire en fonction de la réalisation effective du programme d'investissement dans son ensemble et du respect de jalons pour la livraison d'infrastructures clés du projet industriel.

Le dispositif proposé permet de garantir aux compagnies aériennes qu'il existe une stricte corrélation entre la rémunération du Groupe ADP, la réalisation des investissements, et leur livraison en temps en et en heure. Il a été pensé de manière à offrir suffisamment de flexibilité dans l'exécution du programme d'investissement, compte tenu du volume et de la complexité des projets à réaliser.

Les facteurs d'ajustement INV proposés sont :

INV1

Ajustement en fonction du volume total d'investissements effectivement réalisés

INV1 EST LA SOMME DE INV1A ET INV1B

INV1a - écarts entre charges de capital prévues et réalisées

Ce facteur permettra d'ajuster le plafond tarifaire en fonction de la différence entre les charges de capital prévisionnelles, égales à la somme des amortissements et de la rémunération de la base d'actifs au coût moyen pondéré du capital avant impôts, et celles effectivement constatées.

Ce mécanisme assurera une neutralité économique :

- ◆ Lorsque les charges de capital constatées seront inférieures aux prévisions, l'écart sera intégralement restitué aux usagers via une baisse du plafond tarifaire ;
- ◆ Lorsque les charges de capital constatées seront supérieures aux prévisions, l'ajustement sera appliqué de manière symétrique dans les limites du dispositif INV1b, de manière à éviter que des surcoûts non maîtrisés ne soient automatiquement répercutés dans les redevances.

INV1b - Plafonnement des surcoûts d'investissements

Ce facteur garantira l'asymétrie du facteur INV1 dans sa globalité, en plafonnant les surcoûts d'investissement qui pourront être répercutés dans les redevances via le sous-facteur INV1a.

Ce mécanisme fixera ainsi une limite au niveau des charges de capital cumulées pouvant être rémunérées, afin d'éviter que les dépassements importants du programme d'investissements ne soient supportés par les usagers.

Ainsi, les charges réelles cumulées depuis le début du CRE ne pourront excéder de plus de 7 % les charges prévisionnelles cumulées. La part excédentaire au-delà de ce plafond de 7 % sera exclue du calcul de la base rémunérée.

INV2

Ajustement en fonction du respect des délais de livraison des objets les plus importants du projet

INV2

INV2 - Retard dans la mise en service des infrastructures

Ce facteur ajustera le plafond tarifaire en cas de retard significatif par rapport à la date de livraison des projets stratégiques identifiés comme essentiels pour la capacité et la qualité de service.

L'ajustement consistera en un malus appliquée au Groupe ADP, proportionné au retard observé et au poids du projet concerné, afin de refléter l'impact économique d'une mise en service décalée et d'encourager le respect des jalons du projet industriel.

Le malus est calculé en prenant en compte :

- ◆ Le montant des charges de capital liées au projet, correspondant aux amortissements prévus annuellement et à la rémunération du CMPC liée au coût d'investissement du projet ;
- ◆ La durée du retard, exprimée en trimestres. Cette durée est plafonnée à huit trimestres.

Les projets identifiés pour le facteur INV2, ainsi que leur date de livraison estimée, sont les suivants :

	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
CDG - Réhabilitation piste 2		X						
CDG - Satellite à l'est phase 1				X				
CDG - Extension LISA				X				
CDG - T1 PAF sous voie alpha				X				
CDG - Extension T3 vision cible				X				
CDG - Train de correspondance						X		
CDG - Réhabilitation piste 3							X	
CDG - Satellite à l'est phase 2								X
ORY - Fusion Orly 1a et 1b					X			
ORY - Satellite ouest							X	

4.3.3 AJUSTEMENT LIÉ À LA QUALITÉ DE SERVICE

Le facteur d'ajustement « QDS » vise à ajuster le plafond tarifaire en fonction du respect des engagements du Groupe ADP en matière de qualité du service rendu.

Comme expliqué au chapitre 3, seuls les indicateurs dont la responsabilité relève principalement du Groupe ADP déclenchent un système d'incitation financière : intégralité des indicateurs de disponibilité des équipements, satisfaction au départ et correspondance, temps d'attente aux PIF. Pour le détail des définitions, objectifs et périmètres de mesure, il convient de se référer à ce chapitre.

Le mécanisme d'ajustement reposera sur les principes suivants :

- ♦ un système de bonus-malus asymétrique afin de mieux refléter la responsabilité opérationnelle du Groupe ADP : l'ajustement sera ainsi compris dans une fourchette entre [-15 M€ et +9 M€] ;
- ♦ certains indicateurs, notamment ceux relatifs à la disponibilité des équipements, ne donneront lieu qu'à des malus en cas de sous-performance (et à des malus renforcés sur les plages horaires les plus piquées, donc les plus critiques pour la performance des compagnies) ;
- ♦ les résultats seront appréciés selon une fréquence annuelle ou trimestrielle, avec des objectifs cibles et des seuils minimaux. Les trajectoires ont été construites en cohérence avec les grandes phases du projet industriel : phases de travaux pouvant transitoirement conduire à des dégradations de trajectoire et à l'inverse, prise en compte des livraisons d'infrastructures contribuant à l'amélioration de la qualité de service.

			Bonus	Malus
Disponibilité des équipements	Electromécanique	DEE	/	-0,75
	Livraison bagages	DTB	/	-0,75
	Passerelles télescopiques	DPT	/	-0,75
	Fourniture électrique (400Hz)	D4H	/	-0,75
	Mires de guidage	DMG	/	-0,75
	Pre-conditionnement d'air (PCA)	DCA	/	-0,75
	Common use self-service (CUSS)	DCU	/	-0,75
	Dépose bagages automatique (DBA)	DBA	/	-0,75
Conformité attente	Temps d'attente au PIF	PIF	+2	-2
Satisfaction	Facilité des correspondances	SFC	+3	-3
	Satisfaction d'ensemble au départ	SGD	+4	-4
TOTAL			9	-15

4.3.4 AJUSTEMENTS LIÉS AUX ÉVOLUTIONS DE NORMES

Le Groupe ADP propose enfin un facteur d'ajustement (LEX) pour compenser les écarts de coûts d'exploitation en cas d'évolutions normatives, (par exemple en matière environnementale, fiscale, relative aux missions d'intérêt général de la société etc.) ou d'une décision administrative applicable au Groupe ADP entrées en vigueur après le début du contrat.

Lorsque les conséquences économiques et financières de cette nouvelle norme, décision juridictionnelle ou décision administrative présentent un caractère significatif, c'est-à-dire qu'elles dépassent cinq (5) millions d'euros, le facteur d'ajustement couvre 100 % des surcoûts ou moindres coûts, dès le premier euro. En deçà de ce seuil, les conséquences économiques et financières sont intégralement supportées par le Groupe ADP sans ajustement tarifaire.

Ce facteur doit permettre ainsi que les conséquences économiques et financières de nouvelles obligations juridiques soient compensées de manière équitable, sans pénaliser les usagers ni l'exploitant.

4.4 ÉCLAIRAGE SUR L'ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DE TARIFICATION

Conformément à la réglementation, l'évolution de la structure de tarification ne relève pas exclusivement du CRE, mais des concertations et décisions annuelles sur l'évolution des redevances. Toutefois, dans un souci de meilleure visibilité, les grands principes des évolutions envisagées peuvent être regroupées en trois axes détaillés ci-après. Le mécanisme dédié à la redevance relative aux personnes handicapées ou à mobilité réduite (PHMR) est présenté en section 4.6.



◆ Préserver la compétitivité-prix de nos plateformes et moderniser la structure tarifaire

- ◆ **Redevance par passager**
- ◆ Réduction de l'écart entre le tarif international et le tarif Schengen
- ◆ Maintien d'un abattement de 40 % pour la correspondance
- ◆ **Redevance de stationnement**
- ◆ Intégration de services accessoires (électricité, air préconditionné)

◆ Optimiser l'usage de nos infrastructures

- ◆ **Redevance de stationnement**
- ◆ Augmentation de l'incitation à des rotations rapides au contact
- ◆ **Redevance par passager**
- ◆ Remise pour les compagnies avec le meilleur taux de remplissage

◆ Réduire l'impact environnemental de notre activité et favoriser la cohésion territoriale

- ◆ **Redevance atterrissage**
- ◆ Reconduction de la modulation acoustique, et accroissement graduel de l'écart de tarification
- ◆ Modulation selon les émissions de NOX et particules et versement d'une enveloppe aux compagnies vertueuses
- ◆ **Redevance par passager**
- ◆ Modulation pour aligner le tarif DROM-COM avec le tarif domestique

4.4.1 PRÉSERVER LA COMPÉTITIVITÉ-PRIX DE NOS PLATEFORMES ET MODERNISER LA STRUCTURE TARIFAIRES

Poursuivant l'objectif d'une structure tarifaire compétitive, modernisée et plus lisible, le Groupe ADP propose des évolutions sur la redevance par passager et sur la redevance de stationnement.

Ainsi, en premier lieu, il est proposé d'adapter la redevance par passager à l'évolution du trafic aérien en réduisant progressivement l'écart de tarif entre le faisceau « Métropole / Schengen » et le faisceau « Autre International ». Actuellement établi à un ratio de 2,5, cet écart entre les faisceaux « Autre International » et « Métropole / Schengen » diminuerait progressivement pour atteindre un ratio de 2 à horizon 2030, au bénéfice du faisceau « Autre international ». Une telle mesure permettra au Groupe ADP de disposer d'une structure tarifaire plus compétitive à l'égard de ses principaux concurrents. L'abattement de -40 % sur la redevance par passager embarqué pour les passagers en correspondance sera maintenu.

En parallèle, il est également proposé de simplifier la grille tarifaire en mutualisant certains services au sein d'une seule et même redevance. À cet effet, il est envisagé d'intégrer dès 2027 dans la redevance de stationnement la redevance pour mise à disposition des installations fixes de fourniture d'énergie électrique pour les aéronefs sur les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris - Orly (« redevance 400 Hz / 50 Hz »). En cours de contrat, et à condition de justifier un taux de déploiement suffisamment élevé, il sera proposé d'intégrer les services couverts par la redevance pour mise à disposition des installations de pré-conditionnement d'air (« redevance PCA ») dans cette même redevance. Cette intégration se fera sans impact tarifaire sur la redevance de stationnement.

En outre, il est également prévu de reconduire l'exonération du stationnement de nuit, bénéficiant aux compagnies aériennes basées.

4.4.2 OPTIMISER L'USAGE DE NOS INFRASTRUCTURES

La politique tarifaire permettra également d'optimiser l'usage des infrastructures dans un souci de plus grande efficacité opérationnelle. À cet égard, deux mesures permettront de concourir à cet objectif.

Tout d'abord, il est envisagé d'adapter la structure de la redevance stationnement pour encourager une meilleure utilisation des postes de stationnement dans un contexte de tension relative sur la disponibilité de ces postes. Afin de répondre à cette situation, le Groupe ADP envisage de renforcer l'incitation aux rotations rapides au contact, déjà effective dans la grille tarifaire, en accentuant l'écart de la tarification au contact entre les 50 premières minutes et les minutes suivantes.

Par ailleurs, il est également proposé de mettre en place une modulation de la redevance par passager afin de récompenser les compagnies aériennes présentant le meilleur taux de remplissage. Cette mesure, qui traduit l'ambition de mieux utiliser les infrastructures aéroportuaires et encourager l'emport, se traduira par une « remise » annuelle sur cette redevance pour les compagnies avec un taux de remplissage supérieur à la moyenne constatée sur la dernière année connue. Les conditions pour cette nouvelle modulation, seront telles que définies ci-après :

- ◆ conditions préalables : mesure applicable pour les vols effectués : (i) avec des avions d'une capacité supérieure ou égale à 145 sièges, (ii) pour les compagnies effectuant plus de 730 décollages par an ;

- ◆ capacité en sièges par type avion : le nombre de sièges de référence par type avion correspond à la moyenne du nombre de sièges des avions venus sur l'ensemble constitué par les plateformes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, en fonction de leur fréquence (base des données de nombre de sièges par immatriculation : ASCEND) ;
- ◆ conditions de performance : emport gros porteur / moyen porteur constaté supérieur à la moyenne constatée sur la dernière année connue ;
- ◆ remise différenciée entre le faisceau « international » et l'ensemble des autres faisceaux sur la redevance par passager, pour chaque passager au-delà de l'emport de référence moyen porteur ou gros porteur.

4.4.3 RÉDUIRE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE NOTRE ACTIVITÉ ET FAVORISER LA COHÉSION TERRITORIALE

Le Groupe ADP est mobilisé pour accélérer la décarbonation de ses plateformes à Paris. Il s'est ainsi fixé l'objectif d'atteindre à Paris-Charles de Gaulle la neutralité carbone des opérations au sol à l'horizon 2035, et viser le zéro émission nette en 2050.

Dans ce cadre, le Groupe ADP souhaite favoriser l'utilisation d'avions plus efficaces du point de vue environnemental. À cet effet, il est proposé d'intégrer à la redevance d'atterrissage, comme évoqué dans la partie 4.5 Modulation des redevances, une modulation environnementale multifactorielle (NOx et particules), couplée à une enveloppe d'incitation à l'usage des carburants d'aviation durable par les compagnies aériennes.

Cette modulation environnementale sera déterminée à partir de :

- ◆ la moyenne d'émissions de NOx : en fonction de l'écart à cette moyenne, la compagnie aérienne se verra appliquer un système de bonus et malus ;
- ◆ la moyenne des émissions de particules, construite de manière similaire.

Ces deux mesures ne seront pas définies de manière à être neutres, mais permettront de dégager une enveloppe récompensant l'usage des biocarburants d'aviation durables à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Par ailleurs, le Groupe ADP souhaite également accompagner l'amélioration des flottes du point de vue de la performance acoustique. L'enjeu du bruit est embarqué depuis de nombreuses années dans la structure tarifaire de la redevance atterrissage, à travers les coefficients acoustiques. Il est ici proposé de poursuivre cette politique en accentuant, au fur et à mesure du CRE, l'écart tarifaire entre les avions les moins bruyants et les autres (voir paragraphe dédié dans la partie 4.5 Modulation des redevances).

Le Groupe ADP souhaiterait enfin pouvoir mettre en œuvre des mesures pour favoriser l'utilisation d'énergies décarbonées ou bas carbone pour les opérations au sol. Cela nécessiterait une évolution des textes réglementaires qui prévoient uniquement, à date, une modulation pour motif environnemental du tarif de la redevance d'atterrissage.

En parallèle, il est prévu d'introduire une modulation visant à réduire le tarif de la redevance passager appliquée aux destinations situées dans les départements et régions d'outre-mer et collectivités d'outre-mer, en l'alignant sur le tarif applicable pour la métropole (se référer à la partie 4.5 Modulations des redevances).

4.4.4 TEMPORALITÉ DES ÉVOLUTIONS ENVISAGÉES

Il est prévu que certaines des évolutions décrites ci-avant soient intégrées dès la première année du CRE parfois avec un caractère progressif, tandis que d'autres nécessiteront soit l'évolution des textes applicables (modulation pour l'utilisation d'énergies décarbonées ou bas carbone pour les opérations au sol) ou l'atteinte d'un niveau suffisant de déploiement des équipements (pour l'intégration à la redevance de stationnement de la redevance PCA).

Dans le détail, sont prévues dès la première année du contrat :

- ◆ l'intégration dans la redevance de stationnement de la redevance pour mise à disposition des installations fixes de fourniture d'énergie électrique pour les aéronefs sur les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- ◆ l'alignement du tarif de la redevance par passager applicable aux destinations DROM-COM avec le tarif applicable à la métropole, via la création d'une modulation pour motif d'intérêt général ;
- ◆ l'exonération du stationnement de nuit ;
- ◆ l'accentuation de l'incitation aux rotations rapides au contact ;
- ◆ la création d'une modulation tarifaire de la redevance par passager favorisant les taux de remplissage les plus élevés ;
- ◆ l'introduction de la nouvelle modulation environnementale multi-factorielle NOx, particules et SAF.

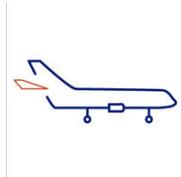
Par ailleurs d'autres de ces évolutions rentreront en vigueur dès la première année mais avec un caractère plus progressif. Les évolutions sont toutefois spécifiées sur la durée du CRE afin de donner la visibilité suffisante aux compagnies aériennes en la matière. Il s'agit :

- ◆ en premier lieu, de la baisse de l'écart entre les faisceaux « Autre International » et « Métropole / Schengen » sur la redevance passagers : actuellement établi à un ratio de 2,5, celui-ci diminuera progressivement pour atteindre un ratio de 2 à horizon 2030, et sera financé par une hausse de la redevance applicable au faisceau « Métropole / Schengen » ;
- ◆ en second lieu, des coefficients acoustiques applicables à la redevance d'atterrissage : il est proposé de sanctuariser, dès la signature du CRE, le coefficient applicable aux aéronefs relevant des groupes acoustiques 5 et 6, les plus efficents. À l'inverse, les coefficients acoustiques applicables aux groupes 1 à 4 seront progressivement augmentés pour compenser l'impact financier de l'amélioration des flottes et le faire porter sur ces seuls aéronefs, plus bruyants.

4.5 MODULATION DES REDEVANCES

En application de l'article L. 6325-1 du code des transports, le montant des redevances peut faire l'objet, pour des motifs d'intérêt général, de modulations limitées tendant à réduire ou compenser les atteintes à l'environnement, améliorer l'utilisation des infrastructures, favoriser la création de nouvelles liaisons ou répondre à des impératifs de continuité et d'aménagement du territoire.

Parmi les sujets relevant de la structure tarifaire décrits ci-avant, certains concernent des modulations tarifaires pour motif d'intérêt général, mises en place dans les conditions prévues par le code des transports. Ces mesures sont listées ci-après.



◆ Modulation assise sur la redevance d'atterrissement

◆ Modulation assise sur la redevance passager

◆ Modulation assise sur la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite (PHMR)

◆ Modulation assise sur la redevance d'atterrissement

Au titre de la réduction ou de la compensation des atteintes à l'environnement, l'article R. 6325-15 du code des transports prévoit que la redevance d'atterrissement peut faire l'objet d'une modulation en fonction de la période de la journée, du jour de la semaine et de la performance des aéronefs en matière acoustique, de navigation aérienne ou d'émissions polluantes.

Dans ce cadre, le Groupe ADP fait bénéficier les usagers d'une modulation de la redevance d'atterrissement sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget en fonction de la performance acoustique des appareils. Il est proposé de reconduire cette modulation pour la période 2027-2034, en accentuant au fur et à mesure du contrat l'écart tarifaire entre les avions les plus performants et les autres. Les aéronefs relevant des groupes acoustiques 5 et 6 seront protégés et leur coefficient acoustique figé.

Le Groupe ADP propose en outre d'intégrer à la redevance d'atterrissement une nouvelle modulation environnementale multifactorielle, qui prendra en compte les émissions de gaz NOx, de particules et intégrera un mécanisme dédié à favoriser l'usage des carburants d'aviation durable sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Cette mesure sera neutre pour le Groupe ADP. Elle comprendra des bonus et des malus pour les deux premiers critères, NOx et particules. Ceux-ci seront définis de sorte à dégager une enveloppe financière de 5 M€, qui sera reversée aux compagnies aériennes utilisant le plus de carburant d'aviation durable sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

◆ Modulation assise sur la redevance par passager

Au titre des modulations pour motif d'intérêt général et pour répondre à des impératifs de continuité et d'aménagement territorial, le Groupe ADP souhaite également proposer une réduction du tarif de la redevance par passager appliquée aux destinations situées dans les DROM-COM, en l'alignant avec le tarif applicable pour la métropole.

Il est également envisagé d'introduire une modulation de la redevance par passager visant à améliorer l'utilisation des infrastructures, en récompensant les avions avec un taux de remplissage supérieur à la moyenne constatée l'année précédente.

◆ Modulation assise sur la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite

Enfin, en ce qui concerne la modulation de la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite, le Groupe ADP propose la reconduction de la modulation tarifaire déjà en vigueur, en fonction du taux de signalement avec un préavis d'au moins 36 heures de la part des compagnies aériennes.



CHAPITRE 5

ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

5.1	RÉGIME DE RÉGULATION ÉCONOMIQUE ET PÉRIMÈTRE RÉGULÉ	90
5.2	PRINCIPES D'ÉLABORATION DES COMPTES RÉGULÉS	94
5.3	COÛT MOYEN PONDÉRÉ DU CAPITAL	102
5.4	ÉVOLUTION DES REVENUS DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ	105
5.5	ÉVOLUTION DES COÛTS OPÉRATIONNELS DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ	107
5.6	FOCUS SUR L'ÉVOLUTION DU REVENU ET DES CHARGES DE SOUS-TRAITANCE LIÉS À LA SOUS-TRAITANCE PHMR	110
5.7	ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DE RÉGULATION ET DE LA BASE D'ACTIFS RÉGULÉS	112
5.8	ÉQUILIBRE GÉNÉRAL DU CONTRAT ET ANALYSE DE SENSIBILITÉ	113

5.1 RÉGIME DE RÉGULATION ÉCONOMIQUE ET PÉRIMÈTRE RÉGULÉ

5.1.1 PRINCIPES DE LA RÉGULATION ÉCONOMIQUE

Le régime de régulation économique auquel est soumis le Groupe ADP est défini par le code des transports. Il autorise une régulation annuelle ou pluri-annuelle. Dans ce second cas, il prend la forme d'un contrat de régulation qui cherche à :

- ♦ donner aux acteurs du secteur la visibilité nécessaire sur l'évolution des redevances aéroportuaires, le programme d'investissements ainsi que le niveau de qualité des services rendus par le Groupe ADP ;
- ♦ fixer les conditions de rentabilité des investissements relevant du périmètre d'activités régulé (cf. *infra*) afin d'atteindre une juste rémunération des capitaux investis par le Groupe ADP.

En principe, le CRE est conclu pour une durée maximale de cinq ans.

Néanmoins, aux termes de la nouvelle rédaction de l'article L. 6325-2 du code des transports¹, la durée maximale du contrat peut être portée à dix ans, lorsque les spécificités du projet industriel de l'exploitant de l'aérodrome le justifient au regard de la durée de réalisation des investissements et de leur montant. Les spécificités du projet industriel justifient que le Groupe ADP s'engage sur huit ans.

Par ailleurs, le cadre juridique du régime de régulation économique a connu de nombreuses évolutions qui ont eu pour objet de renforcer la place des contrats de régulation économique comme outils équilibrés et privilégiés de la régulation face à l'homologation annuelle ainsi que le rôle des usagers et de l'Autorité de régulation des transports (ART) dans leur procédure d'élaboration.

5.1.1.1 Le renforcement de la place des usagers et de l'Autorité de régulation des transports dans l'élaboration du CRE

Une place centrale donnée à la consultation des usagers

Conformément à l'article R. 6325-43 du code des transports, la première étape obligatoire de l'élaboration d'un CRE est la publication par le Groupe ADP du dossier public de consultation (DPC), dont le contenu est désormais enrichi d'un avant-projet de contrat². Ce dossier constitue le support du processus de consultation auprès des commissions consultatives économiques.

Afin de conforter le rôle de ces commissions comme enceinte de consultation des usagers, leur composition a été récemment modifiée en augmentant notamment le nombre de représentants des organisations professionnelles de transporteurs aériens et d'assistants en escale³. Le Groupe ADP n'y siège plus avec droit de vote mais assure la fonction de secrétariat.

Le Groupe ADP a souhaité aller au delà des obligations réglementaires en matière de consultation, en organisant une consultation des usagers en amont de la publication du DPC.

Ainsi, la société a échangé avec les usagers dans le cadre de groupes de travail dès octobre 2025 (cf. Consultation préliminaire des usagers).

En novembre 2025, le Groupe ADP a également réuni une première fois les commissions consultatives économiques des aérodromes de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly ainsi que de l'aérodrome de Paris-Le Bourget pour présenter les spécificités du projet industriel justifiant la durée dérogatoire du CRE au delà de cinq ans et obtenir un premier avis des usagers sur cette durée.

Après la publication du DPC, le Groupe ADP réunira une nouvelle fois les commissions consultatives économiques des aérodromes précités pour solliciter leur avis sur la proposition présentée dans le DPC ainsi que l'avant-projet de CRE et la durée dérogatoire du contrat.

Conformément à ses obligations réglementaires, la société sollicitera une nouvelle fois ces mêmes commissions à l'issue des négociations avec l'État pour rendre un avis sur le projet de contrat. Plus largement et au-delà de ses obligations, le Groupe ADP réunira les groupes de travail pour poursuivre les échanges avec les usagers tout au long des négociations.

¹ Nouvelle rédaction issue de l'article 26 de la loi du 30 avril 2025 portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne en matière économique, financière, environnementale, énergétique, de transport, de santé et de circulation des personnes.

² Nouvelle rédaction du 5^e de l'article R. 6325-43 du code des transports résultant de l'article 13 du décret n° 2025-377 du 25 avril 2025 relatif aux redevances aéroportuaires.

³ Voir décrets n° 2025-377 et n° 2025-378 du 25 avril 2025 relatifs aux redevances aéroportuaires.

Un rôle de l'Autorité de régulation des transports renforcé

En premier lieu, l'article L. 6327-3 du code des transports, issu de la loi n° 2024-364 du 22 avril 2024¹, prévoit une saisine facultative de l'Autorité de régulation des transports par le ministre chargé de l'aviation civile pour rendre un avis motivé sur l'avant-projet de contrat.

Le champ de l'avis motivé couvre l'ensemble des périmètres économiques figurant dans l'avant-projet du contrat (APC). Le régulateur se prononcera sur :

- ♦ l'équilibre économique et financier de l'APC ;
- ♦ le coût moyen pondéré du capital retenu dans l'APC ;
- ♦ les conditions d'évolution des tarifs prévues par l'APC, en vérifiant, de manière prévisionnelle sur la période couverte par le contrat, que l'évolution moyenne proposée est modérée, que l'exploitant reçoit une juste rémunération des capitaux investis sur le périmètre régulé, appréciée au regard du coût moyen pondéré du capital calculé sur ce périmètre, et que le produit global des redevances n'excède pas le coût des services rendus ;
- ♦ la juste rémunération des capitaux investis au regard des hypothèses d'investissement, de la qualité de service et de l'évolution des charges retenues dans l'APC.

L'objectif de cet avis simple est pour l'exploitant et l'État de bénéficier de l'éclairage du régulateur sur les éléments composants l'équilibre économique du CRE, de donner la visibilité nécessaire aux parties sur l'ensemble des paramètres économiques figurant dans le contrat et enfin d'assurer que le dossier soumis pour avis conforme en fin de processus puisse être validé sans difficulté, afin de garantir l'efficacité et la fluidité du dispositif².

En second lieu, l'article L. 6327-3 précité prévoit que le ministre chargé de l'aviation civile saisira obligatoirement l'Autorité de régulation des transports du projet de contrat issu de la négociation avec le Groupe ADP pour rendre un avis conforme avant sa signature. En sus des paramètres économiques précités, l'avis conforme portera également sur :

- ♦ le respect de la procédure d'élaboration du projet de contrat ;
- ♦ l'adéquation au projet industriel retenu par l'État et la société de la durée dérogatoire du CRE supérieure à cinq ans.

Lorsque le projet de contrat prévoit les tarifs et leurs modulations applicables sur la première période tarifaire couverte par le contrat, l'Autorité s'assure du respect de la procédure de consultation des usagers et des principes généraux applicables aux redevances aéroportuaires, ainsi qu'au respect des conditions d'évolution prévues par le contrat.

L'exécution du CRE au-delà de cinq ans sera également soumise à la consultation des usagers et à l'avis conforme de l'Autorité

L'article L. 6325-2 du code des transports prévoit ainsi la consultation obligatoire des usagers quatre ans après le début du CRE afin de leur présenter les évolutions du projet industriel, les écarts observés par rapport aux prévisions initiales du contrat et les ajustements réalisés en application des stipulations de ce dernier.

Un avis conforme de l'Autorité de régulation des transports sera sollicité par le Groupe ADP sur la poursuite de l'exécution du contrat à la suite de cette consultation.

5.1.1.2 Un outil contractuel de régulation économique équilibré

Le contrat de régulation économique constitue l'outil privilégié de la régulation économique du secteur aéroportuaire

Cet outil offre une visibilité pluriannuelle sur les tarifs favorables aux investissements et permet de contractualiser des niveaux de qualité de service incitatifs ainsi que leurs mécanismes de suivi.

Le CRE décline les objectifs poursuivis par la régulation économique, en déterminant notamment :

- ♦ le plafond et les conditions d'évolution des tarifs des redevances aéroportuaires principales et accessoires les plus significatives. Cela donne aux usagers une prévisibilité sur l'évolution des niveaux des redevances pour financer les investissements et incite l'exploitant à une meilleure gestion des coûts (cf. chapitre 4) ;
- ♦ les mécanismes d'ajustement concernant le plafond d'évolution en cas d'écart avec les éléments prévisionnels pris en compte notamment en matière de trafic, d'investissement et en cas d'introduction de nouvelles redevances (cf. chapitre 4) ;
- ♦ le coût moyen pondéré du capital intangible sur la période couverte par le contrat ;
- ♦ les engagements de l'entreprise en matière d'investissements (cf. chapitre 2) ;
- ♦ les objectifs de qualité de service poursuivis par l'entreprise et le régime d'incitation financière associé (cf. chapitre 3).

¹ Loi portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne en matière d'économie, de finances, de transition écologique, de droit pénal, de droit social et en matière agricole.

² Exposé sommaire de l'amendement n° CL63 au projet de loi portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne en matière d'économie, de finances, de transition écologique, de droit pénal, de droit social et en matière agricole (n° 2041).

Dans le cadre d'un CRE, le régime de régulation implique le respect par le Groupe ADP des principes majeurs suivants :

♦ La juste rémunération des capitaux investis par le Groupe ADP appréciée au regard du coût moyen pondéré du capital (CMPC) du périmètre régulé

En présence d'un CRE, ce principe s'apprécie de manière prévisionnelle sur la période couverte par le contrat¹ et le niveau du CMPC, pendant cette période, est intangible².

Conformément à l'article L6325-1 du code des transports, le CMPC est calculé à partir du modèle d'évaluation des actifs financiers, des données financières de marché disponibles et des paramètres pris en compte pour les entreprises exerçant des activités comparables. Il peut tenir compte des dépenses, y compris futures, liées à la construction d'infrastructures ou d'installations nouvelles avant leur mise en service.

Le régulateur vérifie le respect du principe de juste rémunération « au regard du programme d'investissements, des objectifs de qualité de service et des objectifs d'évolution des charges, tels qu'ils ont été retenus » par les parties³.

Cette juste rémunération est fixée :

- ♦ en mesurant le retour sur capitaux employés (« ROCE »), égal au rapport entre le résultat opérationnel après impôt sur les sociétés et la base d'actifs régulés (BAR) – étant précisé que cette base d'actifs régulés peut tenir compte des dépenses, y compris futures, liées à la construction d'infrastructures ou d'installations nouvelles avant leur mise en service ;
- ♦ en comparant ce ROCE au CMPC qui mesure le coût de mobilisation des capitaux utilisés par l'entreprise, sur le périmètre régulé, composés de capitaux propres et de dettes.

♦ L'adéquation du produit global des redevances avec les coûts des services rendus

Les services publics aéroportuaires fournis par le Groupe ADP donnent lieu à la perception de redevances pour services rendus aux usagers à l'occasion de l'usage de terrains, d'infrastructures, d'installations, de locaux et d'équipements aéroportuaires fournis par la société.

Le cadre de la régulation aéroportuaire autorise une certaine souplesse, puisqu'une compensation limitée peut être organisée entre différentes redevances sans que celles-ci perdent leur caractère de redevances pour service rendu, dès lors que les prestations qu'elles rémunèrent concourent à la fourniture du même service global et que leur produit n'excède pas le coût des prestations de services.

Le tarif d'une redevance peut donc ne pas être strictement proportionné au coût du service rendu dès lors que (i) le produit global des redevances n'excède pas le coût des prestations rendues et (ii) la compensation entre les différentes redevances est limitée. Cette condition s'apprécie au regard, d'une part, du rapport entre le montant compensé et le produit de l'ensemble des redevances et, d'autre part, de l'écart entre le tarif fixé pour la redevance concernée et la valeur de la prestation ou du service correspondant⁴.

Ce cadre de régulation permet ainsi d'opérer une compensation limitée entre les différentes redevances perçues sur les aérodromes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

♦ Le principe de modération tarifaire

qui a pour objet de protéger les usagers d'une hausse excessive des tarifs.

Jusqu'à la loi du 22 avril 2024 précitée, le régulateur s'assurait du respect du critère de modération tarifaire lors de chaque homologation des tarifs des redevances aéroportuaires en cours de CRE, et non dans le cadre de l'avis conforme rendu avant la signature du CRE. Cette appréciation annuelle nuisait à la visibilité pluriannuelle sur l'évolution des tarifs poursuivis avec la conclusion d'un CRE.

L'appréciation de ce critère est désormais assouplie, l'article L. 6327-3 du code des transports prévoit que l'ART se prononce sur les « conditions d'évolution des tarifs » dans l'avis motivé facultatif et l'avis conforme, et vérifie « de manière prévisionnelle sur la période couverte par le contrat, que l'évolution moyenne proposée est modérée ».

Ainsi, la modération tarifaire s'apprécie désormais non plus année par année, mais en moyenne sur la durée totale du CRE, ce qui renforce la cohérence entre la trajectoire tarifaire proposée et l'horizon pluriannuel du contrat.

5.1.2 DÉFINITION DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ

- ♦ Aux termes de l'article L. 6325-1 du code des transports, le montant des redevances aéroportuaires pour services rendus tient compte de la rémunération des capitaux investis sur un périmètre d'activités précisé par voie réglementaire pour chaque aérodrome.

Ce périmètre 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.

La réglementation prévoit que l'exploitant d'aéroports reçoit, sur le périmètre régulé, une juste rémunération des capitaux investis, appréciée au regard du CMPC. Elle s'apprécie de manière que la rentabilité (ROCE) prévisionnelle des activités régulées soit inférieure ou égale au CMPC régulé.

Le périmètre d'activités mentionné à cet article, également appelé « périmètre régulé » du Groupe ADP, est défini à l'article 1er de l'arrêté du 23 mai 2024 relatif aux redevances pour services rendus pour les aérodromes.

¹ Article L. 6327-3 du code des transports.

² Article L. 6325-2 du code des transports.

³ Article L. 6327-3 du code des transports.

⁴ Conseil d'État, 21 juillet 2022, n° 459433.

L'arrêté précité définit le périmètre régulé comme suit :

« Pour Aéroports de Paris, le périmètre d'activités prévu par le deuxième alinéa de l'article L. 6325-1 du code des transports couvre l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris sur les aérodromes mentionnés à l'article D. 6323-4 de ce même code, à l'exception :

- 1^o Sur les aérodromes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, des activités d'assistance en escale listées à l'annexe de l'article R. 6326-1 du code des transports, autres que celles mentionnées aux articles R. 6326-12 et D. 6326-13 du code des transports ;
- 2^o Sous réserve des dispositions de l'article 5, des activités menées par des entreprises liées à Aéroports de Paris au sens de l'article L. 2511-8 du code de la commande publique ;
- 3^o Des activités mentionnées au premier alinéa de l'article L. 6328-3 du code des transports ;
- 4^o Des activités mentionnées à l'article L. 571-14 du code de l'environnement ;
- 5^o 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 ;
- 6^o Des activités foncières et immobilières hors aérogares, à l'exception de celles consistant en la mise à disposition de terrains, surfaces, immeubles ou locaux pour :
 - a) L'exercice des activités d'assistance en escale listées à l'annexe de l'article R. 6326-1 du code des transports ;
 - b) Le stockage et la distribution de carburants d'aviation ;
 - c) La maintenance des aéronefs ;
 - d) L'exercice des activités liées au fret aérien ;
 - e) L'exercice des activités d'aviation générale et d'affaires ;
 - f) Le stationnement automobile public et par abonnement ;
 - g) Les transports publics ;
- 7^o Le cas échéant, des autres activités sans rapport avec l'activité des aérodromes mentionnés au premier alinéa. »

◆ Ainsi, le périmètre régulé du Groupe ADP est composé :

- ◆ des **activités de services publics aéroportuaires**, rendues aux compagnies aériennes et aux prestataires de services d'assistance en escale, en contrepartie de la perception de redevances pour services rendus.

Les redevances aéroportuaires comprennent les redevances principales (redevance par passager, redevance de stationnement et redevance d'atterrissement) et les redevances accessoires (redevance pour mise à disposition des installations fixes de fourniture d'énergie électrique, redevance pour mise à disposition des installations pour le dégivrage des avions, etc.) dont les tarifs sont fixés par le Groupe ADP, après consultation des usagers en commission consultative économique, et homologués par l'Autorité de régulation des transports.

