



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

Paris, le 23 décembre 2009

Contrat de Régulation Economique : poursuite de la concertation entre Aéroports de Paris et les compagnies aériennes

Aéroports de Paris a engagé en octobre 2009 une concertation approfondie avec les transporteurs aériens sur le prochain contrat de régulation économique (CRE) appelé à couvrir la période 2011-2015. Cette concertation se tient en particulier au sein de la commission consultative économique des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Après avoir entendu les attentes et les priorités exprimées par ses clients, Aéroports de Paris a été amené à définir des orientations concernant à la fois la tarification des redevances en 2010 et les principaux axes du CRE 2011-2015. Ces orientations font l'objet de la proposition objet du présent document.

A l'issue de cette première phase de concertation, Aéroports de Paris sera appelé, dans le courant du 1^{er} trimestre 2010 et conformément aux dispositions du code de l'aviation civile, à rendre public un document de propositions détaillées, sur lequel l'ensemble des parties prenantes pourra exprimer ses vues. Parallèlement, il est prévu que les tarifs 2010 des redevances pour services rendus soient, sous réserve de leur homologation par l'Etat, publiés avant la fin du mois de février 2010 pour une application au 1^{er} avril 2010.

En application du code de l'aviation civile, il est prévu que les orientations du CRE 2011-2015 fassent ensuite l'objet d'une saisine, par le ministre chargé de l'aviation civile, de la commission consultative aéroportuaire.

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

La préparation de ce contrat de régulation économique s'inscrit en particulier dans le cadre de l'arrêté du 17 décembre 2009 modifiant l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes, par l'effet duquel le périmètre régulé d'Aéroports de Paris sera aménagé à compter du 1^{er} janvier 2011, avec la sortie des activités commerciales en plus de celles relatives à l'immobilier de diversification.

Introduction

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

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



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

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

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

- l'exigence d'un renforcement de la compétitivité et de l'attractivité des plates-formes parisiennes pour ses clients :
 - par un engagement en faveur d'une amélioration décisive de la qualité de service, via une politique orientée vers la satisfaction des clients s'appuyant sur des leviers multiples : programme d'investissements, développement de l'offre de services, évolution des pratiques managériales et de la culture d'entreprise,
 - par une modération dans l'évolution des redevances, permettant, grâce à des efforts importants de productivité et de maîtrise des coûts, de renforcer la compétitivité tarifaire d'Aéroports de Paris par rapport aux grands aéroports européens concurrents,
- une réactivité accrue de l'entreprise vis-à-vis de l'évolution des besoins de ses clients :
 - grâce à un mode de pilotage se basant en particulier sur une plus grande écoute des clients, compagnies aériennes comme passagers, prenant appui notamment sur des enquêtes de satisfaction dédiées,
 - par la capacité, dans le prochain contrat de régulation économique, à anticiper certains investissements en cas d'une croissance du trafic plus élevée qu'initialement prévue,
- un juste partage, entre Aéroports de Paris et les compagnies aériennes, de la valeur créée grâce aux efforts de l'entreprise :
 - par l'aménagement du périmètre régulé d'Aéroports de Paris, sur la base duquel est appréciée la rentabilité des capitaux investis aux fins de détermination du niveau des redevances, conduisant à en extraire à compter de 2011 les activités commerciales en plus de celles de diversification immobilière,



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

- cet aménagement étant la contrepartie nécessaire de la politique de modération tarifaire proposée.

L'aménagement du périmètre régulé, compatible avec les deux premiers objectifs, constitue d'une part une mesure d'équité et un facteur déterminant d'incitation à l'amélioration de la performance de l'entreprise et à son développement, et permettra par ailleurs un cercle vertueux par lequel l'entreprise sera fortement incitée à créer les conditions du renforcement de sa compétitivité, de son attractivité vis-à-vis des transporteurs aériens et du développement du trafic.

I – Principes de régulation économique d'Aéroports de Paris

1.1 – Rappel des principes de la régulation économique d'Aéroports de Paris

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

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

Elle poursuit les objectifs principaux suivants :

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

En particulier, est dorénavant privilégié un **mode de régulation pluriannuelle assis sur des contrats de régulation économique (CRE)**, d'une durée d'au plus cinq ans, conclus entre Aéroports de Paris et l'Etat¹ après une consultation approfondie des compagnies aériennes et autres parties intéressées. Le premier de ces contrats a été signé le 6 février 2006 et couvre la période 2006-2010.

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

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

¹ représenté conjointement par les ministres en charge de la régulation économique des aéroports, à savoir le ministre chargé de l'aviation civile et celui chargé de l'économie, par l'entremise respectivement de la direction générale de l'aviation civile (DGAC) et de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF).



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

redevance de dégivrage, redevance relative aux banques d'enregistrement, redevance pour l'utilisation des trieurs à bagages d'usage commun, etc...

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

- cette juste rémunération est examinée, de manière prospective sur la base du plan d'affaires d'Aéroports de Paris, à l'intérieur du périmètre régulé regroupant non seulement les activités donnant lieu à redevances mais également certaines activités non aéronautiques dont les prix sont libres (cf. § 1.2 ci-dessous) ;
- elle est mesurée par le retour sur capitaux employés ("ROCE"), égal au rapport entre le résultat opérationnel² après impôt et la base d'actifs régulés (BAR) ;
- elle est appréciée en comparant ce ROCE au coût moyen pondéré du capital de l'entreprise (CMPC) qui mesure le coût de mobilisation des capitaux utilisés par l'entreprise, composés de capitaux propres et de dettes (cf. § 1.3 ci-après).

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

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

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

1.2 – Le périmètre régulé et son aménagement

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

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

- les activités de services publics aéroportuaires, lesquelles donnent lieu aux redevances pour services rendus : certaines d'entre elles correspondent à des prestations "standards" et font l'objet de redevances fixées par Aéroports de Paris et homologuées par l'Etat (redevance par passager, redevance d'atterrissage, redevance de stationnement, redevance de dégivrage, redevance de trieurs à bagages mutualisés, redevance 400Hz,

² Résultat opérationnel défini par l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes ; il diffère du résultat d'exploitation mesuré en comptabilité sociale par la prise en compte des plus et moins-values de cessions d'actifs, des subventions d'investissements éventuelles et de la participation des salariés aux résultats de l'entreprise ; le résultat opérationnel après impôt est déduit du résultat opérationnel par la prise en compte d'un impôt normatif s'y appliquant au taux d'impôt sur les sociétés en vigueur (34,43%)



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

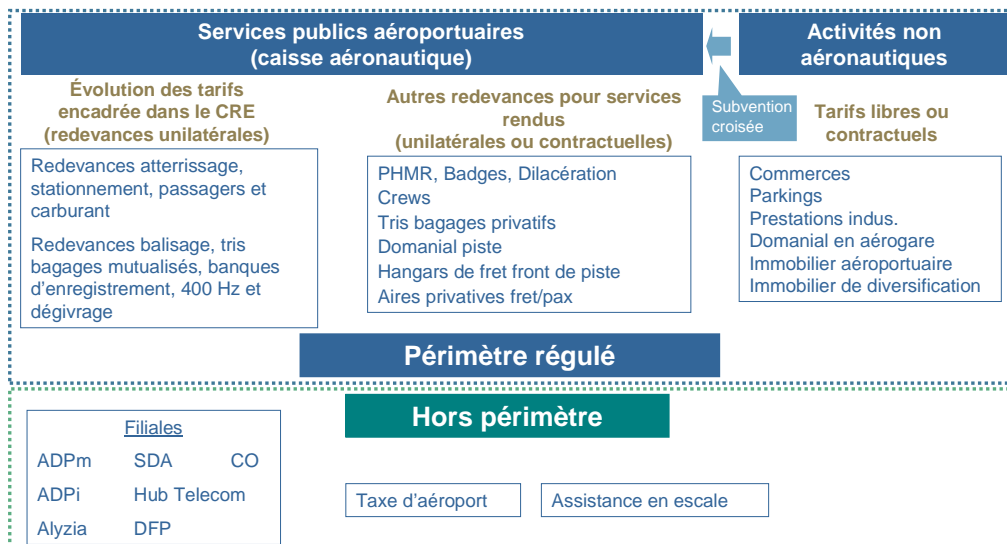
etc) dont la plupart entre dans le plafond tarifaire du CRE, tandis que d'autres correspondent à des prestations assurées de manière spécifique pour certains clients et donnent lieu à une contractualisation directe du prix avec les clients concernés (cas des trieurs de bagages loués à Air France en particulier) ;

- des activités non aéronautiques dont les prix sont libres, et dont le caractère bénéficiaire contribue à modérer les redevances précitées : ces activités regroupent pour l'essentiel les activités commerciales (boutiques en zone réservée et en zone publique, bars et restaurants, location de véhicules, banque et change, publicité, activités hôtelières en aérogares, etc...), les parcs de stationnement automobile, les prestations industrielles, les activités locatives en aérogares et les activités immobilières en dehors des aérogares.

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

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

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



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

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



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

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

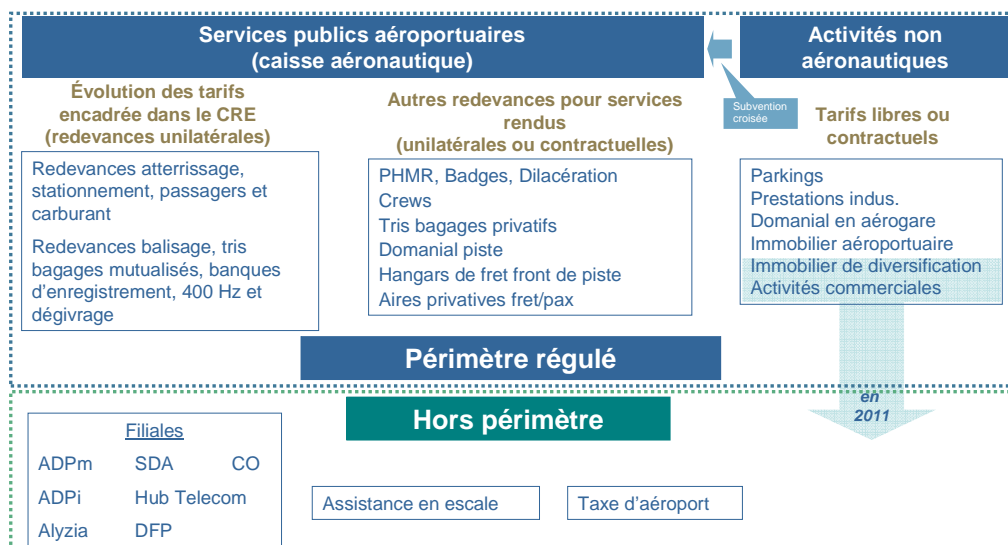
L'évolution récente de la réglementation³, répondant à la proposition d'Aéroports de Paris, conduit à un aménagement du périmètre régulé à compter de 2011, par la constitution d'une "**caisse aménagée**", conséquence d'une **approche pragmatique** permettant :

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

Cette caisse aménagée est la résultante :

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

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



³ Arrêté du 17 décembre 2009 modifiant l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

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

- elle permettra d'atteindre un partage équilibré entre Aéroports de Paris et les transporteurs aériens de la valeur créée par les efforts de l'entreprise et la croissance de l'activité : le développement de l'activité profitera ainsi à la fois aux compagnies aériennes et à l'entreprise via le levier qu'il peut constituer sur la valeur des activités sorties du périmètre régulé ;
- elle sera un facteur d'incitation encore plus forte pour Aéroports de Paris à renforcer sa compétitivité et son attractivité vis-à-vis de ses clients : dans la mesure où la croissance du trafic constitue une externalité positive sur les activités commerciales, Aéroports de Paris sera d'autant plus incité à créer des conditions favorables au développement de l'activité des transporteurs aériens ;
- elle constituera un facteur de motivation importante de l'entreprise et de ses salariés pour poursuivre de manière dynamique les efforts engagés en faveur de l'extension et de l'amélioration de l'offre commerciale sur lesquels Aéroports de Paris détient, comme le CRE 2006-2010 l'a montré, des leviers significatifs ;
- elle sera de ce fait un facteur important d'amélioration de la satisfaction des passagers et constituera par ailleurs un levier de développement de l'emploi sur les pôles de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly ; en effet les activités de commerces et de restauration visées, à forte intensité de main d'œuvre employée localement, représentent aujourd'hui près de 7 000 emplois sur ces plates-formes, ce nombre étant quasi-proportionnellement lié à l'activité ;
- en diminuant le champ de la subvention croisée entre les activités non aéronautiques et les activités aéronautiques, elle permettra d'assortir les tarifs des redevances d'un signal prix plus directement lié au coût des infrastructures et des services et à celui de leur développement, favorisant des comportements économiques sains et responsables ; c'est pour cette raison que, en 2008, la Cour des Comptes avait recommandé un aménagement du principe de la caisse unique ;
- dans la mesure où les investissements de développement et d'amélioration des aéroports seraient associés d'une part à une rentabilité raisonnable au titre des activités aéronautiques et d'autre part à une perspective de création de valeur sur les activités commerciales, l'incitation d'Aéroports de Paris à investir se trouvera renforcée ; cet argument avait conduit, en 2002, un groupe de travail constitué par M. Claude Martinand et ayant réuni un panel d'économistes ainsi que les services de l'Etat concernés, à recommander l'aménagement du principe de la caisse unique
- il conduira de ce fait, via une perspective de captation partielle de la valeur créée par l'entreprise sur le long terme, à renforcer sa solidité financière et partant sa capacité à investir.

