

COMMISSION DU DÉVELOPPEMENT
DURABLE ET DE L'AMÉNAGEMENT
DU TERRITOIRE

Questionnaire de Mme Clémence Guetté,
à l'attention de M. Philippe Pascal dont la nomination, en tant que président-directeur
général d'Aéroports de Paris, est proposée par le Président de la République.

1) En quoi vos responsabilités antérieures vous ont-elles préparé à exercer la fonction de PDG
d'Aéroports de Paris ?

A l'issue de mes études, j'ai eu la chance d'intégrer la direction de la législation fiscale pour y réaliser, durant près de dix ans, la première partie de ma carrière. Après un bref passage en cabinet ministériel, j'ai intégré l'inspection générale des finances en 2008.

En février 2013, j'ai rejoint le Groupe ADP. Depuis plus de 12 ans, je suis en charge de fonctions transversales, qui se sont progressivement élargies. Ces missions m'ont permis de me familiariser avec les nombreux métiers de l'entreprise pour les mettre en cohérence au service d'une seule stratégie opérationnelle, financière et sociale.

Les principaux chantiers que j'ai pu conduire au sein du Groupe ADP ont consisté à :

- Définir un nouveau modèle industriel : Elaboration et pilotage du plan d'investissements (2013-2025). Négociation et conclusion du contrat de régulation économique et du plan stratégique associé (2016-2020). Mise en œuvre d'un plan de stabilisation et de restructuration suite à la crise Covid 19 (2020-2021). Lancement de la feuille de route stratégique pour un nouveau modèle aéroportuaire durable et responsable (2022-2025)
- Internationaliser le Groupe : Prise d'une participation contrôlante dans le groupe turc TAV Airports (2017). Acquisition de 49 % du groupe indien GMR airports (2020) et sa cotation en bourse (2024). Dénouement des participations croisées avec l'aéroport d'Amsterdam (2022)
- Transformer les processus industriels : Modernisation de la fonction financière (2013-2016). Mise en place d'une direction de la logistique et des moyens généraux centralisée pour les plateformes parisiennes (2019). Mise en place d'une maîtrise d'ouvrage stratégique en charge de l'élaboration du programme d'investissements long terme de l'entreprise (2022)

Durant toute ma vie professionnelle, j'ai cherché à mettre la technique au service du stratégique, à réconcilier le court terme et le long terme et d'allier les enjeux du service public avec ceux de l'esprit d'entreprise. C'est cet ADN qui me donne aujourd'hui la volonté de poursuivre la transformation du Groupe ADP pour qu'il demeure une référence mondiale d'attractivité et devienne un exemple de transition environnementale.

- 2) Le résultat net part du groupe (RNPG) a atteint 631 millions d'euros en 2023. Sur ce total, un peu plus de 300 millions d'euros ont été versés aux actionnaires. Corrélativement, quelle somme a été consacrée aux salariés pour l'amélioration de leurs revenus, sous forme de prime, d'augmentation de salaires ou d'intéressement ?

Le montant des dividendes versés aux actionnaires sur la base du résultat de 2023 est de 377 millions d'euros. Le montant de la masse salariale de 2023 (montant total versé aux salariés d'ADP SA) est de 520 millions d'euros.

Sur ces 520 millions d'euros, plus de 60 millions correspondent à une amélioration de la rémunération des salariés qui a pris diverses formes : augmentations générales, effets mécaniques d'avancement (glissement-vieillessement-technicité), intéressement, participation, prime de partage de la valeur...

Le Groupe ADP n'oppose pas salaires et dividende. Chacun a une logique économique différente : une politique de dividende attractive incite les investisseurs à placer leur argent dans l'entreprise, ce qui facilite le financement de ses investissements à long-terme et ce faisant, assure la robustesse de son modèle économique et social.

- 3) Alors que la période du Covid-19 a amené le groupe ADP à s'endetter et à diminuer drastiquement ses effectifs, comptez-vous continuer à mener une politique de distribution de dividendes généreuse ou envisagez-vous plutôt d'embaucher afin de faire face au sous-effectif dénoncé par les organisations de salariés ?

La pandémie de Covid-19 a eu un impact sans précédent sur le secteur aérien, contraignant le Groupe ADP à s'adapter dans l'urgence pour sauvegarder son modèle. L'entreprise a notamment dû procéder à d'importantes fermetures temporaires d'infrastructures, son activité étant quasi à l'arrêt.

Le Groupe ADP a également été contraint de lever 4 milliards d'euros de dette, pour assurer la continuité de l'entreprise, préserver l'emploi et préparer la reprise, sans faire appel à l'aide publique et donc au contribuable (hors chômage partiel).

Sur le plan social, un accord de "rupture conventionnelle collective" (RCC), signé par l'ensemble des organisations syndicales représentatives en décembre 2020, a permis de sauvegarder durablement le modèle de l'entreprise tout en évitant des départs contraints.

Avant la pandémie, ADP SA comptait 6 295 employés. En application de l'accord de rupture conventionnelle collective de fin 2020, l'effectif de l'entreprise était de 5 255 salariés fin 2022.