Ces redevances principales et accessoires relèvent obligatoirement du CRE qui encadre les conditions de leur évolution pour chaque période tarifaire. Les redevances accessoires contractuelles, qui correspondent à des prestations assurées de manière particulière pour certains usagers et donnant lieu à une contractualisation directe du tarif avec les usagers concernés, ne relèvent pas du CRE ;

- ◆ des **activités non aéronautiques en lien avec les activités exercées sur les plateformes aéroportuaires**, et dont la performance peut contribuer à la modération tarifaire des redevances précitées : ces activités regroupent principalement les parcs de stationnement automobile publics et par abonnement, les transports publics, les prestations industrielles, et les activités immobilières aéroportuaires hors aérogares.

Il résulte de cet arrêté que le modèle de régulation du Groupe ADP est fondé sur un système de « caisse aménagée », dans lequel des activités non aéronautiques sont associées au périmètre régulé en raison de leur contribution au bon fonctionnement de l'activité aéronautique.

Ce système de caisse incite l'exploitant à maîtriser ses coûts opérationnels régulés et optimiser la gestion de ses infrastructures pour améliorer sa compétitivité tout en limitant la hausse des redevances aéroportuaires, qui doit rester modérée. L'augmentation des redevances ne peut pas entraîner une rentabilité du périmètre régulé supérieure au CMPC régulé.

Sont en dehors du périmètre régulé :

- ◆ les activités qui font l'objet d'une régulation relevant des pouvoirs publics (missions régaliennes financées par le tarif de sûreté et de sécurité (T2S), mission de gestion de la taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA) relative à l'aide à l'insonorisation des habitations des riverains) ;
- ◆ les activités commerciales, immobilières de diversification et toutes les activités exploitées par le Groupe ADP en dehors des aérodromes listés à l'article D. 6323-4 du code des transports.

Sur le périmètre non-régulé, la création de valeur des activités commerciales, immobilières et internationales n'est pas plafonnée.

5.2 PRINCIPES D'ÉLABORATION DES COMPTES RÉGULÉS

5.2.1 MISE EN ŒUVRE ANALYTIQUE ET COMPTABLE DU RÉGIME DE RÉGULATION ÉCONOMIQUE

La production des comptes régulés du Groupe ADP s'inscrit dans le cadre juridique de l'arrêté du 23 mai 2024 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes, qui définit :

- le principe de « caisse aménagée », composée d'une part des activités de services publics aéroportuaires (« caisse aéronautique »), et d'autre part, des activités non aéronautiques en lien avec les activités exercées sur les plateformes aéroportuaires, et dont la performance peut contribuer à la modération tarifaire des redevances des activités de services publics aéroportuaires ;
- la méthodologie comptable de calcul du ROCE régulé, qui correspond au rapport entre le résultat opérationnel régulé après impôt sur les sociétés et la base d'actifs régulés.

5.2.1.1 Activités du périmètre de régulation

Sur la base du régime de régulation économique décrit dans la section 5.1, les activités du Groupe ADP rattachées au périmètre régulé sont les suivantes :

Périmètre	Sous-périmètre	Activités
Périmètre régulé	Caisse aéronautique	Activités aéronautiques hors prestations de sûreté et SSLIA ¹
	Prestations industrielles	Énergies (électricité, thermique, frigorifique), eau, déchets, usage des réseaux
	Locatif aéroportuaire	Mobilier ou immobilier loué en aérogare (comptoirs, bureaux et magasins, etc.)
	Parcs	Parcs de stationnement hors parkings des bureaux de l'immobilier de diversification
	Immobilier aéroportuaire	Gestion du parc immobilier hors aérogares dans les zones aéroportuaires
	Prestations diverses	Prestations diverses sur les aires aéronautiques, maisons de l'environnement, accès n° 1, accueils et réceptions officielles, FCNA ² , services DSNA ³
Périmètre non régulé	Commerces	Boutiques, restauration, location d'automobiles, services bancaires, publicité
	Immobilier de diversification	Bâtiments de bureaux, de commerces, d'hôtellerie, d'entrepôts et de logistique
	T2S ⁴	Prestations liées à la sûreté et la sécurité aéroportuaire dont SSLIA
	TNSA ⁵	Prestations liées à la taxe sur les nuisances sonores aériennes
	International et dév. aéroportuaire	Développement aéroportuaire et prises de participations à l'international
	Autres activités	Activités réalisées par des filiales ou des participations du Groupe ADP, hors activités immobilières ou commerciales France et hors activités du segment IDA

1 Service de Sauvetages et de Lutte contre l'Incendie des Aéronefs.

2 Fonds de Compensation des Nuisances Sonores Aériennes.

3 Direction des Services de la Navigation Aérienne (DGAC).

4 Tarif de sûreté et sécurité de la taxe sur le transport aérien de passagers.

5 Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes.

5.2.1.2 Méthode comptable de calcul du ROCE¹ régulé

Sur la base du régime de régulation économique décrit dans la section 5.1, le ROCE régulé correspond au « rapport entre le résultat opérationnel après impôt sur les sociétés et la base d'actifs régulés ».

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Résultat opérationnel après impôt sur les sociétés}}{\text{Base d'actifs régulés}}$$

¹ Return On Capital Employed.

Résultat opérationnel après impôt sur les sociétés

Le résultat opérationnel est défini comme le résultat de l'exploitation normale et courante de l'activité d'une entreprise. Les éléments financiers et exceptionnels ne sont pas pris en compte. Le résultat opérationnel est calculé comme la différence entre :

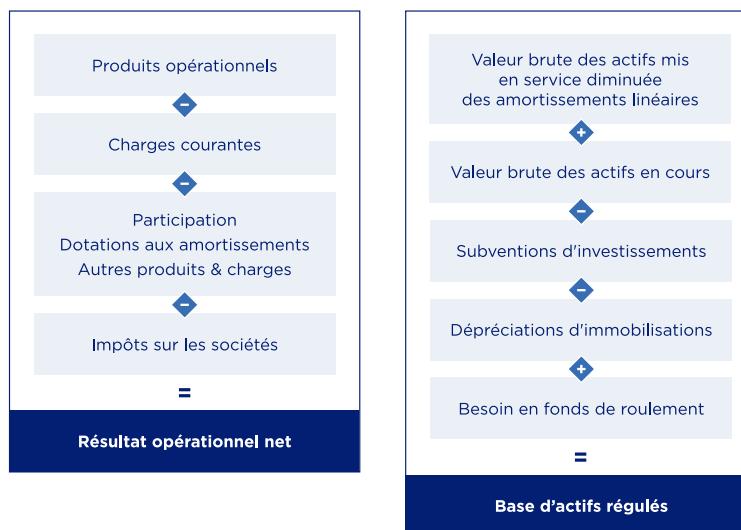
- ♦ d'une part : les produits opérationnels (chiffre d'affaires et production immobilisée) ;
- ♦ d'autre part : les charges courantes ; les autres charges opérationnelles (participation, dotations aux amortissements) ; les autres produits et charges d'exploitation.

Le résultat opérationnel utilisé pour le calcul du ROCE est calculé net de l'impôt sur les sociétés.

Base d'actifs régulés

La base d'actifs régulés intègre les composantes suivantes :

- ♦ la valeur brute des actifs mis en service diminuée des amortissements linéaires (exclusion des amortissements dits fiscaux) ;
- ♦ la valeur brute des actifs en cours ;
- ♦ les subventions d'investissements qui viennent diminuer la somme des deux éléments précédents et qui font l'objet d'un amortissement sur la durée de vie de l'actif ;
- ♦ les dépréciations d'immobilisations, le cas échéant ;
- ♦ le besoin en fonds de roulement.



5.2.2 PRINCIPES D'ALLOCATION DES PRODUITS, CHARGES ET ACTIFS

L'ART s'est vu confier le 8 octobre 2021, au titre de l'article L. 6327-3-1 du code des transports, la compétence pour déterminer les principes auxquels obéissent les règles d'allocation des produits, des actifs et des charges du périmètre régulé. Dans ce cadre, le régulateur a publié le 31 mars 2022 deux décisions :

- ♦ la décision n° 2022-024, portant détermination des principes auxquels obéissent les règles d'allocation des produits, des actifs et des charges pour les aéroports relevant du champ de compétence de l'ART ;
- ♦ la décision n° 2022-025, portant adoption de lignes directrices relatives à l'interprétation et à la portée qui seront données aux principes édictés dans la décision n° 2022-024.

Le travail de mise en conformité du système d'allocation du Groupe ADP avec les principes édictés par le régulateur a débuté dès 2022. Entre mai 2022 et fin 2025, le groupe de travail, comprenant les membres de la commission de consultation économique, dédié à la comptabilité analytique s'est réuni à de multiples reprises. À cette occasion, le Groupe ADP a fourni aux usagers une documentation complète de son modèle analytique, afin qu'ils soient en mesure de formuler un avis éclairé sur sa comptabilité analytique, et de garantir ainsi leur consultation effective. Ces travaux ont permis (i) aux usagers, de formaliser leur avis, (ii) au Groupe ADP, de faire évoluer les règles analytiques ou, à défaut, d'expliquer les raisons du maintien des règles existantes.

Les règles prises en compte pour la présente proposition de CRE sont identiques à celles retenues pour l'homologation tarifaire 2026. Elles répondent aux huit principes édictés par l'ART, comme l'atteste l'audit de conformité réalisé par un auditeur externe en 2025, et partagé avec les usagers. Ces règles, à l'image de l'ensemble de la proposition, sont susceptibles d'évoluer en fonction des échanges à intervenir avec l'ensemble des parties intéressées et au vu des avis et décisions rendus par l'Autorité de régulation des transports en 2025 et 2026.

Les comptes du périmètre régulé sont déterminés par application des méthodes d'allocations des actifs, des recettes et des charges présentées à l'annexe 12 de l'avant-projet de contrat, telles qu'elles résultent notamment des avis et décisions rendus, en 2025 et 2026, par l'Autorité de régulation des transports.

Le tableau ci-dessous rappelle ces huit principes généraux définis par l'ART, ainsi que les modalités de leur application par Aéroports de Paris :

	Définition du principe par l'ART	Application dans la comptabilité analytique du Groupe ADP
Auditabilité	Les règles d'allocation des actifs, des produits et des charges ainsi que leur application pour la production des états de restitution doivent être auditables par tout tiers externe à l'exploitant aéroportuaire. La rédaction des règles doit être telle que la démarche d'audit puisse être réalisée dans un délai et à un coût raisonnable.	Le Groupe ADP dispose d'un système d'information permettant de retracer l'ensemble des flux analytiques, et a élaboré une documentation analytique exhaustive, ainsi que des états de restitutions détaillés, afin de garantir la consultation effective des usagers et de faciliter toute démarche d'audit. Un audit de conformité des règles d'allocation aux principes de l'ART a par ailleurs été réalisé en 2025.
Homogénéité	Les règles d'allocation des actifs, des produits et des charges doivent être appliquées de manière homogène entre le périmètre régulé et le périmètre non régulé et entre les activités relevant du périmètre régulé.	Les règles d'allocations sont définies en vue de refléter au mieux l'utilisation des ressources par les différentes activités. Ces règles s'appliquent bien, à la fois entre les activités des périmètres régulé et non régulé, puis au sein du périmètre régulé.
Non-discrimination	Les règles d'allocation des actifs, des produits et des charges n'avantageant pas une activité par rapport à une autre.	Les règles d'allocations sont définies en vue de refléter au mieux l'utilisation des ressources par les différentes activités, de telle sorte que chaque activité puisse en supporter sa juste contribution.
Pertinence	Les règles d'allocation des actifs, des produits et des charges traduisent au mieux la réalité économique et financière des différentes activités, en prenant en considération la nature des éléments alloués et leur usage par les différentes activités.	Les différents actifs et postes de charges sont analytiquement découpés à une maille fine, permettant de les allouer, au cas par cas, en fonction de leur nature. A cet égard, le modèle analytique du Groupe ADP est ainsi constitué de plus de 1500 centres de coûts. Si ces actifs ou postes de charges bénéficient à plusieurs activités, une clé de répartition est également définie au cas par cas, en fonction de leur utilisation par chacune des activités bénéficiaires. Cela se matérialise par la gestion de plus de 500 clés de répartition dans le modèle analytique.
Priorité à l'imputation directe	Les actifs, les produits et les charges pour lesquels il existe une relation d'allocation immédiate et unique à une activité sont directement alloués à l'activité concernée.	La première étape de la méthodologie d'allocation appliquée par le Groupe ADP consiste à allouer en direct tout ce qui peut l'être (cf. section 5.2.3.1). Cela est notamment possible grâce à la maille analytique fine des centres de coûts. Cette première étape d'allocation en priorité en direct, est appliquée, tant pour les produits, que pour les actifs, les effectifs (les salariés œuvrant pour une seule activité sont systématiquement rattachés à l'activité concernée), les taxes locales, ainsi que pour tous les autres postes de charges.
Réconciliation et traçabilité	Les états de restitution établis en application des règles d'allocation sont réconciliés avec la comptabilité générale de l'exploitant aéroportuaire en normes françaises et les données issues des divers systèmes d'information ou d'études externes sont tracées et documentées.	Les états de restitution proviennent des systèmes d'information, et sont aisément réconciliables avec les comptes sociaux d'ADP SA. Cette réconciliation est vérifiée par les commissaires aux comptes, qui établissent une attestation annuelle des comptes régulés. Les retraitements analytiques réalisés en extra système restent quantitativement limités, concernent des montants non significatifs, et sont en tout état de cause, complètement tracés dans les états de restitution. Enfin, les sources des inducteurs de répartition sont bien documentées, et sont systématiquement indiquées dans le référentiel des clés de répartition.
Stabilité dans le temps	Les règles d'allocation des actifs, des produits et des charges restent stables dans le temps, sauf évolution des circonstances de droit ou de fait qui justifient leur évolution.	Les règles d'allocation sont, par principe, reconduites à l'identique d'une année sur l'autre, en particulier au cours d'un CRE. En cas de projet d'évolution de règles, les usagers sont consultés en amont (en année N, pour une mise en œuvre en année N+1), et l'ART en est informée. Si d'autres évolutions de schémas de gestion doivent avoir lieu en cours d'année, pour refléter notamment la survenue d'évolutions organisationnelles, elles s'inscrivent dans le cadre des règles d'allocations en vigueur. Elles sont également tracées et explicitement détaillées dans la documentation analytique fournie aux usagers et à l'ART en N+1.
Transparence	Les règles d'allocation des actifs, des produits et des charges doivent (i) s'appuyer sur des méthodologies objectives, (ii) permettre une identification claire des actifs, des produits et des charges alloués à chaque activité, (iii) permettre une évaluation de la pertinence des règles d'allocation et (iv) être présentées aux usagers dans des conditions assurant leur intervention effective dans la détermination de ces règles.	Le Groupe ADP nourrit de nombreux échanges avec les usagers pour présenter en toute transparence sa comptabilité analytique. La documentation analytique fournie aux usagers et à l'ART décrit de manière transparente la méthodologie d'allocation des produits, actifs et charges par le Groupe ADP. Par cette documentation exhaustive et ces échanges réguliers avec les usagers, le Groupe ADP vise à permettre aux usagers de pouvoir formuler un avis éclairé sur sa comptabilité analytique, et de garantir ainsi leur consultation effective. Les états de restitution fournis permettent une identification claire des actifs et des charges à la maille la plus fine (centre de coûts). Enfin, le référentiel des clés de répartition détaille précisément les modalités d'élaboration de chacune d'entre elles, puis en évalue la pertinence.

5.2.3 MÉTHODOLOGIE D'ALLOCATION DES PRODUITS, CHARGES ET ACTIFS

Les règles d'allocations présentées ci-après sont celles prises en compte dans le cadre du processus d'homologation tarifaire pour 2026. Elles tiennent ainsi compte des évolutions introduites à deux reprises et présentées aux usagers pour les périodes tarifaires 2024 et 2026.

Ces méthodes sont susceptibles d'évoluer au vu des avis et décisions rendus par l'Autorité de régulation des transports en 2025 et 2026.

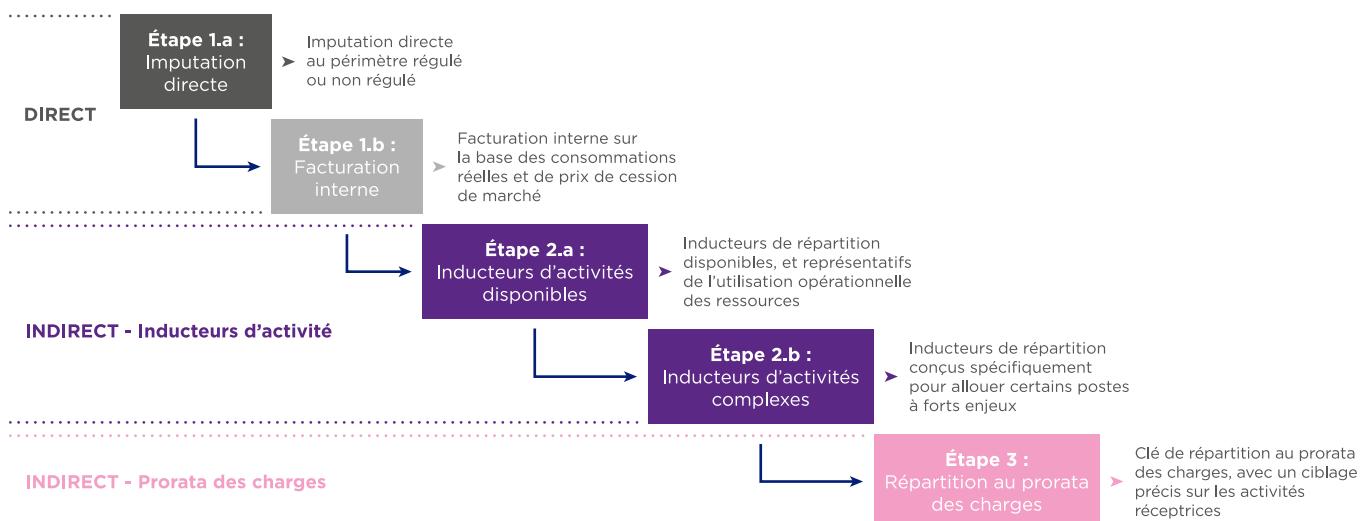
Les chiffres présentés pour l'exercice comptable 2024 ont été retraités pour tenir compte des évolutions analytiques proposées pour la période tarifaire 2026, qui sont intervenues postérieurement à la clôture 2024 (ci-après « 2024 proforma »).

5.2.3.1 Approche générale

Qu'il s'agisse des charges ou de la base d'actifs, le modèle analytique retenu par le Groupe ADP donne la priorité à l'imputation directe, à chaque fois que cela est possible.

Lorsqu'une imputation directe n'est pas possible, les alternatives d'allocation retenues sont les suivantes :

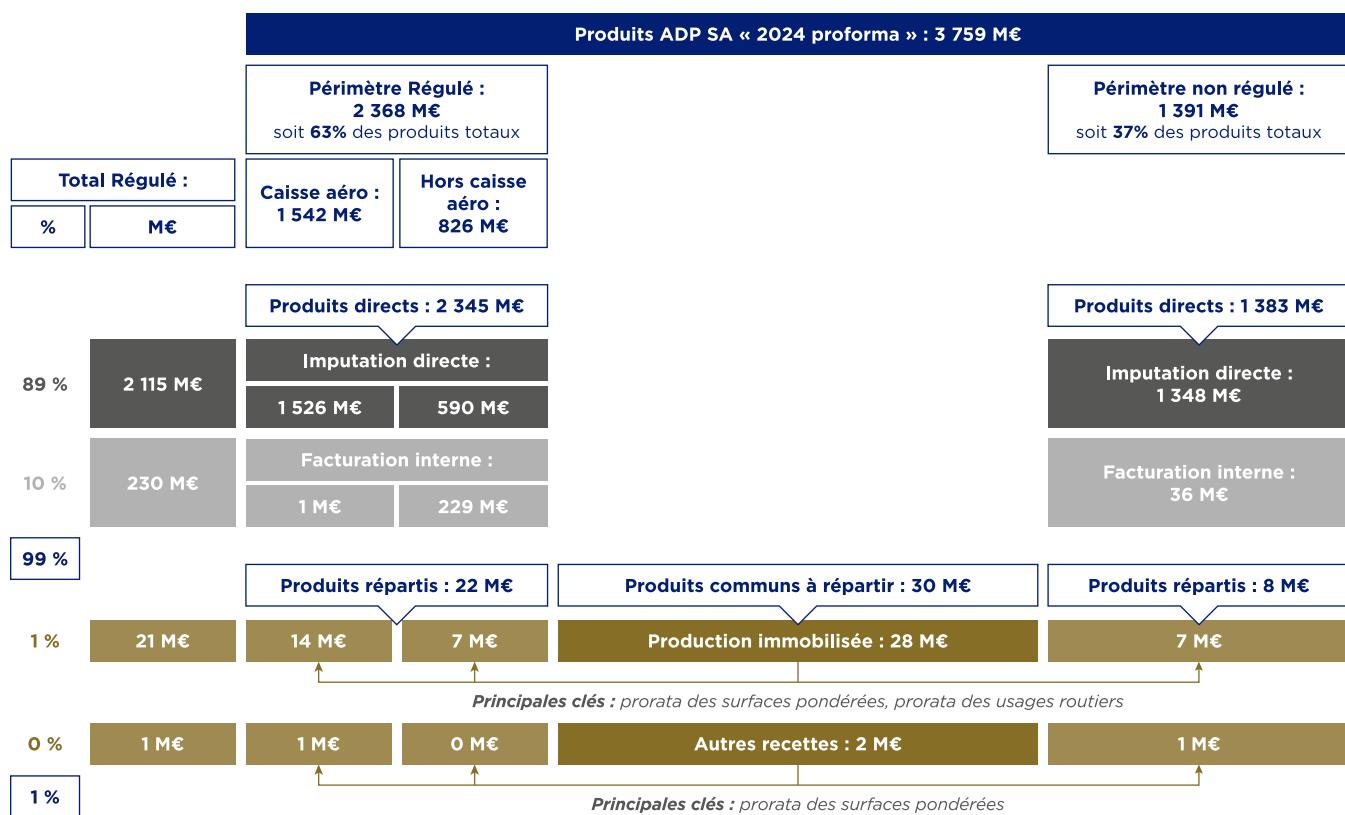
- en premier lieu, un comptage de la consommation, à partir duquel une facturation interne construite sur la base de prix de cessions de marché¹, est réalisée. Cela concerne principalement les consommations internes d'énergies, les loyers internes, ainsi que les heures de maintenance et d'études et de suivi de projet. Compte tenu du comptage précis des volumes consommés, valorisés aux prix de marché, il est considéré que cette modalité de facturation interne s'assimile à de l'imputation directe ;
- en second lieu, si la facturation interne n'est pas possible, une allocation à travers des inducteurs de répartitions disponibles et pertinents. Il peut alors s'agir, soit d'inducteurs d'activité comptables (basés sur des natures comptables spécifiques du compte de résultat), soit sur des inducteurs d'activités opérationnelles. Lorsque ces inducteurs n'existent pas, une mise en œuvre d'inducteurs de répartitions plus complexes est retenue, dès lors que les postes de charges ou actifs concernés présentent des enjeux conséquents ;
- enfin, en dernier recours, les postes de charges ou actifs restants sont répartis au prorata des charges, avec toutefois un ciblage précis des activités réceptrices impactées.



¹ Ces prix de cession internes correspondent (i) au tarif facturé aux clients externes, lorsque la prestation est également réalisée en externe (loyers, énergies), (ii) ou au coût de revient du service si la prestation n'est pas réalisée en externe (heures de maintenance, heures d'études et de suivi de projets).

5.2.3.2 Allocation des produits

Les produits sont alloués à 99 % en imputation directe ou en facturation interne. Les produits opérationnels « 2024 proforma » du Groupe ADP se décomposent de la manière suivante :

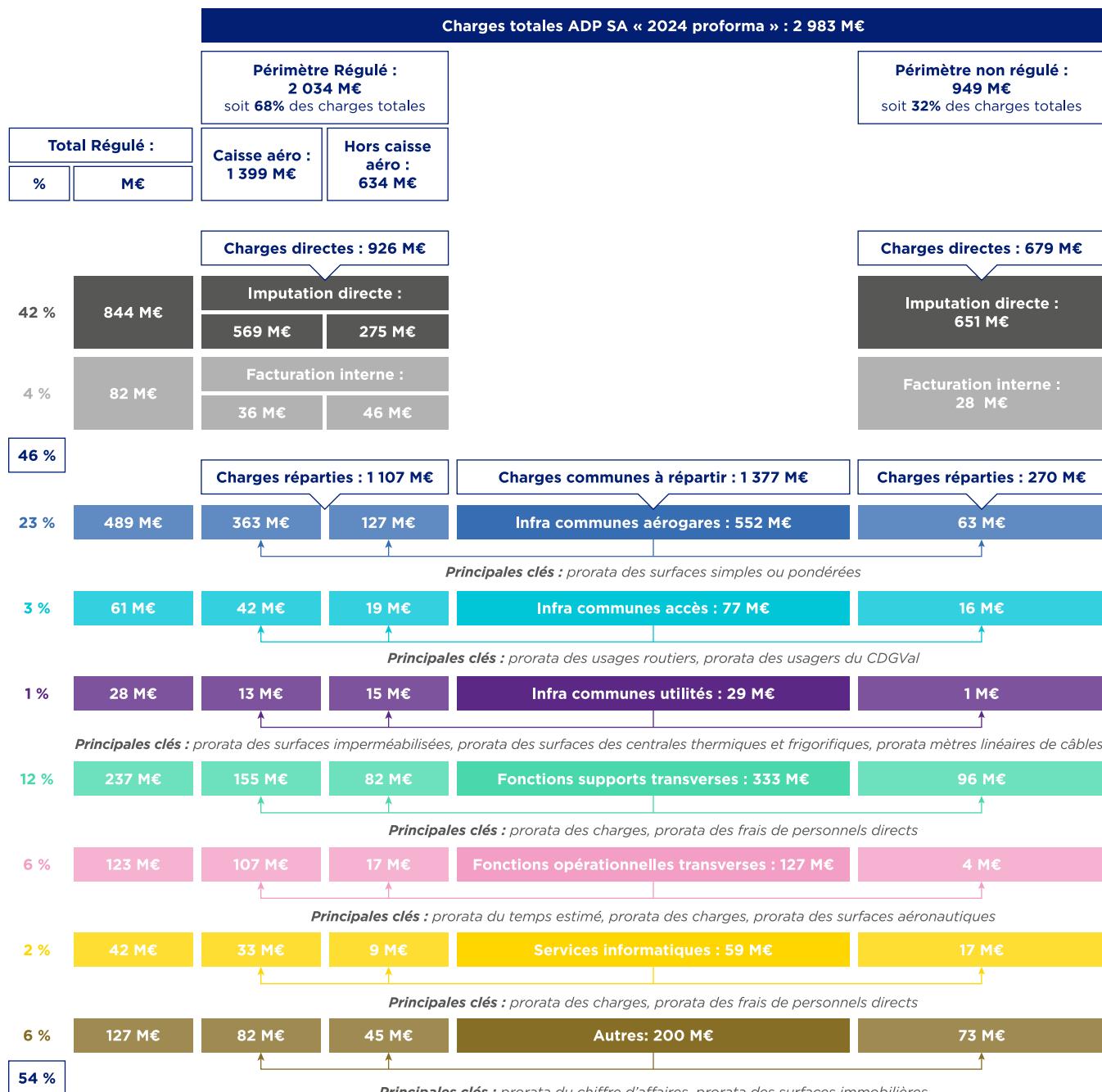


5.2.3.3 Allocation des charges

Sur la base des comptes 2024 pro-forma, il ressort que :

- ♦ 926 M€ de charges opérationnelles sont imputées directement sur le périmètre régulé, soit 46 % des charges opérationnelles totales du périmètre régulé ;
- ♦ les coûts indirects s'établissent à 1 377 M€, dont 80 % (soit 1107 M€) sont affectés au périmètre régulé.

En analysant les résultats post-répartition du point de vue des activités réceptrices finales, les charges opérationnelles « 2024 proforma » du Groupe ADP se décomposent ainsi :

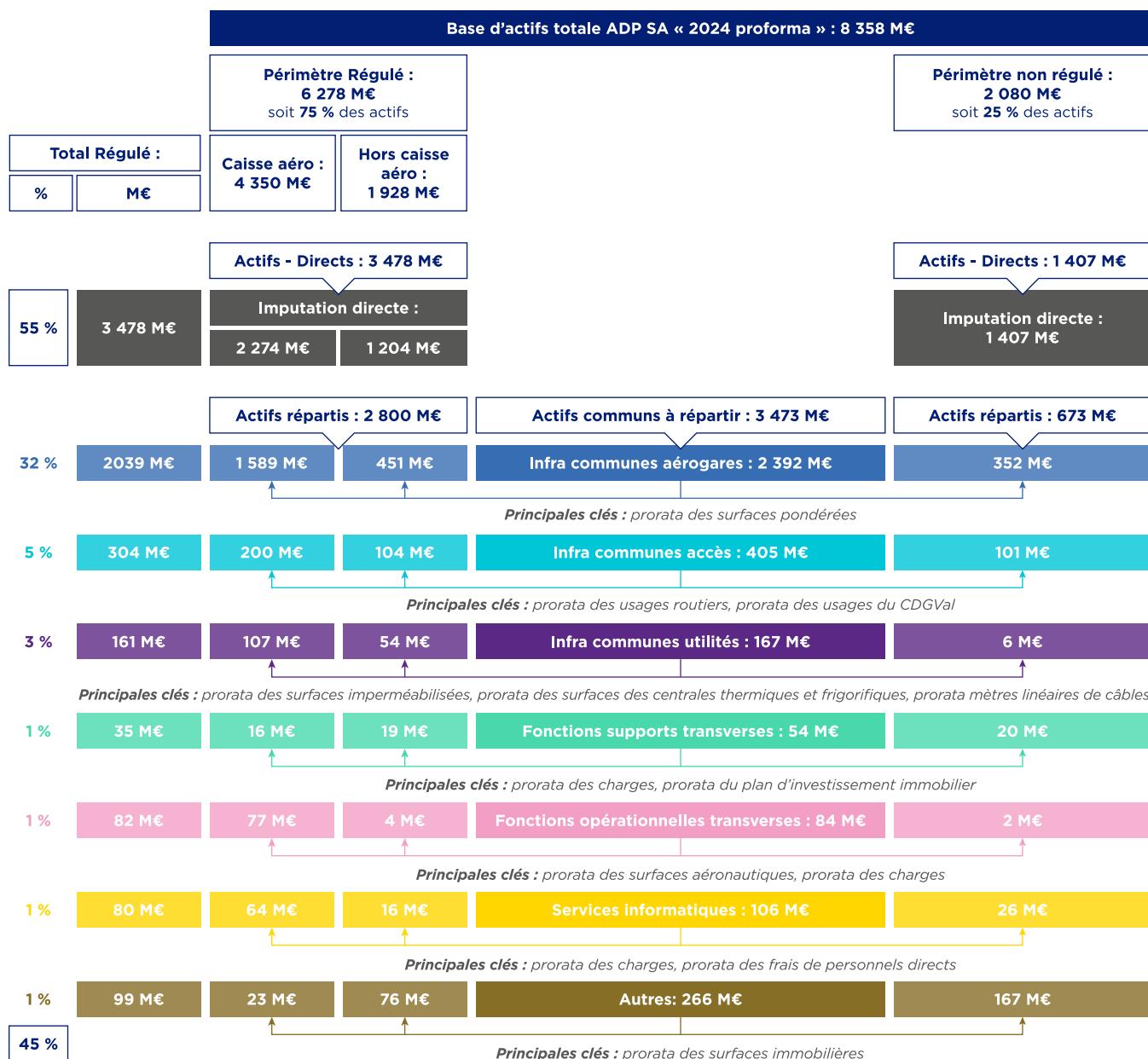


5.2.3.4 Allocation des actifs immobilisés

Sur la base des comptes 2024 pro-forma, il ressort que :

- ♦ 3 478 M€ d'actifs sont imputés directement sur le périmètre régulé, soit 55 % des actifs totaux du périmètre régulé ;
- ♦ les actifs mixtes s'établissent à 3 473 M€, dont 81 % (soit 2 800 M€) sont affectés au périmètre régulé.

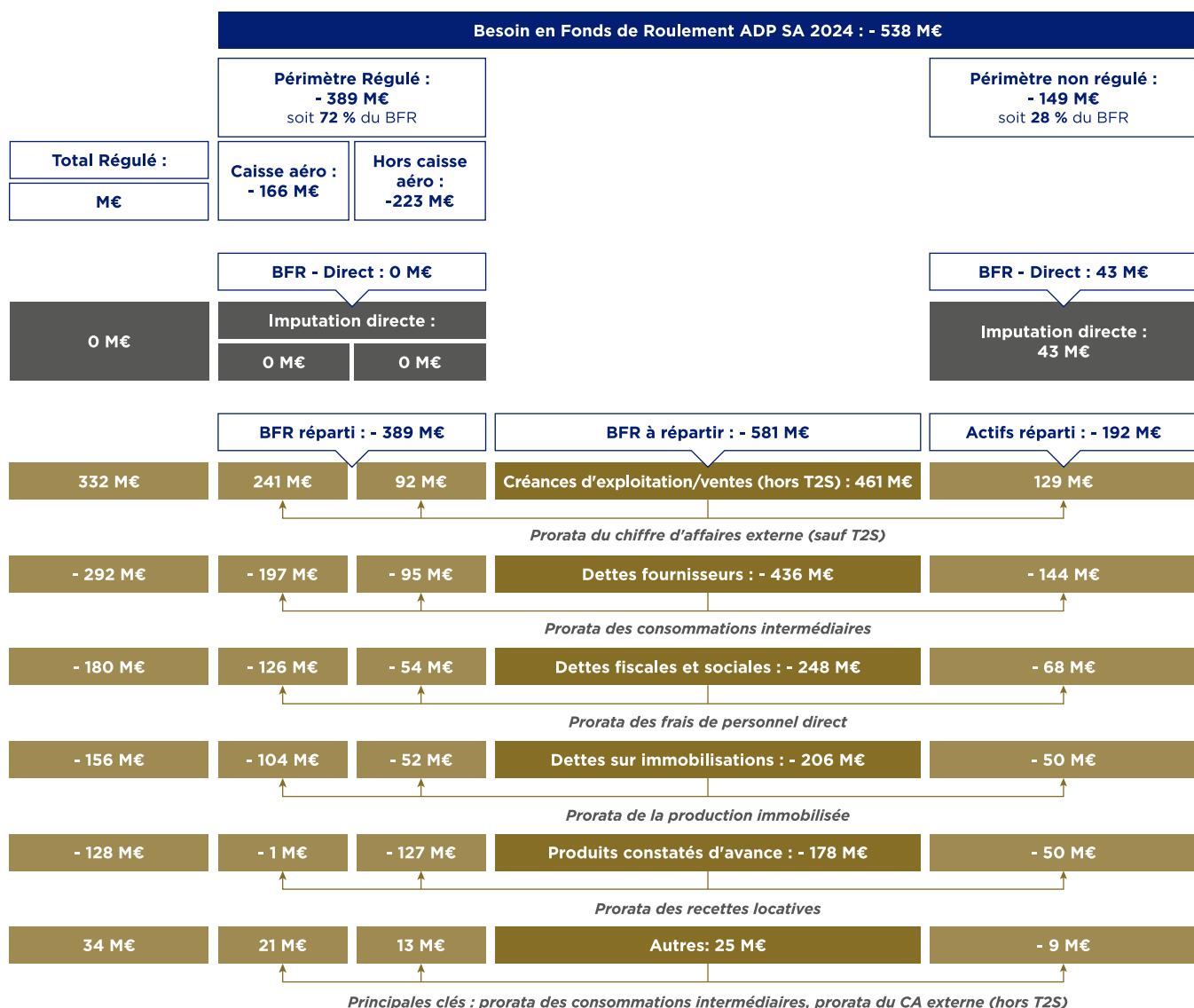
En analysant les résultats post-répartition du point de vue des activités réceptrices finales, la base d'actifs « 2024 proforma » du Groupe ADP se décompose ainsi :



5.2.3.5 Allocation du besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement retenu pour l'élaboration des comptes régulés comprend : les comptes d'avances et acomptes versés, les comptes de stocks et d'études, les créances clients et comptes rattachés, les autres créances, les comptes de débiteurs divers, les comptes de régularisation de l'actif, les avances et acomptes reçus, les fournisseurs et comptes rattachés, les dettes fiscales et sociales, les dettes sur immobilisations et comptes rattachés, les comptes de créiteurs divers, les autres dettes et les comptes de régularisation du passif de la société Aéroports de Paris SA, à l'exception des créances et dettes de TVA et d'impôt sur les sociétés, et des comptes courants des filiales du Groupe.