1.3 – Le coût moyen pondéré du capital d'Aéroports de Paris

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

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



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

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

Définition et calcul du CMPC

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

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

où :

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

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

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

où :

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

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



AÉROPORTS DE PARIS

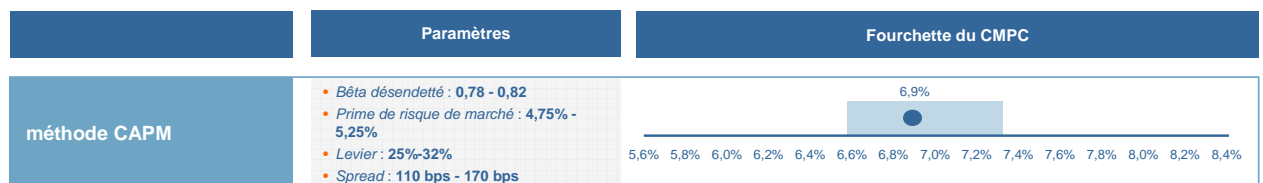
Le monde entier est notre invité

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

Au regard des paramètres de marché actuels, le CMPC du Groupe Aéroports de Paris se situe aujourd'hui, **en valeur centrale, à 6,9% (valeur nominale après impôt)** :

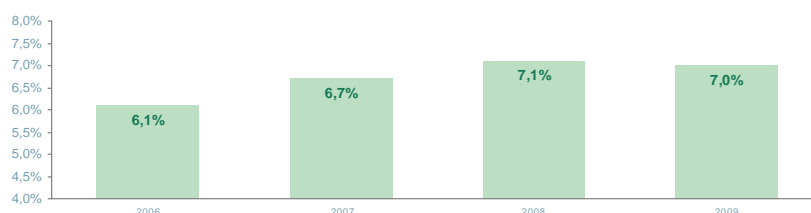
Paramètres	Valeur retenue	Commentaires
r_f = taux de l'argent sans risque	3,46%	• taux des OAT 10 ans à la date de l'étude (8 décembre 2009)
IS = taux d'imposition	34,43%	• taux d'imposition applicable en France
$\frac{V_D}{V_{CP} + V_D}$ = Levier	32%	• dernière structure financière en date : • capitalisation boursière en date du 8 décembre 2009 : 5,24 Mds € • endettement financier net à la clôture du 30 juin 2009 en juste valeur : 2,49 Mds € • tendance à la décroissance sur la durée du CRE II
$r_m - r_f$ = prime de risque de marché	5,0%	• valeur médiane du consensus sur 2009 • cohérent avec les dernières valeurs retenues en moyenne par les régulateurs de <i>utilities</i>
k_D = coût de la dette avant impôts	4,73%	• taux swap 10 ans à la date de l'étude (8 décembre 2009) : 3,43% • cotation du spread applicable à ADP notée AA- : 130 bps
β_{AE} = bêta de l'actif économique	0,80	• volatilité des clôtures hebdomadaires sur 2 ans par rapport à l'indice Eurostoxx ⁽¹⁾ • cohérent avec la valeur moyenne des estimations réalisées à partir d'un panel de méthodes et de sources

Cette valeur centrale se situe au sein d'une fourchette d'évaluation comprise **entre 6,6% et 7,35%** en fonction des paramètres retenus, l'intervalle concernant le levier étant représentatif de la structure de financement d'Aéroports de Paris sur la période 2011-2015 :



○ Valeurs centrales

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



Evolution du consensus des analystes sur le CMPC d'Aéroports de Paris



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

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

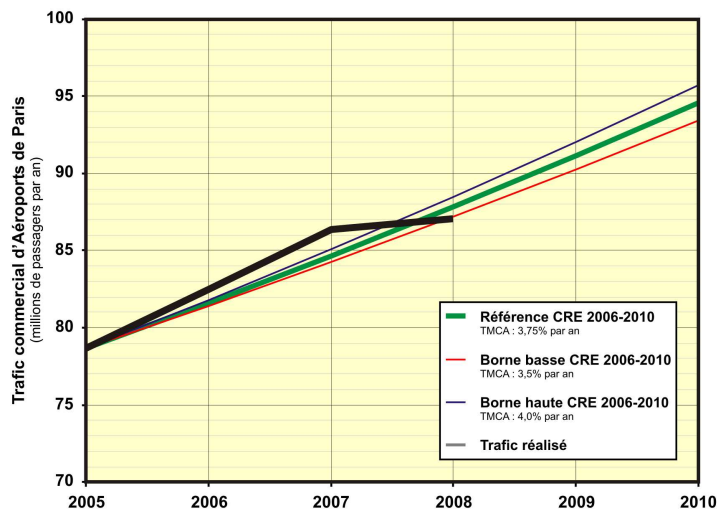
- les activités hors périmètre régulé, outre qu'elles sont pondérées par une base d'actifs très minoritaire par rapport à celle du périmètre régulé, sont associées à des CMPC se situant au niveau ou en deçà du CMPC du Groupe : s'agissant des activités dont la base d'actifs est significative, les activités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

II – Perspectives de trafic et évolution des capacités

II.1 – Trafic 2005-2009

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

Sont présentées ci-après ces trois hypothèses de trafic auxquelles est comparée l'évolution réelle de l'activité (trafic passagers transits compris) :



Passagers commerciaux (millions de passagers)				
Hypothèses du CRE 2006-2010				Trafic réalisé
Référence	Borne basse	Borne haute		
Base 2005	78.7	78.7	78.7	78.7
2006	81.6	81.4	81.8	82.5
2007	84.7	84.3	85.1	86.4
2008	87.8	87.2	88.5	87.1
2009	91.1	90.3	92.0	
2010	94.6	93.4	95.7	
TMCA (2005-2010)	3,75%	3,50%	4,00%	



AÉROPORTS DE PARIS

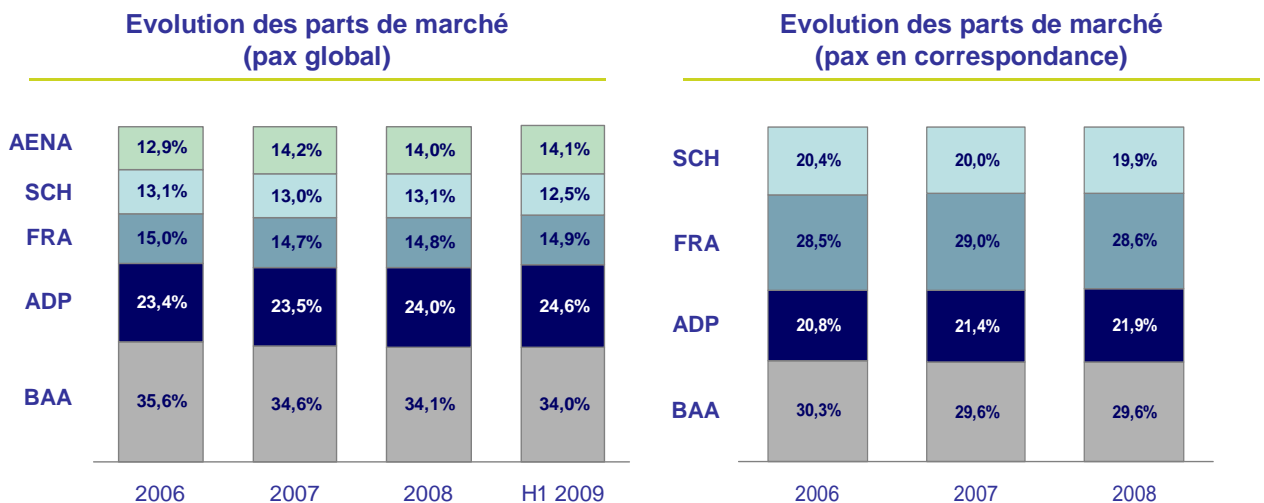
Le monde entier est notre invité

Une première période, entre 2005 et la mi-2008, a connu une évolution du trafic sensiblement supérieure aux hypothèses initiales du CRE. Cette croissance a été soutenue par le trafic intercontinental d'une part et d'autre part par une forte poussée du trafic low-cost (en particulier easyJet, Transavia et Vueling) alimentant une hausse très significative du trafic européen, en particulier celui avec le Sud de l'Union Européenne. Cette dynamique forte a permis en outre de compenser une baisse du trafic domestique, due notamment aux effets de la concurrence du TGV, et une stagnation de l'activité avec l'Outre-Mer.

Depuis le second semestre 2008 l'évolution du trafic connaît un net fléchissement avec l'entrée dans la crise économique mondiale, si bien qu'à fin 2008 le trafic se situait au niveau de la borne basse des hypothèses centrales du CRE.

La préparation du CRE 2011-2015 se base à ce stade sur une hypothèse de baisse du trafic de -5,6% sur 2009. Conformément aux échanges intervenus en commission consultative économique, elle serait suivie d'une très légère reprise de l'activité en 2010 (+0,5%). Ces hypothèses conduiraient à **une évolution moyenne du trafic de +1,0% par an sur 2006-2010**.

En matière de trafic, la période couverte par le premier contrat de régulation économique est par ailleurs caractérisée par **des gains significatifs de parts de marché** d'Aéroports de Paris par rapport à ses comparables, signes de la compétitivité des services et installations offerts et de celle des compagnies basées.



De la même façon, le trafic de fret et poste avionnés a connu une très forte croissance sur la première partie du CRE 2006-2010. En moyenne sur 2005-2008, la croissance a ainsi été de 4,7% par an. A l'instar des autres grandes plates-formes européennes, le retournement de conjoncture, à compter de mi-2008, a été particulièrement marqué pour cette activité, qui connaît sur les trois premiers trimestres de 2009 une baisse de -13,9% des volumes traités.

II.2 – Perspectives de trafic 2010-2020

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

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



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

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

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

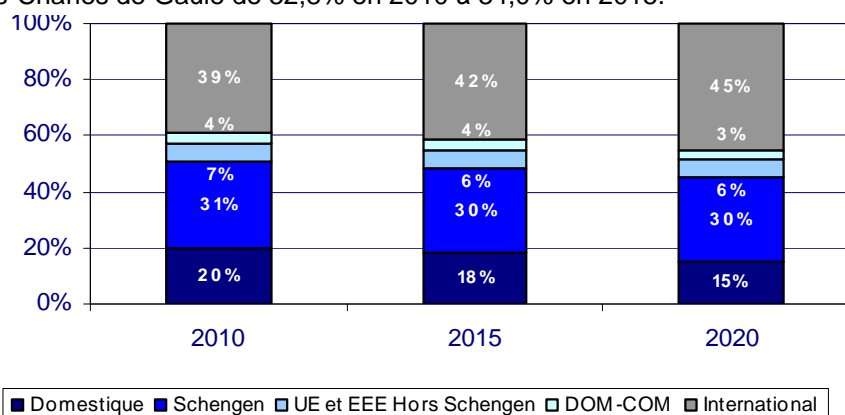
Enfin, contrairement aux compagnies aériennes bénéficiant d'un certain degré de flexibilité pour adapter rapidement leurs capacités à la demande (avions en leasing, possibilité d'annulation ou reports de commandes, suspension d'opérations de certains modules), **les capacités aéroportuaires ont pour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

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

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

Trafic de passagers		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TCAM 10-15	2020	TCAM 15-20
Paris-Charles de Gaulle	millions	56,8	56,9	58,1	59,7	62,2	64,7	67,4	3,5%	81,1	3,8%
	variation	-6,4%	0,2%	2,1%	2,7%	4,2%	4,1%	4,2%			
Paris-Orly	millions	25,2	25,5	26,0	26,4	27,2	28,1	29,0	2,6%	32,4	2,2%
	variation	-3,8%	1,2%	1,7%	1,7%	3,2%	3,3%	3,2%			
Total	millions	82,0	82,4	84,1	86,1	89,4	92,9	96,5	3,2%	113,5	3,3%
	variation	-5,6%	0,5%	2,0%	2,4%	3,9%	3,9%	3,9%			

En matière de structure de trafic, ce scénario est caractérisé par une plus forte évolution du trafic intercontinental et un tassement du trafic domestique sous l'effet notamment de la concurrence accrue du TGV. La part du trafic en correspondance serait amenée à augmenter en parallèle, pour passer à Paris-Charles de Gaulle de 32,8% en 2010 à 34,0% en 2015.





AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

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

- à Paris-Orly, l'emport passerait de 115,9 passagers par mouvements hors cargo en 2010 à 125,1 en 2015, la croissance du trafic de passagers se faisant principalement, du fait de la limitation à 250 000 des créneaux attribuables annuellement, grâce à l'augmentation de la taille des modules ;
- à Paris-Charles de Gaulle, la tendance favorable pour les destinations longs courriers ainsi que la montée en gamme des modules sur chacun des faisceaux, conduiraient l'emport à passer de 122,4 en 2010 à 130,3 en 2015.

Trafic en mouvements		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TCAM 10-15	2020	TCAM 15-20
Paris-Charles de Gaulle	milliers	513,2	500,5	502,0	510,2	523,0	538,1	554,9		639,3	2,9%
	variation	-6,9%	-2,5%	0,3%	1,6%	2,5%	2,9%	3,1%	2,1%		
Paris-Orly	milliers	223,5	220,2	222,0	223,2	226,2	229,3	232,0	1,1%	235,2	0,3%
	variation	-2,9%	-1,5%	0,8%	0,5%	1,4%	1,3%	1,2%			
Total	milliers	736,7	720,7	724,0	733,4	749,2	767,3	787,0	1,8%	874,4	2,1%
	variation	-5,7%	-2,2%	0,5%	1,3%	2,2%	2,4%	2,6%			

(mouvements y compris tout cargo)

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

Jauge atterrie		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TCAM 10-15	2020	TCAM 15-20
Paris-Charles de Gaulle	millions	26,0	24,5	25,1	25,8	27,0	28,1	29,4	3,7%	35,8	4,0%
	variation	-9,7%	-5,8%	2,4%	3,0%	4,4%	4,3%	4,4%			
Paris-Orly	millions	8,4	8,5	8,7	8,8	9,1	9,4	9,7	2,7%	11,0	2,4%
	variation	-3,5%	1,1%	1,9%	1,8%	3,3%	3,4%	3,3%			
Total	millions	34,4	33,0	33,8	34,7	36,1	37,6	39,1	3,5%	46,7	3,6%
	variation	-8,3%	-4,1%	2,3%	2,7%	4,1%	4,1%	4,1%			

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

II.3 – Evolution des capacités et adéquation trafic/capacité

Evolutions des capacités terminales à Paris-Charles de Gaulle depuis 2005

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

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

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

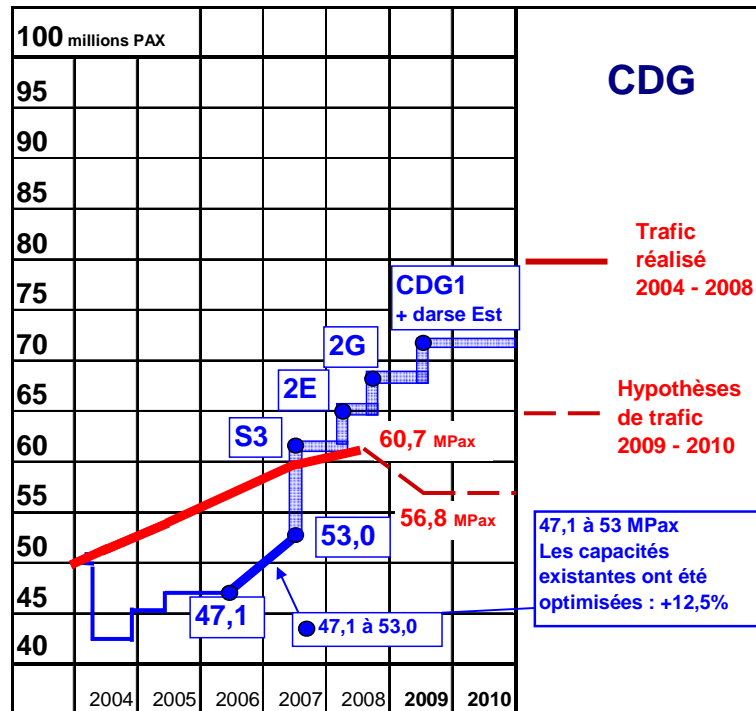


AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

- remise en service, en mars 2009, de la darse Est du terminal 2E, conduisant à un gain de capacité de 1,1 millions de passagers.