Dans le cadre de la reprise de l'activité, pour faire face à la fois aux besoins opérationnels liés à la réouverture des infrastructures, et préparer l'avenir de nos plateformes aux métiers d'ingénierie, de transition écologique et d'hospitalité, l'entreprise a recruté 864 salariés entre 2023 et 2024.

Si, en 2024, le Groupe ADP n'a pas encore totalement recouvré son niveau de trafic d'avant crise (95,8% du trafic 2019 à fin 2024), il a en revanche retrouvé le niveau d'emploi antérieur à la crise.

- 4) Selon la CGT ADP, la direction propose une augmentation au 1^{er} janvier de 40 euros pour tous dans le cadre des NAO 2025, qui représente une enveloppe moyenne de 1,2 % d'augmentation au niveau entreprise, soit un taux inférieur aux prévisions d'inflation pour 2025. Comptez-vous satisfaire leur demande d'une augmentation générale de 3,8 % au 1^{er} janvier 2025 ?

A l'issue de la quatrième réunion relative à la NAO 2025, la direction du Groupe ADP a transmis aux organisations syndicales représentatives (OSR) - dont la CGT - une proposition d'augmentation générale de 1,4 % avec un talon de 60 € pour chaque salarié, quelle que soit sa catégorie.

Cette proposition représente une augmentation de 3,33 % du salaire minimum ADP, soit un montant mensuel brut de 1861,80 € versus 1801,80 € pour le SMIC mensuel. Les salariés étant rémunérés sur 13,95 mois, le salaire brut annuel est supérieur de 20 % au SMIC. Cette proposition est à la signature des OSR jusqu'au 6 février.

De surcroît, les salariés bénéficient - en application des dispositions régissant le statut des personnels de l'entreprise - d'augmentations individuelles et liées à l'ancienneté. Cela représente en moyenne 2,30 % d'augmentation chaque année, s'ajoutant à l'augmentation générale précitée. Il existe également un système d'intéressement et de participation qui vient s'ajouter à cette rémunération.

Sans préjuger du résultat de la négociation actuelle, les deux dernières NAO ont fait l'objet d'un accord signé par la majorité des OSR, incluant la CGT dans les deux cas. Le Groupe ADP reste sur une dynamique très attractive faisant ainsi profiter les salariés des résultats de l'entreprise.

- 5) Le coût pour la société des dividendes versés aux actionnaires privés ne rend-t-il pas pertinent l'hypothèse d'une renationalisation d'ADP ?

Le choix d'une éventuelle renationalisation ou d'une éventuelle privatisation appartient à l'Etat actionnaire. Il ne revient pas au management de l'entreprise de le commenter.

Plus généralement, la renationalisation du Groupe ADP conduirait l'Etat à racheter les parts détenues par des acteurs privés pour une valeur supérieure à 5 milliards d'euros, au cours de bourse actuel. Cette opération ne donnerait aucun droit de gouvernance supplémentaire à l'Etat, qui dispose déjà de la majorité du capital et du contrôle sur l'entreprise. La présence d'actionnaires privés au capital, et celle de représentants de certains d'entre eux au sein du conseil d'administration, n'est pas sans vertu en termes d'incitation à la performance qu'elle soit opérationnelle, environnementale ou financière.

- 6) A l'inverse, craignez-vous le retour de l'hypothèse d'une privatisation totale d'ADP ?

Le choix d'une éventuelle renationalisation ou d'une éventuelle privatisation appartient à l'Etat actionnaire. Il ne revient pas au management de l'entreprise de le commenter.

La privatisation de l'entreprise a été rendue possible par la loi PACTE en autorisant l'Etat à descendre sous le seuil de 50% du capital. Cette opération aurait notamment pour conséquence le versement par l'Etat à l'entreprise d'une soulte de plusieurs centaines de millions d'euros, voire de plusieurs milliards d'euros, pour la dédommager de la perte de la propriété des actifs, à l'issue d'une période de 70 ans.

Une telle décision conduirait par ailleurs l'Etat à renoncer au versement régulier de dividendes par le Groupe ADP. Depuis son introduction en Bourse en 2006, l'entreprise a ainsi versé plus de 2 milliards d'euros de dividendes à l'Etat.

7) L'émergence de l'écosystème aéroportuaire hydrogène implique des enjeux liés à la production, au stockage, au transport et à la distribution de l'hydrogène. Quelles actions le groupe ADP doit-il prendre en ce sens ?

Après les annonces courant 2020 de projets de développement d'aéronefs hydrogènes – notamment par Airbus pour les avions court et moyen-courrier à hydrogène liquide -, le Groupe ADP s'est mis en ordre de marche pour accueillir cette technologie sur ses plateformes. Cette rupture technologique exigera en effet des adaptations techniques et des investissements importants dans les années à venir. Elle supposera la mise en place de nouveaux standards et des cadres réglementaires internationaux harmonisés. Elle nécessitera de planifier non seulement les infrastructures hydrogène aéroportuaires, mais également l'amont de la chaîne hors emprise aéroportuaire.