La détermination du besoin en fonds de roulement régulé est basée sur l'application de règles de répartition spécifiques à chacun des comptes qui le composent.



5.3 COÛT MOYEN PONDÉRÉ DU CAPITAL

L'article L. 6327-3 du code des transports prévoit que l'exploitant reçoit une juste rémunération des capitaux investis sur le périmètre régulé.

Cette juste rémunération des capitaux investis s'apprécie au regard du coût moyen pondéré du capital (CMPC) calculé sur ce périmètre. Le même article indique que le produit global des redevances n'excède pas le coût des services rendus.

Conformément à l'article L6325-1 du code des transports, le CMPC est calculé à partir du modèle d'évaluation des actifs financiers, des données financières de marché disponibles et des paramètres pris en compte pour les entreprises exerçant des activités comparables. Il peut tenir compte des dépenses, y compris futures, liées à la construction d'infrastructures ou d'installations nouvelles avant leur mise en service.

Le CMPC représente le taux de rentabilité annuel moyen attendu par les actionnaires et les créanciers en retour de leur investissement. Ce rendement dépend des conditions de marché et du risque intrinsèque à l'activité. Il s'agit donc d'une métrique-clé en ce qu'il représente le seuil de rentabilité à partir duquel l'entreprise crée de la valeur économique.

Ainsi, l'appréciation de la juste rémunération des capitaux se fait en comparant directement la rentabilité des capitaux investis (en anglais Return on capital employed ou « ROCE ») et le CMPC sur ce périmètre. Dans le cas d'un CRE, la juste rémunération est appréciée en comparant le ROCE moyen sur la période du CRE au CMPC applicable au cours de toute la période du CRE.

L'ART a publié, le 4 décembre 2023, des lignes directrices relatives à l'appréciation des niveaux de CMPC applicables aux périmètres régulés des aéroports relevant de son champ de compétence¹. Ces lignes directrices donnent un cadre méthodologique général. Elles ne remettent pas en cause les spécificités de chaque situation (durée de la période d'homologation, taille de l'aéroport, volume d'investissement requis, etc.) et ne sauraient lier l'Autorité dans ses missions de contrôle.

Le Groupe ADP propose un CMPC pour le CRE 2027-2034 de 5,9 %, calculé dans le respect de ces lignes directrices.

5.3.1 PARAMÈTRES DE CALCUL DU CMPC

Le CMPC est obtenu par la pondération des coûts des fonds propres et de la dette en fonction de leur part respective dans le financement du Groupe ADP

Le CMPC se calcule selon la formule suivante : $CMPC = K_e * (E/(D+E)) + K_d * (D/(D+E)) * (1-t_{impôts})$

Où :

- ◆ K_e est le coût des fonds propres ;
- ◆ K_d est le coût de la dette ;
- ◆ E est la quantité de fonds propres ;
- ◆ D est la quantité de dette, D/E étant appelé le levier financier ;
- ◆ $t_{impôts}$ est le taux d'imposition.

Le coût des fonds propres correspond au rendement exigé par les actionnaires pour compenser le risque lié à leur investissement. Il est estimé à l'aide du Modèle d'Évaluation des Actifs Financiers (MEDAF), selon la formule suivante : $K_e = R_f + \beta_L + P_{rm}$

Où :

- ◆ R_f est le taux sans risque ;
- ◆ β_L est le bêta des fonds propres ;
- ◆ P_{rm} est la prime de risque de marché.

Le bêta des fonds propres mesure la sensibilité de la rentabilité attendue par les actionnaires aux variations du marché. Un bêta élevé reflète une exposition plus importante au risque de marché.

Le coût de la dette correspond au taux que l'entreprise doit payer pour emprunter.

Il est estimé comme un taux sans risque auquel on ajoute une prime de dette établie à partir de la notation financière de l'entreprise concernée.

$K_d = R_f + \text{Prime de dette}$

Le coût de la dette est considéré après impôts.

¹ Décision n° 2023-052 du 9 novembre 2023 portant adoption de lignes directrices relatives à l'appréciation des niveaux de coût moyen pondéré du capital (CMPC) des périmètres régulés des aéroports relevant du champ de compétence de l'Autorité de régulation des transports.

Le CMPC du périmètre régulé du Groupe ADP a été calculé à partir des paramètres suivants :

Paramètre	Méthodologie	Valeur																					
Taux sans risque	<p>L'Autorité prend comme référence les rendements des OAT de l'État de maturité dix ans. Les bornes haute et basse prévues par l'ART, de manière classique, sont la moyenne 5 ans et la moyenne 1 an du rendement de ces OAT.</p> <p>Le CRE s'inscrit sur une période de 8 ans et prévoit un volume d'investissements régulé de 8,4 Milliards d'Euros, soit 1,1 Milliard d'Euros par an. C'est 1,4 fois la base d'actifs régulée à fin 2024. Le profil de remboursement de la dette existante d'ADP ainsi que l'ampleur du plan d'investissements prévu conduisent à ce que la dette qui portera ces investissements sur la période du CRE soit composée à 70 % de nouvelle dette.</p> <p>Par ailleurs, le taux forward observé sur l'OAT 10 ans donne lieu à une forte augmentation. Les valeurs à date sont les suivantes :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>1 an</th><th>2 ans</th><th>3 ans</th><th>4 ans</th><th>5 ans</th><th>6 ans</th><th>7 ans</th><th>8 ans</th><th>9 ans</th><th>10 ans</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3,7 %</td><td>4,0 %</td><td>4,2 %</td><td>4,3 %</td><td>4,5 %</td><td>4,6 %</td><td>4,7 %</td><td>4,8 %</td><td>4,8 %</td><td>4,9 %</td></tr> </tbody> </table>	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6 ans	7 ans	8 ans	9 ans	10 ans	3,7 %	4,0 %	4,2 %	4,3 %	4,5 %	4,6 %	4,7 %	4,8 %	4,8 %	4,9 %	3,4 %	
1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6 ans	7 ans	8 ans	9 ans	10 ans														
3,7 %	4,0 %	4,2 %	4,3 %	4,5 %	4,6 %	4,7 %	4,8 %	4,8 %	4,9 %														
Prime de risque de marché	<p>Le §19 des lignes directrices de l'ART prévoit que « Lorsque les conditions historiques divergent, de manière significative, des conditions de marché de très court terme ou des anticipations sur la période à venir, l'Autorité peut tenir compte, pour l'estimation du taux sans risque, de la moyenne des rendements des mêmes taux d'emprunt sur un an, afin de concilier les objectifs de juste rémunération des actifs existants et d'incitation à un niveau efficace d'investissement dans un contexte où les conditions de financement des nouveaux actifs s'écarteraient significativement du taux de rémunération nécessaire pour couvrir le coût moyen de financement des actifs historiques. »</p> <p>ADP s'inscrit dans ce cadre et retient donc un taux sans risque égal à la moyenne 1 an des OAT 10 ans de l'état français, soit 3,4%, pour les bornes haute et basse. Ce taux reste en outre significativement plus faible que les taux forward observés sur les dix prochaines années.</p>	4,6 %																					
Bêta	<p>L'échantillon utilisé pour l'estimation du bêta se concentre sur des aéroports présentant des caractéristiques proches de celles du périmètre régulé d'ADP, notamment en matière de taille, de profil d'activité, de cadre de régulation et de critères de liquidité.</p> <p>Sur le pool de comparables sélectionné, le bêta retenu pour la borne haute correspond à la moyenne entre les bêtas calculés sur 2 ans (fréquences journalières) et les bêtas calculés sur 8 ans (fréquence hebdomadaire). Le bêta retenu pour la borne basse correspond à la médiane de ces mêmes bêtas.</p> <p>Le bêta calculé sur 8 ans est cohérent avec la durée du CRE proposé par ADP, de 8 ans.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Bêtas des actifs économiques</th><th>2 ans</th><th>8 ans</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aéroports de Paris SA</td><td>[0,57]</td><td>[0,87]</td></tr> <tr> <td>Fraport AG</td><td>[0,28]</td><td>[0,61]</td></tr> <tr> <td>Flughafen Zürich AG</td><td>[0,53]</td><td>[0,76]</td></tr> <tr> <td>Aena S.M.E. S.A.</td><td>[0,52]</td><td>[0,78]</td></tr> <tr> <td>MOYENNE 2/8 ANS</td><td colspan="2">[0,61]</td></tr> <tr> <td>MÉDIANE 2/8 ANS</td><td colspan="2">[0,59]</td></tr> </tbody> </table>	Bêtas des actifs économiques	2 ans	8 ans	Aéroports de Paris SA	[0,57]	[0,87]	Fraport AG	[0,28]	[0,61]	Flughafen Zürich AG	[0,53]	[0,76]	Aena S.M.E. S.A.	[0,52]	[0,78]	MOYENNE 2/8 ANS	[0,61]		MÉDIANE 2/8 ANS	[0,59]		[0,59;0,61]
Bêtas des actifs économiques	2 ans	8 ans																					
Aéroports de Paris SA	[0,57]	[0,87]																					
Fraport AG	[0,28]	[0,61]																					
Flughafen Zürich AG	[0,53]	[0,76]																					
Aena S.M.E. S.A.	[0,52]	[0,78]																					
MOYENNE 2/8 ANS	[0,61]																						
MÉDIANE 2/8 ANS	[0,59]																						
Ratio d'endettement	<p>L'Autorité prévoit un levier normatif fondé sur la médiane des niveaux observés sur cinq ans pour les comparables côtés et les opérateurs régulés, en utilisant la valeur de marché des capitaux propres (ou leur équivalent comptable pour les non-côtés).</p> <p>ADP retient un levier de 40 % pour la fourchette basse et de 30 % pour la fourchette haute en ligne avec l'illustration chiffrée des lignes directrices de l'ART.</p>	[40 %;30%]																					
Coût de la dette	<p>L'Autorité prévoit que le coût de la dette est calculé à partir d'une approche normative égale à la somme du taux sans risque et d'une prime de dette de marché.</p> <p>Le taux sans risque a été estimé plus haut. La prime de dette est déterminée à partir de la notation de crédit d'ADP, égale à A- chez S&P, ce qui conduit à une prime de 0,92 %, estimée à partir de l'intervalle entre une prime de dette de 1,09% pour une notation BBB et de 0,84% pour une notation A).</p> <p>ADP retient un coût de la dette avant impôt de 4,3 %</p>	4,3 %																					
Taux d'imposition	<p>Un taux d'imposition normatif de 25,83 % est appliqué, en cohérence avec le taux d'impôt sur les sociétés en vigueur. Ce taux est la meilleure estimation à date du niveau d'imposition sur la durée du CRE (2027-2034). Cette hypothèse est cohérente avec l'hypothèse du taux d'IS utilisé pour le calcul du ROCE régulé.</p>	25,8 %																					
Fourchette de CMPC		[5,7%;5,9%]																					

5.3.2 CRITÈRES QUALITATIFS DU CMPC

Facteur principal : Contrat de 8 ans induisant une forte rigidité du plafonnement des tarifs

Dans les lignes directrices précitées, l'ART considère que plus le niveau de rigidité du plafonnement des tarifs est strict (régime de régulation pluriannuel), plus l'exploitant est exposé à un risque élevé et peut prétendre à un niveau de CMPC en haut de fourchette.

Or, la conclusion d'un CRE pluriannuel, si elle donne la visibilité collective nécessaire à la réalisation d'un programme d'investissements ambitieux, implique également un encadrement tarifaire qui accroît le niveau d'exposition au risque de l'exploitant sur la période de régulation.

Ainsi, le caractère pluriannuel du plafonnement tarifaire par le CRE justifie un niveau de CMPC en haut de fourchette.

En outre, la durée dérogatoire de huit ans par rapport à la durée maximale de cinq ans initialement considérée dans les lignes directrices précitées, justifie, a fortiori, un niveau de CMPC plus élevé par rapport aux aéroports concluant un CRE pour cinq ans.

Facteurs secondaires :

Ampleur du plan d'investissement

La présente proposition de CRE porte un programme d'investissements d'une ampleur inédite, avec un plan de CAPEX de 8,4 milliards d'Euros. Ce montant est très significatif au regard de la base d'actifs régulée, de 5,9 milliards d'Euros à fin 2024. Il est également très significatif au regard des CRE précédents : 1,1 milliard d'Euros d'investissements par an entre 2027 et 2034, soit 1,4 fois plus que le CRE 3 (2016-2020) avec 0,8 milliard d'Euros par an et 1,7 fois plus que ce qui a été réalisé sur la période 2023-2025.

La durée de réalisation et l'ampleur financière de ces investissements comportent des risques élevés liés à leur préparation (réalisation des études, travaux préparatoires, aléas liés aux procédures d'obtention des autorisations administratives et environnementales, contentieux liés à la délivrance des autorisations) ainsi que leur exécution, notamment pour s'assurer du respect des coûts sur lesquels le Groupe ADP compte s'engager.

Par ailleurs, ce plan d'investissements pèsera fortement sur les flux de trésorerie prévisionnels du périmètre régulé, ce qui accroît le niveau de risque supporté.

Toutes choses égales par ailleurs, cette situation justifie une prime de risque supérieure à celle qui aurait été retenue dans un CRE de même durée mais portant sur un plan d'investissements de moindre ampleur.

Exposition à une forte concurrence sur l'activité de Hub international

Le Groupe ADP exploite le *hub* intercontinental de Paris-Charles de Gaulle dont 30 % du trafic repose sur les passagers en correspondance, soit environ 21 millions de passagers par an. Cette composante est stratégique pour la compétitivité et l'attractivité de la plateforme parisienne, mais elle est également soumise à une forte pression concurrentielle face aux autres *hubs* internationaux et face à l'émergence de nouveaux modèles (point-à-point régional à faible coût, tiré par les avions monocouloirs à longue portée).

Le maintien et le développement de cette activité nécessitent des investissements importants, notamment dans les infrastructures de correspondance (systèmes bagages, métros en zone réservée, nouvelles salles d'embarquement).

Toutes choses égales par ailleurs, cette situation justifie une prime de risque par rapport aux autres aéroports régulés par l'ART qui gèrent essentiellement un trafic origine-destination.

Faible flexibilité des infrastructures

Les plateformes parisiennes sont composées de treize terminaux très spécifiques et difficilement interchangeables afin de faire face à de nombreuses contraintes d'exploitation :

- ◆ Typologie de trafic
 - ◆ Schengen / International : les infrastructures doivent prévoir ou non le passage d'une frontière ;
 - ◆ Correspondance : les infrastructures doivent être spécifiques en fonction du statut sureté, IFU, du vol d'origine impliquant la nécessité ou non que le passager et son bagage procèdent au processus d'inspection filtrage ;
- ◆ Alliances : les compagnies d'une même alliance doivent être positionnées dans un même écosystème pour fluidifier les correspondances et l'utilisation des ressources mises en commun (salon, etc.).

Toutes choses égales par ailleurs, cette situation justifie une prime de risque dans la mesure où la rigidité structurelle limite les capacités d'ajustement rapide en cas d'évolution de la demande ou du trafic.

Conclusion

Ces éléments justifient un positionnement dans la moitié haute de la fourchette haute.

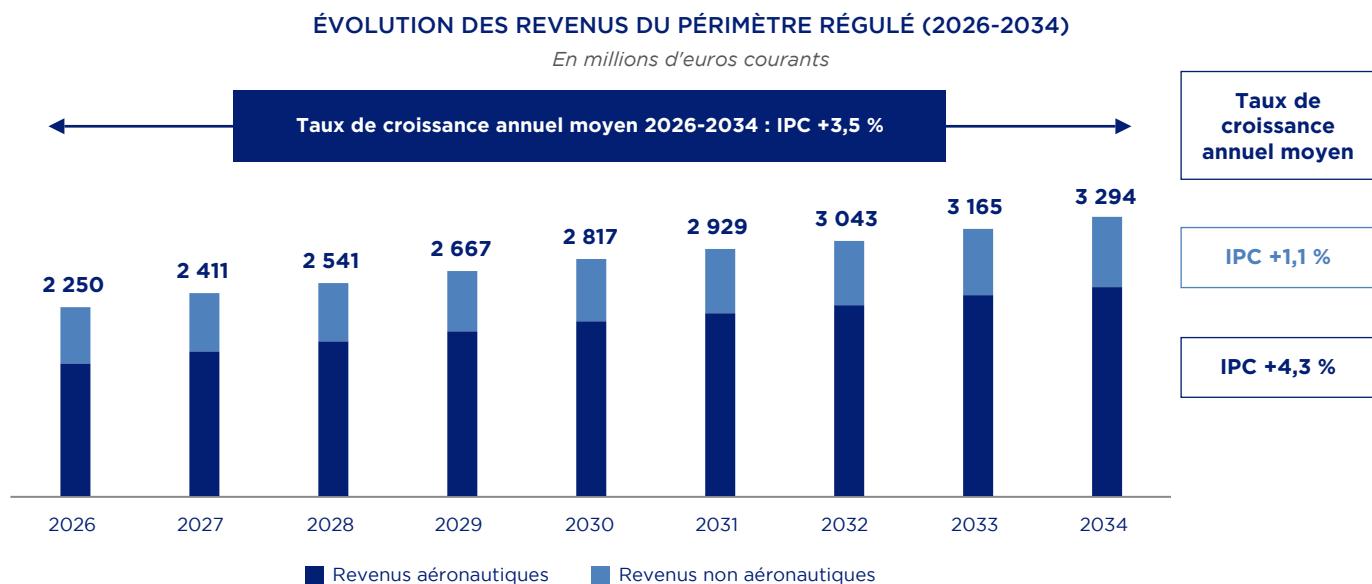
Le Groupe ADP propose un CMPC pour le CRE 2027-2034 de 5,9 %.

5.4 ÉVOLUTION DES REVENUS DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ

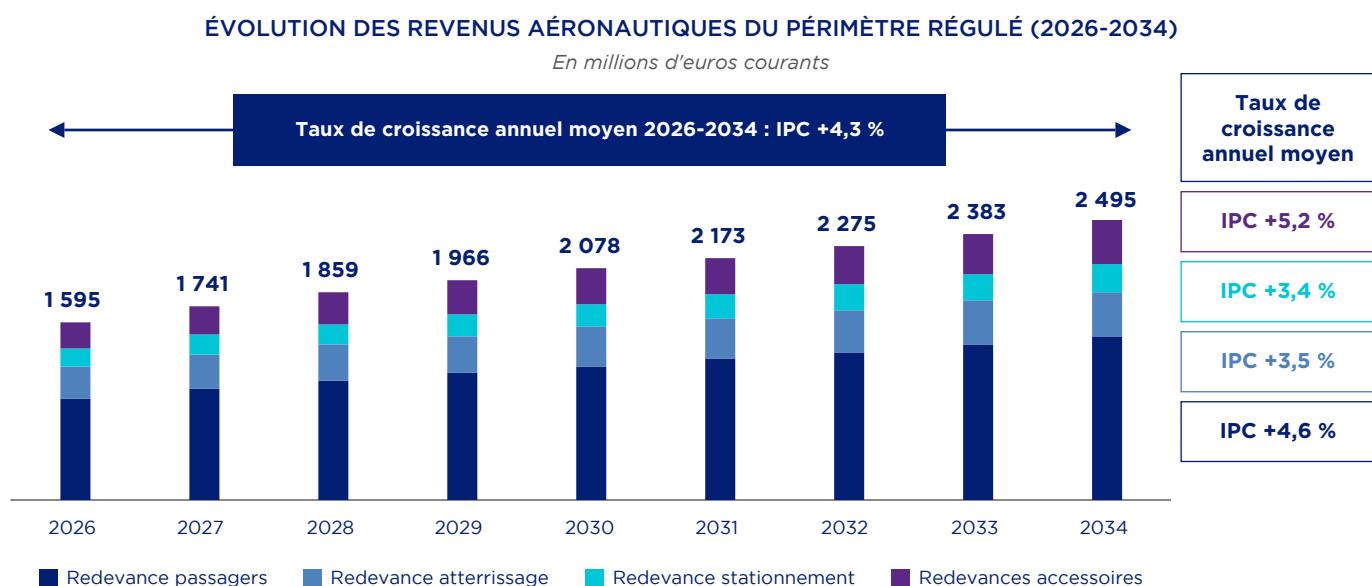
Les trajectoires de revenus et de charges opérationnelles présentées ci-après sont déterminées aux bornes du périmètre régulé.

Pour des questions de lisibilité de la trajectoire, les revenus et charges présentés ci-après ne tiennent pas compte des produits et charges internes dites « éliminations interco », et qui par principe se neutralisent dans le calcul du résultat opérationnel courant régulé (élimination interco classique aux bornes du périmètre régulé). Il s'agit par exemple des charges d'énergie ou des loyers internes, qui génèrent à la fois des produits et des charges à due concurrence au sein du périmètre régulé.

Par ailleurs, les revenus liés à la redevance PHMR ainsi que les charges de sous-traitance correspondantes sont présentées à part en section 5.6 car ils ne sont pas soumis au plafond tarifaire du CRE. Pour cette activité, le Groupe ADP propose un schéma de performance spécifique.



5.4.1 ÉVOLUTION DES REVENUS AÉRONAUTIQUES



Les revenus issus des redevances aéroportuaires sont attendus en hausse de IPC +4,3 % en moyenne par an sur la période 2026-2034, sous l'effet de la hausse :

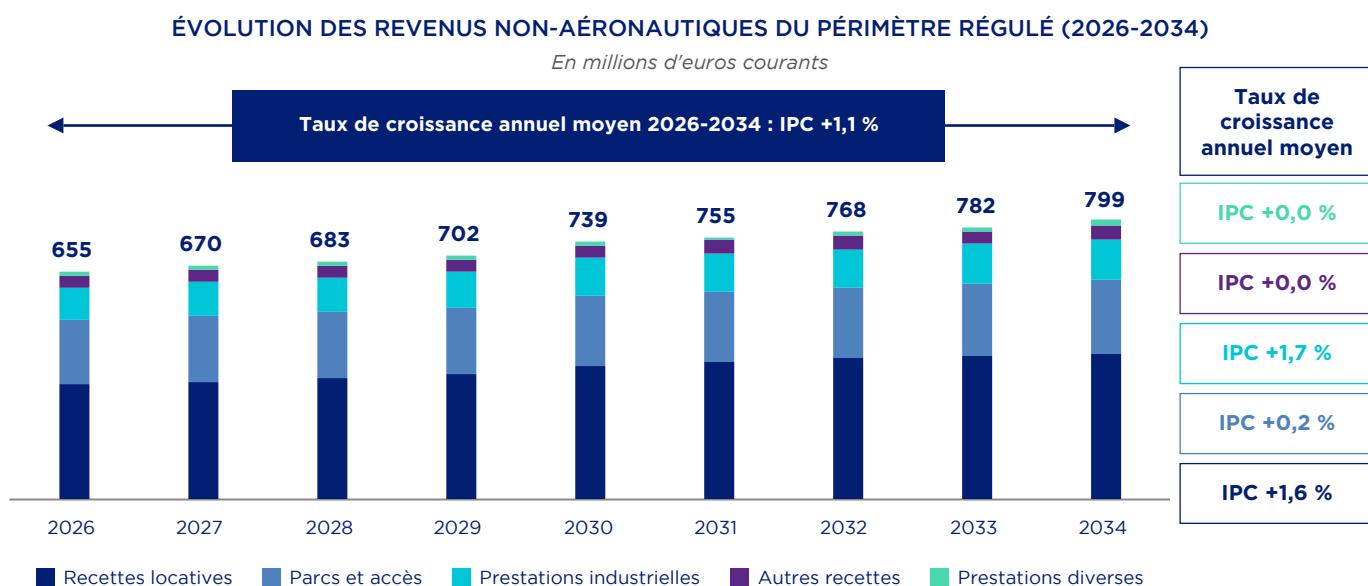
- des tarifs des redevances de IPC +2,6 % en moyenne par an, permettant de financer le programme d'investissements ;
- de la hausse attendue du trafic de passagers (+1,6 % par an en moyenne) et de l'évolution du mix trafic.

Ces prévisions de revenus intègrent par ailleurs les évolutions de structure tarifaire présentées dans le Chapitre 4.

5.4.2 ÉVOLUTION DES REVENUS NON AÉRONAUTIQUES

Les revenus non aéronautiques du périmètre régulé regroupent principalement les recettes locatives (locatif en aérogare, immobilier cargo), les recettes de stationnement (public et abonnements) et les recettes relatives aux prestations industrielles (thermique, frigorifique, électricité, etc.) fournies aux clients internes et externes au groupe. Ils comprennent enfin quelques autres revenus divers (prestations assurées pour le compte de la Direction des services de la navigation aérienne, accès n° 1, refacturation de navettes bus, etc.)

Les recettes tirées par le Groupe ADP de ces activités non aéronautiques évoluerait à hauteur de IPC +1,1 % en moyenne par an sur la période 2026-2034 :



Cette croissance s'explique principalement par :

- une hausse des revenus relatifs aux prestations industrielles avec un taux de croissance annuel moyen de IPC +1,7 %. Les ventes d'électricité seront portées par l'électrification des usages sur les plateformes parisiennes. À noter que ce développement de nouveaux besoins s'inscrit dans un contexte d'incertitude sur les prix et la fiscalité énergétique. Pour y répondre, le Groupe ADP poursuit une stratégie de couverture fondée à la fois sur les PPA (Power Purchase Agreement contrats d'achat d'électricité renouvelable à long terme), et le déploiement de panneaux photovoltaïques sur site, réduisant la dépendance à la volatilité des marchés. Par ailleurs, la production de chaleur sera réalisée de plus en plus sur site par des énergies décarbonées (géothermie, biomasse, etc.) ;
- une évolution des recettes des parcs et accès limitée à IPC +0,2 % par an, sous l'effet notamment de la hausse significative du report modal attendue au cours de la période (arrivées des lignes du Grand Paris Express et du CDG Express) pesant défavorablement sur la trajectoire. À horizon 2034, il est envisagé que plus d'un passager sur deux se rende à Paris-Orly en transports collectifs, et près de trois sur cinq à Paris-Charles de Gaulle. En conséquence, la part modale du stationnement passagers reculerait d'environ 30 % à Paris-Charles de Gaulle et 20 % à Paris-Orly. Parallèlement, la concurrence croissante sur les accès, tant de la part des parkings concurrents que des services de voituriers et des VTC, jouera également négativement sur cette trajectoire. Dans ce contexte, la stratégie de *yield management* et le développement de services dans des activités connexes devraient permettre de contenir la dégradation de trajectoire de revenus, tout en maintenant un haut niveau de qualité de service ;
- une hausse des recettes locatives en aérogare de IPC +1,6 % par an, en raison (i) d'un effet prix (indexation annuelle des baux, en ligne avec les prévisions d'inflation, optimisation des grilles tarifaires) et (ii) d'un effet volume engendré par l'ouverture de nouvelles infrastructures dans le cadre du plan d'investissement (satellite à l'est de Paris-Charles de Gaulle par exemple), et par une augmentation du taux d'occupation dans les locaux existants ;
- une croissance moyenne des recettes locatives aéronautiques (principalement cargo) de IPC +1,5 % par an, rendue possible par la stratégie de valorisation du parc existant et de développements ciblés (mise en service notamment de hangars de maintenance aéronautique sur pistes). Il est par ailleurs retenu une hypothèse de maintien d'un taux d'occupation élevé et d'une indexation annuelle moyenne sur l'ensemble des terrains et surfaces relevant des activités régulées.

5.5 ÉVOLUTION DES COÛTS OPÉRATIONNELS DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ

La proposition de CRE s'inscrit dans une volonté de l'entreprise de renforcer ses efforts de productivité sur les huit prochaines années pour améliorer la compétitivité de ses plateformes.

Pour améliorer sa performance financière, le Groupe ADP utilisera l'ensemble des leviers disponibles touchant à la fois les investissements et les coûts d'exploitation, tout en garantissant à ses clients un service de qualité.

Cette discipline financière que s'impose l'entreprise se traduira par une évolution des charges courantes limitée à IPC +1,2 %, alors même qu'elles évolueraient spontanément à un rythme équivalent à IPC +2,4 % sans mise en oeuvre d'un plan de performance. L'effort de productivité se reflète notamment dans la trajectoire de charges courantes par passager, hors effet inflation, qui diminuerait de 0,5 % entre 2026 et 2034.

5.5.1 UNE ÉVOLUTION DES CHARGES CONTENUE

La trajectoire de charges régulées du Groupe ADP est le fruit de deux approches combinées :

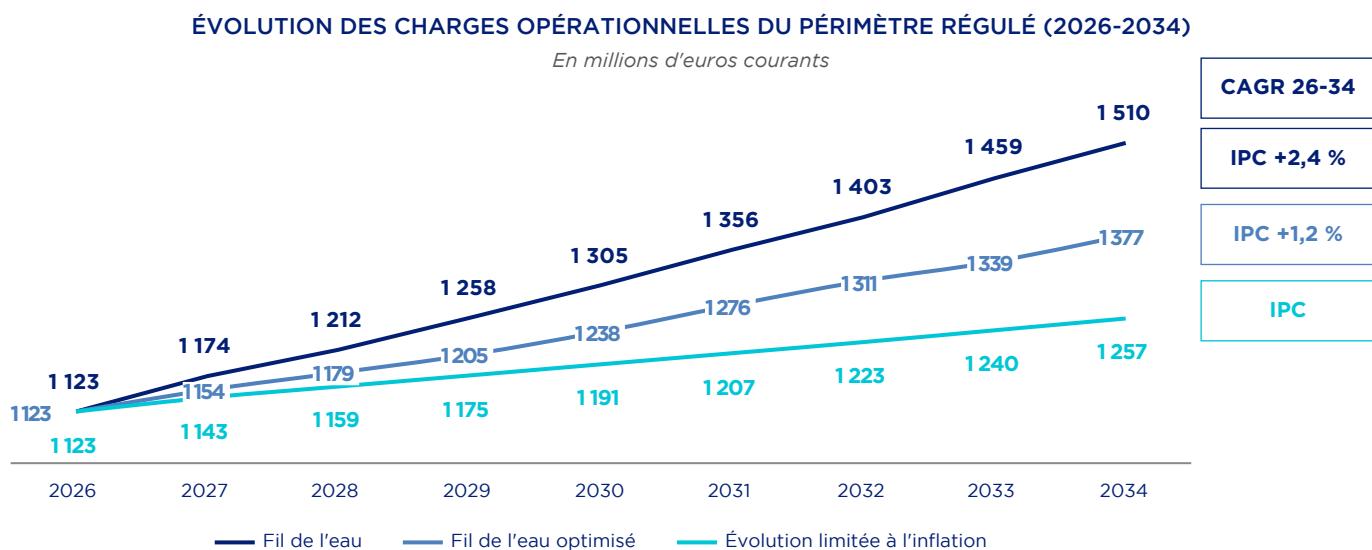
- ◆ « *Top-down* », en fixant un cap en termes d'ambitions de productivité et de performance ;
- ◆ « *Bottom-up* » en analysant par nature de charge :
 - ◆ la sensibilité à la croissance du trafic,
 - ◆ l'impact sur les charges des nouvelles capacités qui seront livrées en cours de contrat,
 - ◆ une ambition d'économies ciblées sur les charges externes et une hypothèse de maîtrise des coûts lors des renouvellements des principaux contrats de sous-traitance.

La trajectoire naturelle d'évolution des charges régulées est estimée à IPC +2,4 % par an, sous l'effet notamment des principaux facteurs suivants :

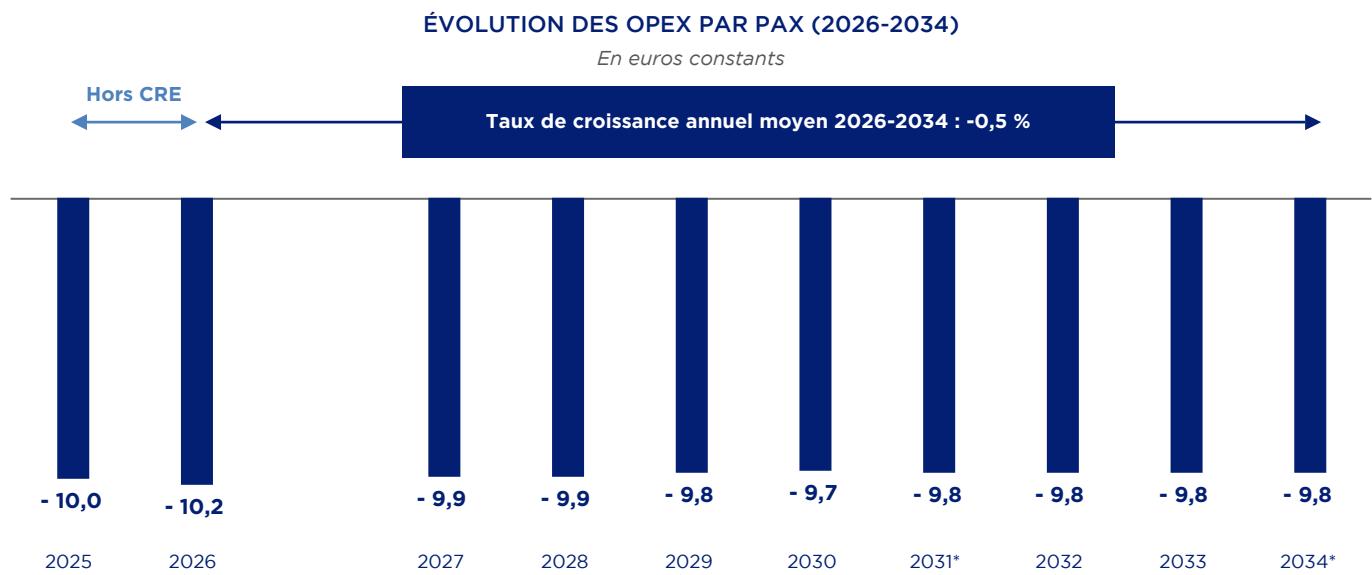
- ◆ la livraison de nouvelles capacités programmées dans le plan d'investissements pour accompagner la croissance du trafic et améliorer les opérations existantes qui conduit à un ressaut de charges après chaque mise en service de nouvelles infrastructures. L'accroissement de capacités concerne tout aussi bien le processus passagers (capacités terminaux, train de correspondance), que les processus avions, bagages, services et accès ;
- ◆ la croissance globale du trafic, attendue en moyenne à +1,6 % sur la période 2026-2034 et dont les impacts ont été modélisés finement en fonction de chaque typologie de charges. Si l'évolution du mix trafic s'avère favorable sur les revenus (croissance moyenne annuelle du trafic international de +2,7 % contre +1,2 % pour le trafic Schengen), elle se révèle en revanche défavorable sur les charges, le trafic international étant plus consommateur de ressources : processus frontière qui s'ajoute au processus d'inspection-filtrage, temps passé par les passagers dans les infrastructures plus élevé et induisant un besoin de surfaces plus important, nombre de bagages en moyenne plus élevé que pour le trafic Schengen ;
- ◆ la décarbonation des activités aéroportuaires engendrant des besoins électriques supplémentaires, en cohérence avec les objectifs d'atteinte du zéro émission nette (en particulier, zéro net pour les plateformes franciliennes en 2035 sur les scopes 1 et 2) : verdissement des opérations du Groupe ADP (sobriété énergétique, modernisation des systèmes de chauffage et développement de la production bas carbone) mais aussi de celles des différents acteurs de la plateforme (intensification de l'électrification *airside* et *landside*) ;
- ◆ les effets mécaniques de revalorisation des coûts liés à l'inflation.

Les impacts dus aux mises en service des différents objets ont été pris en compte en cohérence avec les éléments présentés dans le chapitre 2 sur le programme d'investissements.

Toutefois, dans une logique de modération de l'impact des charges sur les tarifs, le Groupe ADP entend mettre en oeuvre un plan de performance chiffré à 130 M€ à horizon 2034, de manière à contenir l'évolution des charges opérationnelles régulées à IPC +1,2 % au cours du CRE 2027-2034.



Cette trajectoire atteste des efforts de productivité fournis par le Groupe ADP, en lui permettant d'afficher une décroissance des charges courantes régulées par passager hors inflation de -0,5 % entre 2026 et 2034.



* Livraison significative de capacités.

Il convient de noter que ces efforts de productivité se matérialisent également par des économies d'échelle. Ainsi, chaque nouveau passager supplémentaire en 2034 coûtera 30 % moins cher que les passagers existants en 2026, en euros constants.

Pour sécuriser cette trajectoire, l'entreprise entend activer tous les leviers dont elle dispose et ce sur l'ensemble des lignes de coûts.