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

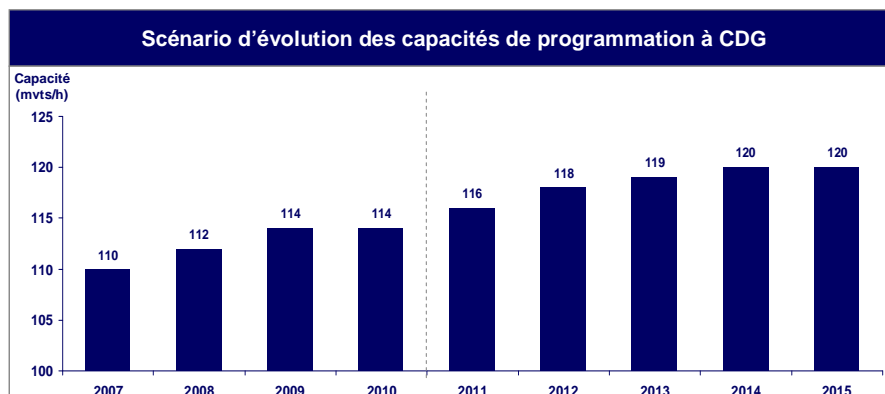


Hypothèses de capacités pistes à Paris-Charles de Gaulle

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

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

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





AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

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

Prévision d'évolution des capacités terminales à Paris-Charles de Gaulle

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

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

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

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

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

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

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

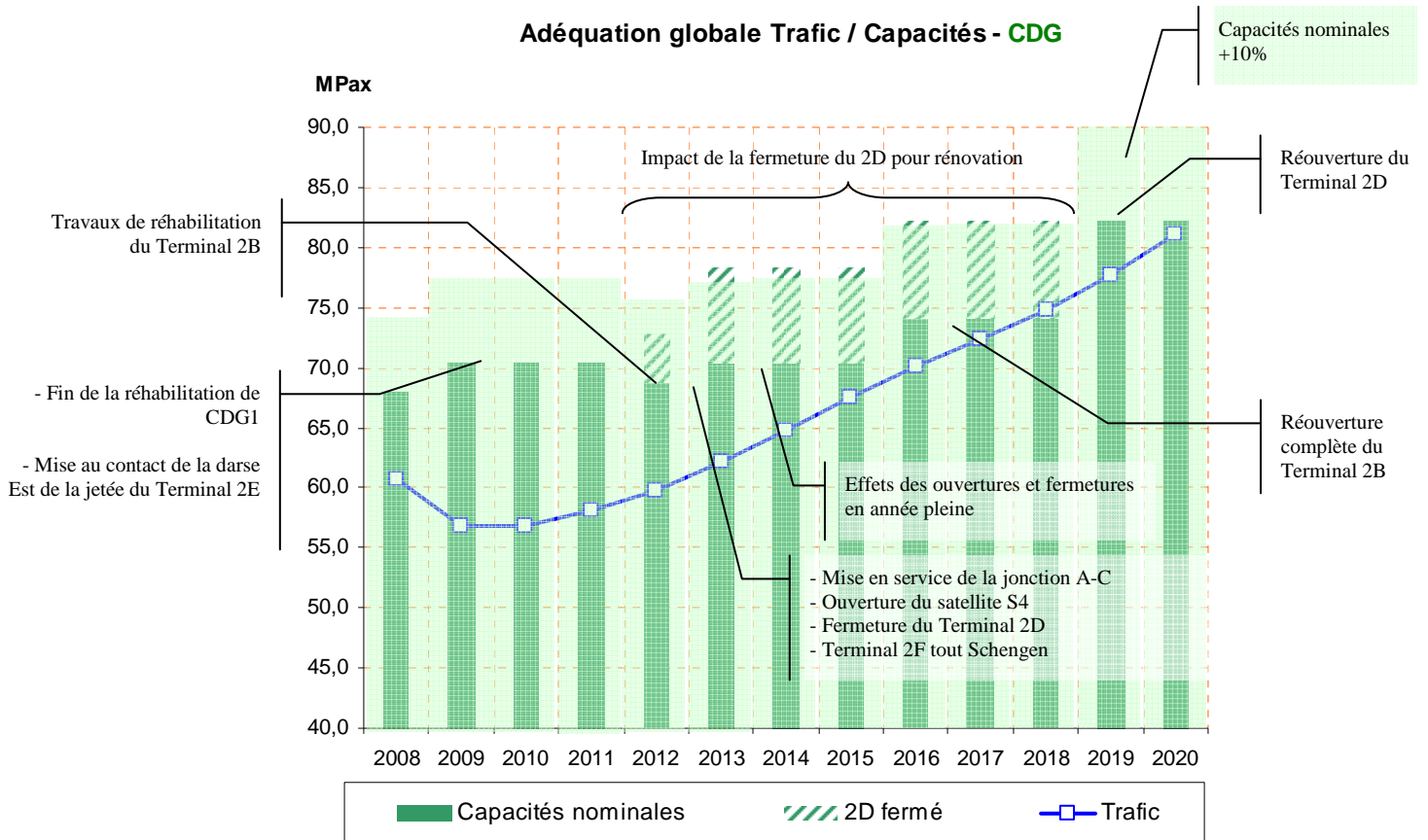
Au-delà, le plan masse de Paris-Charles de Gaulle retient l'hypothèse de la construction d'un **terminal 4** au Nord de la zone Roissy-pôle, dont la capacité, phasable dans le temps, pourrait atteindre à terme de l'ordre de 30 millions de passagers. Au vu du scénario de trafic retenu par Aéroports de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



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

Adéquation globale Trafic / Capacités - CDG



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

Prévision d'évolution des capacités terminales à Paris-Orly

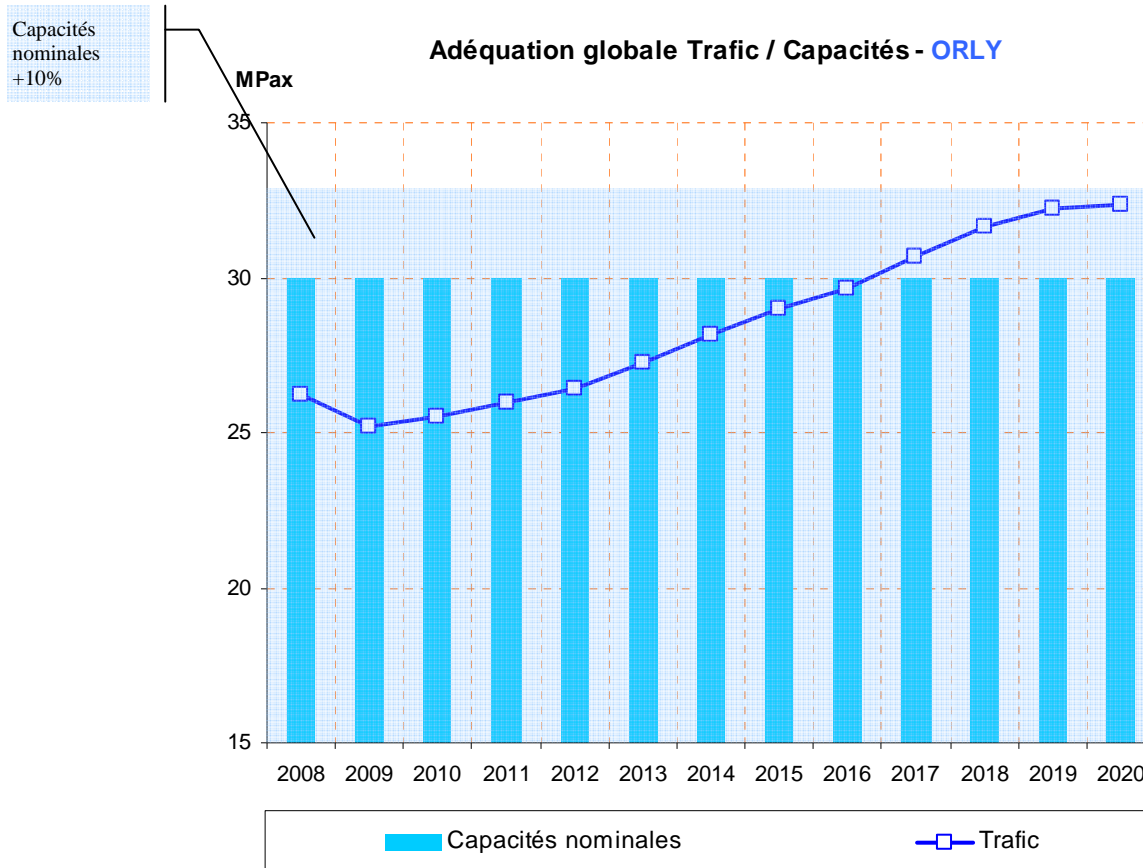
La capacité terminale de l'aéroport de Paris-Orly est aujourd'hui évaluée à environ **30 millions de passagers**, donc 18 millions de passagers à Orly-Ouest et 12 millions de passagers à Orly-Sud.

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



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité



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

III – Qualité de service et satisfaction clients

III.1 – L'ambition d'Aéroports de Paris

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

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



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

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

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

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

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

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

III.2 – Les résultats obtenus et les priorités pour demain

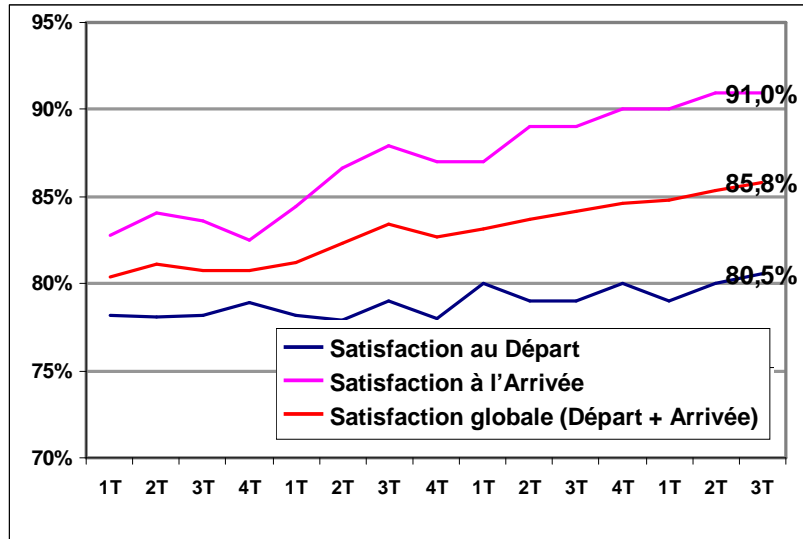
La mobilisation de l'entreprise ces dernières années et la mise en service de nouvelles installations aux meilleurs standards internationaux a permis d'améliorer régulièrement et sensiblement le taux de satisfaction globale des passagers. Le résultat de satisfaction globale "départ + arrivée" est ainsi passée de 80,7% en moyenne 2006 à 85,8% au 3^{ème} trimestre 2009 (91% à l'arrivée et 80,5% au départ).



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

Evolution de la satisfaction globale passagers départ + arrivée

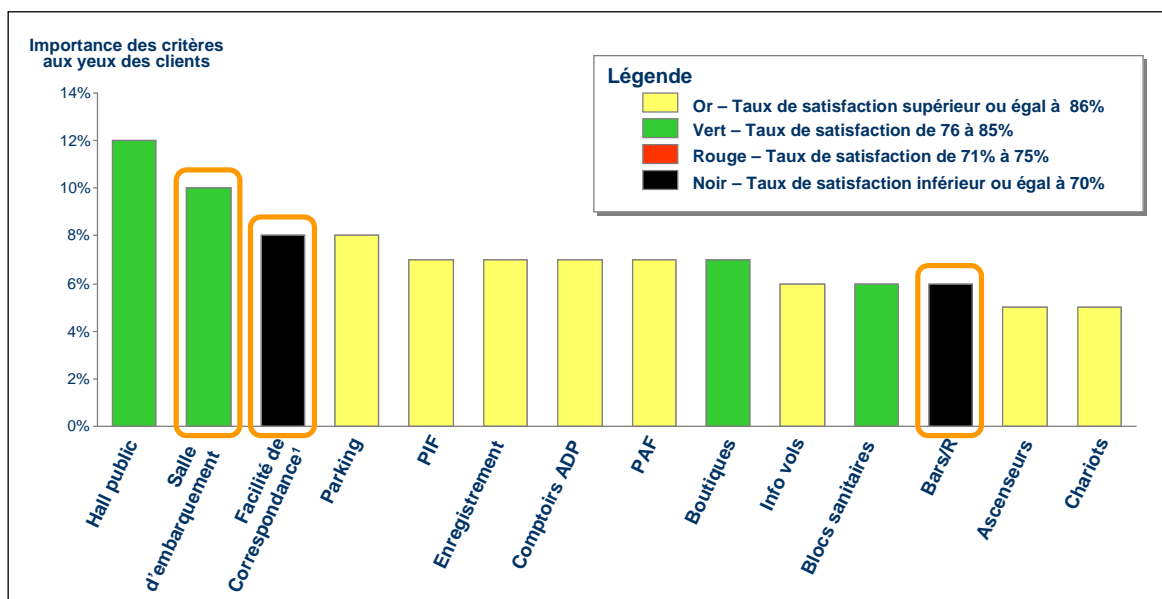


Source: observatoire des passagers au 3^{ème} trimestre 2009

Cette progression est pour partie le résultat des efforts importants réalisés dans des domaines tels que l'accueil et les comptoirs d'information, l'orientation, la propreté, le confort des sièges ou encore les parcs automobiles.