Face aux enjeux que représente cette technologie, le Groupe ADP a d'ores et déjà engagé des études de préfaisabilité d'installations H2 liquide sur les plateformes de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly (acheminement d'hydrogène gazeux et/ou d'électricité, électrolyse sur la plateforme le cas échéant, puis liquéfaction, stockage, distribution, avitaillement...). Le Groupe ADP a également réservé des terrains sur ses emprises aéroportuaires pour la mise en place de "fermes" H2 sur site (20 à 30 hectares à Paris-Charles de Gaulle comme à Paris-Orly).

Une co-entreprise avec Air Liquide a par ailleurs été créée en juin 2022. Par une expertise unique en matière de dimensionnement et de pré-implantation d'infrastructures H2 pour accompagner la nécessaire transformation des aéroports, le Groupe ADP et Air Liquide participent ainsi au déploiement, à moyen terme, d'une aviation mondiale décarbonée, en accélérant la montée en compétence du plus grand nombre d'aéroports.

Avant l'apparition des avions court et moyen-courrier H2 liquide développés par Airbus, et dès la décennie en cours, plusieurs constructeurs aéronautiques nouveaux entrants prévoient la commercialisation d'avions électriques et/ou à pile à combustible H2, pour l'aviation régionale. Le Groupe ADP soutient ce mouvement, comme illustré par l'accord signé avec 6 constructeurs et la Région Ile-de-France, à l'occasion du Salon du Bourget de juin 2023.

Pour le Groupe ADP, l'hydrogène va en effet se déployer en trois phases :

- D'abord une phase d'émergence : elle doit répondre aux besoins des usages en mobilité et des opérations au sol (poids-lourds, utilitaires légers, bus, véhicules d'assistance en escale...) ;
- Ensuite, une phase de déploiement (2035-2040) pour répondre d'abord aux premiers besoins avions (notamment en hydrogène liquide) et aux usages au sol ;
- Enfin, une phase de consolidation (entre 2050 et 2060) avec jusqu'à 50% des vols courts et moyen-courriers au départ de Paris qui pourraient être en propulsion hydrogène.

Le Groupe ADP a la conviction que, par le déploiement de l'hydrogène, nos plateformes aéroportuaires deviendront également des accélérateurs de la transition énergétique des territoires riverains de nos aéroports, en facilitant la mise à disposition de la ressource H2 pour leurs usages non-aériens : flottes captives des collectivités locales, flottes de bus, usages particuliers etc... De nombreux travaux sont déjà en cours sur le sujet, avec la communauté d'agglomération du Pays de Meaux (77) par exemple.

Enfin, le recours à l'hydrogène n'a de sens que si ce dernier est bas carbone. C'est pourquoi le Groupe ADP investit dans la filière H2 pour accélérer la baisse des coûts (participation au fonds dédié Hy24) et participe activement à la décarbonation des réseaux électriques (recours aux énergies renouvelables, comme consommateur et investisseur).

- 8) Quel regard portez-vous sur les différentes mesures de couvre-feu ou de plafonnement du nombre de vols en vigueur en France, et la façon dont elles sont, ou ne sont pas, respectées par les compagnies aériennes ?

La gestion du bruit généré par le transport aérien à proximité des aéroports est abordée selon les principes dits "de l'approche équilibrée" tels que définis par l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI), et en Europe, le règlement relatif au même exercice.

Cette démarche vise à trouver la solution la plus équilibrée, entre les aspirations légitimes des populations riveraines à une meilleure qualité de vie et le maintien de la performance économique et sociale d'un outil industriel clé pour les territoires, pour ces mêmes populations et pour la connectivité.

L'approche dite "équilibrée" souligne aussi que chaque aéroport doit être considéré dans son écosystème, qui est unique et spécifique. Ainsi, Paris-Orly n'est pas Paris-Charles de Gaulle, et ce dernier ne peut pas être comparé à Nice, Marseille, ou Amsterdam.

Pour Paris-Orly, par exemple, il convient de souligner que l'aéroport a déjà une des réglementations les plus strictes et protectrices des populations au monde, avec non seulement un couvre-feu, mais également un plafonnement - inscrit dans la loi - du nombre de ses mouvements, qui prennent en considération le caractère très urbain de l'aéroport.

Toute restriction opérationnelle supplémentaire entraînerait des conséquences importantes sur les acteurs et sur ce bassin économique, qui génère 30 000 emplois directs. Sans compter les effets négatifs en termes de connectivité et d'attractivité, alors que la plateforme fait actuellement sa révolution environnementale à tous les niveaux, en associant largement les territoires, comme l'a montré la vaste concertation publique volontaire menée avec succès en 2024 sur le projet Paris-Orly 2035.

Cette évolution positive ne doit pas occulter le fait qu'il existe encore des dépassements au couvre-feu : ces derniers doivent être plus clairement objectivés et expliqués par les services de la navigation aérienne, et le cas échéant, plus sévèrement sanctionnés dans le cadre de la commission des sanctions administratives de l'ACNUSA. Une hausse du barème des amendes infligées aux "mauvais élèves", pourrait représenter une solution efficace pour mieux lutter contre le non-respect du couvre-feu en vigueur.