5.5.2 DES LEVIERS DE PERFORMANCE PORTANT SUR L'ENSEMBLE DES CHARGES

5.5.2.1 Des efforts de maîtrise des consommations intermédiaires

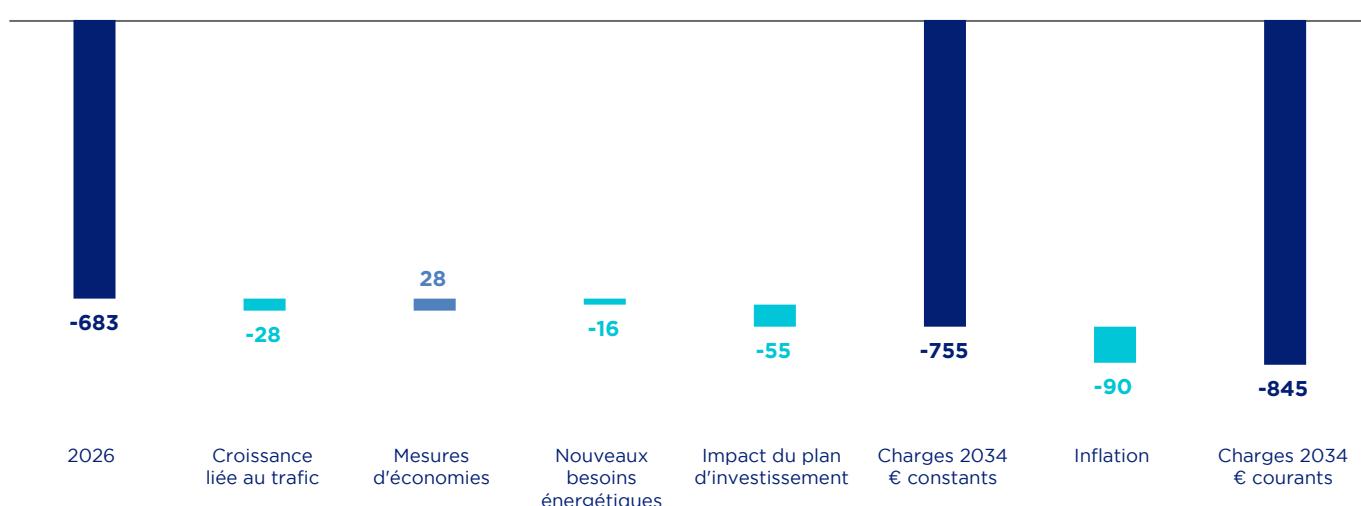
Sur le volet consommations intermédiaires (achats, sous-traitance), le plan de performance se matérialisera par :

- ♦ l'optimisation des achats à travers une renégociation des forfaits et des prix unitaires des prestations lors des renouvellements de marchés et la maîtrise de la prescription ;
- ♦ l'optimisation des opérations de maintenance avec une ambition de croissance des charges d'entretien-réparation à une vitesse inférieure à celle requise par le vieillissement des infrastructures ;
- ♦ la réduction des charges hors inflation liées aux fonctions supports (honoraires, etc.).

Au global, après intégration du plan de performance, la hausse des consommations intermédiaires régulées en euros constants correspondrait au strict minimum engendré par les nouveaux usages énergétiques et l'ouverture de nouvelles infrastructures. Le plan de performance viendrait intégralement compenser la hausse des consommations intermédiaires engendrées par la croissance du trafic.

ÉVOLUTION DES CONSOMMATIONS INTERMÉDIAIRES DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ (2026-2034)

En millions d'euros



5.5.2.2 Des efforts de maîtrise des frais de personnel

Les efforts de productivité sur les frais de personnel se traduiront par une discipline stricte tant sur les effectifs que sur la politique de revalorisation salariale :

- ♦ la croissance nette des effectifs sera contenue à +200 sur la période 2027-2034 (soit +3 % vs 2026), à comparer à une hausse du trafic sur la même période de 14 %. Cette augmentation doit permettre de couvrir les stricts besoins opérationnels tant pour délivrer le plan d'investissements que pour assurer les opérations une fois les infrastructures livrées.
- ♦ Les revalorisations salariales seront plus modérées que par le passé, et le départ en retraite de près d'un tiers des collaborateurs sur la durée du CRE permettra par ailleurs de bénéficier d'un effet noria important, jouant favorablement sur la dynamique des charges de personnel.

5.6 FOCUS SUR L'ÉVOLUTION DU REVENU ET DES CHARGES DE SOUS-TRAITANCE LIÉS À LA SOUS-TRAITANCE PHMR

5.6.1 RAPPEL DU CADRE RÉGLEMENTAIRE APPLICABLE À L'ACTIVITÉ PHMR

La redevance pour l'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite (PHMR) finance les missions d'assistance dédiées aux passagers handicapés ou à mobilité réduite à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

La redevance d'assistance aux PHMR est une redevance spécifique qui est uniquement régie par le règlement européen 1107/2006 du 5 juillet 2006 concernant les droits des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite lorsqu'elles font des voyages aériens.

À ce titre, elle n'est pas au nombre des redevances prévues par l'article R. 6325-1 du code des transports, dont les conditions d'évolution font l'objet du CRE.

Ce règlement a mis à la charge des gestionnaires d'aérodromes la mission d'assistance aux PHMR qui relevait jusqu'alors des compagnies aériennes et de leurs assistants en escale.

L'article 8 du règlement n° 1107/2006 précité prévoit que cette redevance spécifique « doit être raisonnable, être calculée en fonction des coûts, être transparente et être établie par l'entité gestionnaire de l'aéroport en coopération avec les usagers de l'aéroport ».

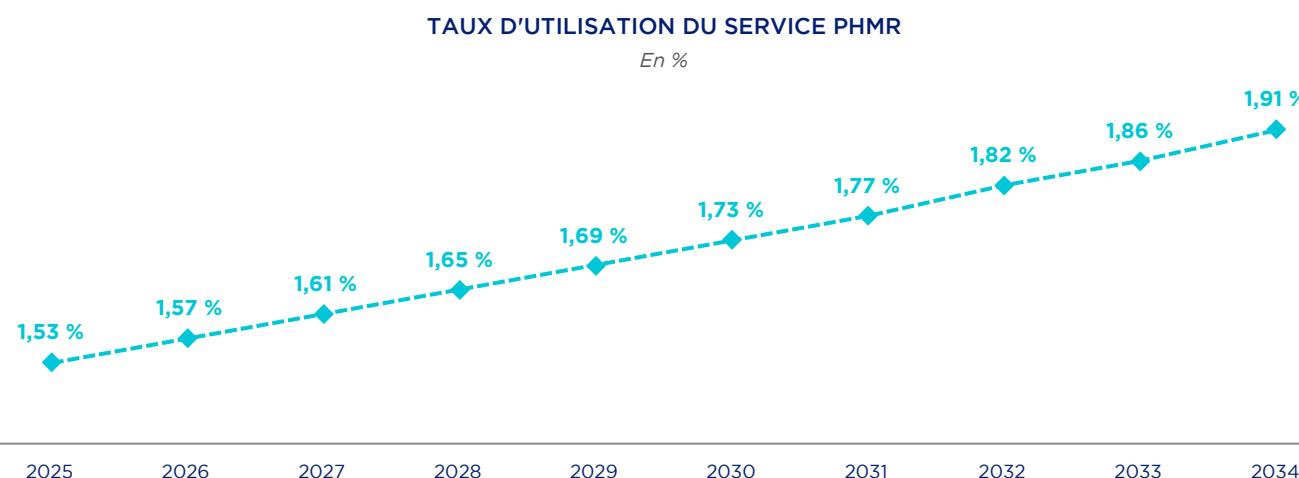
L'entité gestionnaire doit également tenir une comptabilité séparée pour ses activités relatives à l'assistance fournie aux PHMR. Elle met à la disposition des usagers de l'aéroport un relevé annuel vérifié des redevances perçues et des frais engagés en ce qui concerne cette assistance.

Le tarif de cette redevance a ainsi uniquement vocation à couvrir les coûts prévisionnels de l'activité d'assistance aux PHMR et sa facturation se fait sur la base du nombre de passagers embarqués.

Il s'agit d'une redevance autonome qui, comme l'a rappelé le Conseil d'État dans une décision du 31 décembre 2019 (CE, 31 décembre 2019, CSTA et autres, n° 424088), ne peut faire l'objet de compensation avec d'autres redevances aéroportuaires et qui est homologuée séparément de ces dernières.

5.6.2 HYPOTHÈSE D'ÉVOLUTION DU TAUX DE PRESTATION PHMR

Sur la période 2027-2034, il est retenu une hypothèse de croissance annuelle moyenne de IPC +4 % de la sous-traitance PHMR. Cette évolution tient notamment compte d'une hypothèse d'augmentation du nombre de prestations de 12 % en 2027, soit une hausse similaire à ce que l'on observe depuis mi 2024. Ce taux de prestation constitue le premier inducteur de l'évolution de la sous-traitance PHMR. Or, il a historiquement évolué plus vite que l'assiette de facturation (passager embarqué), conduisant ainsi à un déficit structurel de cette activité.



Ainsi, il n'est pas exclu que le taux de prestation évolue plus défavorablement que dans ce scénario central, sans capacité pour le Groupe ADP de contenir cette hausse mécanique des charges. En effet, le règlement n° 1107/2006 précité n'exige pas des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite qu'elles apportent la preuve de leur état de santé pour justifier leur demande d'assistance.

La période ayant suivi la mise en place des nouveaux marchés PHMR — en avril 2022 à Paris-Charles de Gaulle et février 2024 à Paris-Orly — a ainsi été marquée par une hausse des demandes d'assistance nettement supérieure à celle du trafic. Une évolution comparable est observée dans d'autres grands aéroports européens, notamment Londres-Heathrow.

Parallèlement, le taux de signalement préalable s'est amélioré (de 65 % en 2022 à 69 % en 2024), mais demeure insuffisant pour garantir une planification optimale des ressources. Le tarif de la redevance de l'année n'est modulé selon le taux de signalement constaté par chaque compagnie entre aout n-2 et juillet n-1, afin de les inciter à notifier plus en amont (> 36 h) les besoins d'assistance.

5.6.3 MISE EN PLACE D'UN COMPTE DE RÉGULARISATION ANNUELLE

Si cette redevance est établie sur une base annuelle et n'est pas soumise au plafond d'évolution des tarifs des redevances prévu par le contrat de régulation économique, ce dernier est l'occasion de rentrer dans une logique de rééquilibrage d'une année sur l'autre des comptes de cette redevance.

Dans ce contexte, le Groupe ADP propose de mettre en place un compte de régularisation annuelle des produits et des charges.

Ce compte de régularisation n'aura pas pour objet de rattraper le déficit cumulé sur les années antérieures au CRE. Il ne sera susceptible de s'appliquer qu'à compter de 2029.

La mise en œuvre de ce compte de régularisation sera conditionnée à l'atteinte d'un objectif de maîtrise des coûts unitaires de sous-traitance par prestation, hors effet inflation et évolution réglementaire postérieure à l'entrée en vigueur du CRE ayant une incidence majeure sur l'assistance aux PHMR. Le coût unitaire qui servirait d'objectif serait le coût unitaire par prestation de 2024 augmenté de l'IPCH publié par la Banque de France.

Ainsi, et en fonction de l'atteinte de cet objectif en année n-2, lors de la proposition tarifaire pour la période n, le Groupe ADP tiendra compte de l'équilibre constaté sur l'année n-2 (dernière année réelle connue) :

- ♦ si les comptes de la redevance sont excédentaires en année n-2, le surplus sera rendu aux usagers en l'intégrant au calcul des tarifs de l'année n ;
- ♦ si les comptes de la redevance sont déficitaires en année n-2, le déficit sera récupéré en l'intégrant de manière symétrique au calcul des tarifs de l'année n.

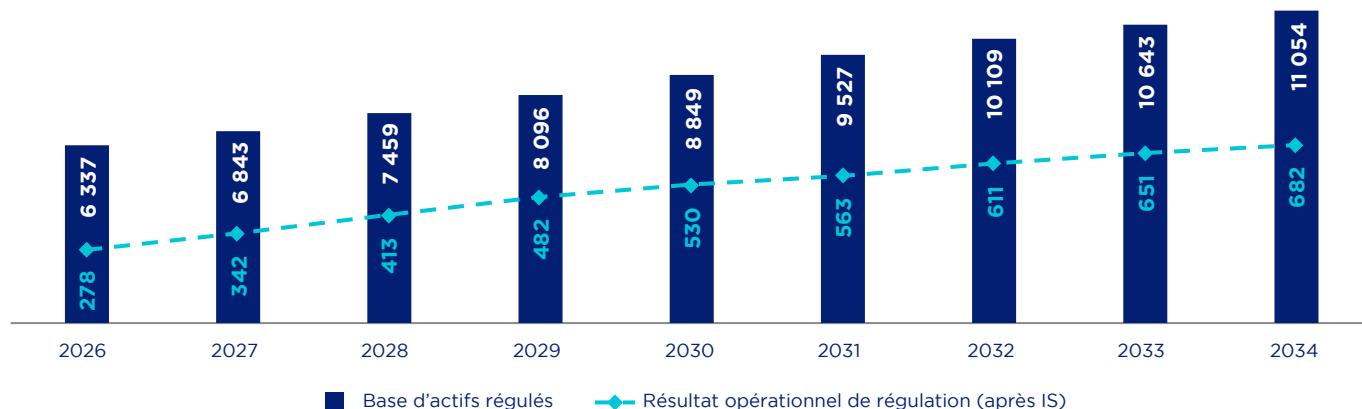
La récupération du déficit sera soumise à un critère de performance, via le contrôle du coût unitaire de la sous-traitance : une comparaison avec le coût unitaire de référence sera effectuée et, en cas de coût réel constaté supérieur à celui-ci, seule la moitié du surcoût par rapport à cette borne sera intégrée au rééquilibrage, incitant le Groupe ADP à la maîtrise de ses charges.

5.7 ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DE RÉGULATION ET DE LA BASE D'ACTIFS RÉGULÉS

Le résultat opérationnel du périmètre régulé devrait afficher une progression continue sur la durée du CRE, cohérente avec le rythme de la croissance de la base d'actifs. Cette amélioration est permise sous l'effet conjugué de la croissance du trafic, de l'évolution des tarifs des redevances et des efforts de maîtrise des charges engagés par l'entreprise.

ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET DE LA BASE D'ACTIFS RÉGULÉS (2026-2034)

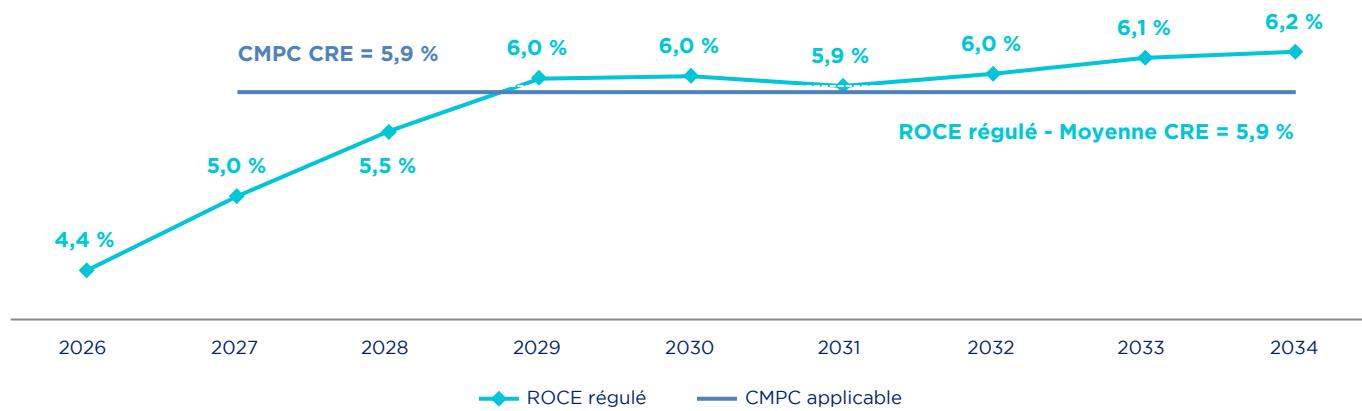
En millions d'euros courants



La base d'actifs régulés va augmenter de +74 % entre 2026 et 2034, sous l'effet du programme d'investissement de 8,4 milliards d'euros (en euros constants). Dans ce cadre, il convient de rappeler que, conformément à l'article 8 de l'arrêté du 23 mai 2024 qui définit la base d'actifs régulés du Groupe ADP, les immobilisations en cours relatives à ce plan d'investissement sont intégrées à celle-ci au fur et à mesure de leur engagement, sans attendre leur mise en service.

La hausse significative des capitaux employés du périmètre régulé serait progressivement compensée par la dynamique du résultat opérationnel régulé, conduisant ainsi à une convergence en moyenne entre le ROCE régulé et le CMPC sur la période couverte par le contrat.

ÉVOLUTION DU ROCE DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ (2026-2034)



5.8 ÉQUILIBRE GÉNÉRAL DU CONTRAT ET ANALYSE DE SENSIBILITÉ

La proposition du Groupe ADP pour le prochain CRE 2027-2034 repose sur l'équilibre suivant :

Une croissance modérée du trafic HAUSSE DU TRAFIC +1,6% TCAM 2026-2034	Un plan d'investissements progressif et calibré INVESTISSEMENTS RÉGULÉS 8,4 Mds €¹	Un projet modulaire sur une durée longue DURÉE 8 ans
Des efforts de maîtrise des charges CHARGES RÉGULÉES -130M€ à horizon 2034 (vs. tendanciel)	Une politique tarifaire cohérente et proportionnée HAUSSE TARIFAIRES MOYENNE IPC² +2,6pts	Des mécanismes équilibrés de partage des risques 4 FACTEURS D'AJUSTEMENT au plafond d'évolution tarifaire

CONVERGENCE DU ROCE RÉGULÉ AVEC LE CMPC REGULÉ, À 5,9% EN MOYENNE SUR LA DURÉE DU CONTRAT

1 En euros constants 2025.

2 Indice des prix à la consommation harmonisés publié par la Banque de France.

Est présentée ci-après une analyse de la sensibilité du ROCE moyen 2027-2034 du périmètre régulé vis à vis des principaux paramètres du plan d'affaires :

Leviers de sensibilité	ROCE moyen 2027-2034 Périmètre régulé
±0,73 % de trafic par an sur le CRE 2027-2034	±0,1 %
±0,70 % de tarifs sur l'ensemble du CRE 2027-2034	±0,1 %
±11,7 M€ de charges opérationnelles régulées par an sur le CRE 2027-2034	±0,1 %
±105,0 M€ de base d'actifs régulés sur le CRE 2027-2034	±0,1 %



CHAPITRE 6

BILAN DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2019-2024)

6.1	L'ÉVOLUTION DU TRAFIC	116
6.2	L'ÉVOLUTION DES CAPACITÉS	120
6.3	LE PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS	122
6.4	LA QUALITÉ DE SERVICE ET LA SATISFACTION CLIENTS	129
6.5	L'ÉVOLUTION DE LA TARIFICATION	137
6.6	L'ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE	142

La période 2019-2024 a été marquée par deux événements majeurs pour le Groupe ADP et l'ensemble du secteur aérien à Paris : la crise sanitaire mondiale de Covid-19 et l'accueil des jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

La crise sanitaire a provoqué en 2020 une chute historique du trafic aérien, interrompant brutalement la dynamique de croissance observée depuis plusieurs décennies. Ce choc sans précédent a conduit à la résiliation du contrat de régulation économique (CRE) 2016-2020, et à l'abandon du projet de CRE 2021-2025. En l'absence de contrat de régulation économique, l'évolution des tarifs de redevances aéroportuaires est donc depuis 2020 fixée annuellement et soumise à l'homologation de l'Autorité de régulation des transports (ART).

Face à cette situation exceptionnelle, le Groupe ADP a su préserver la continuité de ses opérations essentielles, adapter son programme d'investissements et maintenir les conditions d'une reprise progressive du trafic. Celle-ci s'est amorcée à compter de 2021, portée par le redémarrage des liaisons internationales, jusqu'à atteindre en 2025 un niveau proche de celui d'avant-crise, malgré un recul durable du trafic domestique.

Parallèlement, la préparation et la tenue des jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 ont constitué un puissant levier de modernisation et de mobilisation collective. Ces échéances ont permis d'accélérer la transformation des infrastructures, la digitalisation des opérations et la mise en œuvre d'une stratégie d'hospitalité renforcée au service des passagers et des compagnies aériennes.

Ainsi, dans un contexte inédit et contrasté, le Groupe ADP a su démontrer sa résilience et poser les bases d'un nouveau modèle aéroportuaire, plus durable, plus efficient et mieux armé face aux défis à venir.

6.1 L'ÉVOLUTION DU TRAFIC

La période 2019-2024 a été marquée par la crise de la Covid-19, qui a entraîné en 2020 une chute du trafic aérien et un arrêt brutal de la dynamique de croissance, à la suite des fermetures de frontières et des restrictions sanitaires mondiales. Le trafic de Paris Aéroport s'est établi en 2020 à 33,1 millions de passagers (30,6 % du niveau 2019).

À partir de 2021, une reprise graduelle s'est amorcée, avec 41,9 millions de passagers (+26,8 %), ce qui représentait encore moins de 40 % du trafic de 2019. Cette dynamique s'est accélérée en 2022 avec 86,7 millions de passagers (80,2 % du niveau 2019), puis consolidée en 2023 avec 99,7 millions (92,3 % du niveau de 2019).

En 2024, le trafic à Paris a atteint 103,4 millions de passagers, soit 95,8 % du niveau de 2019, confirmant un retour quasiment complet aux volumes d'avant-crise, à l'exception notable du trafic domestique et de celui de certaines régions à l'international, dont l'Asie et la Chine en particulier. L'année 2024 a également été marquée par le défi réussi de l'accueil des jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

6.1.1 ÉVOLUTION DU MIX TRAFIC

La reprise du trafic a principalement été portée par le faisceau Schengen, DROM-COM ainsi que le trafic vers certaines destinations internationales, en particulier l'Afrique et l'Amérique du Nord.

Le trafic intra-européen (faisceau Schengen et autres Union européenne) a dépassé en 2024 les niveaux de référence d'avant crise, avec 100,9 % des passagers de 2019.

À l'inverse, le trafic domestique à Paris a poursuivi son recul structurel, conséquence de la suppression de certaines lignes à Paris-Orly dans le cadre de la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 dite « Climat et résilience », d'une évolution du profil et des comportements des passagers intervenus depuis la crise sanitaire, en particulier sur le segment des déplacements professionnels et d'un moindre attrait des liaisons intérieures.

Paris-Orly a retrouvé son niveau d'avant-crise dès 2023 (32,3 millions de passagers, soit 101,2 % de 2019) et a établi un nouveau record de trafic en 2024 avec 33,1 millions de passagers accueillis, tandis que Paris-Charles de Gaulle restait en retrait encore en 2024 (70,3 millions, soit 92,2 % de 2019), en raison de sa plus forte exposition au trafic long-courrier.

Pour 2025, le Groupe ADP anticipe une croissance du trafic de passagers comprise entre 2,5 % et 4,0 %, par rapport à 2024.

	2019	Évolution	2020	Évolution	2021	Évolution	2022	Évolution	2023	Évolution	2024	Évolution
TRAFIG PARIS-CHARLES DE GAULLE												
Trafic passagers (millions)	76,2	5,4 %	22,3	-70,8 %	26,2	17,7 %	57,5	119,4 %	67,4	0,173	70,3	4,3 %
Domestique	6,3	8,3 %	3,2	-49,3 %	3,6	12,0 %	5,7	59,4 %	6,0	0,049	5,8	-3,3 %
Schengen	26,2	4,8 %	7,2	-72,6 %	9,1	27,0 %	20,0	119,4 %	22,3	0,113	23,1	3,8 %
Autres UE	6,2	5,6 %	1,6	-74,6 %	1,3	-20,5 %	4,2	232,1 %	5,2	0,237	5,1	-0,7 %
DROM-COM	0,7	-11,9 %	0,6	-15,0 %	0,8	43,7 %	1,4	64,5 %	1,4	0,028	1,5	9,1 %
Autres internationaux	36,7	5,8 %	9,7	-73,6 %	11,4	17,4 %	26,2	129,8 %	32,6	0,243	34,7	6,5 %
dont trafic en correspondance	22,3	8,0 %	6,8	-69,4 %	8,6	26,2 %	17,0	97,6 %	19,3	0,137	20,4	5,5 %
Taux de correspondance	29 %		31 %		33 %		30 %		29 %		30 %	
Trafic mouvements (milliers, fret incl.)	498,2	3,6 %	212,3	-57,4 %	250,1	17,8 %	402,8	61,1 %	448,3	0,113	460,9	2,8 %
Emport moyen (passagers/vols mixtes)	162,8	1,5 %	124,7	-23,4 %	125,1	-50,0 %	159,8	-60,3 %	165,3	-0,631	166,9	-63,8 %
Jauge atterrie (m de tonnes)	31246	3,8 %	14 044	-55,1 %	16 446	17,1 %	25 604	55,7 %	28 639	0,119	29 819	4,1 %
TRAFIG PARIS-ORLY												
Trafic passagers (millions)	31,9	-3,8 %	10,8	-66,1 %	15,7	45,6 %	29,2	85,6 %	32,3	0,106	33,1	2,6 %
Domestique	9,9	-5,1 %	3,5	-64,1 %	5,0	39,7 %	6,8	37,2 %	6,2	-0,09	5,8	-6,5 %
Schengen	11,0	-4,9 %	3,4	-69,1 %	6,1	78,7 %	12,2	102,0 %	14,4	0,18	14,9	3,1 %
Autres UE	0,2	-33,2 %	0,0	-82,2 %	0,1	136,8 %	0,7	827,0 %	0,8	0,273	0,9	2,4 %
DROM-COM	4,1	9,2 %	2,0	-50,4 %	2,2	8,4 %	3,3	51,1 %	3,3	-0,005	3,2	-2,3 %
Autres internationaux	6,8	-5,9 %	1,8	-73,1 %	2,5	35,2 %	6,2	152,1 %	7,6	0,218	8,4	11,1 %
dont trafic en correspondance	2,2	2,5 %	0,7	-66,4 %	0,6	-24,7 %	0,8	36,4 %	0,6	-0,188	0,5	-15,3 %
Taux de correspondance	7 %		7 %		4 %		3 %		2 %		2 %	
Trafic mouvements (milliers, fret incl.)	218,3	-4,7 %	83,0	-62,0 %	118,6	42,8 %	195,8	65,1 %	205,6	0,05	203,8	-0,9 %
Emport moyen (passagers/vols mixtes)	145,9	0,9 %	130,3	-10,7 %	132,8	1,9 %	149,1	12,3 %	157,1	0,054	162,6	3,5 %
Jauge atterrie (m de tonnes)	9 175	-3,3 %	3 720	-59,5 %	5 311	42,8 %	8 818	66,0 %	9 176	0,041	9 207	0,3 %
TRAFIG GROUPE ADP												
Trafic passagers (millions)	108,0	2,5 %	33,1	-69,4 %	41,9	26,8 %	86,7	106,7 %	99,7	0,151	103,4	3,7 %
Domestique	16,2	-0,3 %	6,7	-58,3 %	8,5	26,6 %	12,5	46,5 %	12,2	-0,026	11,6	-4,9 %
Schengen	37,2	1,7 %	10,6	-71,6 %	15,2	43,6 %	32,3	112,5 %	36,7	0,138	38,0	3,4 %
Autres UE	6,4	4,0 %	1,6	-74,8 %	1,3	-17,6 %	4,8	263,9 %	6,0	0,242	6,0	-0,2 %
DROM-COM	4,7	5,5 %	2,6	-45,3 %	3,0	16,3 %	4,7	54,8 %	4,7	0,005	4,7	1,2 %
Autres internationaux	43,5	3,8 %	11,5	-73,5 %	13,9	20,2 %	32,4	133,7 %	40,1	0,238	43,1	7,4 %
dont trafic en correspondance	24,5	7,4 %	7,6	-69,2 %	9,2	21,2 %	17,8	93,8 %	19,9	0,123	20,9	4,9 %
Taux de correspondance	23 %		23 %		22 %		21 %		20 %		21 %	
Trafic mouvements (milliers, fret incl.)	716,5	0,9 %	295,3	-58,8 %	368,7	24,8 %	598,6	62,4 %	653,9	0,092	664,7	1,6 %
Emport moyen (passagers/vols mixtes)	157,4	1,5 %	126,5	-19,7 %	127,8	1,1 %	156,0	22,0 %	162,6	0,042	165,5	1,8 %
Jauge atterrie (m de tonnes)	40 421	2 %	17 765	-56 %	21 757	23 %	34 422	58,2 %	37 815	0,099	39 026	3,2 %

6.1.2 ÉVOLUTION DES MOUVEMENTS D'AVIONS ET DE LA JAUGE ATTERRIE

Depuis 2021, le nombre de mouvements a progressé chaque année. La croissance des mouvements est plus faible que celle du trafic passager et se traduit, en moyenne, par une amélioration des coefficients de remplissage et une augmentation de l'emport moyen par vol (165 passagers par vol en moyenne en 2024 vs 157 en 2019).

Parallèlement, la jauge atterrie connaît une croissance similaire à la croissance des mouvements sur les différents faisceaux de trafic, traduisant une relative stabilité de la structure des types d'appareils exploités. La jauge moyenne par mouvement est toutefois en progression sur le court et moyen courrier (faisceaux domestique, Schengen et UE hors Schengen), alors qu'elle recule sur l'international, notamment en raison de la sortie de flotte des avions les plus lourds comme l'Airbus A380 ou le Boeing B747 de la flotte de plusieurs compagnies aériennes.

6.1.3 ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT COMPÉTITIF

À la suite de la crise sanitaire, les plateformes parisiennes – comme l'ensemble des grands aéroports européens - ont vu leur position se fragiliser sur le segment de la correspondance long-courrier au profit des *hubs* du Golfe et de Turquie, qui ont attiré une part croissante du trafic de correspondance.

Cette dynamique s'est particulièrement ressentie sur les flux entre l'Europe et l'Asie Pacifique ou l'Europe et l'Afrique. Le *hub* de Paris-Charles de Gaulle a ainsi durablement perdu des parts de marché sur les flux de correspondance à destination de l'Asie, notamment au bénéfice des *hubs* de Dubaï, Doha ou Istanbul. Ces grands *hubs* extra-européens bénéficient en effet d'un cadre réglementaire et fiscal plus attractif, leur permettant de renforcer leur compétitivité.

À l'inverse, les plateformes françaises et européennes sont soumises à des prélèvements ou des réglementations spécifiques qui pèsent sur leur compétitivité.

En 2024, le trafic sur les plateformes parisiennes représente 95,8 % du trafic de la même période en 2019. Le taux de reprise des autres majors en 2024 se situait entre 87,3 % pour Francfort et 100,8 % pour Londres.

Trafic passagers commerciaux (en millions)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Paris (CDG, ORY)	108	33,1	41,9	86,7	99,7	103,4
Londres (LHR, LGW, STN)	155,6	39,8	32,8	117,8	148,1	156,9
Francfort	70,6	18,8	24,8	48,9	59,4	61,6
Amsterdam	71,7	20,9	25,5	52,5	61,9	66,8

Trafic passagers commerciaux taux de reprise vs 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Paris (CDG, ORY)	31 %	39 %	80 %	92 %	96 %
Londres (LHR, LGW, STN)	26 %	21 %	76 %	95 %	101 %
Francfort	27 %	35 %	69 %	84 %	87 %
Amsterdam	29 %	36 %	73 %	86 %	93 %

6.1.4 PARTS DE MARCHÉ ET POSITIONNEMENT DES COMPAGNIES AÉRIENNES

En matière de parts de marché des transporteurs aériens sur les plateformes franciliennes, l'alliance SkyTeam représente près de la moitié du trafic de passagers (environ 46 % en 2024 au global pour les deux plateformes et 61 % pour Paris-Charles de Gaulle en 2024) et la part du trafic des compagnies à bas coûts (*low-cost*) a crû sans discontinuer pour atteindre 29,0 % du trafic total en 2024.

Le classement des premières compagnies aériennes du Groupe ADP reste inchangé :

- ◆ Groupe Air France (compagnies Air France, KLM, Transavia France) ;
- ◆ easyJet ;
- ◆ Vueling ;
- ◆ Delta Airlines.

6.1.5 ÉVOLUTION DU TRAFIC FRET ET POSTE

Paris-Charles de Gaulle demeure un centre stratégique pour le fret aérien. Il accueille l'ensemble des grands opérateurs internationaux et reste le *hub* européen de La Poste et de FedEx. Cette dernière a récemment agrandi ses installations, augmentant sa capacité de tri de 40 %.

L'activité cargo représente une valeur ajoutée de 4,5 milliards d'euros pour plus de 51 000 emplois directs et indirects, dont près de 18 000 directement sur la plateforme. L'emport de fret dans les soutes des vols passagers commerciaux contribue à l'équilibre économique des dessertes assurées par les compagnies aériennes et à la compétitivité de la plateforme.

Au-delà de la richesse créée, 94 % des tonnes embarquées et débarquées concernent l'international, pour des marchandises d'une valeur de 153 milliards d'euros, soit 11 % de la valeur du commerce international français et seulement 0,4 % de son volume. Paris-Charles de Gaulle est ainsi un outil stratégique de compétitivité pour la France dans le commerce international.

Avec près de deux millions de tonnes transportées, le trafic cargo a retrouvé des niveaux d'activité historiques en 2024.

Total Groupe ADP (millions de tonnes)	2019	Évolution	2020	Évolution	2021	Évolution	2022	Évolution	2023	Évolution	2024	Évolution
Trafic fret et poste	2,2	-2,3 %	1,8	-17,7 %	2,1	18,3 %	2,0	-6,3 %	1,9	-3,2 %	2,0	2,2 %
Paris-Charles de Gaulle	2,1	-2,5 %	1,8	-16,7 %	2,1	17,8 %	1,9	-6,6 %	1,9	-2,8 %	1,9	2,3 %
Paris-Orly	0,1	-3,3 %	0,1	-37,9 %	0,1	32,4 %	0,1	2,6 %	0,1	-11,5 %	0,1	-2,4 %
Trafic Paris-Le Bourget												
TOTAL MOUVEMENTS (MILLIERS)	54,7	-4,6 %	33,9	-38 %	52,3	54,2 %	64,4	23,2 %	59,4	-7,8 %	57,7	-2,9 %

Paris-Le Bourget s'inscrit dans une reprise solide observée sur les grandes plateformes d'aviation d'affaire européennes, mais avec un volume d'activité largement supérieur, consolidant sa première place en Europe. Sa place reste fragile au regard des niveaux d'imposition qui pèsent sur l'aviation d'affaire.

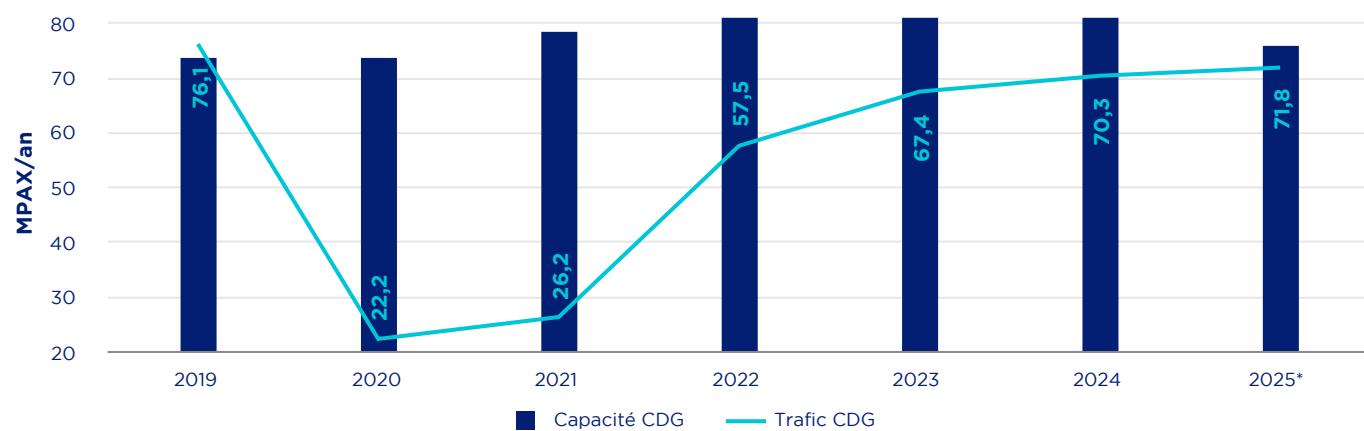
6.2 L'ÉVOLUTION DES CAPACITÉS

6.2.1 CAPACITÉS DE PARIS-CHARLES DE GAULLE

En 2019, la capacité de l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle s'élevait à environ 74 millions de passagers annuels. Grâce aux investissements réalisés au cours du CRE 2016-2020 et les mises en service subséquentes (terminal 2B rénové et jonction BD, jonction des satellites 1 à 3 du terminal 1), la capacité de l'aéroport a été portée à 81 millions de passagers annuels.

En 2024, le trafic était de 70,3 millions de passagers, soit 92 % du trafic réalisé en 2019 avant la crise COVID (76,1 millions de passagers).