Elle est également largement due à la mise en œuvre de nouvelles installations. Ainsi, à travers l'enquête ASQ réalisée dans le cadre de l'ACI, il apparaît que le terminal 2E de Paris-Charles de Gaulle (y compris satellite S3) est évalué à un niveau comparable aux meilleurs standards européens.

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



Source : Analyses causales de l'observatoire des passagers – T4 2007 à T3 2008



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

L'analyse de causalité réalisée sur la période courant du 4^{ème} trimestre 2007 au 3^{ème} trimestre 2008, issue de l'observatoire passager au départ, a permis d'identifier les volets de satisfaction passagers sur lesquels des efforts particuliers doivent être portés, au regard à la fois du niveau de performance actuellement atteint et des priorités accordées par les passagers :

- certaines composantes de la qualité de service dans les halls public, telle que l'ambiance, la disponibilité et le confort des sièges (en nette progression depuis 2005, mais à des niveaux jugés encore insuffisants), l'orientation, la propreté, la présence de personnels ou encore le confort sonore ;
- la satisfaction en salle d'embarquement, portant à la fois sur des paramètres de confort, d'ambiance et de services ; second élément contributif à la perception globale des passagers, il est très dépendant de la qualité des infrastructures : volet en nette amélioration chez Aéroports de Paris, il a en particulier profité ces dernières années de l'effet des nouvelles installations terminales et des rénovations des zones d'embarquement ; le déploiement des services à destination des différentes catégories de clients (diversité des zones de repos et détente, espace jeux pour les familles et jeunes, espaces de travail) contribue également à la perception globale positive ;
- la facilité de correspondance, dont le niveau de satisfaction est notoirement insuffisant ; ce volet constitue une priorité d'action pour Aéroports de Paris et fait l'objet d'un chantier prioritaire de la démarche satisfaction clients ;
- les postes d'inspection filtrage (PIF) des passagers, dont le niveau de satisfaction s'était très nettement dégradé à partir de la mi-2008 (passant ainsi de 86% de satisfaction au premier trimestre 2008 à 81% au premier trimestre 2009) parallèlement au renforcement des contrôles de sûreté ; ce point a fait l'objet d'un plan d'action prioritaire en 2009, ce qui a permis de retrouver un niveau de satisfaction globale de 86% au troisième trimestre 2009 ;
- la fluidité aux postes de contrôles des passeports est également une attente prioritaire des passagers, sur une tendance à la baisse depuis 2009 ;
- enfin, la satisfaction vis-à-vis des bars et restaurants, dont le niveau très faible apparaît incompatible avec l'image qu'un client, notamment étranger, est en droit d'avoir lors de son passage par Paris ; ce volet constitue également une priorité forte pour Aéroports de Paris.

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

Les domaines couverts par l'enquête étaient les suivants :

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

Les principaux enseignements issus de cette enquête sont les suivants :

- un niveau de satisfaction à l'égard d'Aéroports de Paris généralement plus élevé à Paris-Orly qu'à Paris-Charles de Gaulle, avec les scores les plus positifs pour les services proposés aux passagers, et des résultats globaux qui restent perfectibles ;



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

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

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

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

Il apparaît à ce stade que les attentes prioritaires des compagnies aériennes portent sur l'adéquation des capacités aux besoins et sur le caractère opérationnel des installations mises à disposition, de manière à pouvoir opérer dans de bonnes conditions de sécurité, à pouvoir respecter la ponctualité des vols, et offrir aux passagers et aux personnels des installations efficaces et confortables et des circuits fluides.

Ce souci partagé conduit Aéroports de Paris à exprimer la volonté d'accompagner les besoins et priorités exprimés par les compagnies aériennes via :

- la restructuration et l'ouverture d'installations aux fonctionnalités optimisées notamment en matière de gestion des flux, d'orientation et de fluidité : satellite S4, développement de la politique IFU à Paris-Charles de Gaulle avec notamment la galerie entre les terminaux 2E et 2F, passage du terminal 2F en mono-statut Schengen, fermeture du terminal 2D, restructuration du terminal 2B, mise en service de la jonction entre les terminaux 2A et 2C, fin de la rénovation des satellites de CDG1, optimisation des flux Schengen et du traitement bagages au départ d'Orly Sud, restructuration des halls 3 et 4 d'Orly Ouest ;
- le développement de services au profit d'une meilleure efficacité opérationnelle : nouvelles technologies d'enregistrement et d'embarquement, traçabilité électronique des bagages, poursuite du déploiement de l'alimentation en électricité 400Hz des postes de stationnement au contact et 50 Hz sur les postes au large, engagement au satellite S4 de l'installation de mires de guidage automatique des avions et de modules de pré-conditionnement d'air.



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

III.3 – Les leviers de progrès

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

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

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

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

En outre, dans une logique de coordination et d'intégration des services, Aéroports de Paris a identifié neuf axes de la satisfaction des passagers devant faire l'objet d'un **pilotage conjoint avec les compagnies aériennes** : enregistrement, accueil aux PIF, orientation en correspondance, ambiance des salles embarquement, information en cas d'irrégularité, sens du service des personnels, disponibilité et confort des sièges, temps de livraison des bagages, temps de mise en place des passerelles.

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

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

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

Parallèlement, la **jonction entre les terminaux 2A et 2C** devrait contribuer à améliorer sensiblement la fluidité du parcours des passagers et permettra de renforcer l'offre de services. Toujours à Paris-Charles de Gaulle, la mise en œuvre progressive de l'**inspection-filtrage unique**,



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

via notamment certains aménagements d'aérogares dont en particulier une liaison piétonne en zone réservée reliant les salles d'embarquement des terminaux 2E et 2F (ouverture prévue, dans la mesure du possible, au 3^{ème} trimestre 2012), devrait constituer un levier significatif sur la satisfaction des passagers en correspondance.

Par ailleurs, à Paris-Orly, la **restructuration des halls 3 et 4 du terminal Ouest** devrait être un moyen d'agir à la fois sur la fluidité du parcours passager, sur la qualité perçue et sur l'offre de services. En outre, s'agissant de l'amélioration de la **fluidité de traitement des passagers et des bagages du terminal Sud**, plusieurs opérations sont programmées, notamment sur les chaînes de bagages départ (intégration des chaînes 1, 2 et 3), sur l'optimisation du traitement des passagers départ au sein du hall B et sur la poursuite de l'installation d'aménagements de séparation des flux arrivées-départs œuvrant dans le sens d'une meilleure fluidité des parcours au profit de la ponctualité des vols.

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

Au global environ **730 M€ d'investissements** sont programmés, entre 2009 et 2015, pour répondre à cette ambition forte sur la qualité de service et la satisfaction des clients.

III.4 – Propositions d'indicateurs et de mécanisme d'incitation financière pour le CRE 2011-2015

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

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

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



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

Dans le même temps, ont pu être identifiées les **attentes prioritaires des compagnies aériennes** à l'égard d'Aéroports de Paris :

- qualité des infrastructures mises à disposition,
- capacité de traitement mise à disposition,
- ponctualité des vols / fluidité des circuits passagers,
- partage d'informations prévisionnelles,
- qualité relationnelle,
- gestion des crises.

En outre, plusieurs observations complémentaires ont pu être exprimées lors du processus de concertation intervenu à l'automne 2009 au sein de la commission consultative économique. Aéroports de Paris s'est déclaré prêt à poursuivre, dans les prochaines semaines, des échanges sur ce thème au sein d'un groupe de travail spécialement constitué à cet effet. Ces échanges pourront notamment conduire à définir les modalités d'un suivi de la qualité de service plus proche du terrain et plus régulier avec les compagnies aériennes.

Indicateurs avec incitation financière

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

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

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

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



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

Dans ces conditions Aéroports de Paris propose à ce stade :

- cinq indicateurs de satisfaction des passagers :
 - satisfaction globale arrivées et départs (nouvel indicateur),
 - satisfaction sur la propreté (commun au CRE 2006-2010) ;
 - satisfaction sur l'orientation en correspondance (nouvel indicateur),
 - satisfaction sur l'orientation et l'information des vols (commun au CRE 2006-2010),
 - satisfaction sur les salles d'embarquement (nouvel indicateur),

- deux indicateurs de disponibilité d'équipements :
 - disponibilité des équipements électromécaniques dans les aérogares (commun au CRE 2006-2010),
 - disponibilité des passerelles télescopiques (commun au CRE 2006-2010),

- deux indicateurs mesurant le respect du calendrier de livraison des investissements à fort levier pour la qualité de service :
 - rythme de finalisation du déploiement du 400 Hz (nouvel indicateur),
 - calendrier de réalisation des opérations majeures, en particulier celles agissant comme levier déterminant de la qualité de service (notamment satellite S4, galerie IFU EF, jonction AC, seuil 08, terminal 2B),

- un indicateur de conformité :
 - délai de réponse aux réclamations des clients (commun au CRE 2006-2010).

Ces indicateurs devront être associés à des définitions précises, dont l'ambition devra être **de conduire à la meilleure représentativité possible de la qualité des services *in fine* rendus par Aéroports de Paris à ses clients.**

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

En matière de fixation du niveau des objectifs et des plages de calcul des bonus et malus, Aéroports de Paris estime que le paramétrage du CRE 2011-2015 devra se montrer **plus incitatif pour l'entreprise** que celui du premier contrat de régulation économique. En particulier, il est proposé que, pour chaque indicateur, l'écart entre le niveau minimum (conduisant au malus le plus élevé) et le niveau maximum (donnant droit au plafond de bonus) soit sensiblement plus étendu afin que l'incitation à progresser puisse être maintenue pendant toute la durée du nouveau contrat de régulation économique.

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



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

Aéroports de Paris propose à ce stade que chaque indicateur se voie doter d'un bonus/malus maximal équivalent, soit 0,1%.

Indicateurs avec obligation de suivi

Les indicateurs avec incidence financière ne seront cependant pas exclusifs d'autres indicateurs qui seraient amenés à être suivis même si, pour certains d'entre eux et pour les raisons évoquées *supra*, ils ne peuvent faire l'objet d'incitations financières dans le cadre du contrat de régulation. Il s'agit en particulier d'indicateurs liés aux missions de sûreté financées par la taxe d'aéroport ou encore aux activités commerciales, mais aussi d'indicateurs où le levier opérationnel dont dispose ADP n'est pas toujours significatif. Il peut s'agir également d'indicateurs qui, dans une logique de priorisation, ne seraient pas retenus parmi ceux avec incidence financière, dont certains indicateurs issus du CRE 2006-2010 pour lesquels un suivi est souhaitable même s'ils ne font plus partie du premier cercle des indicateurs.

Aéroports de Paris propose de retenir plusieurs indicateurs avec obligation de suivi parmi les suivants :

- taux de contact passagers,
- disponibilité du 400 Hz,
- satisfaction aux postes d'inspection filtrage,
- satisfaction aux postes de contrôle aux frontières,
- satisfaction sur la propreté des blocs sanitaires,
- satisfaction sur les bars et restaurants,
- disponibilité de CDG Val et Lisa,
- satisfaction sur les liaisons ville / aéroport,
- disponibilité des banques d'enregistrement,
- disponibilité des tapis de livraison bagages,
- temps de livraison des bagages,
- satisfaction sur la disponibilité des chariots à bagages.

IV – Programme d'investissements

IV.1 – Rappel du programme d'investissement 2006-2010

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

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

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



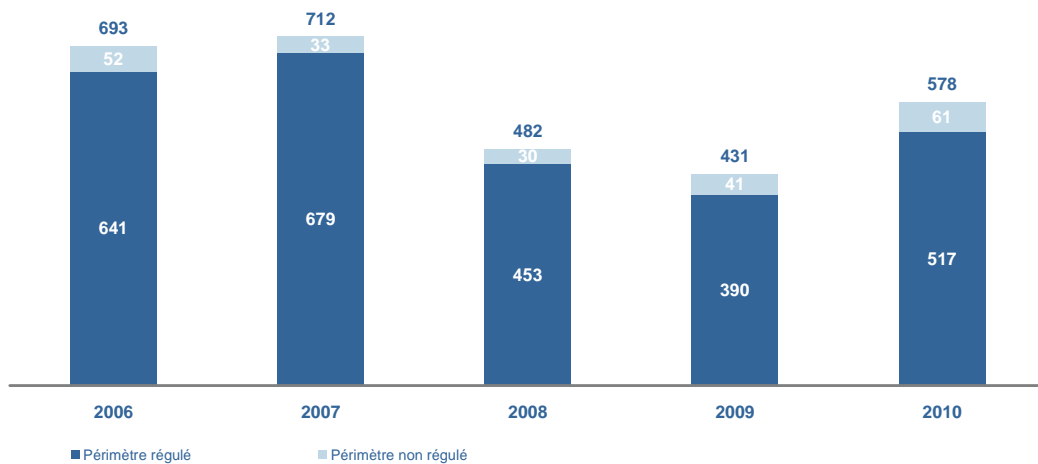
AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

- la remise à niveau technique et fonctionnelle des installations terminales les plus anciennes (terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle) ;
- une première étape dans la politique de développement du patrimoine immobilier, avec notamment l'ouverture de deux nouvelles gares de fret à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, l'extension des installations dédiées à FedEx et le démarrage de l'aménagement de la zone de Cœur d'Orly.

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

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



IV.2 – Proposition de programme d'investissement 2011-2015 et éclairage 2016-2020

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

Amélioration du standard des terminaux

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



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

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

Optimisation des capacités existantes et fluidification des circuits passagers et bagages

Poursuivant un objectif d'optimisation des capacités existantes, de plus grande fluidité des circuits passagers et bagages, et de développement de la qualité et de l'offre de services, le CRE 2011-2015 verrait également la mise en service de la **jonction entre les terminaux 2A et 2C** de Paris-Charles de Gaulle, le **passage du terminal 2F en régime intégralement Schengen**, l'**adaptation à l'accueil de l'A380 d'un second satellite du terminal 1**, ainsi que, à Paris-Orly, la **reconfiguration des halls 3 et 4** ainsi qu'une première étape dans l'adaptation du hall 1 de l'aérogare Ouest et, à l'**aérogare Sud**, l'optimisation des flux Schengen, la poursuite de l'intégration des chaînes de bagages départs et la mise en service d'aménagements favorisant une fluidification des flux d'embarquement et de débarquement tout en respectant leur séparation. A plus long terme, et dans la même logique, il est envisagé que la réouverture du terminal 2D entièrement rénové sur la période 2016-2020 s'accompagne de la mise en service d'une jonction entre les terminaux 2B et 2D, de même que des jonctions entre satellites du terminal 1 pourraient être prévues à compter du CRE 2016-2020.