Pour Paris-Charles de Gaulle, si l'aéroport est déjà plafonné par un indice de bruit – l'IGMP - l'Etat étudie actuellement des mesures de protection supplémentaires pour les riverains, là aussi, dans le cadre d'une étude d'approche équilibrée, conduite par le préfet du Val d'Oise.

9) Face à l'urgence dans la bifurcation de l'organisation des mobilités, une contribution de l'ensemble des acteurs du transport aérien, gestionnaires d'aéroports comme compagnies aériennes, au financement du secteur ferroviaire vous semble-t-elle nécessaire ?

Le transport aérien contribue d'ores et déjà fortement au financement du secteur ferroviaire. Tout d'abord, l'écocontribution en vigueur sur les billets d'avions abonde, depuis 2020, le budget de l'Agence de financement des infrastructures de transport de France (AFITF). Cette contribution représente plus de 250 millions d'euros en 2024.

Ensuite, depuis janvier 2024, la "taxe sur les infrastructures de transport de longue distance", applicable à certains aéroports et aux autoroutes, contribue également au budget de l'Agence, pour plus de 500 millions d'euros par an. Cette taxe représente un montant de 120 millions d'euros pour le seul Groupe ADP, qui en répercute une partie sur les redevances applicables aux compagnies aériennes, et renchérit, de fait, le prix des billets d'avion.

Au demeurant, si la logique de faire contribuer l'aérien – qui assume la quasi-totalité de ses coûts - au secteur ferroviaire peut-être interrogée, il conviendrait a minima que les financements issus du produit de la "taxe sur les infrastructures de transport de longue distance" soient prioritairement investis dans des projets intermodaux fer-air, participant à renforcer la connectivité des territoires, offrir des correspondances intermodales plus qualitatives, substituer certaines liaisons aériennes par une liaison ferroviaire efficace, et participer ainsi à la décarbonation des modes de transports.

10) Du fait de la contribution du transport aérien au réchauffement climatique, êtes-vous favorable à la réduction des dépenses publiques qui soutiennent le transport aérien, qui maintiennent artificiellement bas le prix des billets d'avion, à l'exception des lignes sous obligation de service public ?

Le transport aérien supporte une très large partie de ses coûts d'infrastructures : en effet, les redevances aéronautiques couvrent une part significative des coûts de navigation aérienne et d'infrastructures aéroportuaires.

Le débat relatif au soutien public au transport aérien est donc essentiellement lié à la fiscalité du kérosène. A ce jour, le carburant des aéronefs bénéficie d'une exonération fiscale internationale, un statut hérité des "Accords de Chicago" de 1944.

Dans ce contexte, la taxation du kérosène doit être traitée à l'échelle européenne, voire internationale. Une taxation nationale et unilatérale du kérosène désavantagerait immédiatement nos compagnies aériennes, au bénéfice d'opérateurs étrangers parfois moins-disant en matière environnementale, alors que les compagnies françaises investissent massivement dans leur décarbonation (achat de carburants d'aviation durables, renouvellement important des flottes, etc).

Une approche européenne est donc indispensable. C'est le sens de la révision en cours de la directive Energy Taxation Directive, dite "ETD", actuellement sous compromis de la Présidence Polonaise de l'Union Européenne.

Il conviendrait également de réfléchir à l'utilisation du produit d'une taxe sur le kérosène à l'échelle européenne, qui devrait pouvoir abonder le financement de la transition environnementale du secteur aérien, par le soutien à la R&D, la production de carburants d'aviation durables, de l'hydrogène vert, etc. Le produit d'une éventuelle taxe sur le kérosène pourrait notamment abonder l'Innovation Fund de l'UE, implémenté par le Green New Deal.

11) Comment comptez-vous poursuivre les projets de réduction des nuisances sonores? Que prévoit le nouveau projet d'aménagement Paris-Orly 2035 ? Quels sont les perspectives pour l'aéroport Paris-CDG ? Êtes-vous favorable à de nouvelles restrictions d'exploitation pour les vols nocturnes sur l'aéroport de Roissy (plafonnement du nombre de vols, couvre-feu...)?

En lien étroit avec les territoires riverains de nos plateformes, le Groupe ADP a fait de la réduction de ses externalités négatives une priorité.

Pour lutter contre la gêne sonore, il convenait tout d'abord d'avoir une mesure du bruit la plus fine, afin de pouvoir identifier les "points noirs" de bruit. Pour adapter au mieux nos actions, en lien avec la DGAC et les compagnies aériennes, nous avons déployé un réseau de capteurs de bruit – venant compléter et renforcer celui déployé par l'agence régionale Bruitparif - afin d'adapter les trajectoires de survol, et déployer les descentes continues. Nous avons l'ambition de renforcer ce réseau de surveillance du bruit, dans les années à venir.