ADÉQUATION TRAFIC/CAPACITÉS – PARIS-CHARLES DE GAULLE EN MILLIONS DE PASSAGERS ANNUELS



* Intégrant une baisse de capacité fin 2025 d'environ 5 millions de passagers par an consécutive à la mise en service du process EES sur les zones frontières.

Le graphique ci-dessus illustre l'adéquation trafic-capacité sur une base nominale, exprimée en millions de passagers par an. La capacité disponible inclut celle du terminal 2A, actuellement en cours de rénovation.

Les capacités par terminal de Paris-Charles de Gaulle se décomposent comme suit :

(en millions de passagers/an)	À fin 2019	À fin 2024
Terminal 1	10	12
Terminal 2	60	65
ABCD *	15	20
E	25	25
Dont		
Hall K	9	9
Hall L	9	9
Hall M	8	8
F	18	18
G	3	3
Terminal 3	4	4
TOTAL	74	81¹

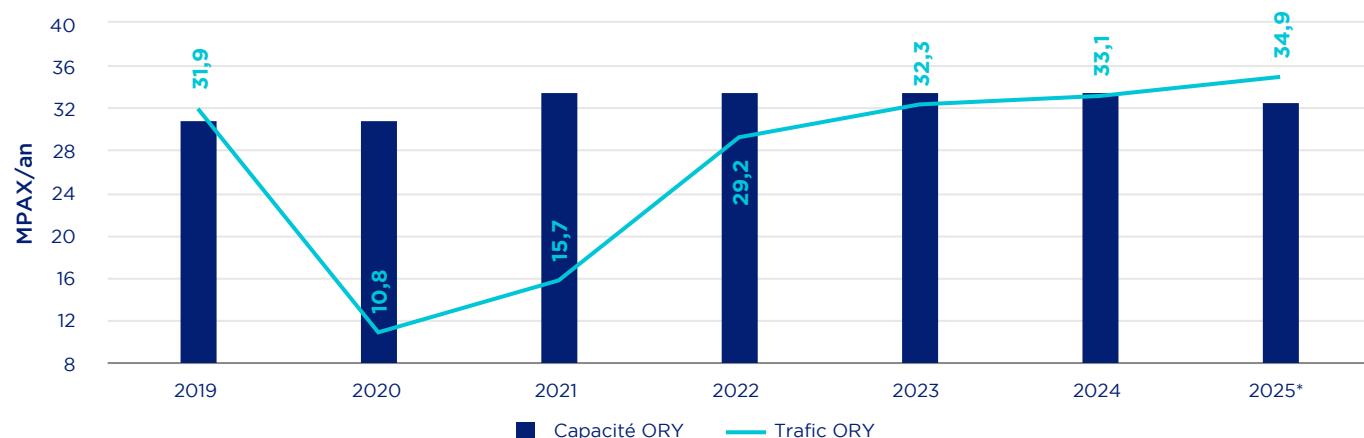
* NB : terminal 2A fermé jusqu'à décembre 2025 pour rénovation.

¹ Hors impact de la mise en service des EES de -5 soit 76 Mpx à fin 2024.

6.2.2 CAPACITÉS DE PARIS-ORLY

La capacité des installations terminales à Paris-Orly, de 27 millions de passagers par an avant le CRE 2016-2020, n'a pas évolué sur les CRE 2006-2010 et 2011-2015. Au cours du CRE 2016-2020, des investissements significatifs ont été réalisés, notamment la mise en service d'une nouvelle jetée d'embarquement à Orly 4 (ex Orly Sud) ainsi que l'ouverture d'un terminal de jonction des aérogares existantes (Orly 3) permettant d'augmenter la capacité à 31 millions de passagers annuels et d'améliorer la qualité de service offerte par la plateforme. En 2021, l'ouverture d'une extension d'Orly 4 (projet dit « RPD1 » Refonte du Process Départ International) et la rénovation d'Orly 2 ont permis de porter les capacités disponibles à environ 34 millions de passagers annuels. Le trafic réalisé en 2024 a été de 33,1 millions de passagers, dépassant le niveau de 2019 (31,9 millions de passagers) et égalant le record de trafic de 2018.

ADÉQUATION TRAFIC/CAPACITÉS – PARIS-ORLY EN MILLIONS DE PASSAGERS ANNUELS



* Intégrant une baisse de capacité fin 2025 d'environ 1 million de passagers par an consécutive à la mise en service du process EES sur les zones frontières.

Le graphique ci-dessus illustre l'adéquation trafic-capacité sur une base nominale, exprimée en millions de passagers par an.

Les capacités par terminal de Paris-Orly se décomposent comme suit :

(en millions de passagers/an)	À fin 2019	À fin 2024
Orly 1	11,0	11,0
Orly 2 et 3	14,0	15,0
Orly 4	6,0	7,6
TOTAL	31	34¹

1 Hors impact de la mise en service des EES de -1 soit 33 Mpx à fin 2024.

6.3 LE PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

Sur la période 2019-2024, le Groupe ADP a mis en œuvre une politique d'investissement répondant à plusieurs objectifs : la modernisation des infrastructures, le respect des exigences réglementaires, et l'anticipation de l'évolution des usages dans le secteur aérien. Cette trajectoire d'investissement s'est déployée dans un contexte contrasté, marqué par des phases successives de croissance, de crise liée à la pandémie de Covid-19, puis de reprise.

Au cours de cette période, les priorités stratégiques ont été réévaluées afin d'ajuster l'allocation des ressources, tout en maintenant un équilibre entre les contraintes financières et les objectifs industriels. Le programme d'investissement a été structuré autour d'axes tels que la transformation des plateformes (transition énergétique, fluidification des flux passagers, amélioration de la qualité de service et de la sécurité) et la capacité d'adaptation face aux aléas externes.

D'un point de vue opérationnel, les investissements sur les plateformes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ont porté sur les projets suivants : mise en conformité des installations, déploiement de nouveaux équipements de sûreté, automatisation des systèmes de tri bagages, reconfiguration des parcours passagers, amélioration de la performance énergétique et prise en compte des besoins liés au CDG Express.

Ce bilan 2019-2024 s'inscrit dans le cadre de la feuille de route *2025 Pioneers*, qui engage le Groupe ADP vers un nouveau modèle aéroportuaire, plus durable, plus efficient et plus connecté. Il constitue ainsi une base essentielle pour constater les résultats des orientations prises au cours des cinq dernières années, en mesurer l'impact stratégique, et éclairer les choix futurs à l'aube d'une nouvelle phase de développement.

I. BILAN DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS RÉGULÉS DE 2019-2024

Rétrospective des investissements ADP régulés réalisés de 2019 à 2024

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Périmètre régulé	706	463	316	350	524	591	2 951
Maintien du patrimoine	344	181	114	125	215	243	1 222
Réglementaire	11	13	10	18	62	62	176
Optimisation des capacités et qualité de service	194	178	107	96	101	143	818
Développement durable et intermodalité	63	40	35	64	80	87	368
Compétitivité	91	50	50	47	59	49	346
Autres (commerces, immobiliers de diversification, sûreté et sécurité, fonctions transverses)	3	1	0	1	8	7	21

Entre 2019 et 2024, le Groupe ADP a engagé un programme d'investissement ambitieux et structurant visant à moderniser ses infrastructures, à renforcer la qualité de service, à répondre aux exigences réglementaires européennes, tout en accompagnant la transition environnementale de ses plateformes. Ces investissements ont également été adaptés au fil des années pour faire face à des chocs exogènes majeurs, notamment la crise sanitaire et pour anticiper les besoins de capacités à long terme dans un contexte de reprise progressive du trafic aérien et de préparation des jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

II. L'ANNÉE 2019, DERNIÈRE ANNÉE AVANT LA CRISE SANITAIRE

L'année 2019 s'inscrit comme un pic dans la trajectoire d'investissement du Groupe ADP avant l'apparition de la crise sanitaire. Elle marque la poursuite d'un cycle engagé plusieurs années auparavant, visant à moderniser en profondeur les infrastructures des plateformes parisiennes, améliorer la qualité de service, anticiper les évolutions réglementaires européennes, et renforcer la compétitivité de ses actifs. Avec un total de 706 M€ investis sur le périmètre régulé, l'année 2019 met en exergue un haut niveau d'engagement sur l'ensemble du périmètre opérationnel du Groupe ADP. Cette enveloppe a permis de consolider des projets majeurs, aussi bien en termes de capacité que de sécurité, de performance opérationnelle et d'interface client.

À Paris-Charles de Gaulle, les investissements ont ciblé des projets structurants

- La rénovation du terminal 2B et la création d'une liaison avec le terminal 2D, facilitant les correspondances et améliorant les parcours passagers ;
- la construction de la jonction des satellites du terminal 1, projet emblématique de restructuration destiné à fluidifier les parcours internationaux et à optimiser l'exploitation des capacités existantes ;
- le développement du trieur bagages en correspondance TBS4 visant à contribuer à une meilleure gestion des flux de bagages en correspondance via un système de tri bagages destiné au traitement automatique des bagages locaux enregistrés au terminal 2E et aux bagages en correspondance au départ des satellites 3 et 4 ;
- des investissements dans la qualité d'expérience passager notamment via l'amélioration de l'orientation au sein des terminaux ;
- le projet de revitalisation des ailes du hall L, visant à améliorer la satisfaction client (création de blocs sanitaires standards, refonte de l'ambiance, refonte des zones sièges, refonte des zones d'embarquements...) ;

- ◆ le prolongement des voies Delta et Québec, la rénovation du parking AB ;
- ◆ l'extension des aires India qui visait à étendre le *hub* de Fedex dans le cadre du projet Fedex 2020 (construction de nouvelles aires avions et augmentation de la capacité de traitement de fret de la plateforme).

À Paris-Orly, les investissements ont permis d'achever la transformation d'envergure de la plateforme

- ◆ La rénovation de la piste 3 et du pont 2, chantiers majeurs d'infrastructures aéronautiques assurant la sécurité et la fiabilité des opérations ;
- ◆ la réalisation de la jonction entre Orly 2 et Orly 4, par la création d'un nouveau bâtiment Orly 3, marquant l'unification complète des anciens terminaux Est/Ouest en un terminal unique ;
- ◆ des travaux préalables à la construction de la future gare du Grand Paris, visant à connecter Orly au réseau métropolitain et transformer son accessibilité ;
- ◆ la rénovation des aires et voies de circulation dans le cadre des opérations de traitements de la vétusté et de maintien du patrimoine (rénovation W1 et postes avion F04/F30 ; travaux sur les VCA (voies de circulation avions) associées à la piste 08/26...).

Le niveau d'investissement régulé sur l'année 2019 a permis de franchir une étape déterminante dans la stratégie de transformation, en opérant une montée en gamme visible des infrastructures, tout en renforçant les fondations techniques, sécuritaires et opérationnelles nécessaires à l'accueil du trafic futur. 2019 s'impose ainsi comme l'année charnière d'un cycle d'investissement intensif, juste avant le choc de la crise sanitaire qui, à partir de 2020, est venu bouleverser l'ensemble des équilibres et contraindre la dynamique engagée.

III. UNE ADAPTATION DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENTS FACE À LA CRISE SANITAIRE DE 2020

L'année 2020 marque une rupture significative dans la trajectoire d'investissement. La crise sanitaire a entraîné une baisse sans précédent du trafic aérien, l'interruption temporaire de la majorité des chantiers en cours, ainsi qu'une forte incertitude quant aux perspectives économiques du secteur. Dans ce contexte, une réévaluation globale du programme d'investissement a été réalisée avec pour objectif de préserver la liquidité, de réduire les engagements exposés à des risques élevés et de recentrer les ressources sur les projets jugés prioritaires.

Le montant total des investissements régulés a été réduit à 463 M€. Ce recentrage a conduit au maintien des opérations en cours ou identifiées comme stratégiques, tandis que d'autres projets ont été suspendus ou repasés en fonction de leur degré de priorité et de leur maturité.

À Paris-Charles de Gaulle, les investissements ont été ciblés sur la poursuite des projets prioritaires

- ◆ La rénovation du terminal 2B et sa liaison avec le terminal 2D, afin de sécuriser la cohérence fonctionnelle de la zone ;
- ◆ l'avancement des travaux de la jonction internationale du terminal 1 ;
- ◆ la poursuite du TBS4, essentiel à la gestion des correspondances ;
- ◆ le début des travaux de création des aires dites « Agen » (Aires Grand Est Nord) qui vise à créer des aires de stationnement avions au large ;
- ◆ la poursuite de la modernisation du hall L du terminal 2E et la création d'un salon Air France unique au terminal 2F ;
- ◆ la réfection du parking AB, le prolongement des voies Delta et Québec, et le démarrage de la rénovation de la piste 3 ;
- ◆ la poursuite de la réalisation du projet d'extension des aires India ;
- ◆ les premiers travaux liés à la gare du CDG Express et à l'accessibilité routière de la plateforme.

À Paris-Orly, plusieurs chantiers ont été poursuivis ou achevés

- ◆ La fin des travaux de rénovation de la piste 3 ;
- ◆ la poursuite de la rénovation des aires et voies de circulation dans le cadre des opérations de traitements de la vétusté et de maintien du patrimoine (Rénovation W1 et postes avion F04/F30) ;
- ◆ l'achat d'équipements avec l'acquisition de dégivreuses ;
- ◆ la poursuite des investissements dédiés à la création de la nouvelle gare du métro sur la plateforme d'Orly.

À Paris-Le Bourget et sur les aérodromes d'aviation générale

Le Groupe ADP a concentré ses investissements sur des interventions essentielles : travaux de mise aux normes, rénovation de la piste 03/21 et opérations liées à la vétusté des infrastructures.

Dans un contexte fortement contraint, l'année 2020 a été marquée par un recentrage des investissements. Groupe ADP a su préserver ses capacités d'action afin de maintenir la poursuite et la finalisation des projets prioritaires qui avaient été initiés dans le cadre du CRE 2016-2020.

IV. UNE REDÉFINITION DES INVESTISSEMENTS POUR 2021 ET AU-DELÀ

L'année 2021 a prolongé les effets de la crise sanitaire sur le secteur aérien. Dans un contexte de reprise incertaine, marqué par la poursuite de restrictions de déplacements, un trafic international réduit et des perspectives économiques variables, le Groupe ADP a adapté sa politique d'investissement en ajustant progressivement ses priorités.

Le total des investissements régulés pour 2021 s'élève à 316 M€. Le niveau d'engagement reste inférieur à celui observé avant la crise. Cette évolution reflète une adaptation du rythme d'investissement visant à préserver la capacité d'autofinancement du Groupe ADP, tout en permettant la poursuite des projets identifiés comme prioritaires sur les plans réglementaire, opérationnel ou stratégique.

Cette année s'inscrit également dans un changement de cadre institutionnel : la crise sanitaire ayant rendu caducs les fondements économiques et industriels du CRE initialement prévu pour la période 2021-2025, le Groupe ADP a suspendu le processus d'élaboration du CRE, réinterrogeant en profondeur son modèle de développement et de financement à moyen terme.

À Paris-Charles de Gaulle, les investissements ont porté en priorité sur les projets en cours les plus structurants

- ◆ La poursuite du chantier de la jonction de satellites internationaux du terminal 1, destinée à renforcer la capacité d'accueil tout en modernisant les parcours passagers ;
- ◆ la poursuite du TBS4 ;
- ◆ la poursuite des travaux préparatoires au CDG Express, infrastructure structurante à long terme ;
- ◆ l'extension des aires India et la réfection de la piste 3, essentielle à la pérennité de l'exploitation ;
- ◆ des opérations de maintenance lourde : réfection de la couverture du corps central du terminal 2E, mise en cohérence du terminal 2D avec la liaison BD, et *staging* de la salle d'embarquement du terminal 1.

À Paris-Orly, les investissements ont été guidés par les impératifs de conformité et de remise à niveau technique

- ◆ Les travaux liés à la future gare du Grand Paris Express, enjeu structurant pour l'accessibilité de la plateforme ;
- ◆ la rénovation des infrastructures aéronautiques sur la voie W42/L42 ;
- ◆ la restructuration du hall B et de la pré-passerelle D08 ;
- ◆ le réaménagement progressif des voies de circulation aéronautiques au sud d'Orly 4, pour assurer la fluidité des opérations au sol ;
- ◆ la continuité des débuts de travaux liés à la mise en conformité du parking P2.

À Paris-Le Bourget et sur les aérodromes d'aviation générale

Le Groupe ADP a poursuivi des investissements ciblés afin de maintenir opérationnel le patrimoine (remplacements de plusieurs postes avions).

Ainsi en 2021, la gestion des investissements évolue vers une réorganisation des priorités, en s'appuyant sur la soutenabilité financière, la continuité des activités et l'anticipation des évolutions du modèle post-crise. Ce recentrage aura permis de préserver les marges de manœuvre nécessaires au redémarrage progressif des investissements plus ambitieux dès 2022.

V. UN REDÉMARRAGE PROGRESSIF DES INVESTISSEMENTS EN 2022

Après deux années de ralentissement lié à la crise sanitaire, l'année 2022 marque une évolution dans la trajectoire d'investissement du Groupe ADP. Dans un contexte de reprise progressive du trafic et de mise en place de la feuille de route 2025 *Pioneers*, l'entreprise a engagé une reprise maîtrisée de certains projets, notamment dans les domaines de la modernisation et de la transition environnementale.

Le montant total des investissements régulé atteint 350 M€ traduisant ainsi la volonté du Groupe ADP de redonner de l'élan à ses priorités industrielles, tout en intégrant les nouveaux objectifs de performance environnementale et de résilience post-crise.

À Paris-Charles de Gaulle, plusieurs projets emblématiques ont été repris ou lancés :

- ◆ La jonction des satellites 1, 2 et 3 du terminal 1, destinée à moderniser et fluidifier les parcours passagers sur l'axe international ;
- ◆ le réaménagement du satellite à l'est et la liaison entre les satellites 1 et 7, pour renforcer la flexibilité opérationnelle ;
- ◆ la poursuite des travaux sur le projet TBS4 conçu pour gérer les flux ;
- ◆ le lancement du futur salon de réception, aligné avec les standards de service haut de gamme ;
- ◆ la réhabilitation partielle des *taxisways* associés à la piste 1, garantissant la pérennité des opérations aéronautiques ;
- ◆ les travaux liés au CDG Express.

À Paris-Orly, les investissements ont été guidés par les enjeux d'intermodalité et de performance énergétique

- ♦ Les travaux d'adaptation aux futurs accès du Grand Paris Express, incluant le réaménagement des secteurs côté ville (Orly 1, 2 et 3) ;
- ♦ la mise en conformité du parking P2 et le projet de nouveau parking à étages, en lien avec les flux de passagers attendus ;
- ♦ la rénovation des infrastructures aéronautiques des voies W1 et W43, pour améliorer la performance au sol ;
- ♦ l'installation d'une nouvelle centrale thermique-frigorifique, clé de la montée en puissance énergétique de la plateforme ;
- ♦ la mise en conformité du tri bagages à Orly 4, en prolongement des chantiers déjà engagés en 2020 et 2021.

À Paris-Le Bourget et sur les aérodromes d'aviation générale

Le Groupe ADP a poursuivi quelques efforts sur les infrastructures, avec notamment le remplacement de portes avions ou encore la mise en place d'écrans anti-souffle,

L'année 2022 constitue une phase de transition, caractérisée par la reprise progressive de certains projets et par une gestion encadrée des investissements. Cette évolution s'inscrit dans le cadre du plan stratégique, en lien avec les objectifs environnementaux et la préparation d'échéances majeures telles que les jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

VI. 2023 : ACCÉLÉRATION ET TRANSFORMATION STRUCTURANTE

L'année 2023 s'inscrit comme une étape dans l'évolution de la trajectoire d'investissement du Groupe ADP. Dans un contexte de mise en œuvre de la feuille de route *2025 Pioneers*, de reprise confirmée du trafic et de préparation aux jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, l'activité d'investissement s'oriente vers des thématiques à caractère structurel telles que la digitalisation, la performance environnementale, la fiabilisation des infrastructures critiques et la résilience opérationnelle.

Le volume global des investissements du Groupe ADP sur le périmètre régulé est de 524 M€, traduisant à la fois une relance d'ampleur et une meilleure capacité d'action du Groupe après les années de tension financière. Cette dynamique témoigne d'une volonté de transformation profonde, visant à aligner le modèle aéroportuaire avec les attentes environnementales, sociétales et technologiques.

À Paris-Charles de Gaulle, les investissements traduisent certaines nouvelles priorités en matière environnementale et opérationnelle

- ♦ Le projet de canalisation Marne, visant à améliorer la gestion des eaux pluviales à l'échelle de la plateforme ;
- ♦ la réhabilitation de la piste 1 et des *taxisways* associés, opération majeure de maintien en condition opérationnelle ;
- ♦ le développement d'un nouveau système de tri bagages pour les halls L et M du terminal 2E, dédié aux flux locaux et aux correspondances ;
- ♦ le projet de centrale géothermique, illustrant la volonté du Groupe ADP de réduire son empreinte énergétique et qui est la concrétisation de la feuille de route *2025 Pioneers* ;
- ♦ la poursuite des travaux liés à la gare du CDG Express, notamment l'adaptation des quais et des accès à la gare CDG2 ;
- ♦ la création des aires « Agen », contribuant à la capacité d'accueil et à la fluidité du trafic international ;
- ♦ le déploiement de nouveaux équipements de détection de drones et d'un système d'hypervision basse altitude, dans une logique de sûreté renforcée ainsi que le renforcement de la protection périphérique de la plateforme ;
- ♦ le renouvellement du parc de dégivreuses via l'acquisition de dégivreuses avions, modèle hybride électrique-thermique.

À Paris-Orly, les projets répondent à une double exigence : modernisation et décarbonation

- ♦ La rénovation et la mise en conformité de la piste 2 et des voies de circulation avions ;
- ♦ la création d'une nouvelle centrale frigorifique au sein de la centrale thermique principale ;
- ♦ la mise en place de boucles haute tension et de nouveaux postes électriques, pour soutenir l'électrification des opérations au sol ;
- ♦ le renforcement de la capacité électrique de la plateforme, afin d'accompagner la transition énergétique (ACU ou *Air Conditioning Unit*, bornes de recharge de véhicules électriques, électrification des aires à matériels) ;
- ♦ le traitement de la vétusté avec la réhabilitation du viaduc de départ dont l'objectif vise à reprendre l'étanchéité en zones pro d'emport une, deux et trois sur l'esplanade Orly1 2 et 3 au-dessus du parking P2 ;
- ♦ le lancement du de la Maison de l'environnement et des territoires au cœur de la plateforme à Paris-Orly, vitrine environnementale et innovation territoriale.

À Paris-Le Bourget et sur les aérodromes d'aviation générale

Les investissements ont porté sur la sécurisation du périmètre, avec des projets de protections périphériques, de lutte anti-drones ou encore des premiers travaux liés au développement d'un vertiport.

Au global, 2023 marque une accélération décisive de la transformation engagée. L'alignement entre investissements opérationnels, objectifs environnementaux et anticipation des besoins futurs se concrétise à travers des projets ambitieux, portés par une gouvernance d'investissement renforcée. Cette année pose les bases d'un modèle aéroportuaire plus sobre, plus intégré et mieux armé face aux enjeux de long terme. La cybersécurité s'intègre également dans cette dynamique, avec des actions ciblées pour renforcer la résilience numérique des infrastructures.

VII. CONTINUITÉ ET MONTÉE EN PUISSANCE DES INVESTISSEMENTS SUR L'ANNÉE 2024

En 2024, le Groupe ADP prolonge la dynamique enclenchée en 2023, avec une intensification ciblée de ses investissements dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, tout en consolidant sa trajectoire vers un nouveau modèle d'infrastructure plus durable, performant et connecté. Dans un contexte de stabilisation post-crise, l'objectif est double : (i) finaliser les projets critiques pour les échéances court terme, et (ii) engager des transformations structurelles à plus long terme.

Le montant total investi sur le périmètre régulé est de 591 M€, soit le niveau le plus élevé du cycle depuis 2019.

À Paris-Charles de Gaulle, les priorités combinent modernisation et innovations technologiques

- ◆ Les premières études du projet d'aménagement du satellite aires dites « Agen » et *airside* qui a pour objectif la mise au contact de six postes avions gros porteurs connectés au terminal 2E via l'extension de la liaison LISA ;
- ◆ les premières études en vue du développement du train de correspondance, ou APM-ZR (*Automated People Mover – Zone Réservée*), système de transport automatisé intra-plateforme entre les terminaux 2E, 2F, le satellite 5 et le terminal 2G, dédié aux passagers en correspondance ;
- ◆ la poursuite des travaux sur le CDG Express, avec la reconfiguration de la gare, en vue de sa mise en service ;
- ◆ la mise en place d'un dispositif de détection anti-drones, couplé à une hypervision de surveillance aérienne basse altitude, pour améliorer la sécurité périphérique ;
- ◆ l'acquisition de déneigeuses hautes performances (compatibles au biodiesel B100 et au HVO), en renouvellement de matériel vétuste ;
- ◆ la refonte des banques d'enregistrements du terminal 2A pour répondre à des exigences réglementaires notamment au niveau de la sécurité ;
- ◆ la poursuite du projet de canalisation des eaux pluviales vers la Marne, et la refonte globale du système de gestion des eaux de la plateforme (bassin versant Seine) ;
- ◆ la réhabilitation du hangar FedEx dit H4, avec mise en conformité technique, énergétique et sécuritaire ;
- ◆ le déploiement du centre opérationnel (AOPC) de Paris-Charles de Gaulle dans le bâtiment ALTAI, permettant la coordination des opérations critiques ;
- ◆ la réhabilitation de la voie de circulation avion N sud, visant à améliorer la fluidité et la sécurité au sol.

À Paris-Orly, les investissements sont orientés vers l'électrification des installations et l'optimisation des flux

- ◆ La finalisation de la piste 2, avec mise aux normes EASA (*European Union Aviation Safety Agency*) ;
- ◆ la modernisation électrique du site, via l'installation d'un second poste 225 kV, connecté au réseau RTE, et le déploiement d'une nouvelle boucle haute tension pour accompagner l'électrification des activités ;
- ◆ l'extension des aires avions Golf, avec la création de postes G08, G09 et G10, en réponse à la montée en charge de la plateforme ;
- ◆ la revalorisation du parking P2 avec le déploiement massif de bornes de recharges pour véhicules électriques ;
- ◆ l'installation de deux pompes à chaleur de 5 MW au sein de la centrale thermique principale afin d'accroître la performance du puits de géothermie ;
- ◆ le réaménagement du viaduc de départ Orly 1/2/3, pour fluidifier les accès voyageurs.

À Paris-Le Bourget et sur les plateformes secondaires

L'année est marquée par la poursuite des investissements en matière de protections périphériques ainsi que les projets de vertiport.

Au total, l'année 2024 marque ainsi l'aboutissement opérationnel d'un cycle engagé cinq ans plus tôt tout en poursuivant la mise en œuvre de la feuille de route 2025 *Pioneers*. La convergence des priorités sécurité, connectivité, sobriété énergétique, capacité d'accueil inscrit les plateformes parisiennes dans un modèle en transition. La cybersécurité fait l'objet d'actions spécifiques visant à accompagner la digitalisation des infrastructures et à renforcer la continuité des opérations tout en répondant aux exigences de la loi de programmation militaire (LPM). Toutes ces actions entreprises visent à répondre à la fois aux exigences des passagers, des compagnies aériennes et des partenaires territoriaux.

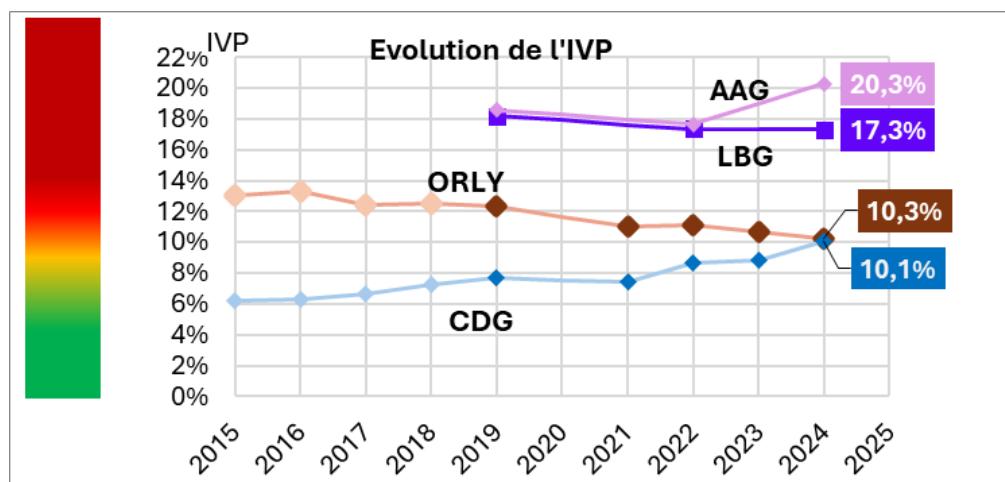
Entre 2019 et 2024, le Groupe ADP a su adapter sa trajectoire d'investissement à un contexte particulièrement mouvant, conciliant exigences opérationnelles, contraintes financières et premières briques de transformation durable. Malgré les tensions liées à la crise sanitaire et aux nouvelles exigences liées à la transition environnementale du secteur, Groupe ADP a maintenu une stratégie visant à moderniser ses plateformes, sécuriser ses infrastructures, et préparer l'avenir.

Les résultats observés sur la période incluent la mise en service d'équipements renouvelés, des infrastructures dimensionnées pour accueillir des événements internationaux ainsi que des projets liés à la transition énergétique qui viennent donc témoigner de la diversité des actions mises en œuvre.

Sur le plan financier, plus de 2,9 milliards d'euros sur le périmètre régulé ont été investis sur la période, selon une logique de sélection et de priorisation des projets, en tenant compte de leur impact, de leur financement et des équilibres économiques visés. Cette approche a permis d'assurer la poursuite de projets jugés structurants tout en maintenant une maîtrise des ressources engagées.

VIII. TRAITEMENT DE LA VÉTUSTÉ SUR LA PÉRIODE 2019 À 2024

Le traitement de la vétusté s'est imposé comme un axe structurant de la stratégie patrimoniale du Groupe ADP. L'Indice de Vétusté Physique (IVP), outil de pilotage au fil des années, a permis d'objectiver l'évolution de l'état des infrastructures et de prioriser les investissements en conséquence. Sur la période 2019-2024, marquée par les effets de la crise sanitaire et les réorganisations internes majeures, les plateformes ont dû adapter leurs plans de traitement, conciliant grands chantiers, interventions ciblées et contraintes opérationnelles. Ce bilan met en lumière la diversité des trajectoires selon les plateformes, ainsi que les efforts déployés pour préserver la valeur d'usage du patrimoine tout en préparant la transition vers une nouvelle phase d'investissements.



L'Indice de Vétusté Physique (IVP) est l'indicateur qui permet de suivre l'évolution de l'état du patrimoine des plateformes parisiennes.

Il est calculé par la formule : $IVP = CMP / VAR$

CMP (CAPEX de Maintenance Projeté) = Estimation du montant des investissements nécessaires dans les 5 ans pour maintenir et rétablir le patrimoine et ses composants dans un état spécifié.

VAR (Valeur Actuelle de Remplacement) = Coût moyen de construction et d'aménagement des bâtiments, des terrains et des infrastructures pour un patrimoine ayant les mêmes typologies que celui ausculté en date d'aujourd'hui, et selon les types de conception et les méthodes de construction actuelle.

Paris-Charles de Gaulle

Entre 2019 et 2024, l'IVP de Paris-Charles de Gaulle a poursuivi son augmentation et il atteint le seuil des 10 %.

Cette hausse est la conséquence de l'entrée en vétusté des actifs datant des années 1990 et du début des années 2000. Dans les années qui viennent un effort d'investissement sera nécessaire pour arrêter cette croissance et stabiliser l'IVP.

Le palier constaté lors de la période 2019 et 2021 est lié, d'une part, à l'aboutissement des grands travaux engagés dans le cadre du CRE3 (réhabilitation du terminal 2B, réfection de la piste 3) qui ont compensé une grande partie des nouvelles déficiences entrant dans le calcul de l'IVP, et d'autre part, à la réception de nouveaux actifs (tri bagages TBS4, bâtiment de liaison entre les terminaux 2B et 2D, salon du terminal 2F) ayant eu un effet de dilution sur l'IVP.

Un ratrappage a été observé sur la période 2022 à 2024.

Durant cette seconde période, le traitement de la vétusté s'est traduit par des rénovations au fil de l'eau et par des grands chantiers.

- ◆ Aérogares : réhabilitation du terminal 2B, réfection de la couverture du corps central du terminal 2E, système de sécurité incendie des terminaux 2E et 2F, début de remplacement des électromécaniques du terminal 2F et du module MN ;
- ◆ Bagages : réfection des installations bagages du terminal 2D, reconstruction du trieur à bagages TBC, premiers remplacements d'équipements du TBE ;
- ◆ Utilités : rénovations récurrentes des chaussées routières, finalisation de la rénovation du parc PAB et engagement de celle du PCD, rénovation des postes électriques du terminal 2D, rénovation des canalisations critiques ;
- ◆ *Airside* : engagement de la rénovation de la piste 1 et des voies de circulations associées dans l'attente de la rénovation lourde prévue en 2025. Réhabilitation de tronçons de *taxisways* critiques. Renouvellement de la flotte d'engins de viabilité hivernale.

Globalement sur la période 2019 à 2024, la création de nouveaux actifs (jonction des satellites 1 et 3 du terminal 1, liaison BD, tri-bagages TBS4, ouvrages du CDG Express) a eu un effet modeste sur l'IVP (effet de dilution estimé à -0,3 point).

Paris-Orly

Le CRE 2016-2020 avait permis d'engager le ratrappage de la situation dégradée héritée des années 2000. Cela s'est traduit par une diminution de l'IVP.

Durant la période 2019 à 2021, l'IVP a fortement baissé grâce aux travaux réalisés sur les chaussées aéronautiques, en particulier sur la piste 3 et le pont 2. Les installations ayant été moins utilisées durant la pandémie, un ralentissement des investissements a été possible sans que cela provoque un dérapage de l'IVP.

L'IVP a sensiblement diminué au cours de la période 2022 à 2024 grâce au traitement de la vétusté au fil de l'eau et à des projets d'envergure :

- ◆ aérogares : poursuite de la rénovation des systèmes électriques courants forts et courants faibles, des électromécaniques et des systèmes de confort climatique ;
- ◆ bagages : rénovations associées à l'installation de machines de sûreté de standard 3 ;
- ◆ utilités : engagement de la réfection du parc P2 (ex-P3), réfection récurrente des enrobés, réfection de canalisations critiques, traitement de vétusté sur la géothermie ;
- ◆ *airside* : réhabilitation de la piste 2, réfection de *taxisways*, réfection d'aires avions (G et D).

Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale (AAG)

Le traitement de la vétusté a permis de traiter les déficiences les plus graves et de garantir l'opérabilité des sites.

Les principales rénovations réalisées sur Paris-Le Bourget entre 2019 et 2024 sont les suivantes :

- ◆ réfection de la partie sud de la piste 03/21 et des drains en *airside* ;
- ◆ remplacement de chaudières ;
- ◆ remplacement des portes pour avion des hangars ;
- ◆ réfection des chaussées routières (avenue de l'Europe).

Au total, sur la période 2019 à 2024, l'évolution de l'IVP reflète à la fois les efforts réalisés pour maintenir la qualité du patrimoine aéroportuaire et les limites structurelles rencontrées. À Paris-Charles de Gaulle, la progression de l'IVP traduit l'entrée en vétusté d'actifs majeurs mis en service dans les années 1990-2000, nécessitant un renforcement des investissements dans les années qui suivent pour enrayer cette dynamique. À Paris-Orly, l'effet positif des travaux engagés dès le CRE 2016-2020 a permis une baisse significative de l'IVP. Sur la plateforme de Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale, les opérations ciblées ont permis de préserver la sécurité et l'opérabilité des infrastructures.

Dans l'ensemble, si des avancées notables ont été réalisées, notamment par le biais de grands chantiers et de traitements au fil de l'eau, la stabilisation de l'IVP à moyen terme nécessitera la poursuite d'une politique d'investissement rigoureuse et ciblée.

6.4 LA QUALITÉ DE SERVICE ET LA SATISFACTION CLIENTS

La période 2019-2024 a été marquée par de profondes évolutions en matière de qualité de service sur les plateformes aéroportuaires parisiennes.

La crise sanitaire a bouleversé la qualité de service en imposant notamment une activité réduite avec des conséquences économiques fortes et des contraintes importantes de voyage pour les passagers.

La satisfaction clients en 2020 a pu se maintenir à un niveau élevé grâce à la préservation des fondamentaux, l'élaboration d'un écosystème de confiance matérialisé par le déploiement d'un dispositif sanitaire tout au long des parcours (*Paris Aéroport Safe Travel*) et la mobilisation de toute la communauté aéroportuaire.