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

Une enveloppe "Qualité de service" dédiée

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

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



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

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

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

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

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

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

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

Dans une logique d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, Aéroports de Paris entend par ailleurs déployer de nouveaux services au satellite S4 de CDG2 tels que les mires automatiques de guidage et des modules de pré-conditionnement d'air pour avions.

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

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

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

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

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



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

Optimisation de la sécurité des pistes

Un autre volet important du programme d'investissements proposé concerne les infrastructures et équipements de pistes à Paris-Charles de Gaulle, au profit d'un renforcement continu de la sécurité et dans la perspective de soutenir la croissance envisagée des capacités offertes par les services de navigation aérienne. Conformément aux préconisations de la direction générale de l'aviation civile et à celles des pilotes, le **seuil 08 du doublet de pistes Sud de Paris-Charles de Gaulle serait entièrement réaménagé** et il serait procédé à l'installation progressive de nouveaux équipements de sécurité, dont en particulier le **système RWSL (Runway Status Lights System)** ainsi qu'à l'évaluation in situ de radars aviaires et FOD.

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

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

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

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

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

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

Enfin, en matière de restauration à destination des personnels, outre les RIE et restaurants de comité d'entreprise existants (dont le dernier a été récemment ouvert au sein de l'unité opérationnelle CDGA), se développent en particulier sur Paris-Charles de Gaulle des offres de restauration rapide ainsi que des ventes à emporter tournées aussi vers les personnels. L'ouverture du nouveau Centre Commercial et de Services "Aéroville" viendra renforcer cette offre, notamment vis-à-vis de la zone de fret.



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

Immobilier, commerces et développement durable

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

- le développement de nouvelles surfaces commerciales et l'amélioration des espaces existants afin de poursuivre les gains de performance engagés dans ce domaine ; cet axe serait décliné à la fois comme partie intégrante des grands projets de constructions nouvelles et de ceux de restructuration de terminaux et par la réservation d'une enveloppe budgétaire dédiée permettant des opérations spécifiques ciblées ;
- l'accélération du développement immobilier au profit principalement de l'activité immobilière de diversification ; ce développement s'appuiera sur une stratégie différenciée par plate-forme et par produit et pourra, selon les cas, faire l'objet de montages de partenariats ; quelques acquisitions foncières ciblées sont par ailleurs envisagées, notamment dans la perspective du projet Euro-Carex ; en matière d'activité immobilière de nature aéroportuaire, il est prévu en particulier d'accompagner les besoins des entreprises de fret par l'extension des capacités de traitement en gares banalisées, de mettre en œuvre la phase 3 des aires de stationnement avions dédiées à FedEx et de développer, en fonction de l'évolution du trafic et de son positionnement géographique sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, les bâtiments hébergeant les activités supports d'assistance en escale ;
- le développement durable qui, outre des objectifs ambitieux de réduction des consommations d'énergie intégrés aux projets de rénovation de terminaux et des opérations structurantes liées notamment aux systèmes de gestion des eaux pluviales, fera l'objet d'une réservation budgétaire spécifique pour des opérations plus limitées mais à fort levier.

Développement des capacités et des fonctionnalités à plus long terme

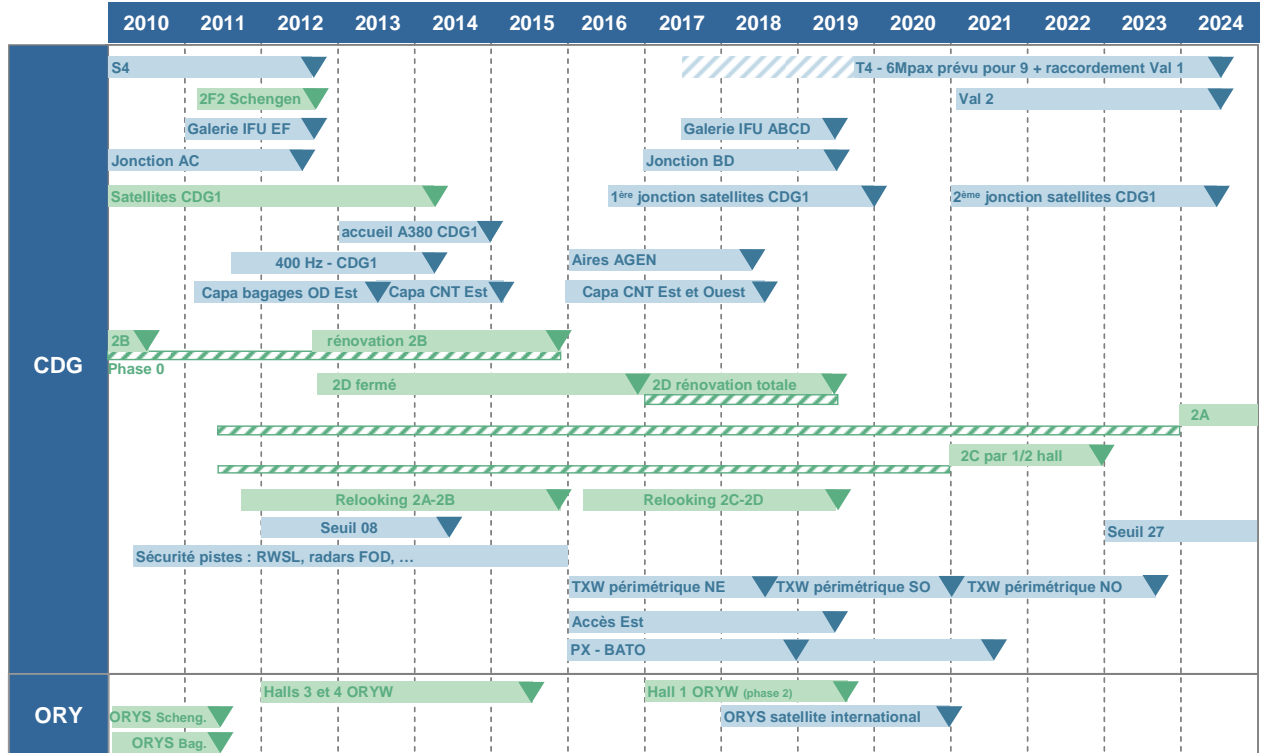
A plus long terme, les capacités nouvelles d'un **terminal 4**, dont l'ouverture est envisagée, dans le scénario de trafic retenu, vers 2024, donneraient lieu à de premiers flux d'investissements dès la période 2016-2020, notamment pour la relocalisation d'aires de stationnement avions et de parcs automobiles, pour le développement des accès et pour les préparations de terrains. Parallèlement à l'ouverture du terminal 4 destiné à accueillir dans un premier temps les compagnies extérieures à SkyTeam actuellement installées dans les terminaux 2A et 2C, le trafic du *hub* d'Air France pourrait être amené à s'étendre à nouveau à l'Ouest de CDG2 pour occuper notamment le terminal 2A, en plus des terminaux 2C, 2D, 2E, 2F et 2G. Cela motiverait à cette échéance, dans une logique d'optimisation des circuits de correspondance et de poursuite de la mise en œuvre de l'inspection-filtrage unique des passagers, la construction d'une **2^{ème} ligne de CDG Val** qui relierait, en zone réservée et sous douanes en régime IFUP, l'ensemble ABCD à l'ensemble EF ainsi qu'aux satellites S3 et S4.



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

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



■ Capacités / développements ▼ Mise en service
■ Rénovations / Restructurations ▨ Rénovations techniques



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

Les flux d'investissements correspondants, à l'horizon 2015, sont présentés ci-après :

En millions d'euros 2010 à compter de 2010
hors investissements financiers

	Réel 2006	Réel 2007	Réel 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total 2011-2015
Investissements de capacité											
Projets structurants CDG	292	365	120	119	188	252	136	36	18	18	459
CDG Val	28	12	4	-	-	-	-	-	-	-	-
T2E	1	3	6	1	1	-	-	5	-	-	5
TBE	7	18	3	-	8	11	5	5	-	-	21
S3 (dont LISA)	213	197	9	3	2	-	-	-	-	-	-
Bagages - Traitement hub	-	-	-	-	8	36	51	24	18	18	145
Acces EST	5	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reconstruction 2E	30	76	34	-	-	-	-	-	-	-	-
S4 (dont LISA - hors tri bagages)	2	6	34	109	155	185	68	-	-	-	253
T2G	8	53	29	1	-	-	-	-	-	-	-
Jonction A-C	-	-	-	5	14	21	13	2	-	-	36
Autres projets CDG	44	32	30	17	25	26	26	30	18	17	117
Aérogare T1/T3	-	-	-	5	-	1	2	6	4	-	13
Aérogare T2 - ABCD	-	-	-	2	5	-	1	1	-	-	2
Aérogare T2 - EF	10	9	11	2	3	1	-	-	-	-	1
Autres infrastructures aéronautiques	12	16	7	-	3	10	15	18	13	4	60
Accueil nouveaux avions	14	4	7	5	3	-	-	-	-	-	-
Parcs et accès	3	2	5	4	8	3	2	1	-	3	8
Prestations industrielles	5	2	-	-	4	11	6	4	1	11	32
Investissements de capacité Orly	29	-	-	7	-	-	-	-	-	11	11
Aérogare Orly Ouest	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aérogare Orly Sud	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Infrastructures Aéronautiques	29	-	-	7	-	-	-	-	-	11	11
Investissements de capacité Le Bourget	2	2	3	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	367	400	153	143	213	279	162	66	35	46	587
Investissements de restructuration											
CDG	33	45	40	23	27	53	85	83	55	38	315
Réhabilitation CDG1	33	45	39	21	22	16	7	6	2	-	31
<i>dont corps central</i>	-	-	37	17	15	9	-	-	-	-	9
<i>dont rénovation satellites</i>	-	-	2	4	7	7	7	6	2	-	22
Rénovations ABCD	-	-	-	2	3	17	31	39	40	31	157
<i>dont réhabilitation 2B - phase 0</i>	-	-	-	2	3	-	-	-	-	-	-
<i>dont réhabilitation 2B</i>	-	-	-	-	-	10	20	27	26	18	101
<i>dont rénovation 2A au fil de l'eau</i>	-	-	-	-	-	3	4	4	5	5	20
<i>dont rénovation 2C au fil de l'eau</i>	-	-	-	-	-	3	3	3	4	4	15
<i>dont amélioration image extérieure ABCD</i>	-	-	-	-	-	-	5	5	5	5	20
<i>dont jonction CDG2 A-C</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>dont IFU 2D</i>	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
Restructuration CDGE	-	-	-	-	1	3	8	2	-	-	13
Restructuration CDGP	-	-	-	-	2	7	5	5	-	-	17
Restructuration CDGL	-	-	-	-	-	7	15	13	9	3	46
Galerie EF	-	-	-	-	-	15	15	-	-	-	30
Autres restructuration	-	-	-	-	-	5	5	5	5	5	23
Orly	14	13	5	1	5	4	14	11	11	11	52
Orly Ouest (CRE2 = Halls 3&4)	6	-	-	-	-	-	14	11	11	11	48
Orly Sud	7	13	5	1	5	4	-	-	-	-	4
Total	46	59	45	24	32	72	100	79	66	49	367
Investissements courants											
Plates-formes	109	102	106	86	95	83	79	64	57	63	346
Immobilier	13	12	11	14	14	13	11	10	10	10	53
Autres	26	24	24	18	17	17	16	17	16	16	82
Total	148	137	141	118	126	114	106	90	82	89	481
Développement Immobilier											
Aéroportuaire	14	14	40	27	17	28	25	10	2	15	80
Diversification	2	4	19	6	42	45	76	36	29	17	204
Total	16	17	59	33	59	73	102	46	31	33	284
Enveloppes dédiées											
Qualité de service	-	-	-	20	20	32	32	32	22	13	132
Commerces	-	-	-	5	13	19	19	19	19	9	85
Développement durable	-	-	-	-	-	6	6	6	6	6	30
Total				25	33	57	57	57	47	28	247
Navigation aérienne											
	7	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sûreté / sécurité											
	41	29	28	38	58	46	37	36	21	31	172
FEST											
	67	69	57	49	57	60	50	39	35	44	227
TOTAL INVESTISSEMENTS	693	712	483	431	578	700	614	414	318	321	2 367

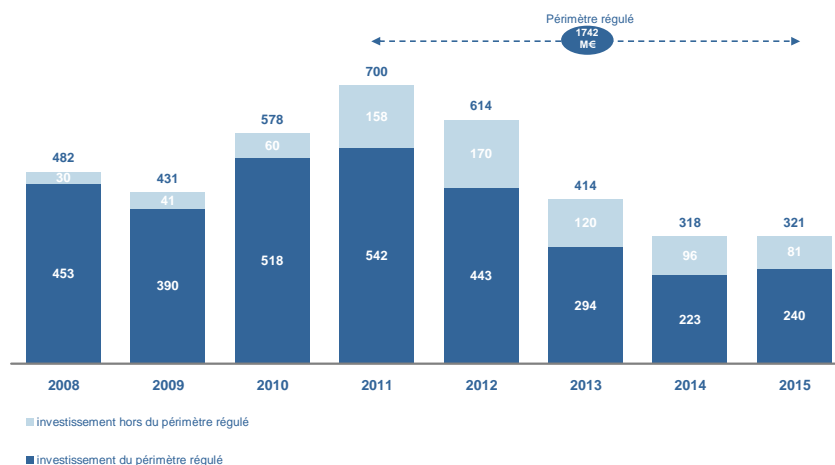
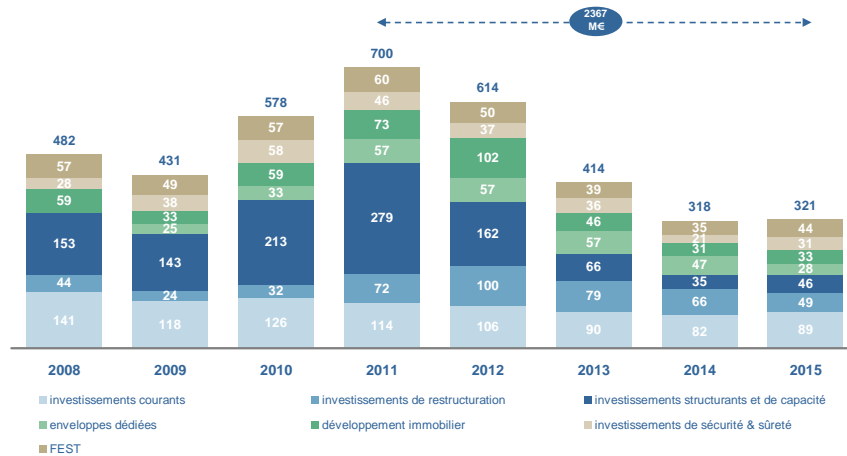


AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

Avec 2 367 millions d'euros investis par Aéroports de Paris SA (euros 2010 hors investissements financiers), la période 2011-2015 se caractériserait, en euros équivalents 2010, par une baisse de plus de 20 % des investissements par rapport à ceux de la période 2006-2010. La période quinquennale suivante (2016-2020) devrait être marquée par un niveau d'investissements du même ordre. En prenant en compte l'aménagement du périmètre régulé intervenant en 2011, **1 742 millions d'euros (euros 2010) seraient investis dans ce périmètre régulé sur la période 2011-2015.**

Par rapport aux séquences d'investissements présentées lors de la commission consultative économique du 17 novembre 2009, le volume global sur la période 2011-2015 est inchangé et un décalage de certaines dépenses, liées à la galerie entre les terminaux 2E et 2F, est intervenu à la marge de 2012-2013 vers 2011-2012. La répartition entre périmètre régulé et périmètre non régulé prend par ailleurs en compte, par rapport au dossier du 17 novembre 2009, la sortie des activités commerciales du périmètre régulé en 2011.