Mais la réduction des nuisances sonores passera par une action protéiforme :

- Sur son propre périmètre, le Groupe ADP a initié des dispositifs de modération des redevances, visant à favoriser les flottes les moins bruyantes sur nos plateformes, et par conséquent, pénaliser les flottes les moins vertueuses en matière acoustique. Ce barème de redevances différencié appliqué sur nos plateformes, dépend du groupe acoustique de l'aéronef concerné et de l'heure de son atterrissage. Ainsi, pour les appareils du groupe 2 (supérieur ou égal à 10EPNdB et inférieur

à 13 EPNdB) un coefficient de x 1,2 est appliqué de jour, quand pour les appareils de Groupe 4 (supérieur ou égal à 17 EPNdB et inférieur à 20 EPNdB) par exemple, un coefficient de x 0,821 est appliqué de jour.

Concrètement, à CDG, pour un appareil de type gros porteur, la différence tarifaire est entre les groupes 2 et 4, est de plus de 40% incitant fortement les compagnies à renouveler leurs flottes, vers des aéronefs moins bruyants. De nuit (entre 22h et 6h), la différence tarifaire entre les groupes 2 et 4 est de plus de 50%.

- La lutte contre la gêne sonore passe aussi par de nouvelles techniques d'approche et de pilotage : c'est la raison pour laquelle, nous plaidons fortement pour la généralisation du déploiement des descentes continues sur nos deux plateformes. Nous œuvrons aussi, en lien avec les compagnies aériennes, à déployer le pilotage le plus respectueux des riverainetés. A Orly, par exemple, nous avons mis en place un groupe de travail consacré aux "sorties de trains d'atterrissages tardifs", permettant de déployer un plan d'action visant à retarder au maximum les sorties de trains des aéronefs en approche, contribuant ainsi à réduire l'impact sonores des approches.
- Par ailleurs, le Groupe ADP est gestionnaire du dispositif de la TNSA pour le compte de la DGAC. Ce dispositif vise à insonoriser les logements des riverains, mais aussi les grands ensembles, ou les bâtiments publics : crèches, hôpitaux, lycées, etc.

Pour les trois aéroports parisiens (CDG, Orly et Le Bourget), à fin 2023, ce sont au total pas moins de 74 000 logements qui ont pu bénéficier de l'aide à l'insonorisation pour un montant cumulé d'aide de 740 millions d'euros. On estime qu'il resterait environ 36 000 logements à insonoriser.

Mais pour atteindre les logements non-traités, plusieurs facteurs grèvent notre capacité à agir : un reste à charge pour les particuliers trop élevé (de l'ordre de 20% du montant des travaux), la hausse globale du coût des travaux, liée à la hausse des matériaux, la rapide caducité des devis (1 mois contre 3 mois auparavant) en raison de l'inflation sur les matières premières, les surcoûts non pris en compte, en raison de périmètres spécifiques (habitats spécifiques, ABF, etc).

Le Groupe ADP se veut force de proposition auprès de l'Etat et du législateur, afin de réformer le dispositif de la TNSA, et apporter des améliorations concrètes permettant d'améliorer la qualité de vie des riverains de nos plateformes : revalorisation du montant des aides, bonification des barèmes dans certaines zones, prise en charge à 100% dans certains cas, assouplissement des règles d'antériorité, etc.

- Paris Orly 2035

Malgré une des réglementations les plus strictes en Europe par rapport à ses concurrents européens (couvre-feu et plafonnement des créneaux), l'aéroport Paris-Orly a démontré au fil des ans qu'il pouvait se développer de manière durable dans des conditions inchangées tout en jugulant le niveau de bruit.

Dans le cadre de la stratégie de transformation du Groupe vers un modèle plus sobre et durable, Paris-Orly 2035 a pour objectif de faire de l'aéroport un pionnier et une vitrine de l'innovation environnementale. Le projet repose sur quatre piliers principaux :

- La transformation et la décarbonation des accès par la réduction de la place de la voiture avec un transport collectif en site propre pour relier des nouveaux parkings distants, mise en place d'un hub multimodal avec notamment la ligne 14 puis au-delà, la ligne 18 en 2028, de l'intermodalité air-fer longue distance ou encore de mobilités douces ;
- Le développement des énergies bas carbone et la préservation de la biodiversité, avec notamment plus d'énergies bas carbone produites et distribuées à l'aéroport telles que la géothermie ou la chaleur fatale;
- L'amélioration de la qualité de service avec plus de confort pour tous les passagers et les salariés grâce à la création d'une nouvelle salle d'embarquement connectée à Orly 2 et à l'amélioration des parcours voyageurs notamment PMR;
- Le développement d'une offre immobilière priorisant les besoins des territoires et permettant d'attirer des entreprises créatrices de valeur économique et sociale à l'échelle locale et régionale.