Les années suivantes ont été marquées par l'accompagnement de la reprise du trafic passagers et par la réouverture de toutes nos installations.

Lors de la réunion de la commission consultative économique (COCOECO) du 22 septembre 2022, le Groupe ADP s'est engagé à mettre en place un groupe de travail afin de déterminer collectivement des indicateurs de qualité de service dans le périmètre d'activités du Groupe ADP (indicateurs globaux et indicateurs spécifiques à un service ou une opération).

Les années 2023 et 2024 ont ensuite été fortement tournées vers la préparation aux jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 et la mobilisation de toute la communauté afin d'accueillir le monde entier à Paris.

Cette mobilisation collective de la communauté aéroportuaire a permis d'accélérer la stratégie d'hospitalité du Groupe ADP et de renforcer l'ensemble des process opérationnels pour offrir une expérience fluide, accueillante et mémorable. Les retours des délégations sportives et les classements internationaux, plaçant à nouveau Paris-Charles de Gaulle parmi les meilleurs aéroports du monde, saluent l'engagement de toutes les équipes.

6.4.1 STRATÉGIE DE QUALITÉ DE SERVICE

Le programme de qualité de service repose sur une gouvernance robuste, pilotée au sein des *Airport Operations Centers* (APOC) de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Il s'appuie sur sept engagements fondamentaux :

- ◆ ponctualité des vols ;
- ◆ fluidité des accès ;
- ◆ clarté de l'orientation ;
- ◆ rapidité aux contrôles de sûreté et de frontières ;
- ◆ correspondances facilitées ;
- ◆ livraison rapide des bagages ;
- ◆ courtoisie et attention portée à chaque passager.

Ces engagements sont déclinés en plans d'action articulés autour de quatre thématiques : les outils, les process, l'humain et les attentions, permettant de traiter les principales sources d'inconfort en temps réel.

6.4.1.1 Performance globale

Enquête ACI-ASQ

Les enquêtes ACI-ASQ (enquêtes de qualité de service aéroportuaire menées par le *Airports Council International*) témoignent d'une progression continue de la satisfaction des passagers sur la période.

Malgré l'impact de la crise sanitaire en 2020, qui a marqué une rupture temporaire dans cette dynamique, les deux plateformes ont redressé leur performance, grâce à :

- ◆ La modernisation des infrastructures ;
- ◆ Une meilleure maîtrise du parcours passager ;
- ◆ Et la montée en puissance de la stratégie d'hospitalité.

ÉVOLUTION DE LA NOTE ACI-ASQ POUR PARIS-CHARLES DE GAULLE ET PARIS-ORLY



Classement Skytrax

Depuis 2020, les plateformes parisiennes enregistrent une progression continue dans les classements mondiaux Skytrax, reflet des efforts constants engagés pour améliorer la qualité de service. Paris-Charles de Gaulle qui occupait la 15^{ème} place en 2020, a connu une ascension régulière pour atteindre en 2025 la 7^{ème} position mondiale, consolidant ainsi son statut de meilleur aéroport européen pour la quatrième année consécutive.

De son côté, Paris-Orly affiche également une amélioration significative de son positionnement : passé de la 73^{ème} place en 2020 à la 30^{ème} place en 2025, l'aéroport confirme sa montée en gamme et la reconnaissance internationale de la qualité de service.

Les audits réalisés chaque année par Skytrax constituent un levier clé d'amélioration continue, permettant au Groupe ADP d'ajuster ses standards au niveau des meilleures pratiques internationales. Grâce aux recommandations issues de ses évaluations, Le Groupe ADP renforce la performance globale du parcours passager - au départ, en correspondance comme à l'arrivée - sur l'ensemble des ses plateformes.

Le Groupe ADP poursuit sa stratégie de différenciation, initiée en 2022 de faire de chaque aéroport une « Collection de Boutiques Terminaux parisiens ». Les terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly se distinguent par un design singulier et une atmosphère parisienne.

Chaque espace associe architecture, confort, offre commerciale et hospitalité comme en démontre la rénovation complète du terminal 1 et du terminal 2G à Paris-Charles de Gaulle ou la mise en place progressive de la « rue parisienne » à Orly 4.

Les passagers bénéficient d'une expérience culturelle et conviviale, pensée pour transformer le temps d'attente en moment de plaisir.

6.4.1.2 L'héritage des jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024

Les jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ont constitué un accélérateur décisif : environ 1 500 collaborateurs volontaires ont été mobilisés dans les zones de flux pour guider, informer et accompagner les délégations et passagers. Les dispositifs d'accueil déployés à cette occasion – signalétique éphémère, services dédiés aux personnes à mobilité réduite, animations culturelles et sportives – ont été pérennisés et intégrés à la feuille de route hospitalité.

L'événement a également inspiré la création d'un programme de volontariat interne, activé lors des périodes de fort trafic, et a renforcé la sensibilisation de la communauté aéroportuaire à la courtoisie, au savoir-être et à la prise en charge des publics spécifiques.

Le Groupe ADP positionne l'accueil des personnes en situation de handicap au cœur de sa démarche d'hospitalité, avec l'ambition de faciliter leur parcours en améliorant l'accessibilité et l'offre de services et devenir, ainsi, un véritable acteur de l'inclusion. Cette démarche qui répond à un enjeu sociétal majeur de besoin d'autonomie des personnes en situation de handicap doit désormais positionner l'assistance comme un recours choisi lors du passage dans les installations parisiennes. Un comité consultatif des personnes en situation de handicap (CCPSH) composée d'experts sur le sujet a été créé.

Héritée de l'esprit des jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, la feuille de route accessibilité aux personnes à mobilité réduite s'est renforcée avec la solution ACCEO pour les personnes sourdes et malentendantes, l'expérimentation de balises sonores pour l'orientation des publics déficients visuels et la création d'espaces sensoriels.

Les résultats de l'étude de satisfaction conduite deux fois par an auprès des clients ayant eu recours au service d'assistance font ressortir un niveau de satisfaction en 2025 en progression au départ (9,4/10) et stable à l'arrivée (9,1/10). Ces bons résultats illustrent la qualité de l'accueil et l'engagement collectif pour une expérience inclusive.

6.4.2 INDICATEURS DE QUALITÉ DE SERVICE

Les principaux indicateurs de qualité de service des années passées (2019-2024) s'articulent autour de 4 grandes catégories :

1. indicateurs d'efficacité opérationnelle ;
2. indicateurs de satisfaction passagers ;
3. indicateurs de réputation ;
4. Indicateurs de conformité de temps d'attente.

6.4.2.1 Les indicateurs d'efficacité opérationnelle mesurent la disponibilité des équipements que le Groupe ADP met à disposition des compagnies aériennes

- ◆ (DEE) : disponibilité des équipements électromécaniques, sur parcours passagers ;
- ◆ (DPT) : disponibilité des passerelles télescopiques ;
- ◆ (D4H) : disponibilité des équipements 400 Hz ;
- ◆ (DTB) : disponibilité des tapis bagages à l'arrivée ;
- ◆ (DCA) : disponibilité des climatisations avion ;
- ◆ (DMG) : disponibilité des mires de guidage avion.

Afin de présenter les indicateurs les plus fidèles à la réalité, aucune exclusion n'est prise en compte (hormis la fermeture complète d'une aérogare rendant l'accès à l'équipement impossible). De plus, le calcul est effectué sur une plage horaire fixe 6h - 22h plus représentative de l'utilisation des équipements.

Chaque indicateur est présenté deux fois : dans sa version « Standard » couvrant l'ensemble de la période étudiée et dans sa version « Jour Rouge » (uniquement depuis la CoCoEco de 2024) qui focalise l'attention sur les jours de pointe¹.

L'évolution positive des indicateurs DEE, DPT, et DTB est essentiellement le résultat, tant à Paris-Orly qu'à Paris-Charles de Gaulle :

- ◆ de la remise en route des indicateurs de qualité de service à la mi-2023 qui a remis la performance au centre des attentions ;
- ◆ de la reprise du programme de remplacement et de rénovation des équipements vétustes (ascenseurs et escaliers mécaniques) impacté par la période post-covid.

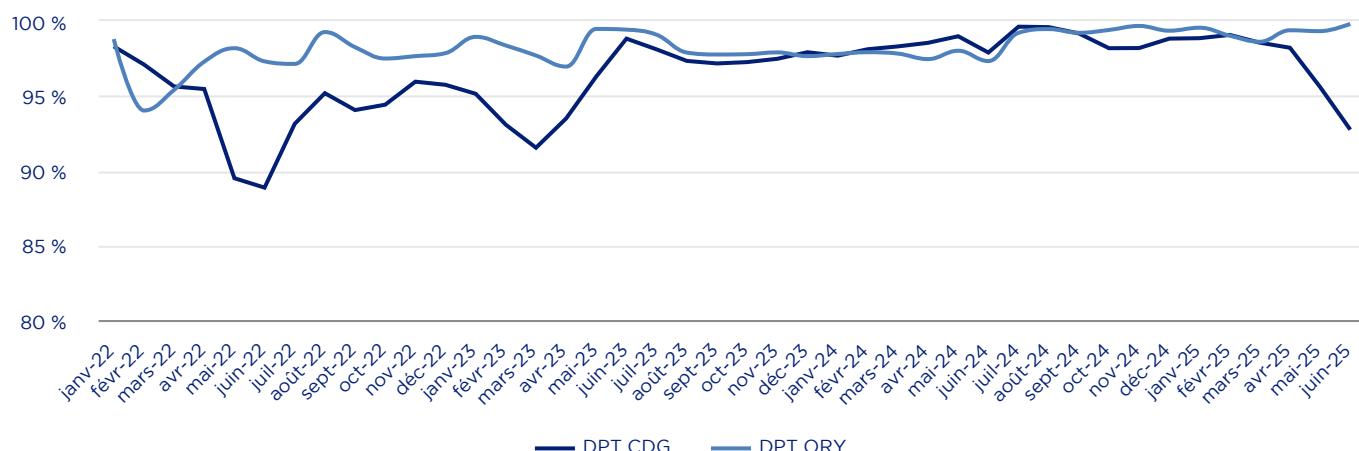
ÉVOLUTION DU TAUX DE DISPONIBILITÉ DES ÉLECTROMÉCANIQUES (DEE)



Une importante partie des arrêts subis (50 à 80 %) sont de causes extrinsèques aux équipements (dégradation, mauvaise utilisation, arrêt d'urgence, corps étranger...).

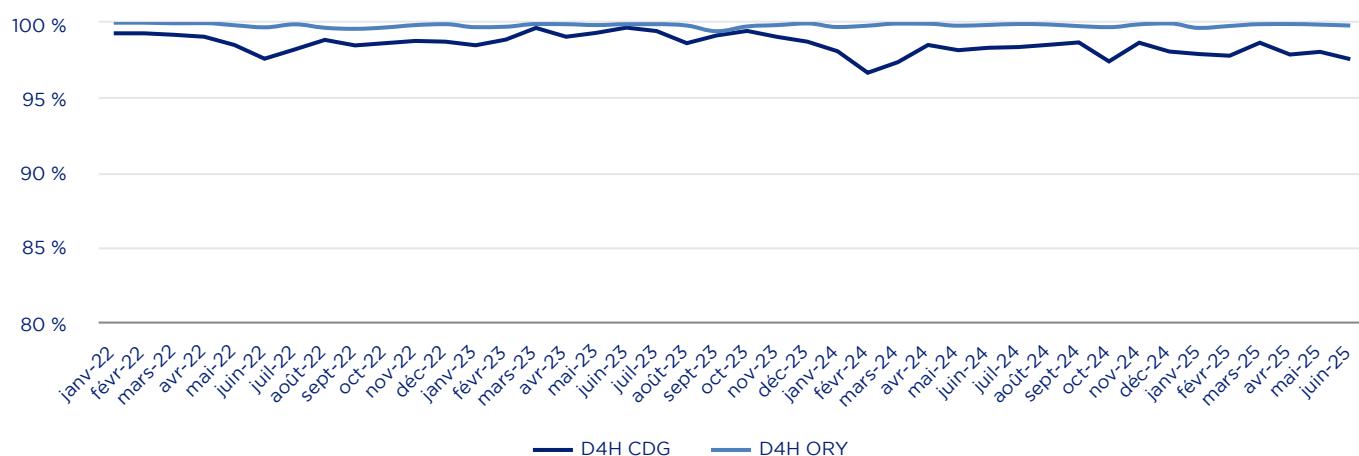
¹ Une journée rouge correspond à une journée où le nombre de passagers accueillis à l'arrivée et au départ est supérieur à 200 000 passagers à Paris-Charles de Gaulle et à 100 000 à Paris-Orly.

ÉVOLUTION DU TAUX DE DISPONIBILITÉ DES PASSERELLES (DPT)



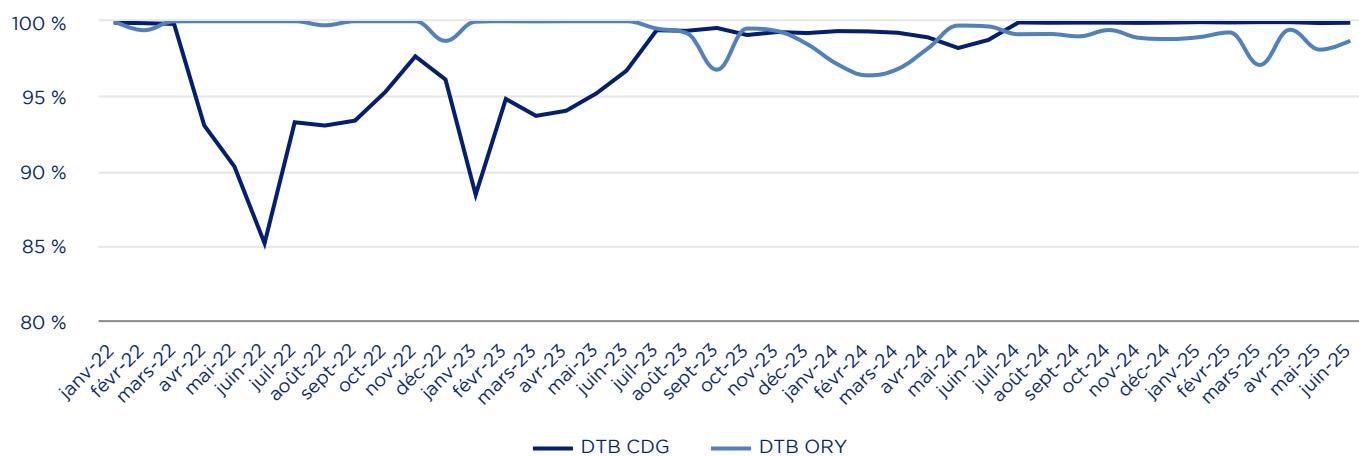
Une importante partie des arrêts subis (70 %) sont de causes extrinsèques aux équipements (sinistres liés à des mauvaises conduites, des erreurs exploitations, des chocs...).

ÉVOLUTION DU TAUX DE DISPONIBILITÉ DU 400HZ (D4H)



Les taux sont jugés satisfaisant et très stables depuis quelques années. Ils ne font pas l'objet de remarques particulières. Les équipements sont fiables et suivis de manière rigoureuse par les équipes de maintenance du Groupe ADP.

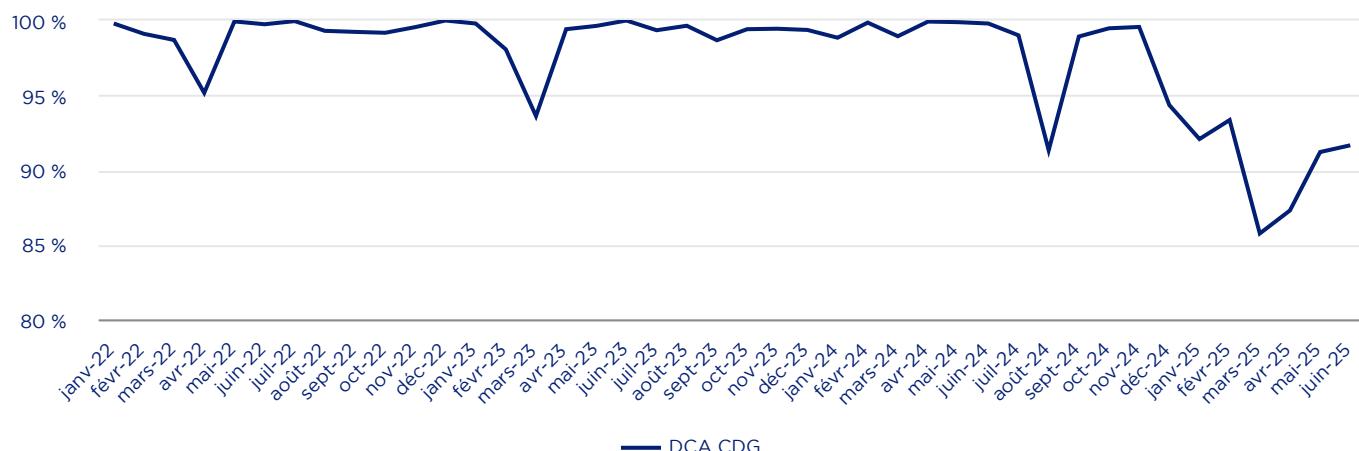
ÉVOLUTION DU TAUX DE DISPONIBILITÉ TAPIS BAGAGES (DTB)



Très peu d'arrêts sont liés aux opérations de maintenance corrective depuis mi-2023 grâce à une redondance des installations qui permet d'assurer une bonne fiabilité en continue. La majorité des impacts sont dûs à des programmes de rénovation des installations (gros travaux au terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle en 2024 par exemple).

Les faibles taux constatés à Paris-Charles de Gaulle entre janvier 2022 et juin 2023 sont la résultante d'un mode de calcul de l'indicateur non fiabilisé qui ne prenait pas en compte la redondance des carrousels de livraison (corrigé lors de la CoCoEco 2024).

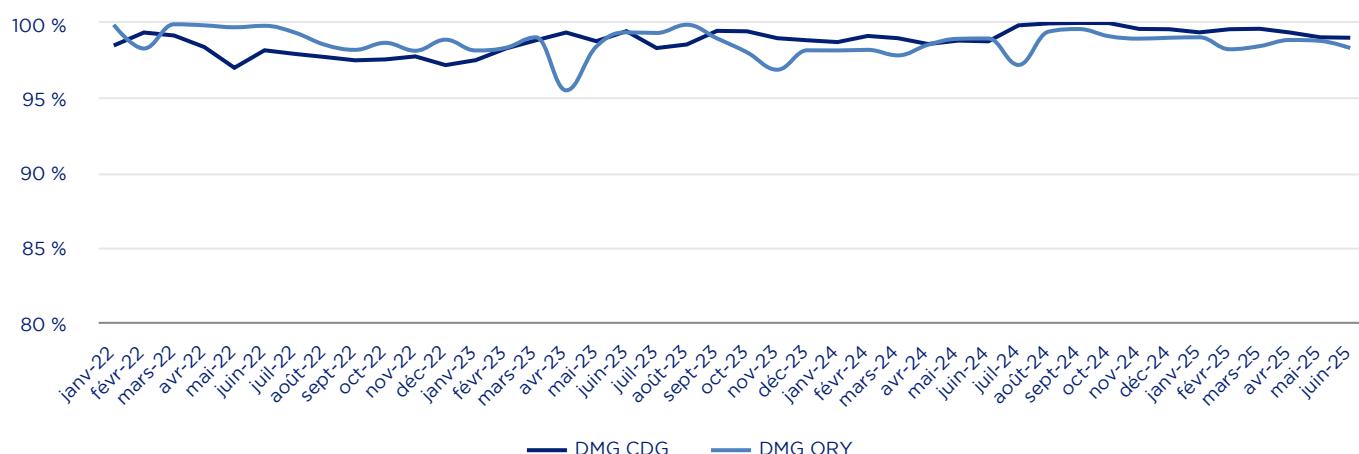
ÉVOLUTION DU TAUX DE DISPONIBILITÉ DES CLIMS AVION (DCA)



Seul Paris-Charles de Gaulle dispose de systèmes électriques de climatisation avions pour le moment, un programme d'investissement est en cours à Paris-Orly pour les prochaines années.

Il y a très peu d'équipements dans le périmètre (16 unités), chaque arrêt impacte donc très significativement le taux global. Un équipement (1 unité) est responsable de 60 % des arrêts sur la période juillet 2024 – juin 2025.

ÉVOLUTION DU TAUX DE DISPONIBILITÉ DES MIRES DE GUIDAGE (DMG)



Les taux sont jugés satisfaisants et assez stables depuis quelques années. Les équipements sont globalement assez fiables.

Néanmoins nous avons relevé des marges de progression sur la réactivité d'intervention concernant les pannes de connectivité (réseaux DSI). Le processus est en cours de consolidation et devrait permettre de continuer à impacter positivement l'indicateur à l'avenir.

6.4.2.2 Les indicateurs de satisfaction globale mesurant la satisfaction des passagers

Les indicateurs de satisfaction clients mesurent la qualité de service perçue globalement par les passagers sur l'ensemble du parcours, au départ, à l'arrivée et en correspondance. Trois principaux indicateurs de satisfaction vis-à-vis des clients passagers sont suivis :

- a) la satisfaction d'ensemble départ (étude ACI-ASQ) ;
- b) la satisfaction globale arrivée (étude « L'observatoire des passagers ») ;
- c) la satisfaction vis-à-vis de la facilité de correspondance (étude ACI-ASQ).

a) Évolution de la satisfaction globale des passagers au départ

La satisfaction client du Groupe ADP est au-delà de son niveau de 2019, contrairement à la majorité de ses concurrents européens. Les espaces rénovés demeurent les plus appréciés de ses passagers.

Ces bons résultats sont le fruit de la politique offensive que le Groupe ADP mène sur deux dimensions complémentaires et qui se nourrissent l'une et l'autre. Tout d'abord, la production de qualité de service intrinsèque dans les terminaux autour de la maîtrise du temps en zone publique d'une part, et de l'expérience et la découverte en zone réservée d'autre part. Ensuite, le travail continue sur l'amélioration de la réputation, avec l'ambition inchangée d'atteindre une note de 4 sur 5 pour la satisfaction après la livraison des grands travaux de transformation des infrastructures.

Concernant la satisfaction des passagers au départ, l'année 2024 s'est caractérisée par deux périodes opposées en termes de résultats : une performance basse au 2^e trimestre et des scores historiquement hauts pendant la période des jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. En moyenne en 2024, la satisfaction globale des passagers au départ reste stable, quoique légèrement en-dessous de celle de 2023.

		2020	2021	2022	2023	2024
Satisfaction globale des passagers au départ	ADP	3,89	3,91	3,86	3,87	3,86
Satisfaction d'ensemble pour l'aéroport	CDG	3,91	3,93	3,84	3,88	3,87
Satisfaction d'ensemble pour l'aéroport	ORY	3,84	3,84	3,88	3,84	3,84

b) Évolution de la satisfaction globale des passagers aux arrivées

La satisfaction aux arrivées est en hausse constante depuis 2020 et atteint des niveaux records en 2024 dans la majorité des terminaux à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Les progrès aux arrivées s'expliquent par la présence du personnel, la fiabilité de l'information et l'orientation, et les transports en commun.

		2020	2021	2022	2023	2024
Satisfaction globale des passagers aux arrivées	ADP	90 %	91 %	92 %	94 %	95 %
Satisfaction globale	ORY	90 %	91 %	92 %	95 %	94 %
Satisfaction globale	CDG	90 %	91 %	91 %	94 %	95 %

c) Évolution de la satisfaction des passagers vis-à-vis de la correspondance

La correspondance réussie de tous les passagers, en toute simplicité, est une promesse prioritaire pour le Groupe ADP.

La satisfaction vis-à-vis de la facilité de correspondance est en baisse depuis la crise sanitaire, avec une tendance récente à l'amélioration. En 2022, la hausse du trafic a induit des temps de contrôles plus longs et donc des allongements de temps de parcours. La satisfaction retrouve néanmoins une tendance positive en 2023 et 2024.

Depuis 2023, un groupe de travail réunissant les équipes de Paris-Charles de Gaulle et d'Air France a été constitué afin d'améliorer le parcours des passagers en correspondance sur le *hub* de Paris-Charles de Gaulle.

L'amélioration récente de la satisfaction des passagers vis-à-vis de la correspondance est le résultat de plusieurs actions mises en œuvre à partir de 2023, articulées autour de six grands axes :

- ◆ le renforcement des outils de signalétique : la signalétique « *follow the yellow* » a été renforcée et des correctifs apportés ;
- ◆ l'amélioration des process : les temps de marche et de parcours pour les passagers en correspondance sont mieux affichés, et une meilleure priorisation est faite aux contrôles PIF pour les passagers en correspondance selon les horaires de vols ;
- ◆ l'obligation de passer les contrôles d'inspection filtrage supprimée pour les passagers en provenance d'États éligibles débarquant au terminal 2E ;
- ◆ la multiplication de petites attentions : le laboratoire de tests au terminal 2E hall K spécifique aux besoins des clients chinois a été maintenu ;
- ◆ le renforcement du personnel d'assistance pendant les périodes de forte affluence ;
- ◆ la correspondance de plus en plus marginale à Paris-Orly.

		2020	2021	2022	2023	2024
Satisfaction des passagers vis-à-vis de la correspondance	ADP	3,74	3,81	3,54	3,55	3,59
Satisfaction globale	ORY	3,78	3,83	3,54	3,54	3,58
Satisfaction globale	CDG	3,4	3,53	3,6	3,58	3,69

6.4.2.3 L'indicateur mesurant la performance en matière de réputation

La performance en matière de réputation est mesurée par la position des aéroports parisiens dans le classement « *World Airport Awards* » publié chaque année par Skytrax présentant les 100 meilleurs aéroports au monde.

Les audits réalisés par Skytrax permettent au Groupe ADP d'élever ses standards de qualité de service au niveau des meilleurs aéroports internationaux grâce au paragraphe fourni par les auditeurs. Le Groupe ADP améliore la globalité du parcours passagers au départ, en correspondance et aux arrivées grâce aux recommandations prodiguées chaque année par Skytrax à la suite des audits qui sont réalisés sur les plateformes parisiennes.

Par ailleurs, ces audits constituent un formidable moteur pour mobiliser et animer la communauté aéroportuaire autour de la qualité de service et du client.

L'ambition fixée par le Groupe ADP dans 2025 *Pioneers* était de faire figurer Paris-Charles de Gaulle dans les 10 premiers aéroports mondiaux et Paris-Orly dans les 50 meilleurs aéroports mondiaux. Cet objectif est atteint et la progression des deux plateformes au classement Skytrax depuis plusieurs années conforte l'engagement constant du Groupe ADP pour la qualité de service rendu vis à vis des clients passagers.

En effet, Paris-Charles de Gaulle a été élu « meilleur aéroport d'Europe » en 2024 pour la troisième année consécutive. Paris-Orly est entré en 2023 dans le classement des 40 meilleurs mondiaux, et élu « *best regional airport in Europe* » en 2024. Ces distinctions sont une véritable reconnaissance européenne et mondiale pour les deux plateformes.

Cette performance est d'autant plus remarquable que le secteur aérien a été mis à l'épreuve avec la reprise du trafic alliée aux conséquences sociales liées à la crise sanitaire, notamment l'allongement des temps d'attente, les difficultés de recrutement dans les sociétés de sûreté, la dégradation de la ponctualité.

	2020	2021	2022	2023	2024
Paris CDG	20	15	6	5	6
Paris ORY	73	76	46	39	30

6.4.2.4 Indicateurs de conformité de temps d'attente mesurant le taux de passagers respectant les seuils fixés pour assurer la fluidité du parcours

Les indicateurs de conformité mesurent le taux de passagers respectant les seuils fixés pour assurer la fluidité du parcours. Sur cette thématique, les deux indicateurs principaux suivis sont d'une part le temps d'attente à l'inspection filtrage (PIF), et d'autre part le temps d'attente au contrôle de police aux frontières (PAF).

a) Évolution du temps d'attente à l'inspection filtrage (PIF)

La promesse faite aux passagers est celle d'un vol en toute sécurité, contre un temps d'attente maximum de 10 minutes. Cette promesse a connu une baisse notable en 2022 avant de se redresser en 2023 et en 2024.

Afin de réduire l'attente aux contrôles et en particulier aux postes d'inspection filtrage, Le Groupe ADP a mis en place un plan d'actions qui s'articule autour de plusieurs piliers :

- ♦ de nouvelles lignes d'inspection filtrage automatisées et multiplexées, qui permettent aux passagers de se diriger directement vers les contrôles de sécurité juste après avoir déposé leurs effets personnels, sans avoir à attendre que le passager précédent ait terminé cette étape ;
- ♦ un process en constante optimisation : outils de mesure, outils d'anticipation des flux et d'optimisation du dimensionnement des équipes ;
- ♦ des hôtes et des hôtesses d'accueil, formés à l'hospitalité, en entrée de zone, pour accueillir dans les meilleures conditions et rassurer nos passagers ;
- ♦ des petites attentions, notamment des files prioritaires dédiées pour les passagers en situation de handicap visible ou invisible, qui répondent à de grands inconvénients.

Par ailleurs le déploiement des systèmes de détection d'explosifs pour bagages cabine (EDS Cabine) contribuent à un meilleur niveau de sûreté, une meilleure fluidité et une amélioration de la qualité de service, avec une facilitation pour la préparation des bagages en l'absence de séparation des articles (appareils électroniques de grandes tailles) :

- ♦ à fin 2024, le Groupe ADP dispose de 10 EDS Cabine déployés dans les terminaux 1 Jonction, 2E, hall K et 2BD de Paris-Charles de Gaulle et Orly 3 de Paris-Orly ;
- ♦ le déploiement des EDS Cabine est planifié sur toutes les lignes multiplexées au cours des deux prochaines années.

Les actions d'hospitalité entamées en 2024 sont consolidées avec une attention particulière portée à l'occasion des grands départs et auprès des passagers les plus vulnérables comme les familles et les personnes en situation de handicap :

- ♦ l'accès à une file dédiée prioritaire pour les passagers en situation de handicap visible ou invisible, une position dédiée sur les PIF équipés de lignes automatisées (hall K /BD /T1), un process de priorisation avec les prestataires passagers en situation de handicap ou à mobilité réduite ;
- ♦ les formations de 100 % des agents en activité à l'accueil, à l'hospitalité et à la prise en charge des personnes en situation de handicap, ces compétences sont désormais incluses dans le parcours de recrutement.

DES TOURNÉES QUALITÉ DE SERVICE SYSTÉMATISÉES POUR SENSIBILISER LES ÉQUIPES À LA VISION CLIENT

% ayant attendu 10 min. ou moins	2020	2021	2022	2023	2024
Attente PIF - CDG	98,10 %	97,00 %	91,50 %	95,71 %	96,00 %
Attente PIF - ORY	98,80 %	97,10 %	86,90 %	95,86 %	95,00 %

b) Évolution du temps d'attente au contrôle de police aux frontières (PAF)

La promesse faite aux passagers est celle d'un passage à la frontière en moins de 20 minutes. L'indicateur d'attente à la Police est passé sous le seuil de l'objectif à partir de l'été 2022. Il a toutefois remonté en 2023 et 2024. La réduction du temps d'attente à la frontière est possible grâce à la combinaison de la technologie, d'évolutions réglementaires favorables et de la coopération permanente entre les équipes du Groupe ADP et Direction de la Police Aux Frontières (DPAF).

Les fondamentaux pour améliorer la qualité de service sont :

1. l'utilisation des outils digitaux pour une meilleure fluidité, les sas automatiques PARAFE (permettant un contrôle automatique basé sur la reconnaissance faciale) et l'élargissement des conditions d'accès grâce au décret n° 2023-544 du 30 juin 2023 ;
2. un process en constante amélioration depuis 2017, mais nécessitant une vigilance de tous les instants : outils de mesure et *reporting*, outils d'anticipation des flux, méthodes collaboratives avec la DPAF pour améliorer l'adéquation du dimensionnement des équipes aux flux ;
3. une professionnalisation des équipes d'accueil pour une meilleure information et un accueil passagers très amélioré.

Dans un contexte de forte croissance du trafic, le Groupe ADP s'est fortement mobilisée pour aider à fluidifier les contrôles aux frontières.

À la suite de l'élargissement de l'éligibilité PARAFE à d'autres nationalités aux départs (61 nationalités sont concernées) et aux arrivées (13 nationalités), le nombre d'équipements a significativement augmenté en 2024.

En parallèle, le ministère de l'intérieur a mené un travail significatif en 2023 et 2024 pour moderniser ses outils informatiques et fiabiliser le taux de disponibilité des sas PARAFE :

- ♦ la supervision des sas PARAFE a évolué : depuis le printemps 2024, un fonctionnaire peut suivre 6 sas PARAFE contre 5 auparavant, ce qui permet de réduire significativement le temps d'attente des passagers ayant recours à ce service ; concernant le périmètre Paris-Orly, deux batteries de 6 sas PARAFE pour les ressortissants de pays tiers ont été déployées en juin 2024 aux départs d'Orly 3 et d'Orly 4 ;
- ♦ à l'automne 2024, les sas PARAFE ont été dotés d'une fonctionnalité de « *switch* » permettant de changer leur configuration UE ou RPTn de manière beaucoup plus dynamique qu'auparavant, donnant ainsi plus de flexibilité et de réactivité aux modulations des typologies passagers au fil de la journée.

Les actions ont également porté sur le renfort aux moments-clés des équipes d'accueil et d'hospitalité, la professionnalisation du rôle de ces équipes en gestion de flux, et l'utilisation plus systématique des sas PARAFE grâce aux équipes d'accueil.

Un travail spécifique autour de l'hospitalité est par ailleurs mené aux frontières. Un nouvelle signalétique des différentes files aux frontières et un renfort de personnel d'accueil permettent d'améliorer le temps de passage aux frontières. Les personnes à mobilité réduite ont une file dédiée afin de leur faciliter le passage. Des attentions auprès des passagers sont également systématisées (comme la distribution de bouteilles d'eau dans les files d'attente).

Depuis 2023, la DPAF recrute plusieurs centaines de personnels sous contrat afin de renforcer les effectifs de garde-frontières et ainsi fluidifier cette étape. En 2024, 200 nouveaux gardes-frontières, sont venus renforcer les effectifs à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, et pendant la période des jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, la mobilisation inédite des effectifs du ministère de l'Intérieur dans les aéroports parisiens a permis de garantir 100 % d'armement des aubettes et des sas PARAFE.

Enfin, en collaboration avec la DPAF, un baromètre des temps d'attente aux frontières est publié mensuellement depuis 2023 pour plus de transparence.

% ayant attendu 20 min. ou moins	2020	2021	2022	2023	2024
Attente PAF - CDG	98,20 %	92,92 %	92,00 %	82,20 %	95,00 %
Attente PAF - ORY	98,90 %	93,40 %	95,80 %	89,70 %	98,00 %

* Aucune mesure prise en compte sur CDG du 03/07/2023 jusqu'au 18/07/2023.

6.5 L'ÉVOLUTION DE LA TARIFICATION

La période 2019-2024 a été caractérisée par une évolution singulière du cadre de régulation tarifaire applicable aux redevances aéroportuaires.

1. En 2019 et 2020, l'évolution des tarifs des redevances était fixée en application du CRE 2016-2020. Le plafond d'évolution des tarifs des redevances était ainsi déterminé en fonction d'un « taux plafond de base » établi en moyenne à IPC +1 %. Cette évolution était susceptible de faire l'objet d'ajustements liés (i) au trafic ou aux engagements du Groupe ADP en matière de (ii) qualité de service, (iii) d'investissements et de (iv) maîtrise des charges.

Dans ce cadre, le Groupe ADP a déposé en décembre 2018 un dossier d'homologation des tarifs des redevances aéroportuaires pour la période tarifaire 2019-2020 (1^{er} mars 2019 - 31 mars 2020). Les évolutions tarifaires annuelles des redevances prévoyaient, après consultation des usagers, une hausse de +2,944 % pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, et de +2,944 % pour Paris-Le Bourget. Par une décision n° 1810-D1 du 11 janvier 2019, l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI) a refusé d'homologuer cette première proposition. Une seconde proposition, déposée le 22 janvier 2019 et prévoyant une hausse de +1,0 % pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et de +3,52 % pour Paris-Le Bourget, a été homologuée par une décision n° 1810-D2 du 6 février 2019.

Le Groupe ADP a déposé en décembre 2019 un dossier d'homologation des tarifs des redevances aéroportuaires pour la période tarifaire 2020-2021 (1^{er} avril 2020-31 mars 2021), qui constituait la dernière période tarifaire couverte par le CRE 2016-2020. Les évolutions tarifaires annuelles des redevances prévoyaient une hausse de +1,595 % pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, et de +2,02 % pour Paris-Le Bourget.

Par décision n° 2020-001 du 9 janvier 2020, l'Autorité de régulation des transports (ART) avait homologué ces évolutions tarifaires, applicables à compter du 1^{er} avril 2020.