Programme d'investissements d'ADP SA

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



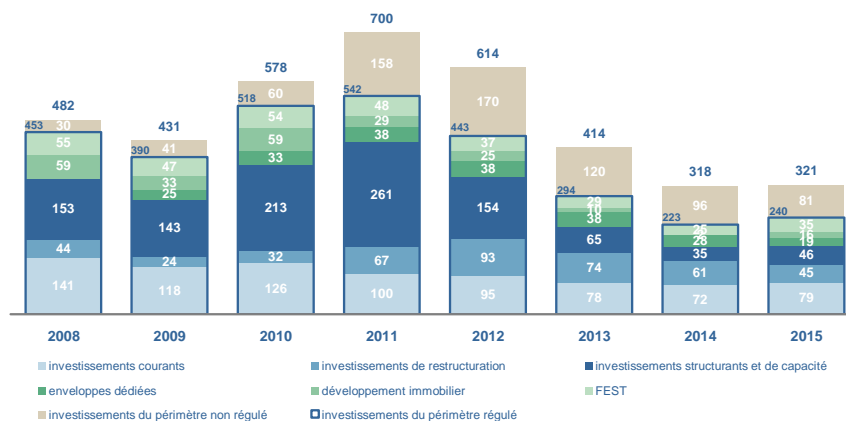
AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

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

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

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



Détail du programme d'investissements du périmètre régulé

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



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

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

IV.3 – Focus sur les leviers de la satisfaction client

Parmi les investissements pris en compte entre 2009 et 2015, environ **730 M€ (€ 2010)** correspondent à des opérations réalisées pour le levier qu'elles constituent en matière de qualité de service.

Ces opérations sont principalement les suivantes :

- 270 M€ d'investissements au titre de projets capacitifs maintenus sur le CRE 2011-2015 afin d'améliorer la satisfaction des clients :
 - au regard du seul critère de l'adéquation capacité/trafic, le satellite S4 pourrait n'être ouvert qu'en 2017, soit un décalage de 5 ans de la date d'ouverture initialement prévue ; par rapport à un tel scénario, le maintien du calendrier du S4 se traduit par un effort d'investissements de 253 M€ à l'horizon 2015 ;
 - la transformation du 2F2 Schengen, directement liée à l'ouverture du satellite S4, représente un effort complémentaire d'investissement de 8,5 M€ (hors sûreté) ;
 - le projet d'aménagement d'un deuxième poste d'accueil de l'A380 à CDG1 représente 6,5 M€ et celui d'un poste à CDG2A 2,2M€;

- 313 M€ d'investissements au titre de projets directement destinés à l'amélioration de la qualité de service :
 - jonction AC : 55 M€ (hors sûreté) ;
 - rénovation des linéaires 2A et 2B et amélioration des accès en zone publique du T2G vers le T2 : 8 M€ ;
 - galerie IFU entre les terminaux 2E et 2F : 30 M€ ;
 - rénovation des façades des terminaux 2A et 2B : 20 M€ ;
 - rénovation des parkings AB et de l'éclairage public : 18 M€ ;
 - reconfiguration du hall B d'Orly Sud : 4 M€ (hors sûreté) ;
 - installation du 400 Hz à CDG1 : 6 M€ ;
 - enveloppe spécifiquement dédiée à des projets d'amélioration de la qualité de service : 172 M€ ;

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



AÉROPORTS DE PARIS

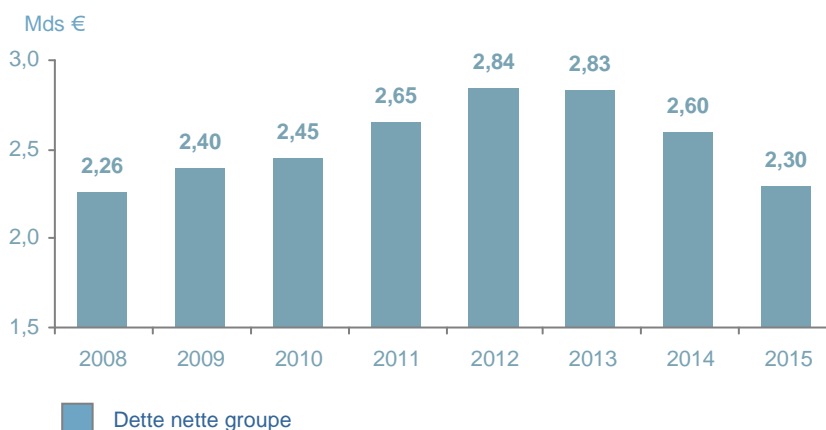
Le monde entier est notre invité

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

IV.4 – Financement des investissements

Le financement de l'entreprise s'analyse globalement, toutes activités confondues, les passifs du Groupe n'étant pas segmentés par nature d'activités. Cette approche est par ailleurs cohérente avec celle des analystes crédits et actions concernant respectivement la notation financière du Groupe et l'évaluation de son coût moyen pondéré du capital.

Le profil d'investissement prévu sur 2011-2015 conjugué à l'hypothèse de modération tarifaire conduirait à un point haut de la dette nette à un peu plus de 2,8 Mds€ en 2012 et 2013, avant que la réduction des dépenses d'investissements et la progression de l'activité ne permettent de rétablir un niveau d'endettement proche de celui connu à fin 2008.



Ce profil d'évolution de la dette est cohérent avec le levier utilisé dans le calcul du CMPC (I.3 ci-dessus).

Aucune subvention d'investissement significative n'est intégrée dans le plan d'affaires du Groupe.

V – Plan d'affaires 2011-2015

Aéroports de Paris se fixe comme ambition de poursuivre et renforcer les efforts de constante amélioration entrepris au cours du CRE 2006-2010 en matière de productivité et de maîtrise des coûts d'exploitation.

Cette orientation constitue une contribution majeure de l'entreprise à l'ambition stratégique de renforcer sa position concurrentielle, notamment d'un point de vue tarifaire, au profit de ses clients. Elle est également exigée comme la contrepartie de l'aménagement du périmètre régulé qui interviendra en 2011. Elle sera poursuivie par ailleurs en pleine cohérence avec l'ambition d'amélioration de la qualité de service et de la satisfaction clients, et avec celle d'une approche à la fois équilibrée et incitative vis-à-vis des collaborateurs de l'entreprise.



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

V.1 – Evolution de la performance économique du périmètre régulé aménagé

En application de la réglementation, le périmètre régulé sera aménagé en 2011 avec la sortie, par rapport au périmètre régulé actuel, des activités suivantes :

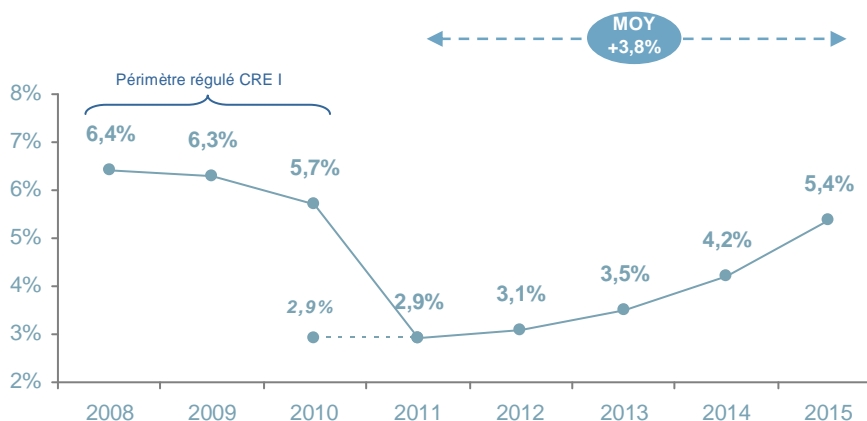
- l'immobilier de diversification, c'est-à-dire celui ne concernant, hors aérogares, ni la maintenance des avions, ni la mise à disposition de surfaces et locaux pour les opérations des assistants en escale et des essenciers, ni celles de fret aérien, d'aviation d'affaires et d'aviation générale ; cet aménagement concerne, sur la base des éléments comptables de l'exercice 2008, 131 M€ de revenus externes et internes à Aéroports de Paris SA et 309 M€ d'actifs (valeur nette comptable des immobilisations et besoin en fonds de roulement au 31 décembre 2008) ;
- les activités commerciales et de services telles que les boutiques, bars et restaurants, hôtellerie en aérogares, banques et change, publicité et location d'automobiles ; cet aménagement concerne, sur la base des éléments comptables de l'exercice 2008, 250 M€ de revenus d'Aéroports de Paris SA et 169 M€ d'actifs.

Au regard de la situation conjoncturelle affectant le transport aérien d'une part et d'autre part de cette modification significative du périmètre régulé, Aéroports de Paris propose que le CRE 2011-2015 soit envisagé, du point de vue du critère de rentabilité des capitaux investis sur le périmètre aménagé, comme un **contrat de régulation économique de transition**.

Ainsi, la proposition d'Aéroports de Paris, cohérente avec l'ambition de renforcement de la compétitivité tarifaire, ne permet pas d'atteindre d'ici 2015 l'objectif d'un ROCE en ligne avec le CMPC. Les efforts continus de l'entreprise en matière de maîtrise des coûts et le passage dans un bas de cycle d'investissement placeraient néanmoins le ROCE sur une tendance ascendante permettant de viser, en moyenne sur le troisième contrat de régulation économique (2016-2020), un ROCE en ligne avec le CMPC.

Est présentée ci-après l'évolution projetée du ROCE du nouveau périmètre régulé sur la période du CRE 2011-2015 :

Evolution du ROCE du périmètre régulé (2008-2015) et pro forma 2010 de l'adaptation du périmètre





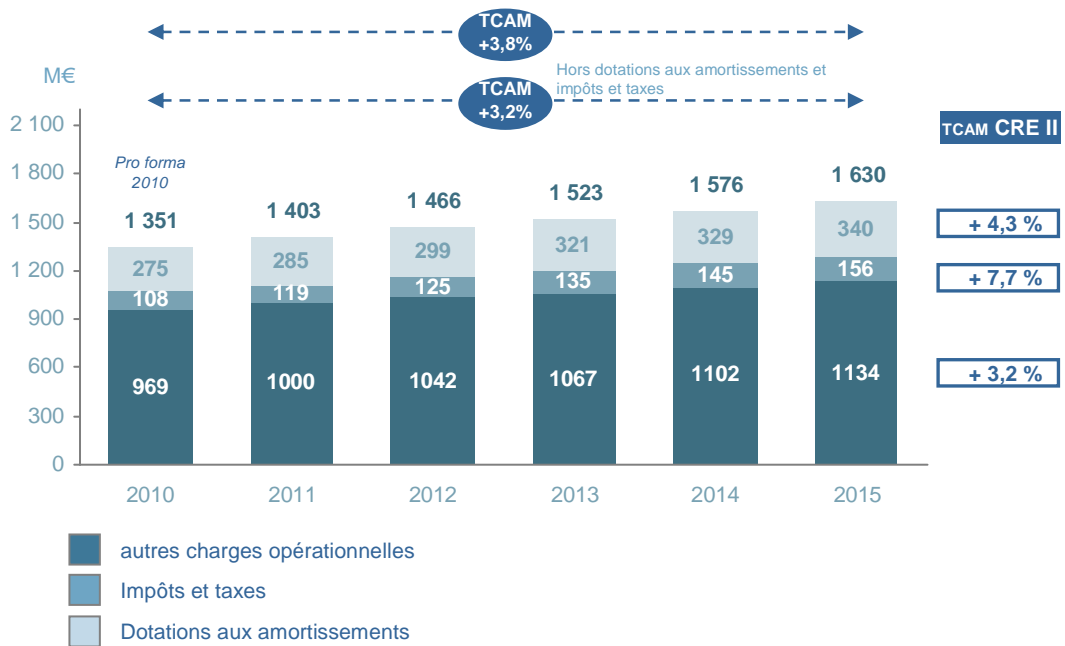
AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

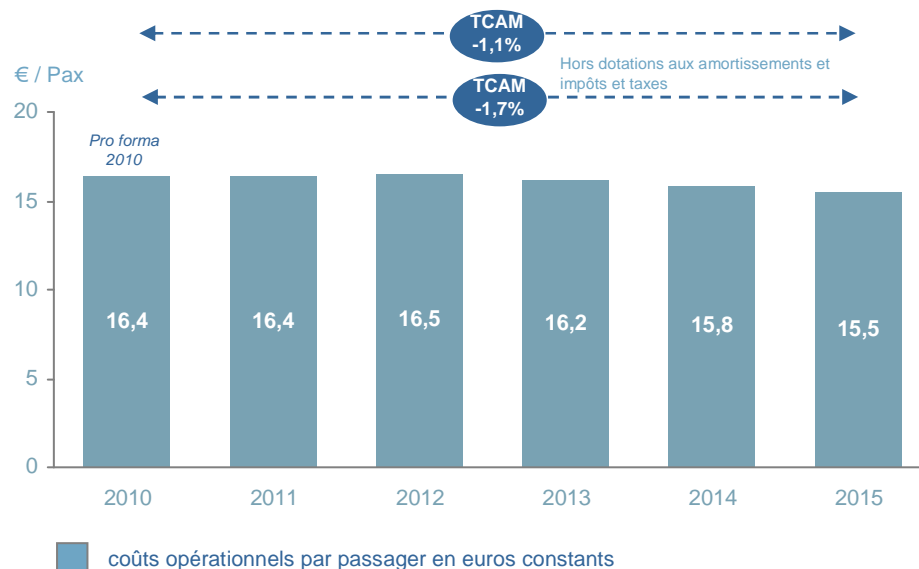
V.1.1 – Evolution des coûts opérationnels du périmètre régulé aménagé

Les efforts d'Aéroports de Paris dans la maîtrise de ses charges d'exploitation et dans l'amélioration de sa productivité se traduiraient entre 2010 et 2015 par une **stabilisation des coûts du périmètre régulé par passager en € courants**, hors amortissements et impôts et taxes, conduisant, en termes réels, à un gain de performance au niveau de l'hypothèse d'inflation (indice des prix à la consommation pris en compte à hauteur de 1,75% par an).