Il convient de souligner la dimension centrale que représentent l'environnement et la décarbonation dans le projet Paris-Orly 2035, et l'aspect collectif de celui-ci, emmenant cinquante partenaires de la plateforme dans une "Alliance environnementale". Cette alliance vise à atteindre cinq objectifs principaux de réduction de l'empreinte de Paris-Orly à horizon 2030 :

- Zéro émission de CO₂ nette au sol ;
- 30 % de surfaces dédiées à la biodiversité ;
- Réduction du bruit en bords de nuit (22h – 23h30) ;
- Réduction de 40 % sur les consommations d'électricité, de chaud et froid dans les aéroports ;
- 80 % de déchets non-dangereux valorisés.

De surcroît, les compagnies aériennes exploitant à l'aéroport ont lourdement investi dans le renouvellement de leur flotte moyen et long courrier pour diminuer l'empreinte environnementale de leurs opérations sur la plate-forme.

Par ailleurs, le Groupe ADP projette à Paris-Orly une stabilisation du nombre de mouvements par rapport à 2018, de l'ordre de 230 000 mouvements par an, pour une augmentation maîtrisée du nombre de passagers accueillis, de l'ordre de +16 % en 2035 par rapport à 2023, et ce grâce à des avions de dernière génération, de plus grande taille et mieux remplis.

Enfin, le Groupe ADP souhaite inscrire le développement de Paris-Orly dans une démarche de co-construction pérenne avec les territoires et que le projet a été largement concerté et imaginé avec eux : réunions publiques, ateliers thématiques, plus de 6000 personnes rencontrées, 10 300 avis reçus et de nombreux échanges constructifs qui confirment la pertinence des quatre axes proposés.

Pour Paris Charles de Gaulle, le Groupe ADP va prochainement proposer un nouveau projet d'aménagement dit "CDG 2050", détaillé au point 24 de ce questionnaire.

- Vols nocturnes et restrictions d'exploitation

Il convient de rappeler que plus de 93% des mouvements de nuit sont des vols de fret ou d'expressistes, qui ont un très fort impact emploi dans les territoires riverains de CDG. C'est par exemple le cas de FEDEX et ses 6000 emplois, DHL ou encore La Poste.

Dans les vingt dernières années, le nombre de vols de nuit autorisés à Paris-Charles de Gaulle a toutefois diminué de plus de 20 %. Cela souligne un système qui tend à devenir plus vertueux au fil du temps : en effet, le plafond était de plus 22 000 mouvements (22.500) lorsque la réglementation a été mise en œuvre pour la première fois, en 2003.

Pour arriver à ce résultat, le Groupe ADP, l'ACNUSA, et COHOR ont travaillé en collaboration active, à déployer des mesures efficaces :

- Ainsi, depuis 2012, les avions les plus bruyants sont interdits entre 22h et 6h.
- Depuis 2014, cette restriction touche également les aéronefs dont la marge acoustique est comprise entre 8 et 10 EPNdB.
- En 2016, à la suite d'une étude relative aux vols de nuit sur la plateforme, de nouvelles procédures d'approches (type descentes douces) ont été imposées pour les vols de nuit entre 0h30 et 5h.

Les manquements à la réglementation sont examinés par une commission annuelle dirigée par l'ACNUSA. Le cas échéant, celle-ci peut décider d'une pénalité financière, applicable seulement aux vols de départ nocturnes. Les amendes infligées dans ce cadre peuvent atteindre jusqu'à 40 000 euros.

□ Plafonnement de CDG

Comme évoqué au point 8 de ce questionnaire, l'aéroport CDG est déjà plafonné par un indice de bruit – l'IGMP et, conformément au droit européen, toutes nouvelles restrictions opérationnelles (couvre-feu, plafonnement, etc) d'une plateforme aéroportuaire, doivent d'abord être objectivées, au moyen d'une "étude d'impact selon l'Approche Equilibrée" dite "EIAE".

C'est l'OACI, à l'échelle internationale, qui a déterminé ce qu'était que la gestion du bruit dans et autour des aéroports selon une "approche équilibrée". Les principes de cette approche reposent sur 4 piliers principaux :

- La diminution du bruit à la source : qui dépend des capacités des constructeurs de moteurs et de cellules à intégrer les évolutions technologiques. L'aéroport peut, sur ce point, encourager le renouvellement et l'utilisation d'avion moins bruyants par le biais de sa structure tarifaire ;
- L'optimisation des trajectoires et l'amélioration des procédures : qui dépend du travail réalisé en coordination avec les services de la Navigation Aérienne pour expérimenter les descentes douces en cœur de nuit ou rechercher des configurations préférentielles, comme la généralisation des descentes douces. L'aéroport peut dans ce cas travailler de concert avec la DGAC pour trouver les meilleures trajectoires.
- La gestion adéquate des outils de programmation urbaine tels que les Plans d'Exposition au Bruit. L'aéroport peut être partie prenante auprès des services compétents de l'Etat.
- Les restrictions opérationnelles du type interdiction de certains appareils, couvre-feu.

C'est donc, si et seulement si, il s'avère que les mesures des trois premiers piliers sont insuffisantes et qu'un problème de bruit persiste qu'est fixé un objectif de réduction du bruit et le déclenchement du quatrième pilier.