2. À partir de 2021, le cadre de régulation a connu une rupture : la crise sanitaire a conduit à la résiliation du CRE 2016-2020 et la caducité du dossier public de consultation pour le projet de CRE 2021-2025 publié le 2 avril 2019.

En l'absence de contrat de régulation économique, les évolutions tarifaires des redevances aéroportuaires s'inscrivent dans un cadre de régulation annuelle.

Pour la période tarifaire 2021 (1^{er} avril 2021 - 30 mars 2022), afin de favoriser la reprise du trafic en allégeant la charge sur les redevances de stationnement et d'atterrissement, les tarifs des redevances aéroportuaires appliquées sur les plateformes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont connu une hausse non homogène comprise entre +1,5 % et +3 %.

Cette évolution s'est traduite notamment par une hausse de +3,0 % de la redevance par passager, +1,5 % sur la redevance de stationnement et +1,6 % sur la redevance d'atterrissement. À Paris-Le Bourget, l'augmentation moyenne a atteint +2,68 %.

Par décision n° 2020-083 du 17 décembre 2020, l'ART a homologué les tarifs des redevances aéroportuaires applicables aux aérodromes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget à compter du 1^{er} avril 2021.

3. Pour la période tarifaire 2022 (1^{er} avril 2022 - 31 mars 2023), le Groupe ADP a soumis à l'ART, après avis de la commission consultative économique (CoCoEco), une proposition d'homologation qui correspondait à une évolution moyenne, hors redevance d'assistance aux passagers handicapés et à mobilité réduite, de +0,95 % environ sur les aérodromes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Sur l'aéroport de Paris-Le Bourget, le Groupe ADP a soumis à l'avis de la commission consultative économique une hausse de +0,91 % de la redevance d'atterrissement et de +19,9 % de la redevance de stationnement.

Depuis 2022, la redevance pour personnes handicapées ou à mobilité réduite (PHMR) fait l'objet d'une revalorisation (+10,0 % à Paris-Charles de Gaulle et +0,94 % à Paris-Orly), destinée à mieux couvrir les coûts croissants liés à l'assistance spécifique et à répondre aux exigences renforcées en matière d'accessibilité et de qualité de service.

Par ailleurs, cette même année a marqué une inflexion, avec une hausse limitée à +1,54 % sur la redevance par passager, une stabilité des redevances d'atterrissement et de stationnement.

Par décision n° 2021-068 du 16 décembre 2021, l'ART a homologué les tarifs des redevances aéroportuaires applicables aux aérodromes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

4. Pour la période tarifaire 2023 (1^{er} avril 2023 - 31 mars 2024), la politique tarifaire a été marquée par un gel tarifaire, en moyenne, des tarifs des redevances aéroportuaires, sur les aérodromes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, puisque les différentes mesures se compensaient entre elles.

Sur l'aéroport de Paris-Le Bourget, le Groupe ADP avait soumis à l'avis de la CoCoEco une hausse moyenne des redevances de +2,5 % environ.

Par une décision n° 2022-087 du 8 décembre 2022, l'ART a homologué les tarifs des redevances aéroportuaires applicables aux aérodromes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

5. Pour la période tarifaire 2024 (1^{er} avril 2024 – 31 mars 2025), l'ART a homologué, par une décision n° 2024-001 du 18 janvier 2024 une hausse moyenne plus soutenue : +4,5 % pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, et +5,4 % pour Paris-Le Bourget. Cette hausse plus marquée des taux s'explique par la couverture partielle des charges liées à la taxe sur l'exploitation des infrastructures de transport de longue distance allouées au périmètre de la caisse aéronautique.

Redevances	Terrain	Détail de la redevance	Unité du tarif	Tarif PT 2020*	Tarif PT 2021	Tarif PT 2022	Tarif PT 2023	Tarif PT 2024	TCAM 2020-2024
Redevance Atterrissage	ORY	Part fixe hors modulation acoustique	€ par atterrissage	1,6 %	1,6 %	0,0 %	0,0 %	1,5 %	0,8 %
	CDG								
	ORY	Part variable hors modulation acoustique	€ par tonne de MMD	1,6 %	1,6 %	0,0 %	0,0 %	1,5 %	0,8 %
	CDG								
	LBG	Part fixe hors modulation acoustique	€ par atterrissage						
		Avion MMD <= 6 tonnes		1,7 %	2,5 %	0,9 %	2,1 %	5,0 %	2,6 %
		Avion MMD <= 50 tonnes		1,7 %	2,5 %	0,9 %	2,1 %	5,0 %	2,6 %
		Avion MMD > 50 tonnes		1,7 %	2,5 %	0,9 %	2,1 %	5,0 %	2,6 %
	LBG	Part variable hors modulation acoustique	€ par tonne de MMD						
		Avion MMD <= 6 tonnes		0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
		Avion MMD <= 50 tonnes		1,7 %	2,5 %	0,8 %	2,2 %	5,0 %	2,6 %
		Avion MMD > 50 tonnes		1,7 %	2,5 %	1,0 %	2,1 %	5,0 %	2,6 %
Redevance Stationnement * hors modulation	ORY	Part fixe par tonne MMD							
	CDG	Au contact	€ par tonne de MMD	1,6 %	1,5 %	0,0 %	-2,7 %	0,0 %	-0,3 %
	ORY	Part variable							
	CDG	Contact	€ par tonne de MMD et par tranche de 10 minutes	1,5 %	1,5 %	0,0 %			
		Contact - 5 premières tranches	€ par tonne de MMD et par tranche de 10 minutes				Changement structure	0,0 %	
		Contact - tranches suivantes	€ par tonne de MMD et par tranche de 10 minutes				Changement structure	0,0 %	
		Large	€ par tonne de MMD et par tranche de 10 minutes	1,5 %	1,5 %	0,0 %	-2,9 %	-3,0 %	-1,1 %
		Garage (entre 7h et 23h)	€ par tonne de MMD et par heure	1,4 %	1,4 %	0,0 %	-2,8 %	-2,1 %	-0,9 %
		Garage nuit (entre 23h et 7h)	€ par tonne de MMD et par heure	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	LBG	Part variable	€ par tonne de MMD et par heure	19,9 %	50,0 %	19,9 %	2,5 %	5,4 %	18,1 %
Redevance passager * hors modulation	ORY	Hors correspondance							
	CDG	Métropole & Schengen	€ par passager embarqué	1,6 %	3,0 %	1,5 %	0,0 %	6,8 %	2,8 %
		UE hors Schengen, DROM/COM et Royaume-Uni	€ par passager embarqué	1,7 %	3,0 %	1,6 %	0,0 %	6,8 %	2,8 %
		Autre international	€ par passager embarqué	1,6 %	3,0 %	1,5 %	0,0 %	6,7 %	2,8 %
	ORY	Correspondance							
	CDG	Métropole & Schengen	€ par passager embarqué	1,6 %	3,0 %	1,5 %	0,0 %	6,7 %	2,8 %
		UE hors Schengen, DROM/COM et Royaume-Uni	€ par passager embarqué	1,6 %	3,2 %	1,6 %	0,0 %	6,7 %	2,8 %
		Autre international	€ par passager embarqué	1,5 %	3,0 %	1,5 %	0,0 %	6,8 %	2,8 %

Redevances	Terrain	Détail de la redevance	Unité du tarif	Tarif PT 2020*	Tarif PT 2021	Tarif PT 2022	Tarif PT 2023	Tarif PT 2024	TCAM 2020-2024
Redevance Banques	ORY CDG	Part fixe							
		Tarif annuel comptoir	€ par comptoir par an	1,6 %	3,0 %	0,9 %	7,0 %	5,9 %	4,2 %
		Tarif horaire comptoir	€ par heure d'affectation d'une banque d'enregistrement	1,5 %	3,0 %	0,9 %	0,0 %	1,5 %	1,3 %
		Tarif annuel borne enregistrement	€ par borne libre-service par an	1,6 %	3,0 %	0,9 %	0,0 %	1,5 %	1,4 %
		Tarif trimestriel borne	€ par borne libre-service par trimestre	1,6 %	3,0 %	0,9 %	0,0 %	1,5 %	1,4 %
	CDG	Part variable - hors correspondance							
		Trafic national, UE, EEE, Suisse, Drom/Com, Royaume-Uni	€ par passager embarqué	1,6 %	3,0 %	0,9 %	0,0 %	6,3 %	2,5 %
		Trafic international	€ par passager embarqué	1,6 %	3,0 %	1,0 %	0,0 %	6,3 %	2,5 %
	ORY	Part variable - hors correspondance							
		Trafic national, UE, EEE, Suisse, Drom/Com, Royaume-Uni	€ par passager embarqué	1,5 %	3,1 %	0,9 %	0,0 %	6,3 %	2,5 %
		Trafic international	€ par passager embarqué	1,6 %	3,0 %	0,9 %	0,0 %	6,3 %	2,5 %
Redevance CUSS	ORY CDG	CUSS							
	CDG	Part variable (origine-destination et correspondance)	€ par passager embarqué				0,0 %	-11,4 %	
Redevance bagage en correspondance	CDG	Bagage en correspondance	€ par passager en correspondance embarqué	1,6 %	2,5 %	1,0 %	0,0 %	6,4 %	2,5 %
	ORY	Bagage en correspondance	€ par passager en correspondance embarqué				0,0 %	6,3 %	
Redevance CREWS	ORY CDG	Passager hors correspondance	€ par passager embarqué	1,4 %					
	ORY CDG	Passager en correspondance	€ par passager embarqué	0,0 %					
Redevance pour mise à disposition des installations fixes de fourniture d'énergie électrique	ORY CDG	400 HZ							
		Catégorie 1 (1 prise)	€ par touchée arrivée et départ	1,5 %	2,5 %	1,0 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
		Catégorie 2 (2 prises)	€ par touchée arrivée et départ	1,6 %	2,5 %	0,9 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
	ORY CDG	Catégorie 3 (à partir de 3 prises)	€ par touchée arrivée et départ	1,6 %	2,5 %	1,0 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
		50 HZ							
		Catégorie 1 (1 prise)	€ par touchée arrivée et départ	1,5 %	2,4 %	1,0 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
		Catégorie 2 (2 prises)	€ par touchée arrivée et départ	1,6 %	2,5 %	1,0 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
		Catégorie 3 (à partir de 3 prises)	€ par touchée arrivée et départ	1,6 %	2,5 %	1,0 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %

Redevances	Terrain	Détail de la redevance	Unité du tarif	Tarif PT 2020*	Tarif PT 2021	Tarif PT 2022	Tarif PT 2023	Tarif PT 2024	TCAM 2020-2024
Redevance pour mise à disposition des installations de pré-conditionnement d'air	ORY CDG	PCA							
		Catégorie 1 (1 prise)	€ par touchée arrivée et départ sur les postes d'avion équipés						Nouvelle prestation
		Catégorie 2 (2 prises)	€ par touchée arrivée et départ sur les postes d'avion équipés						Nouvelle prestation
		Catégorie 3 (à partir de 3 prises)	€ par touchée arrivée et départ sur les postes d'avion équipés						Nouvelle prestation
Redevance dégivrage	CDG	Part fixe - entre le 15 octobre N et le 15 mai N+1							
		Avions de classe 1	€ par atterrissage	1,6 %	2,5 %	0,9 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
		Avions de classe 2	€ par atterrissage	1,6 %	2,5 %	0,9 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
		Avions de classe 3	€ par atterrissage	1,6 %	2,5 %	1,0 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
		Avions de classe 4	€ par atterrissage	1,6 %	2,5 %	1,0 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
		Avions de classe 5	€ par atterrissage	1,6 %	2,5 %	1,0 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
	CDG	Part variable - entre le 1 ^{er} octobre N et le 31 mai N+1							
		Avions de classe 1	€ par opération de dégivrage	1,6 %	2,5 %	0,9 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
		Avions de classe 2	€ par opération de dégivrage	1,6 %	2,5 %	0,9 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
		Avions de classe 3	€ par opération de dégivrage	1,6 %	2,5 %	0,9 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
		Avions de classe 4	€ par opération de dégivrage	1,6 %	2,5 %	0,9 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
		Avions de classe 5	€ par opération de dégivrage	1,6 %	2,5 %	0,9 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %

Redevances	Terrain	Détail de la redevance	Unité du tarif	Tarif PT 2020*	Tarif PT 2021	Tarif PT 2022	Tarif PT 2023	Tarif PT 2024	TCAM 2020-2024
Redevance PHMR	CDG	PHMR							
		Catégorie 1 - taux de signalement compagnie $\geq 65\%$	€ par passager embarqué	1,6 %					
		Catégorie 1 - taux de signalement compagnie $\geq 75\%$	€ par passager embarqué		Changement structure	10,3 %	2,8 %	4,5 %	
		Catégorie 2 - taux de signalement compagnie $\geq 65\% \text{ et } < 75\%$	€ par passager embarqué		Changement structure	9,8 %	2,2 %		
		Catégorie 2 - taux de signalement compagnie $\geq 63\% \text{ et } < 75\%$	€ par passager embarqué					0,0 %	
		Catégorie 2 - taux de signalement compagnie $\geq 60\% \text{ et } < 65\%$	€ par passager embarqué	1,4 %	Changement structure	10,2 %	2,5 %		
		Catégorie 3 - taux de signalement compagnie $\geq 60\% \text{ et } < 65\%$	€ par passager embarqué					0,0 %	
		Catégorie 3 - taux de signalement compagnie $\geq 58\% \text{ et } < 63\%$	€ par passager embarqué						
		Catégorie 3 - taux de signalement compagnie $< 60\%$	€ par passager embarqué	1,7 %	Changement structure	10,3 %	2,3 %		
		Catégorie 4 - taux de signalement compagnie $\geq 30\% \text{ et } < 60\%$	€ par passager embarqué					0,0 %	
		Catégorie 4 - taux de signalement compagnie $\geq 30\% \text{ et } < 58\%$	€ par passager embarqué						
		Catégorie 5 - taux de signalement compagnie $< 30\%$	€ par passager embarqué		Changement structure	9,9 %	2,5 %	15,5 %	
	CDG	PHMR							
		Catégorie 1 - taux de signalement compagnie $\geq 63\%$	€ par passager embarqué	1,3 %					
		Catégorie 1 - taux de signalement compagnie $\geq 75\%$	€ par passager embarqué		Changement structure	1,6 %	9,7 %	4,4 %	
		Catégorie 2 - taux de signalement compagnie $\geq 63\% \text{ et } < 75\%$	€ par passager embarqué		Changement structure	1,3 %	10,3 %	5,8 %	
		Catégorie 2 - taux de signalement compagnie $\geq 58\% \text{ et } < 63\%$	€ par passager embarqué	2,2 %					
		Catégorie 3 - taux de signalement compagnie $\geq 58\% \text{ et } < 63\%$	€ par passager embarqué		Changement structure	1,1 %	9,8 %	6,9 %	
		Catégorie 3 - taux de signalement compagnie $< 58\%$	€ par passager embarqué	1,8 %					
		Catégorie 4 - taux de signalement compagnie $\geq 30\% \text{ et } < 58\%$	€ par passager embarqué		Changement structure	0,8 %	9,8 %	13,3 %	
		Catégorie 5 - taux de signalement compagnie $< 30\%$	€ par passager embarqué		Changement structure	1,1 %	10,3 %	15,2 %	
Redevance dilacération		Redevance dilacération							
	CDG		€ par passage de camion de vidange	1,6 %	2,5 %	0,9 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
	ORY		€ par passage de camion de vidange	1,6 %	2,5 %	0,9 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %
Redevance de titre de circulation aéroportuaire		Titre de circulation							
	ORY		€ par titre de circulation						
	CDG								
	LBG								
				1,6 %	2,5 %	1,0 %	0,0 %	1,5 %	1,2 %

6.6 L'ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

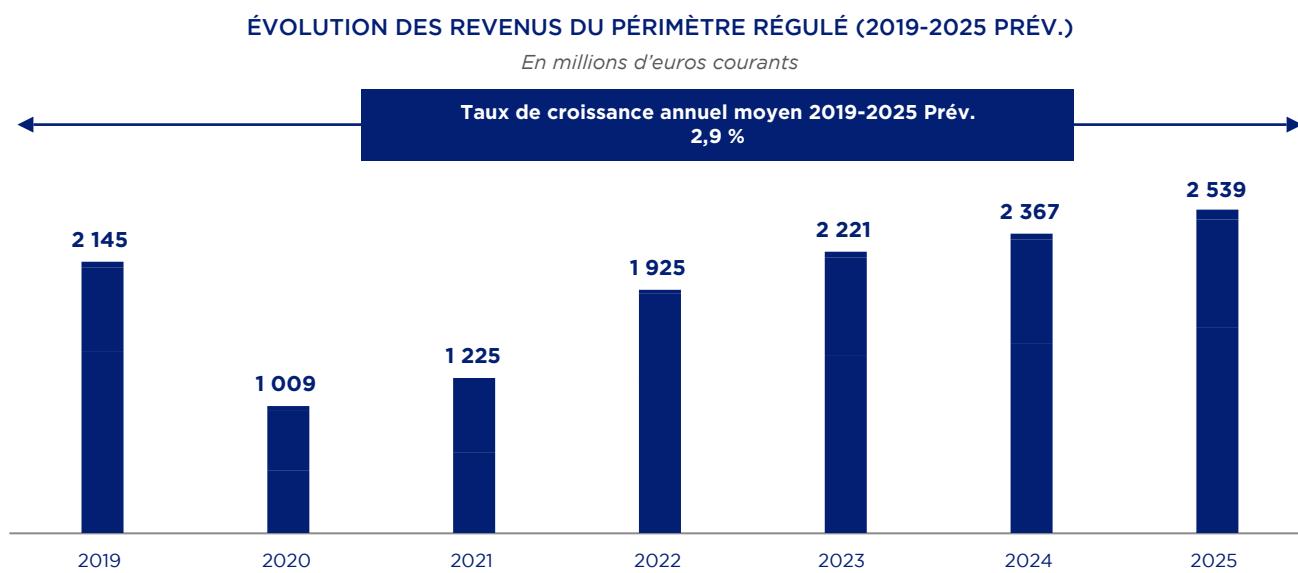
- La période 2020-2021 a été fortement bouleversée par l'impact de la crise sanitaire sur le trafic et l'activité des plateformes. A partir de 2022, la reprise du trafic des passagers et les efforts déployés en matière d'optimisation des coûts et de productivité, ont permis l'amélioration de la rentabilité du périmètre régulé ;
- Le taux de croissance annuel moyen des revenus du périmètre régulé entre 2019 et la prévision 2025 est de +2,9 %, dont +2,0 % sur les revenus aéronautiques, et +4,4 % sur les revenus non aéronautiques ;
- Le taux de croissance annuel moyen des charges du périmètre régulé entre 2019 et la prévision 2025 est de +4,0 %.

Alors que la reprise de l'activité s'est réellement faite sentir à partir de 2022, le Groupe ADP s'est doté d'une feuille de route stratégique 2022-2025 « 2025 Pioneers » pour construire le socle d'un nouveau modèle aéroportuaire orienté vers la durabilité et la performance. Celle-ci s'est accompagnée d'une trajectoire financière permettant au Groupe de renouer en 2025 avec sa performance d'avant crise, sous l'impulsion du retour progressif du trafic au niveau de 2019

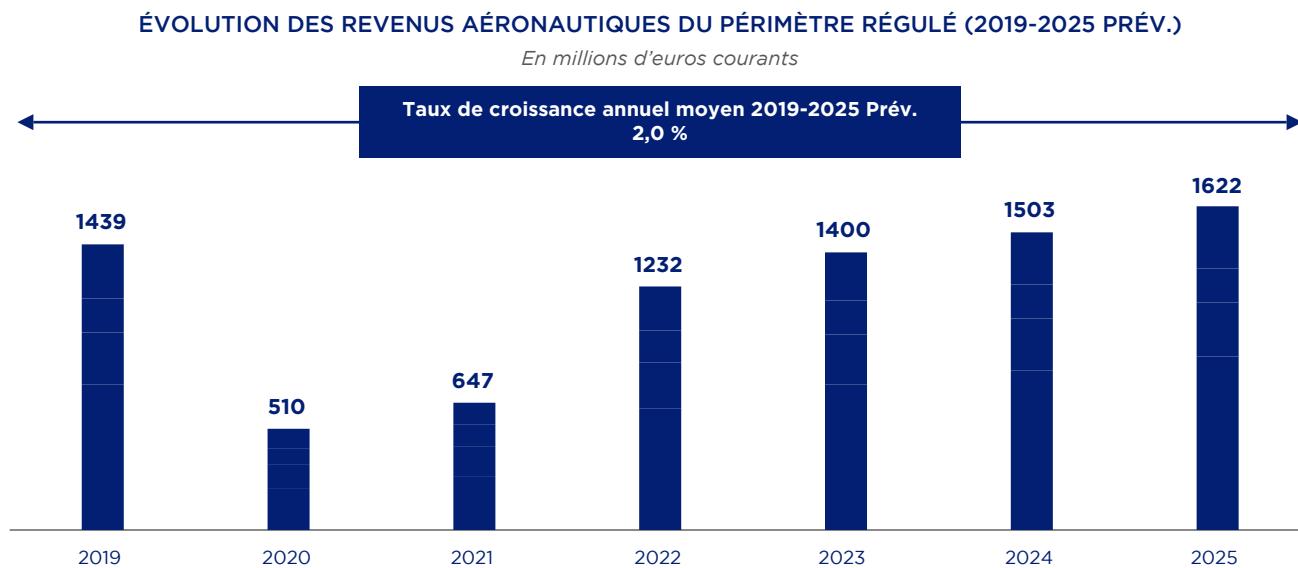
6.6.1 PRÉSENTATION DE LA PERFORMANCE HISTORIQUE DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ

6.6.1.1 Évolution DES REVENUS DU Périmètre Régulé

Les revenus du périmètre régulé ont augmenté de +18,4 % sur la période 2019-2025 (prévisionnel), avec une reprise progressive du trafic.



La croissance du chiffre d'affaires aéronautique de +12,7 % sur la période concerne en particulier la redevance passager, et s'explique principalement par la reprise du trafic passagers et dans une moindre mesure par les évolutions tarifaires.



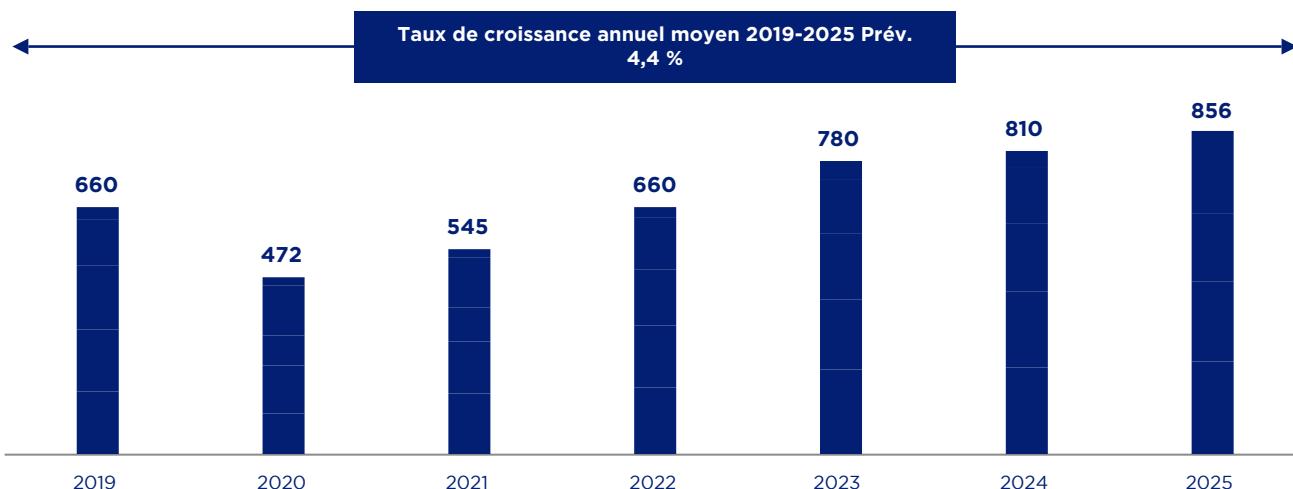
La croissance du chiffre d'affaires non aéronautique de +29,7 % résulte notamment de la hausse des recettes générées par l'activité locative en aérogares ou auprès de clients immobiliers aéroportuaires, de la hausse des recettes relatives aux prestations industrielles ainsi que de la hausse du chiffre d'affaires des parcs de stationnement.

Plus précisément :

- ♦ les recettes de l'activité locative ont bénéficié des réouvertures d'infrastructures sur toute la période ainsi que de l'effet positif de l'indexation des loyers ;
- ♦ les recettes des prestations industrielles ont été tirées par les volumes vendus et par la hausse des tarifs en 2023 ;
- ♦ les recettes de l'activité parcs ont profité d'un effet volume qui a compensé un effet CA/Pax (chiffre d'affaires/passager) légèrement défavorable.

ÉVOLUTION DES REVENUS NON AÉRONAUTIQUES DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ (2019-2025 PRÉV.)

En millions d'euros courants



6.6.1.2 Évolution DES CHARGES OPÉRATIONNELLES DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ

La politique de maîtrise des charges d'exploitation régulées initiée dès le premier en CRE en 2006 s'est poursuivie.

Les évolutions sur la période 2019-2024 des principaux postes de charges (achats, sous-traitance, entretien/réparation) ont suivi la reprise du trafic et le rythme des fermetures/réouvertures d'infrastructures. Les achats ont également subi la hausse de l'inflation en 2023 et les coûts de sous-traitance intègrent les objectifs d'amélioration de la qualité de service depuis 2023.

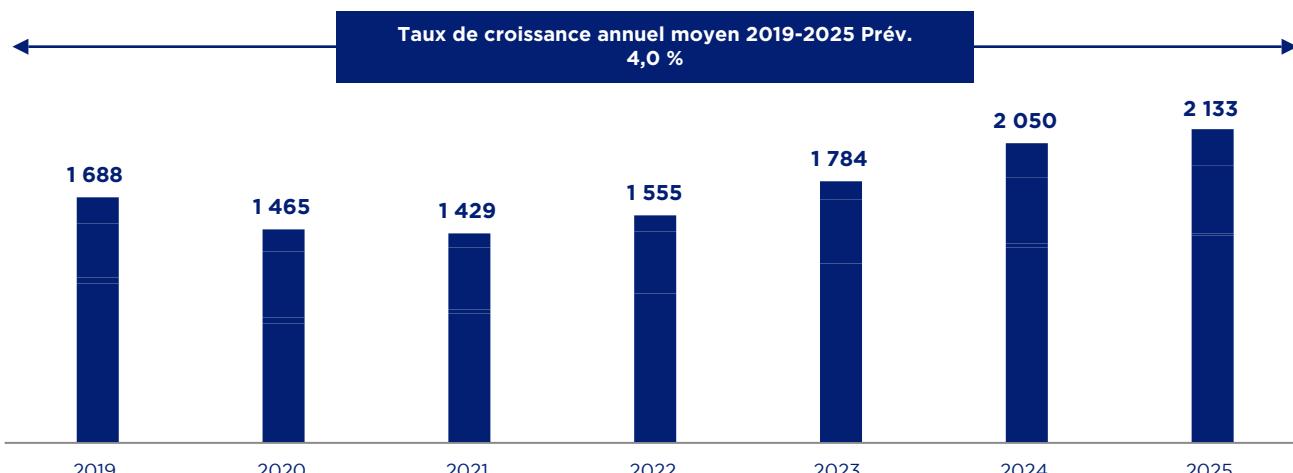
L'année 2024 a été marquée par l'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, avec des efforts particuliers pour le Groupe ADP en termes de coûts de sous-traitance, d'entretien et de communication, qui ont garanti un accueil optimal des passagers.

Les impôts et taxes ont augmenté en 2023 avec la revalorisation des bases taxables de la taxe foncière et en 2024 avec la nouvelle taxe sur les infrastructures longues distances.

L'augmentation constante des charges d'amortissements entre 2022 et 2024 traduit la reprise de la politique d'investissement.

ÉVOLUTION DES CHARGES OPÉRATIONNELLES DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ (2019-2025 PRÉV.)

En millions d'euros courants



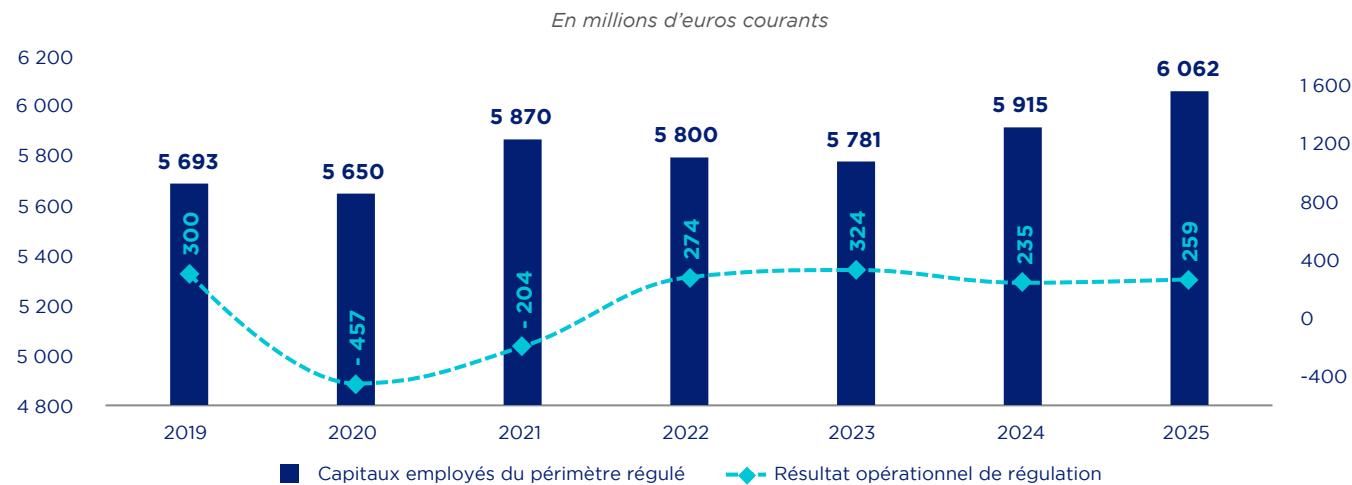
* Participation, subvention d'exploitation, provisions d'exploitation et autres produits et charges.

6.6.1.3 ÉVOLUTION DE LA BASE D'ACTIFS ET DE LA RENTABILITÉ

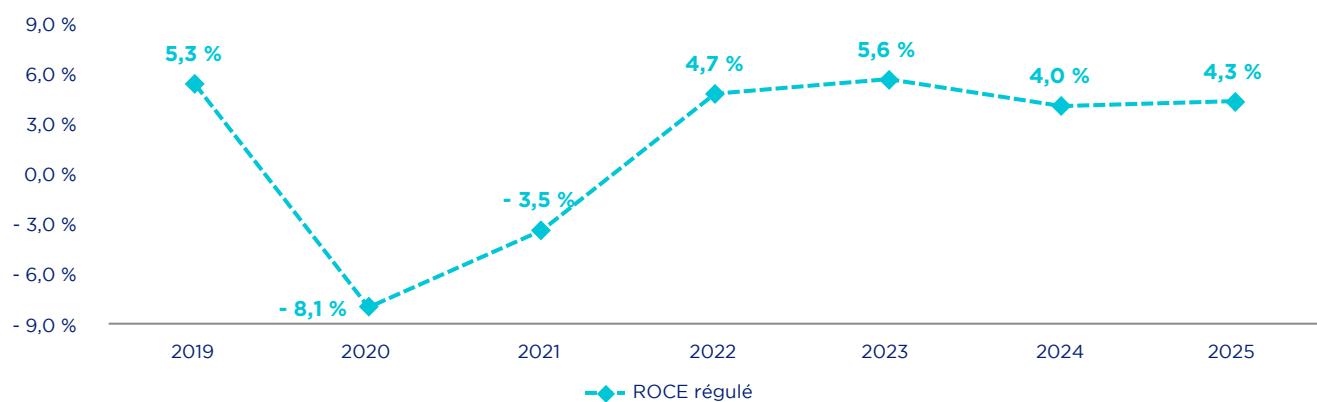
La crise sanitaire a fortement ralenti les programmes d'investissements en début de période et le montant de la base d'actifs régulés s'en est trouvé impacté. La reprise s'est réellement amorcée depuis 2022, avec notamment la livraison du bâtiment de jonction des satellites du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle, une nouvelle centrale frigorifique d'Orly, des rénovations de pistes (piste 1 à Paris-Charles de Gaulle et piste 2 à Orly), de voies de circulation avion (Roméo, Papa, Whisky 1) et d'aires de stationnement (aires dites « Agen » à Paris-Charles de Gaulle).

La forte dynamique de croissance post crise sanitaire du résultat opérationnel régulé, rendue possible par la reprise du trafic des passagers et par les efforts déployés en matière d'optimisation des coûts et de productivité, ont permis d'améliorer la rentabilité du périmètre régulé.

ÉVOLUTION COMPARÉE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL POST IS ET DE L'ACTIF ÉCONOMIQUE DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ (2019-2025 PRÉV.)



ÉVOLUTION DU ROCE DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ (2019-2025 PRÉV.)

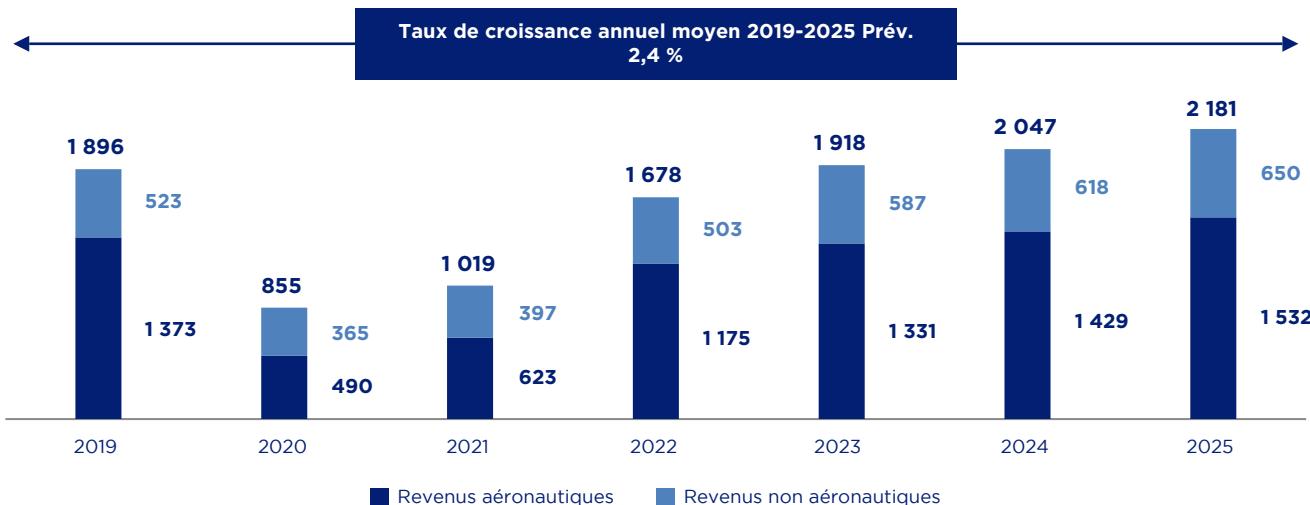


6.6.2 PRÉSENTATION DE LA PERFORMANCE HISTORIQUE RETRAITÉE DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ

En complément de ces données relatives aux comptes régulés historiques, et à des fins illustratives par rapport à la trajectoire des produits et charges 2026-2034 figurant au chapitre 5, il est proposé dans cette section de présenter des données comptables tenant compte des mêmes retraitements que ceux opérés dans les sections 5.4 à 5.7, à savoir : la neutralisation des effets d'achats et ventes internes aux bornes du périmètre régulé, la présentation à part des revenus liés à la redevance PHMR ainsi que les charges de sous-traitance correspondantes qui ne sont pas soumis au plafond tarifaire du CRE, et l'exclusion des impôts et taxes, des dotations aux amortissements et des autres produits et charges.

ÉVOLUTION DES REVENUS DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ (2019-2025 PRÉV.) HORS PHMR ET ÉCHANGES INTERNES

En millions d'euros courants



Entre 2019 et 2025, le chiffre d'affaires du périmètre régulé a progressé de +15,1 %. L'augmentation des revenus aéronautiques de 11,6 % est portée par la reprise du trafic passager depuis la sortie de la période de crise sanitaire.