Evolution des charges opérationnelles du périmètre régulé (2010-2015) - pro forma 2010 de l'adaptation du périmètre - € courants



Evolution des charges opérationnelles par passager en € constants sur le périmètre régulé (2010-2015) - pro forma 2010 de l'adaptation du périmètre





AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

Productivité

Aéroports de Paris envisagerait, entre 2010 et 2015 et sur le périmètre des activités d'Aéroports de Paris SA, **une réduction de -2,0% des effectifs en moyenne par an**, dans le respect des règles sociales en vigueur. Cette tendance moyenne serait du même ordre sur le périmètre régulé.

Il est envisagé qu'une telle évolution soit accompagnée de manière cohérente en faisant évoluer progressivement les emplois et les compétences de l'entreprise, permettant ainsi des gains de performance tout en renforçant l'entreprise sur ses priorités stratégiques majeures, visant notamment l'amélioration de la qualité de service et le pilotage de ses charges externes.

Charges d'exploitation

Ces efforts d'amélioration de la productivité s'accompagneraient par ailleurs d'un **pilotage rigoureux des autres charges d'exploitation**, avec des efforts particuliers portés notamment sur les consommations d'énergie et, de manière cohérente avec l'ambition de qualité de service, sur le pilotage de la sous-traitance.

Les principaux leviers seront constitués par :

1. le **déploiement des synergies** du partenariat conclu à l'automne 2008 avec le groupe Schiphol ("Hublink") qui permettra notamment :
 - d'adopter les meilleures pratiques de management des approvisionnements et de la gestion de la sous-traitance,
 - de réduire les coûts d'accès aux nouvelles technologies par des développements et des achats communs,
 - d'optimiser les opérations aéroportuaires : outre la mise en place d'un dual hub offrant des services homogènes aux compagnies aériennes et aux passagers en termes de qualité de service et de solutions innovantes, cette orientation permettra en particulier la mutualisation d'achats ;
2. l'engagement d'Aéroports de Paris à diminuer de façon significative son impact environnemental en maîtrisant au mieux ses consommations d'énergie :
 - le plan d'affaires d'Aéroports de Paris s'inscrit dans une démarche de réduction des consommations énergétiques du patrimoine existant, notamment grâce à la rénovation des terminaux les plus anciens,
 - le projet de la géothermie sur la plate-forme de Paris-Orly participe activement au développement des énergies propres,
 - le développement immobilier privilégie dès à présent la construction de bâtiments à basse consommations énergétiques (suivant les exigences du label BBC),
 - les nouveaux bâtiments d'aérogares tels que le satellite S4 et la jonction AC suivront les préconisations de la démarche HQE (Haute Qualité Environnementale) ;
3. un management efficace de la sous-traitance clairement dirigé vers la qualité de service et la maîtrise des coûts, avec des efforts axés sur :
 - les services de nettoyage et de transports au travers d'un pilotage adapté de la sous-traitance tout en maintenant un haut niveau de qualité de service,
 - une optimisation du processus de maintenance du patrimoine au niveau des meilleures pratiques européennes,



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

- un programme de maîtrise de l'évolution du coût de l'ensemble des autres services extérieurs.

V.1.2 – Evolution des revenus du périmètre régulé aménagé

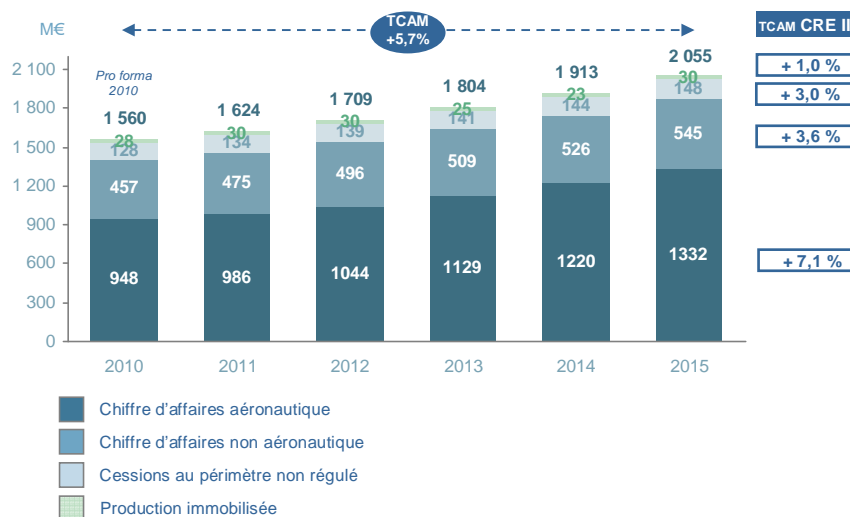
La hausse des recettes aéronautiques de 7,1% en moyenne par an sur le CRE 2011-2015 serait la combinaison de la progression du trafic de passagers de +3,2% en moyenne par an, de la hausse des tarifs proposée de + 3,13% (hypothèse d'inflation à +1,75% comprise) en moyenne par an, et d'effets de structure telles que l'ouverture de nouvelles capacités et l'évolution du mix trafic.

La croissance du chiffre d'affaires non aéronautique, de l'ordre de + 3,6% en moyenne par an, résulterait notamment de l'évolution des recettes générées par les parcs automobiles, les prestations industrielles, l'activité immobilière aéroportuaire et l'activité locative en aérogares.

Par ailleurs, le périmètre régulé vend différents services aux autres activités d'Aéroports de Paris SA (cessions internes) et notamment :

- la fourniture de services administratifs et de maintenance à l'activité de sécurité et sûreté en aérogare (taxe d'aéroport),
- la location de locaux en aérogares à des services transverses administratifs et de supports techniques et la fourniture d'énergie à l'immobilier de diversification,
- la production d'études et travaux aux services transverses précités et à l'immobilier de diversification.

Evolution des revenus du périmètre régulé (2010-2015) - pro forma 2010 de l'adaptation du périmètre



Revenus aéronautiques

Eu égard à l'ambition que s'est fixée Aéroport de Paris de renforcer la compétitivité tarifaire de ses plateformes aéroportuaires par une modération de l'évolution des redevances, l'évolution des revenus aéronautiques serait **de l'ordre de 7,1% en moyenne par an sur 2010-2015**.

Cette évolution intègre la proposition d'Aéroports de Paris d'une **modération tarifaire au bénéfice de son positionnement concurrentiel**. Après un gel en 2010 du niveau moyen des redevances



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

couvertes par le CRE 2006-2010, les tarifs des redevances couvertes par le CRE 2011-2015 évolueraient, à périmètre de services inchangé, de 1,38% en moyenne par an au-delà de l'inflation, selon la séquence suivante :

Proposition d'évolution des tarifs 2010-2015

2010	2011	2012	2013	2014	2015	TCAM 2011-2015
0,0 %	IPC + 0,0 %	IPC + 1,0 %	IPC + 1,5 %	IPC + 2,2 %	IPC + 2,2 %	IPC + 1,38 %

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

Les évolutions tarifaires auraient lieu au 1^{er} avril de chaque année.

Les redevances couvertes par le plafond d'évolution du CRE 2011-2015 seraient les suivantes :

- la redevance par passager des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- la redevance d'atterrissage des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ;
- la redevance de stationnement des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ;
- la redevance relative aux banques d'enregistrement, hors contrats spécifiques ;
- la redevance de dégivrage à Paris-Charles de Gaulle ;
- les redevances non contractuelles des trieurs bagages classés en infrastructures centralisées ;
- la redevance de mise à disposition de l'alimentation 400Hz et 50Hz pour aéronefs ;
- la redevance d'informatique d'enregistrement et d'embarquement (Crews) ;
- la redevance de titre de circulation en zones réservées (badges) ;
- la redevance de dilacération pour les stations classées en infrastructures centralisées d'assistance en escale.

La redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite, placée en dehors de ce plafond, évoluerait de telle sorte à couvrir les coûts relatifs à cette activité et ferait, dans cette logique, l'objet d'un suivi particulier au sein de la commission consultative économique.

En matière d'évolution du chiffre d'affaires, la hausse des revenus des redevances principales, **de 6,6% en moyenne par an**, serait la combinaison des effets suivants :

- la hausse prévue du trafic de passagers de +3,2% en moyenne par an ;
- la hausse des tarifs, proposée à 1,38% en moyenne par an en plus de l'inflation (hypothèse d'inflation à 1,75% par an) ;
- l'amélioration de la structure de trafic de passagers et de la jauge moyenne atterrée ;
- en matière de structure de l'offre, la mise en service de nouveaux postes de stationnement au contact liée à l'ouverture du satellite S4 au 3^{ème} trimestre 2012 ;



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

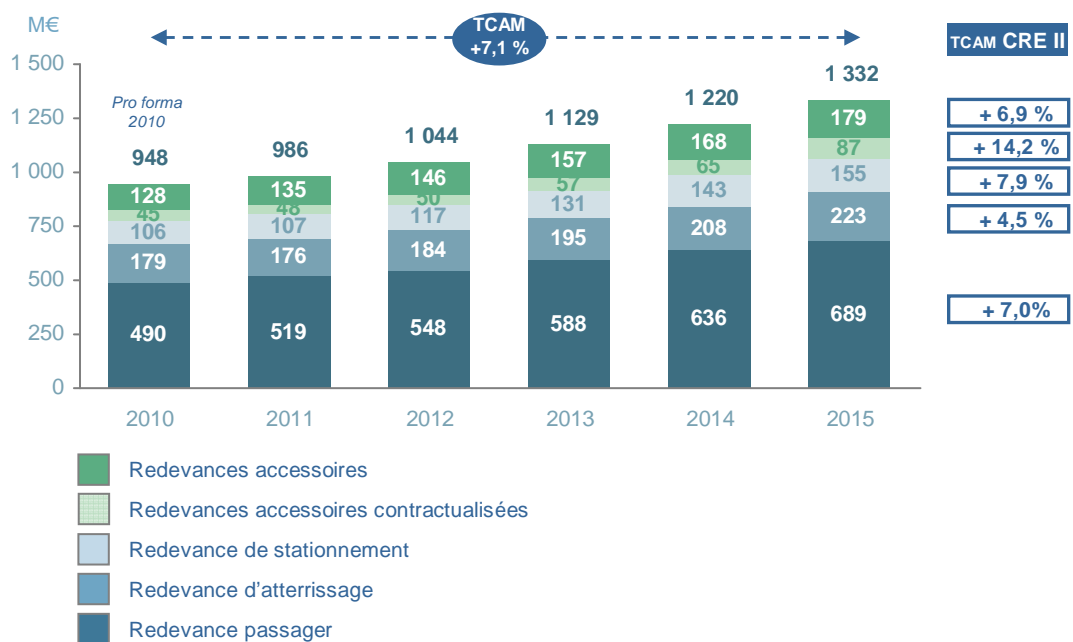
- a contrario, l'amélioration dans le temps de la performance acoustique des flottes, défavorable à la dynamique d'évolution du chiffre d'affaires de la redevance d'atterrissage.

Le chiffre d'affaires des redevances spécialisées, couvrant les redevances accessoires dont les tarifs sont décidés par Aéroports de Paris et celles dont les tarifs sont contractualisés avec certains clients (cas des trieurs de bagages relatifs à l'activité de SkyTeam), seraient **en hausse de 9,0% en moyenne par an**.

Cette dynamique d'évolution bénéficie de la mise en service progressive, de 2012 à 2015, de nouvelles installations de tri des bagages loués à Air France.

Concernant les autres redevances accessoires, la progression envisagée de près de 7% s'explique à la fois par l'effet du volume d'activité, des évolutions tarifaires précitées, du développement de l'offre de service (400Hz notamment) et de la prise en compte, dans les évaluations financières, du basculement des revenus actuels des banques d'enregistrement et de l'informatique associé (Crews) sur une assiette passager dès 2011.