Ce dernier doit examiner, à travers la réalisation d'une étude d'impact selon l'approche équilibrée et la réalisation d'une étude coûts/bénéfices la définition de mesures permettant de concilier de la manière la plus juste possible améliorations de la qualité de vie des populations riveraines et maintien de la performance économique et sociale de l'outil aéroportuaire.

12) Quel regard portez-vous sur la nouvelle taxe sur les infrastructures et la contribution exceptionnelle sur les grandes sociétés prévue dans le projet de loi de finances pour 2025 ?

Concernant la contribution exceptionnelle sur les grandes sociétés prévue dans le projet de loi de finances pour 2025, le Groupe ADP prendra sa part - au même titre que les autres grandes entreprises françaises - à l'effort national attendu, rendu nécessaire par la détérioration des comptes publics.

La hausse de l'impôt sur les sociétés conduirait à accroître la contribution fiscale du Groupe ADP de 120 à 130 millions d'euros pour 2025.

Concernant la taxe sur les infrastructures de transport de longue distance, les aéroports sont une "victime collatérale" de la taxe qui ciblait initialement les concessionnaires d'autoroutes, et qui a in fine, inclus certains aéroports dans son périmètre afin de garantir la constitutionnalité de celle-ci.

Pour le seul Groupe ADP, l'impact fiscal est de près de 120 millions d'euros par an. La répercussion d'une partie de cette nouvelle charge sur les redevances payées par les compagnies renchérit les opérations à Paris, et donc, nuit à la compétitivité de la principale porte d'entrée internationale du pays.

Au-delà, le Groupe ADP est attentif à l'utilisation du produit de cette taxe, aujourd'hui fléchée vers le financement de l'AFIT. A l'heure d'investissements massifs indispensables pour assurer la décarbonation du transport aérien, il semblerait nécessaire de flécher tout ou partie du produit de cette taxe vers le soutien aux carburants durables ou, à tout le moins, vers le financement de projets intermodaux.

13) La liaison express ferroviaire entre la gare de l'Est et l'aérogare 2 de Roissy est présentée comme un projet permettant une meilleure intermodalité entre le transport aérien et le transport ferroviaire. Quels sont les arguments qui justifient cette vision ?

Le CDG Express est une liaison express ferroviaire entre Paris (Gare de l'Est) et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Cette liaison sera inaugurée en mars 2027. La navette réalisera le trajet en 20 minutes - contre 40 minutes aujourd'hui - avec un départ toutes les 15 minutes. Le CDG Express répond à trois grands besoins :

- d'une part, celui de pouvoir assurer une desserte directe et fiable, entre l'aéroport et le cœur de ville pour les voyageurs, à l'instar de toutes les grands centres économiques et touristiques internationaux ;
- d'autre part, de délester l'axe nord du RER B, permettant de lui rendre sa vocation de transport du quotidien, en transférant les voyageurs et leurs bagages vers le CDG Express, permettant notamment d'améliorer la fiabilité de la ligne et réduire les incidents de ponctualité, liés aux bagages perdus ou abandonnés ;
- enfin, d'accélérer le report modal des voyageurs qui viennent aujourd'hui en voiture, participant ainsi à la décarbonation des accès à la plateforme de Paris-Charles de Gaulle et désaturant le

réseau routier du nord francilien. Une fois mis en service, le CDG Express devrait capter environ 15 % des déplacements routiers actuels depuis et vers l'aéroport, notamment sur les axes A1 et A3, dont le trafic est très soutenu avec 180 000 véhicules/jour sur l'A1, et 170 000 véhicules/jour sur l'A3.

Le Groupe ADP participe pleinement au financement de cette nouvelle infrastructure. Le modèle de financement est organisé en deux parties, une concession d'infrastructure pour la construction et l'entretien de la liaison, et une concession d'exploitation pour le service.

- Concernant l'infrastructure, le groupement d'intérêt (GI) CDG Express est opéré par trois actionnaires : le Groupe ADP, La Banque des Territoires et SNCF Réseau. Le budget du projet est de 2,6 milliards d'euros, avec 400 millions d'euros de fonds propres et 2,2 milliards d'euros couverts par un prêt de l'Etat remboursé aux conditions de marché, grâce aux péages versés par l'exploitation et à une taxe sur les passagers aériens – hors correspondance - plafonné à 1,4 euro dès la mise en service.
- Concernant l'exploitation du CDG Express, l'exploitant est une co-entreprise entre Keolis et RATP dev, dénommée "Hello Paris Service", sélectionnée sur appel d'offres par l'Etat.

14) Existe-t-il une étude évaluant l'allègement du trafic passagers sur la ligne B du RER, afin d'apprécier notamment si les habitants des communes situées entre Paris et l'aéroport de Roissy, pourront voyager sur cette ligne dans de meilleures conditions ?

Les conditions d'exploitation et de voyage sur le RER B – et notamment sur l'axe nord - devraient, dans les prochaines années être considérablement améliorées, au bénéfice des voyageurs du quotidien, en particulier des habitants des communes situées entre Paris et l'aéroport Charles de Gaulle.