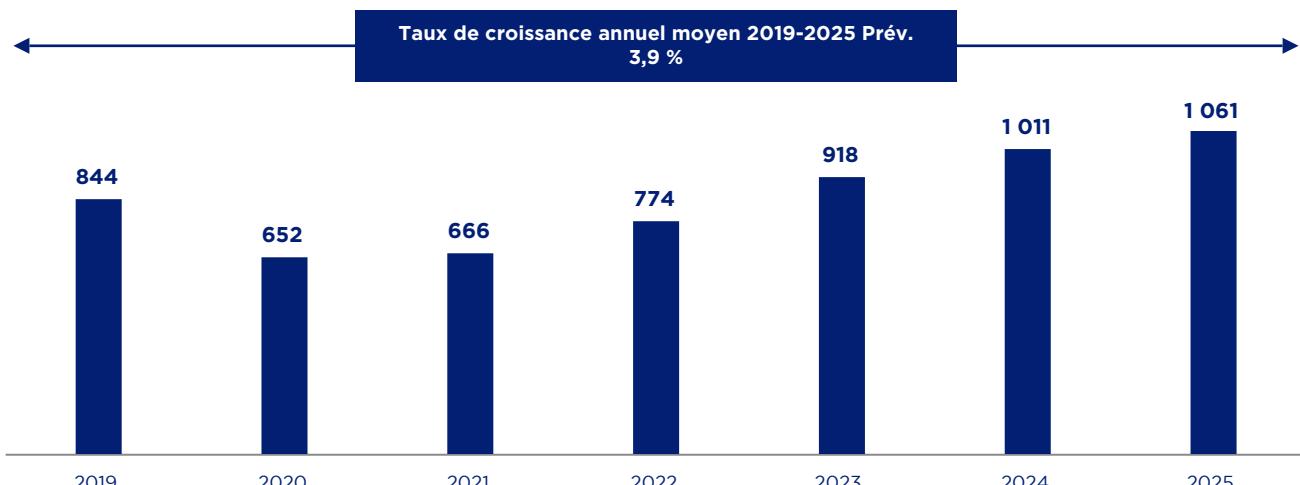
La trajectoire de charges présentée en chapitre 5 est centrée sur les consommations intermédiaires et les frais de personnel, après exclusion de la sous-traitance PHMR et des échanges internes. Ces éléments sont présentés pour l'historique ci-dessous, en excluant également les impôts et taxes, les dotations aux amortissements, la participation et les autres produits et charges.

L'évolution des charges est cohérente avec l'évolution de l'inflation et la taille des infrastructures à gérer : entre 2019 et 2025, les charges d'exploitation ont évolué de +25,7 % (de 844 M€ à 1 061 M€), à comparer, sur la même période, à :

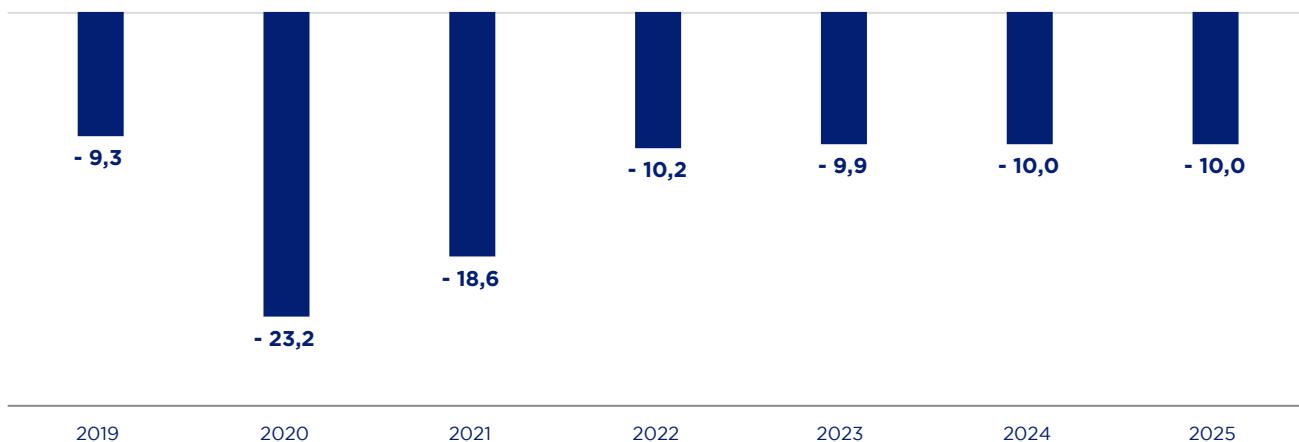
- ♦ une évolution de +10 % de la capacité de nos infrastructures (de 104,9 MPax en 2019 à 114,9 MPax en 2025) ;
- ♦ une évolution de +19 % de l'inflation.

ÉVOLUTION DES CHARGES OPÉRATIONNELLES DU PÉRIMÈTRE RÉGULÉ (2019-2025 PRÉV.) HORS PHMR ET ÉCHANGES INTERNES

En millions d'euros courants



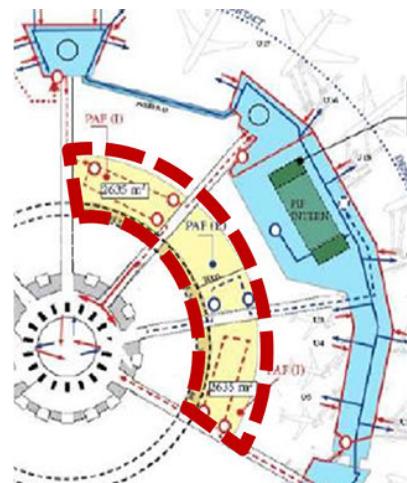
Le coût moyen de ces charges par passagers, en euros constants, est resté relativement stable sur la période (hors période de crise sanitaire 2020-2021) :

ÉVOLUTION DES CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR PAX (2019-2025 PRÉV.)*En euros constants*

ANNEXE

PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

ANNEXE - PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

PARIS-CDG - TERMINAL 1 - RÉAMÉNAGEMENT DE FRONTIÈRES ET ADAPTATION DE RESSOURCES EN AÉROGARES**Nouvelle zone de contrôle frontière sous voie Alpha***Représentations 3D et plan provisoires, fournis à titre illustratif*

Le projet inclut :

- ◆ l'aménagement de 3 blocs frontières sous la voie Alpha 3, configurés et dimensionnés de façon à traiter 9 millions de passagers annuels, et conformes aux modifications réglementaires des contrôles aux frontières (EES notamment) ;
- ◆ la réhabilitation et la mise en conformité des parcours dans les tunnels des satellites 1, 3 et 7 pour les Personnes en Situation de Handicap (PSH) ;
- ◆ l'amélioration du parcours arrivée avec la mécanisation de la coursive de débarquement de la jonction ;
- ◆ la réhabilitation de la dépose de débarquement au large du satellite 3 réalisée dans le cadre des travaux préparatoires.

Renforcement et restructuration du bâtiment « corps central » du terminal

Le projet inclut :

- ◆ le réaménagement du niveau 5 à travers l'agrandissement du hall arrivées et de la salle de livraison bagages, de façon à en augmenter la capacité ;
- ◆ l'amélioration des liaisons verticales et la récupération des surfaces du niveau 4 occupées par la frontière actuelle ;
- ◆ l'ajout de Positions Finales de Tri (PFT).

PARIS-CDG - TERMINAUX 2A et 2C - RÉAMÉNAGEMENT DE FRONTIÈRES ET ADAPTATION DE RESSOURCES EN AÉROGARES

Restructuration des zones de contrôle aux frontières arrivées



Plan provisoire, fourni à titre illustratif

Le projet correspond au réaménagement complet des zones de contrôle aux frontières arrivées des terminaux 2A et 2C, s'appuyant sur des gains de surfaces à travers le relogement de certains services et la création de nouveaux locaux. Ces extensions des zones de frontières déjà existantes permettent l'ajout d'aubettes et de surfaces d'attente supplémentaires.

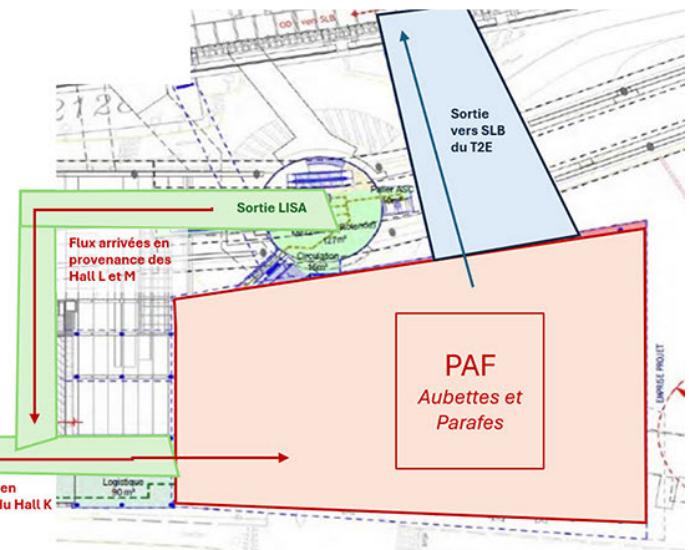
Renforcement de la zone de contrôles départs



Plan provisoire, fourni à titre illustratif

Le projet de refonte de la zone de contrôle d'inspection-filtrage et de frontière inclut :

- ♦ la relocalisation des postes d'inspection-filtrage à l'est de la liaison AC départs actuelle, vers une zone voisine aujourd'hui peu exploitée par le tri-bagages, permettant une augmentation de la surface disponible et l'installation de nouvelles lignes automatisées multiplexées (LAM) ;
- ♦ le réemploi de l'espace ainsi libéré : un décalage de la zone de contrôle frontière de façon à augmenter la surface d'attente et le nombre d'aubettes.

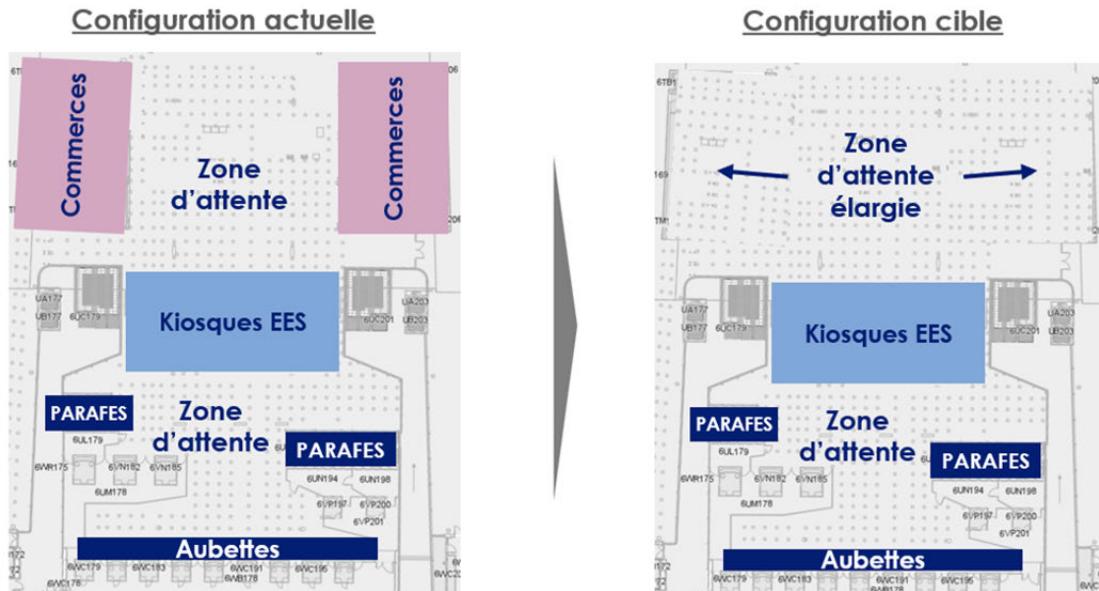
PARIS-CDG - TERMINAL 2E - FLUIDIFICATION DES PARCOURS, DENSIFICATION ET OPTIMISATION DES EXISTANTS**Nouvelle zone de contrôle frontière aux arrivées***Plan et représentation 3D provisoires, fournis à titre illustratif*

Un nouveau bâtiment R+4 de 18 500 m² situé à l'Est de l'isthme du terminal 2E permettant :

- ◆ la création d'une nouvelle zone de contrôle frontière arrivées au niveau 1 dans un espace plus vaste et qualitatif ;
- ◆ Le remplacement de la zone de contrôle frontière arrivées actuelle du terminal 2E par des postes d'inspection-filtrage pour traiter les passagers en correspondance vers le terminal 2F.

Les flux arrivées de passagers locaux, issus de la coursive de débarquement du hall 2EK et de la sortie du train automatique LISA (depuis les halls 2EL et 2EM), seront dirigés vers le nouveau bâtiment frontière, puis rejoindront le côté est de la salle de livraison bagages actuelle.

Refonte du circuit départs et de la zone de contrôle frontière



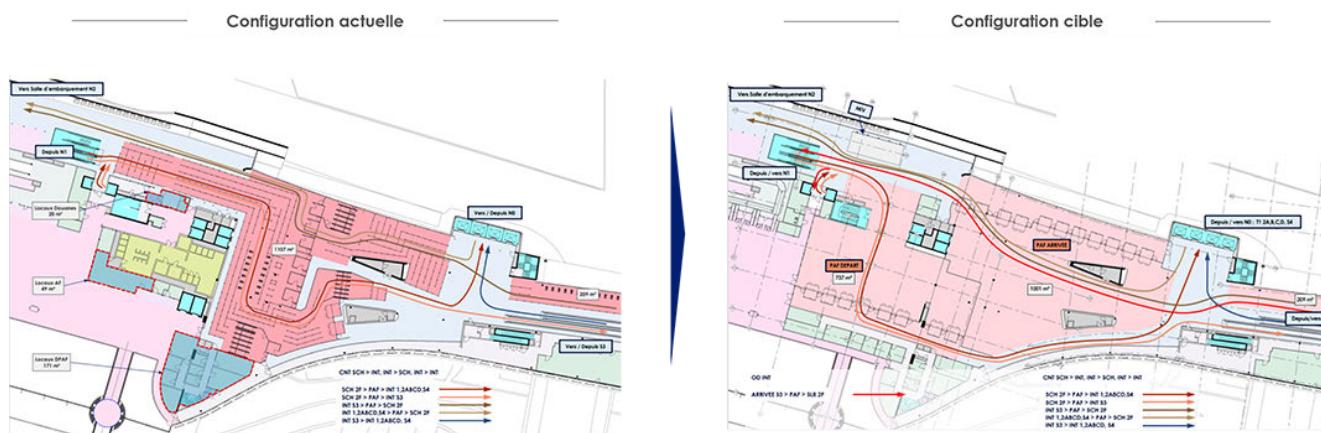
Plans provisoires, fournis à titre illustratif

Le projet a pour objectif de restructurer les circuits passagers au départ du terminal 2E à travers : (i) l'augmentation de capacité et le réagencement de la zone de contrôle frontière existante, (ii) l'amélioration de la qualité de service et de la lisibilité du parcours passagers.

Les aménagements de l'ensemble visent à :

- élargir la zone de contrôle frontière, revoir son agencement et augmenter sa capacité, à travers le relogement de certains commerces et services permettant la libération d'espaces de manière à étendre la surface d'attente et améliorer la lisibilité du parcours en zone publique ;
- améliorer le schéma d'orientation au sein du *hall* public en libérant les circulations des fonctions non essentielles et en améliorant la lisibilité de la signalétique.

Restructuration de la zone de contrôle aux frontières de correspondance (galerie « module P »)

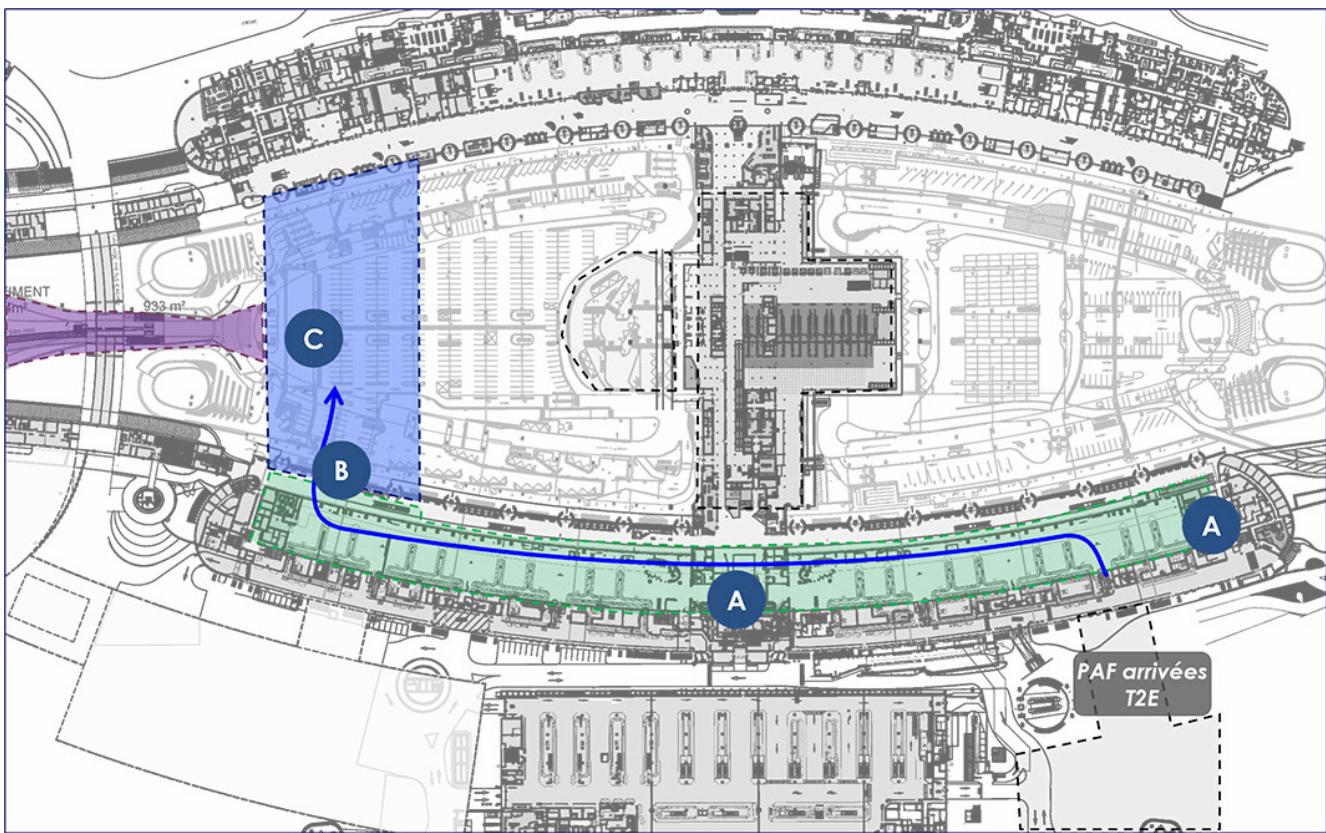


Plans provisoires, fournis à titre illustratif

Une libération de surfaces, à travers le relogement de bureaux et services, permet l'aménagement « dans les murs » de capacités de contrôle frontière et de surfaces d'attente supplémentaires. Le projet vise à traiter davantage de trafic international : i) passagers s'enregistrant au terminal 2F pour embarquer au hall 2EL, ii) passagers dispensés d'inspection-filtrage (« IFU ») débarquant au hall 2EL et récupérant leurs bagages au terminal 2F, et (iii) passagers en correspondance entre terminal 2F et hall 2EL.

Les objectifs du projet sont de :

- soulager les frontières du terminal 2E, en particulier pour les arrivées, en amont de la livraison du nouveau bâtiment frontière, et en vue des perspectives de déploiement de l'EES ;
- s'appuyer sur les capacités résiduelles en matière d'enregistrement et livraison-bagages du terminal 2F au profit du trafic international du hall 2EL, et soulager ainsi les ressources du terminal 2E.

Refonte des circuits arrivées et augmentation de capacité en salle de livraison bagages*Plan provisoire, fourni à titre illustratif*

La mise en service de la nouvelle zone de contrôle frontière arrivées à l'Est du terminal 2E implique un repositionnement de l'accès à la salle de livraison-bagages (SLB) par les flux de sortie de la frontière. Ce nouveau schéma est une opportunité de restructurer entièrement le circuit arrivées, et de lui permettre d'accompagner la croissance du trafic international du *hub*.

L'ensemble du projet inclut les volets suivants :

- ◆ l'ajout d'un à deux tapis de livraison bagages de façon à augmenter la capacité de la SLB, ainsi que le déplacement de la Douane et de la sortie SLB à l'Ouest de la zone (contre un positionnement au centre de la SLB actuellement, empêchant l'application du concept de « marche en avant ») **(A)** ;
- ◆ la réorganisation des fonctions situées sur l'esplanade du terminal 2EF (dont parking loueurs) pour reconstituer la liaison du terminal 2E et terminal 2F en Zone Publique puis, en vision cible, créer un nouveau *hall* public Arrivées 2E - 2F **(B)** ;
- ◆ l'optimisation et le renforcement des connexions existantes depuis le niveau des arrivées du terminal 2E et terminal 2F vers la gare CDG2 **(C)**.

PARIS-CDG - TERMINAL 2E - NOUVEAU SATELLITE À L'EST

Phase 1 - Mise au contact des aires « AGEN »

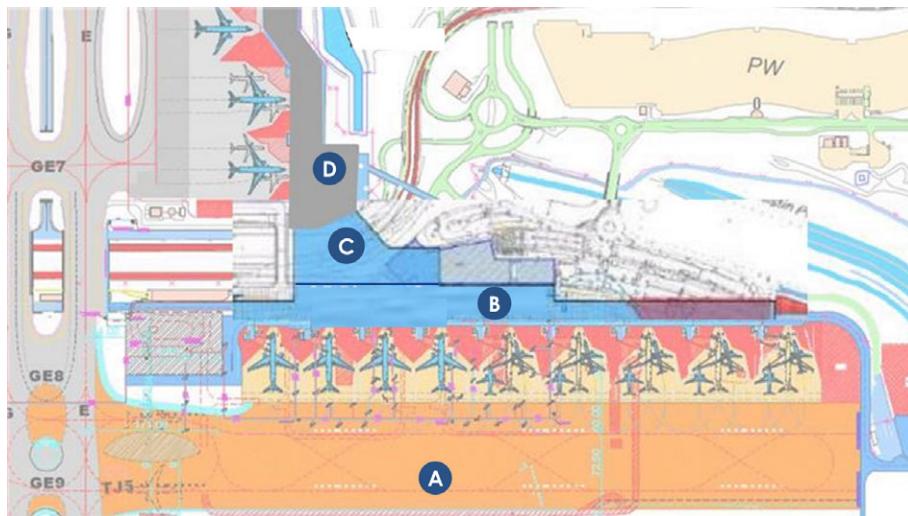


Représentation 3D provisoire, fournie à titre illustratif

Le projet prévoit la construction des éléments suivants :

- ♦ une jetée d'embarquement permettant la mise au contact des Aires « AGEN », d'une surface de 28 000 m² avec 6 postes au contact (4 postes gros porteurs +2 postes mixtes MP/GP) (A) ;
- ♦ un bâtiment nodal comprenant les contrôles de sûreté et un espace salon de 1 650 m² (B) ;
- ♦ le raccordement au reste du *hub* via une gare desservie par la LISA prolongée (train automatique destiné aux passagers locaux) (C) ;
- ♦ la connexion au futur train de correspondance, mode de transport ferré automatique destiné aux passagers en correspondance (C).

Phase 2 - Construction d'un nouveau satellite international



Représentation schématique provisoire, fournie à titre illustratif

La deuxième phase du nouveau satellite à l'est sera construite sur l'emprise actuelle du terminal 2G, ce qui permettra de limiter l'imperméabilisation de nouvelles surfaces.

- ♦ Ce nouveau satellite comprendra 9 postes avions gros porteurs supplémentaires pour opérer du trafic international au contact. Plusieurs postes gros porteurs seront convertibles en 2 postes avions moyens porteurs (postes avions dit « MARS ») pour apporter de la flexibilité. (A) ;
- ♦ Ce satellite (B) sera connecté à la première partie du satellite (D) sur les aires « AGEN » grâce à un bâtiment nodal de jonction (C) situé au-dessus des voies routières et par conséquent relié au reste du *hub* par le train automatique LISA

PARIS-CDG - TERMINAL 2E - NOUVEAU HALL INTERMODAL

Extension des capacités du terminal 2E et création d'un parcours dédié entre la gare CDG2 et le terminal 2E

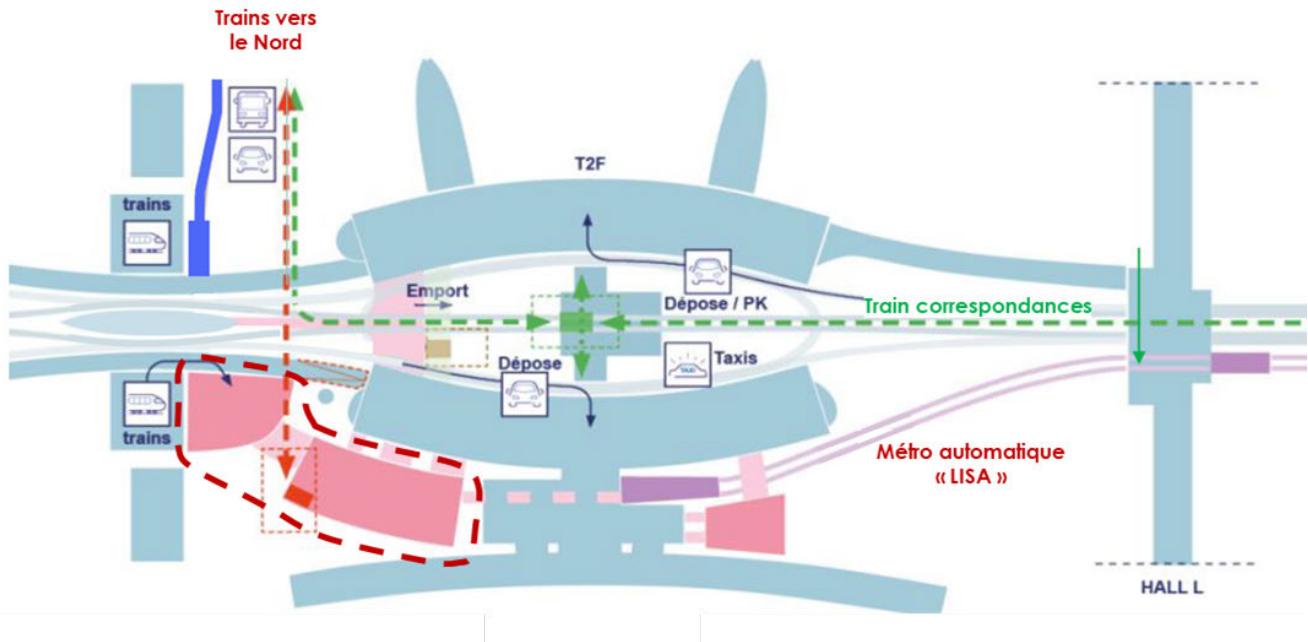


Schéma de principe provisoire, fourni à titre illustratif

- ◆ Un nouveau bâtiment dit « hall intermodal » sera construit entre la gare CDG2 et le terminal 2E. Il constituera une extension de la zone publique du terminal 2E comprenant les ressources côté terminal nécessaires pour accompagner la mise en service du nouveau satellite à l'est : banques d'enregistrement, zone de contrôle aux frontières, salle de livraison bagages, etc. ;
- ◆ En plus de son objectif de renforcer les capacités du terminal 2E, le hall intermodal connectera la gare ferroviaire directement au terminal 2E créant ainsi un parcours dédié, dans le sens des départs, pour les passagers du terminal 2E accédant à la plateforme par les transports ferrés. En facilitant les parcours intermodaux, il visera à favoriser le report modal vers des modes de transport décarbonés ne contribuant pas à la congestion des accès de la plateforme.

PARIS-CDG - GARE CDG2 - NOUVELLE GARE ET REFONTE PARCOURS ARRIVÉES AIR-FER

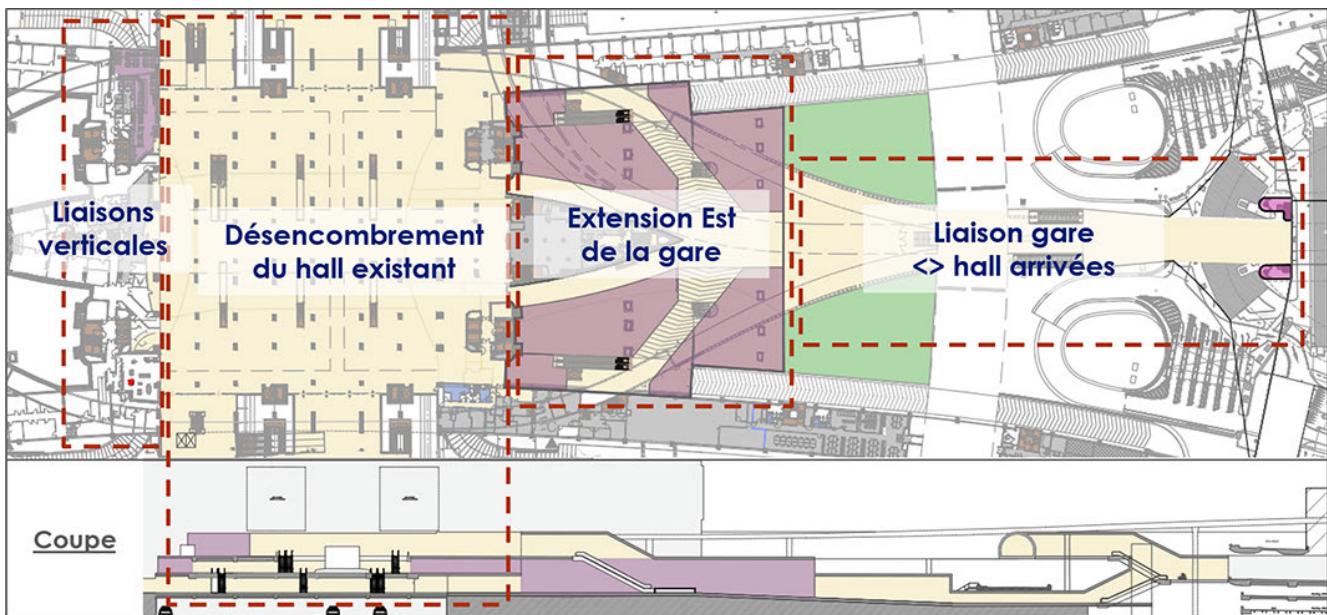


Schéma de principe provisoire, fourni à titre illustratif

Le contexte de développement de l'intermodalité, avec les arrivées successives à Paris-CDG des lignes CDG Express, TER Roissy Picardie et L-17 Grand Paris Express, ainsi que la croissance de l'activité Air-Fer notamment à travers la correspondance avec le TGV, nécessite un dimensionnement des infrastructures intermodales conforme aux prévisions de trafic.

Le projet, en cours de discussions avec SNCF Gares & Connexions, prévoit :

- ◆ une extension de la gare vers l'est permettant de réorganiser les flux Air-Fer et le relogement de commerces et services ;
- ◆ une refonte de la gare existante avec libération de surfaces (aujourd'hui commerces et services) de façon à étendre la capacité du hall actuel et gérer les flux Fer-Air (liaisons verticales à l'ouest) ;
- ◆ un renforcement des liaisons entre la gare CDG2 et les terminaux 2E-2F pour les rendre plus capacitives, en lien avec la croissance attendue du trafic ferroviaire.

PARIS-CDG - TERMINAL 3 - DENSIFICATION ET EXTENSION

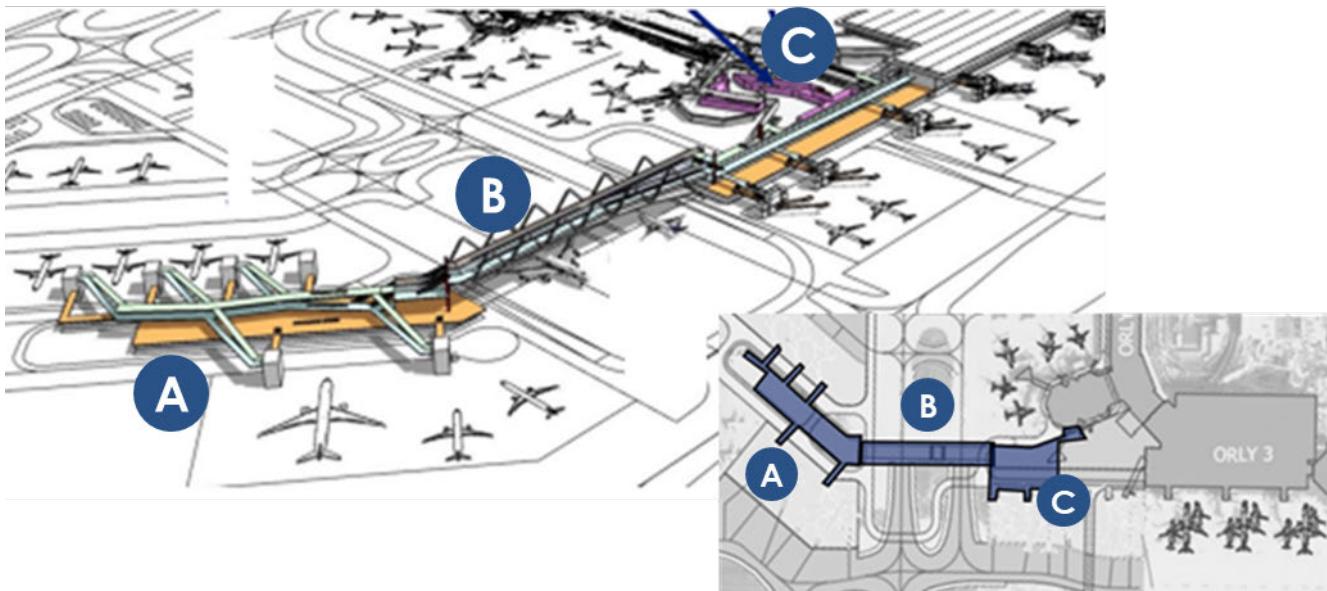
Le projet de réaménagement et d'extension du terminal 3 proposé vise à répondre à un double objectif : (i) créer de nouvelles capacités - principalement Schengen - afin de compenser la perte de capacité sur d'autres infrastructures en travaux et (ii) améliorer la performance opérationnelle des infrastructures pour générer des gains opérationnels et économiques pour les compagnies aériennes. Ce projet vise ainsi à doubler la capacité du terminal 3 en vision cible.



Schéma de principe provisoire, fourni à titre illustratif

Le projet prévoit les aménagements suivants :

- ♦ les ressources liées au processus départ et arrivée du terminal seront densifiées : zones d'inspection-filtrage, zones de contrôle aux frontières, portes d'embarquement et salle livraison-bagages (A) ;
- ♦ une jetée d'embarquement bi-statut sera créée au Nord des aires « QUEBEC » existantes pour opérer à la fois du trafic international et du trafic Schengen. Cette nouvelle jetée permettra d'améliorer la performance opérationnelle des compagnies y opérant dans la mesure où les 6 postes avions desservis seront opérés en « faux contact » (embarquement et débarquement des passagers à pied, sans passerelle) contre un traitement au large par bus actuellement. Cette jetée sera également compatible avec la mise en œuvre du processus « WIWO » (Walk In / Walk Out) permettant de fluidifier les opérations au sol lors de l'embarquement et du débarquement (B) ;
- ♦ les aires avions du terminal 3 seront étendues au Nord de la nouvelle jetée qui pourra ainsi être exploitée en bi-face. Ces nouvelles aires permettront de créer une capacité supplémentaire de 7 postes avions moyens porteurs opérés en faux contact (C) *livraison prévue en 2030*.

PARIS-ORLY - ORLY 2 ET 3 - NOUVEAU SATELLITE D'EMBARQUEMENT A L'OUEST

Représentations provisoires, fournies à titre illustratif

Le projet prévoit la construction des éléments suivants

- ◆ un nouveau satellite d'embarquement sera créé offrant une capacité supplémentaire de 6 postes avions au contact, dont 2 ayant une configuration mixte 1 gros porteur ou 2 moyens porteurs (**A**) ;
- ◆ ce nouveau satellite sera raccordé au terminal Orly 2 via la construction d'une passerelle piétonne au-dessus des voies de circulation avions (*skybridge*) (**B**) ;
- ◆ une première étape d'un « bâtiment pivot », dite « amorce du bâtiment pivot » joignant en vision cible les terminaux Orly 2 et 3 sera construite lors du CRE 2027-2034 permettant d'améliorer la connexion entre Orly 2 et Orly 3. En vision cible, post CRE 2027-2034, ce nouveau bâtiment permettra de réaménager le parcours passager au sein de l'aérogare via la création d'une nouvelle entrée vers la zone réservée au centre du dispositif (**C**) ;
- ◆ une restructuration des voies de circulation avions, et une transformation des aires aéronautiques.