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



Revenus non aéronautiques

Les revenus non aéronautiques du périmètre régulé aménagé regroupent des recettes locatives (se composant elles-mêmes de revenus d'activités locatives en aérogares et de ceux de l'immobilier aéroportuaire hors aérogares) et de services divers (centres d'affaires en aérogares, salons ADP,...), celles des parcs automobiles publics et par abonnements, celles des prestations industrielles fournies aux clients de l'immobilier ainsi qu'aux locataires en aérogares et comprenant par ailleurs la vente à EDF de l'électricité cogénérée à Paris-Charles de Gaulle ; ils comprennent enfin le chiffre d'affaires de prestations diverses dont celles assurées contractuellement au profit de la direction des services de la navigation aérienne, les travaux d'aménagement et d'équipement



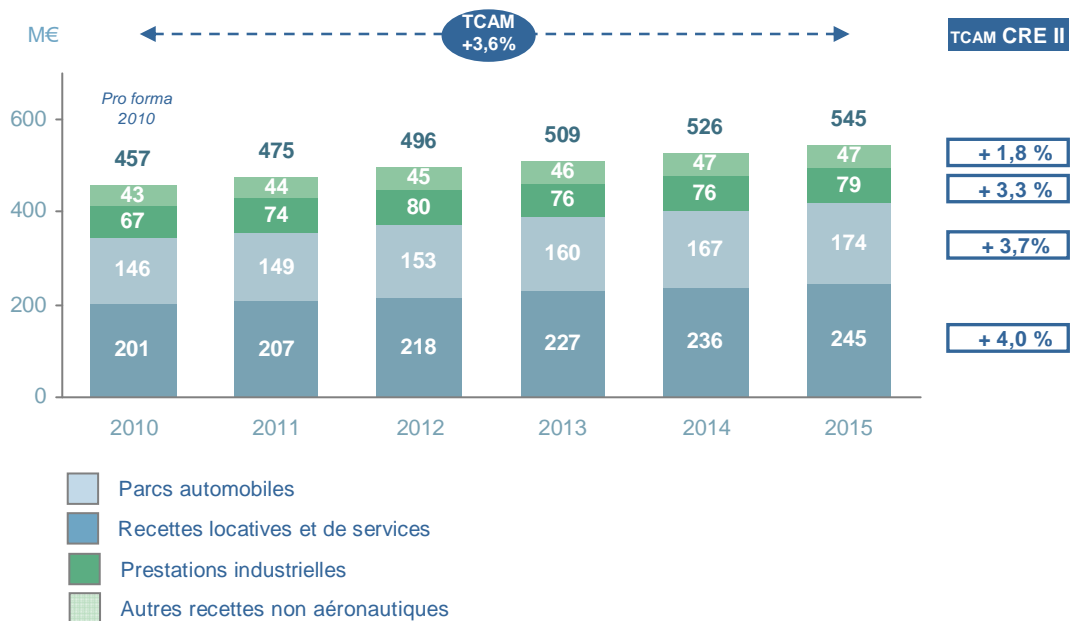
AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

au profit des locataires, certains services spécifiques (accès n°1, refacturation du navettes bus, restauration d'entreprise, dispensaire médical...).

Les efforts consacrés par Aéroports de Paris à ses activités non aéronautiques se traduiraient par une progression de ce chiffre d'affaires **en moyenne de 3,6% par an** sur 2010-2015 :

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



Cette progression dynamique serait principalement portée par les résultats des activités locatives dont les recettes augmenteraient **en moyenne de 4,0% par an**, grâce à :

- l'immobilier aéroportuaire qui devrait bénéficier du développement de nouvelles capacités en gares de fret et en bâtiments relatifs à l'activité d'assistance en escale, de nouvelles aires de stationnement pour FedEx et d'un effort soutenu et complémentaire de réhabilitation du patrimoine de façon à mettre ou remettre sur le marché des produits adaptés aux attentes des clients d'Aéroports de Paris ; il est ainsi prévu d'investir quelque 80 M€ sur la période 2011-2015 au titre du développement de l'activité immobilière aéroportuaire ;
- la mise en service de nouvelles installations terminales (satellite S4) et la croissance soutenue du trafic attendue sur la deuxième partie du CRE 2011-2015, générant des besoins complémentaires des locataires en aérogares ;
- la prise en compte, dans les évaluations financières, d'une évolution indiciaire des loyers de 2,5% par an.

L'évolution des autres revenus non aéronautiques (parcs, prestations industrielles et autres recettes), de l'ordre de 3,3% par an en moyenne, reflètent les efforts d'Aéroports de Paris pour offrir à ses clients des services de qualité à des prix raisonnables :

- l'amélioration de la qualité de service dans les parcs de stationnement n'induirait pas d'évolution tarifaire particulièrement dynamique, au regard du positionnement prix déjà atteint ; par ailleurs, en terme de volume d'activité, la politique de rationalisation du nombre d'abonnements par les entreprises et la tendance observée de perte de part de marché de la voiture individuelle parmi les moyens d'acheminement des passagers sur les plates-



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

formes conduiraient à une augmentation annuelle moyenne du chiffre d'affaires un peu inférieure à 4% par an ;

- la maîtrise des charges de production d'énergie bénéficierait en partie aux locataires, et le contrat de rachat par EDF de l'électricité cogénérée à Paris-Charles de Gaulle vient à échéance en 2013 ;
- une offre de services performants (accès n°1, services de navettes dédiées entre terminaux comme pour le T2G, travaux d'aménagement et d'équipement pour les locataires) se ferait dans le souci d'un prix adapté et partagé.

V.1.3 – Evolution du résultat opérationnel de régulation et de la base d'actifs régulés

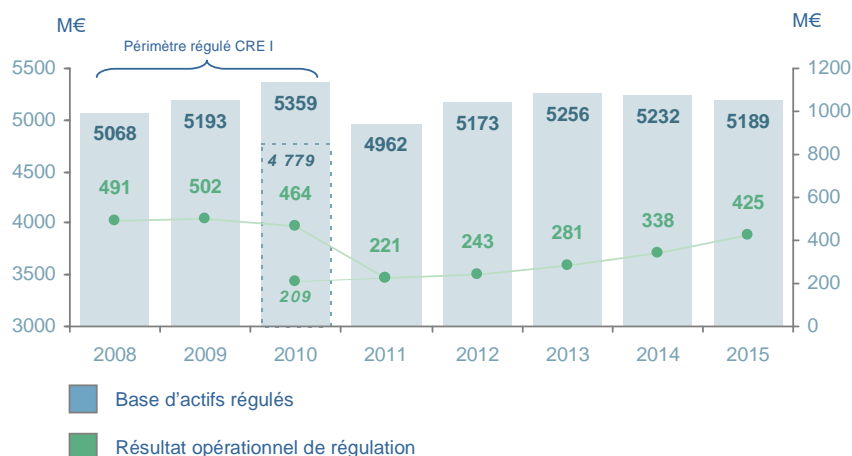
Grâce aux efforts importants prévus sur les charges, le résultat opérationnel du périmètre régulé aménagé progresserait de manière régulière, et bénéficierait en outre de la croissance soutenue du trafic à compter de 2013 et des évolutions tarifaires concernant les redevances sur la deuxième partie du CRE 2011-2015.

La **base d'actifs régulés évoluerait de manière très modérée** en raison des effets cumulés :

- d'un bas de cycle d'investissements, avec un net ralentissement des dépenses à compter de 2013 ;
- d'une diminution sensible du besoin en fonds de roulement négatif, cohérente avec le bas de cycle d'investissements.

Cette dynamique de croissance du résultat opérationnel régulé et l'augmentation limitée de la base d'actifs régulés conduiraient à **une progression relativement faible du ROCE régulé jusqu'en 2013, puis à une accélération de cette croissance jusqu'à un niveau estimé à 5,4%, qui reste cependant inférieur à l'objectif que constitue le CMPC.**

Evolution de la base d'actifs régulés et résultat opérationnel du périmètre régulé (2008 - 2015) - pro forma 2010 de l'adaptation du périmètre





AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

V.1.4 – Analyse de sensibilité

Est présentée ci-après une analyse de la sensibilité du ROCE 2015 du périmètre régulé aménagé aux principaux paramètres dimensionnant du plan d'affaires :

Leviers de sensibilité	ROCE 2015 Périmètre régulé aménagé
0,2% de tarifs CRE II en plus par an en moyenne IPC + 1,6% vs IPC + 1,4%	+ 0,13%
20 M€ d'investissements CRE II en plus par an (sur le périmètre aménagé) 2.467 M€ vs 2.367 M€	- 0,15%
100 M€ d'investissements en plus en 2011 (sur le périmètre aménagé) 800 M€ vs 700 M€	- 0,15%
0,2% de TCAM du trafic CRE II en moins 3,0% vs 3,2%	- 0,19%
effet du programme d'investissements dédiés à la qualité de service non prise en compte de 730 M€ sur la période 2009 à 2015	+ 1,14%

V.2 – Mécanisme d'ajustement du plafond tarifaire vis-à-vis du trafic

En application du code de l'aviation civile, le plafond d'évolution des tarifs des redevances encadrées par le CRE 2011-2015 devra intégrer un mécanisme d'ajustement, fonction de l'écart qui sera constaté entre le trafic réel et la prévision initiale. Ce principe d'ajustement est cohérent d'une part avec un juste partage du risque de trafic entre Aéroports de Paris et les compagnies aériennes, et est d'autre part en phase avec la nature particulière du modèle économique d'un opérateur aéroportuaire, dont la structure de coûts est peu adaptable à court terme au volume d'activité.

Un tel mécanisme d'ajustement (dit "facteur TRAF") avait été introduit dans le CRE 2006-2010 avec le paramétrage suivant :

- l'indicateur de trafic suivi était pondéré à 60% sur l'activité passagers et à 40% sur le nombre de mouvements d'avions à Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ;
- une plage de franchise avait été retenue, correspondant à un écart de +/-0,25% dans l'évolution annuelle du trafic de passagers, au sein de laquelle aucun ajustement n'était pris en compte ;
- au-delà de cette plage de franchise, 70% du risque de trafic, mesuré par l'indicateur précité, conduisait à un ajustement à due concurrence du plafond d'évolution des redevances principales pour l'année suivante.

Ce mécanisme a bénéficié aux clients d'Aéroports de Paris lors des périodes tarifaires 2007 et 2008. En revanche, du fait de son caractère trop volatile et contracyclique, il est apparu inapplicable dans une période de très fort ralentissement de l'activité.



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

Aéroports de Paris, suivant les observations des compagnies aériennes et de leurs représentants en commission consultative économique, propose donc de **revoir en profondeur le paramétrage du facteur TRAF pour le CRE 2011-2015**.

L'objectif est à la fois de le rendre **moins volatile**, ce qui devrait conduire Aéroports de Paris à assumer une plus grande part de risque que celle prévue dans le CRE 2006-2010, **moins contracyclique**, ce qui se traduirait par la possibilité de ne pas en déclencher l'application chaque année, et de lui permettre d'être également un **vecteur de préparation de l'avenir**, en donnant la possibilité de le convertir en investissements nouveaux.

Dans ces conditions, la proposition d'Aéroports de Paris, est la suivante :

- prise en compte d'un indicateur pondéré au regard de l'assiette des redevances soumises au plafond du CRE 2011-2015 : 65% sur le trafic de passagers et 35% sur la jauge atterrie ;
- zone de franchise correspondant à une évolution annuelle du trafic de passagers de +/- 0,5% en 2011 et de +/-0,25% les années suivantes ;
- au-delà de la plage de franchise, répartition à 50% du risque trafic entre Aéroports de Paris et les compagnies aériennes ;
- plafonnement de l'effet du facteur TRAF à +/-0,5% sur le plafond d'évolution tarifaire de chaque période d'application ;
- déclenchement de la première application du facteur TRAF sur la base du trafic 2012, donc à la période tarifaire 2013 ;
- possibilité de convertir, sur décision d'Aéroports de Paris approuvée par l'Etat après avis de la commission consultative économique, tout ou partie d'un facteur TRAF négatif en investissements nouveaux, concernant des opérations non prévues initialement au CRE 2011-2015 et représentant un coûts équivalent au facteur TRAF non utilisé.

VI – Conclusion : Equilibre de la proposition d'Aéroports de Paris

La proposition d'Aéroports de Paris, qui entre dans le cadre de l'aménagement du périmètre régulé prévu par la réglementation, s'articule donc autour des orientations équilibrées suivantes, définies après la première phase de concertation menée avec les compagnies aériennes :

- la priorité à une amélioration décisive de la qualité de service et de la satisfaction clients, grâce en particulier à la rénovation des terminaux les plus anciens, à l'optimisation des capacités existantes et au développement des services ;
- un programme d'investissement traduisant le passage dans un bas de cycle, avec 1,74 Md€ prévus sur le périmètre régulé, tout en maintenant les opérations stratégiques ;
- un renforcement de la compétitivité tarifaire d'Aéroports de Paris au profit de ses clients, via une politique d'évolution des redevances modérée intégrant, après un gel en 2010, une évolution graduelle sur 2011-2015 de 1,38% en moyenne par an en plus de l'inflation et à périmètre de services inchangé ;
- afin de soutenir cette ambition, l'engagement d'efforts très significatifs de l'entreprise en faveur de l'amélioration de sa performance économique, par des gains importants de productivité et une grande discipline sur l'évolution des charges d'exploitation ;



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

- un scénario de trafic reposant sur une reprise progressive de l'activité en plusieurs années, et se traduisant au global par une croissance annuelle moyenne de 3,2% du trafic de passagers de 2010 à 2015 ;
- la prise en compte d'un facteur TRAF moins volatile, moins contracyclique et pouvant agir comme vecteur de préparation de l'avenir ; ce paramétrage permettra à Aéroports de Paris d'être particulièrement réactif, en cas de progression plus forte que prévue du trafic, pour mettre en œuvre des investissements non prévus initialement dans le CRE 2011-2015 ;
- des indicateurs de qualité de service ambitieux, permettant de mesurer de la manière la plus représentative possible la qualité des services in fine rendus aux clients de l'entreprise.

Relations Investisseurs

Florence Dalon / Vincent Bouchery : + 33 1 43 35 70 58 - invest@adp.fr

Contact presse

Christine d'Argentré / Charlotte de Chavagnac : + 33 1 43 35 70 70

Déclarations prospectives

Des déclarations prospectives figurent dans le communiqué de presse ci-avant. Ces déclarations prospectives sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par Aéroports de Paris. Elles comprennent notamment des informations relatives à la situation financière, aux résultats et à l'activité d'Aéroports de Paris. Ces données, hypothèses et estimations sont sujettes à des risques (dont ceux décrits dans le document de référence enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 30 avril 2009 sous le numéro R. 09-038) et des incertitudes qui, pour beaucoup d'entre eux ne peuvent être maîtrisés par Aéroports de Paris et ne sont que difficilement prévisibles. Ils peuvent entraîner des résultats substantiellement différents de ceux prévus ou suggérés dans ces déclarations.

Aéroports de Paris
Siège social : 291, boulevard Raspail, 75014 PARIS
Société anonyme au capital de 296 881 806 euros
552 016 628 RCS Paris

Aéroports de Paris construit, aménage et exploite des plates-formes aéroportuaires parmi lesquelles Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Aéroports de Paris est le 2^{ème} groupe aéroportuaire européen en termes de chiffre d'affaires aéroportuaire et le 1^{er} groupe européen pour le fret et le courrier. Aéroports de Paris compte près de 460 compagnies aériennes clientes dont les acteurs majeurs du transport aérien. Bénéficiant d'une situation géographique exceptionnelle et d'une forte zone de chalandise, le Groupe poursuit une stratégie de développement de ses capacités d'accueil et d'amélioration de sa qualité de services et entend développer les commerces et l'immobilier. En 2008, le chiffre d'affaires d'Aéroports de Paris s'est élevé à 2 527,0 millions d'euros et la Société a accueilli 87,1 millions de passagers.