Avec une fréquentation de 9 millions de voyageurs par an, le CDG Express va délester le RER B d'une partie non négligeable de voyageurs, souvent munis de bagages volumineux, pouvant être source de désagréments, à la fois en termes d'espace disponible à bord des rames, mais aussi d'incidents de ponctualité, liés à des bagages oubliés ou abandonnés.

Au-delà, il convient de souligner que près de 540 millions d'euros prévus pour le CDG Express sont en réalité consacrés à la modernisation de l'axe nord, avec des bénéfices directs sur l'amélioration de l'exploitation du RER B, comme la rénovation de voies, l'installation d'aiguillages neufs, de caténaires, mais aussi de ponts, ou encore la création de voies de retournement, alors que la ligne n'en était pas dotée. Ces nouvelles infrastructures permettront une bien meilleure gestion des situations perturbées, permettant de limiter la propagation d'un incident sur l'ensemble de la ligne, favorisant grandement le délai de retour à la situation normale, au bénéfice des voyageurs.

Par ailleurs, l'aménagement des voies existantes entre les gares de La Plaine – Stade de France et Aulnay-sous-Bois, va permettre de relever la vitesse de circulation des trains de 120 à 140 km/h, réduisant ainsi les temps de parcours.

L'ensemble de ces investissements viennent accompagner les efforts déployés par Ile de France Mobilités, pour la mise en place d'un nouveau système de pilotage de la ligne, dit "NExTEO", et l'arrivée prochaine de nouvelles rames plus capacitives "MI 20" sur la ligne B.

Enfin, l'arrivée de la ligne 17 du métro va également concourir à renforcer l'offre de transports fiables et efficaces, pour les territoires situés entre Paris et l'Aéroport Paris-Charles de Gaulle.

15) Quel a été le nombre d'accidents du travail en 2021, 2022 et 2023 sur les sites de Roissy et d'Orly ? Quelles mesures prend la direction d'ADP pour réduire ce nombre ?

Accidents de travail avec arrêt pour ADP SA :

	2021	2022	2023
Roissy	57	79	57
Orly	20	41	26
Total	77	120	83

La lutte contre les accidents du travail est une ambition cardinale pour le Groupe ADP. Nous avons ainsi mis en place un plan d'actions pluriannuel, qui s'articule autour de quatre axes majeurs de prévention :

- les déplacements piétonniers et routiers, qui représentent la première cause d'accidents,
- les risques techniques, notamment électrique et chimique,
- les risques psychosociaux,
- les accidents liés à la coactivité.

Le Groupe ADP déploie ainsi une forte culture de la sécurité, s'appuyant sur un accompagnement managérial à fine maille, mais surtout sur la formation et le contrôle, notamment par des visites de sécurité menées régulièrement sur le terrain.

L'investissement dans la formation des salariés de l'entreprise ne se limite pas au cadre réglementaire. Pour l'année 2023, il représente 86 531 heures de formation à la santé/sécurité, soit 1,1 million d'euros.

Par ailleurs, le Groupe ADP a mis en place un suivi mensuel des accidents du travail, leur nature et leurs causes, afin de pouvoir trouver des solutions immédiatement. Des règles spécifiques pour la sécurité de nos chantiers ont été établies non-seulement au sein de l'entreprise mais également de ses sous-traitants. Enfin, le Groupe ADP a soutenu une "démarche aéroportuaire concertée", pilotée par la DRIETS, en collaboration avec la CRAMIF, ayant pour objectif de coordonner des actions visant à l'amélioration des conditions de travail des bagagistes et des agents de sûreté.

16) Comptez-vous revenir sur l'instauration de dispositifs comme l'open space ou le flex office, générateurs de mal-être au travail ?

Le déploiement des espaces dynamiques s'est inscrit dans l'évolution globale des modes de travail, avec le développement croissant de la digitalisation et du travail à distance. Depuis 2017 et le déménagement du siège social, le Groupe ADP poursuit deux objectifs :

- le regroupement dans des bâtiments neufs ou rénovés d'un certain nombre de ses activités qui étaient dispersées autour des plateformes de Paris-Orly et de Paris-CDG,
- une adaptation à la digitalisation du travail visant à permettre la meilleure complémentarité entre télétravail et travail en présentiel pour les collaborateurs.

Le développement post-covid du télétravail régulier a été une avancée importante pour la qualité de travail des collaborateurs de l'entreprise comme l'ont souligné les différentes enquêtes sur la qualité de

vie au travail. Le principal écueil du télétravail étant la solitude des collaborateurs et la transformation profonde des relations humaines inter-collègues, l'entreprise a choisi de développer des espaces collectifs dynamiques complémentaires pour favoriser les échanges et la qualité du relationnel.

Cette transformation avait, en amont de sa mise en œuvre, suscité des craintes de la part d'un certain nombre de salariés. Après sa mise en place, l'entreprise a lancé un retour d'expériences auprès des collaborateurs sur les installations en "espaces dynamiques". Cette enquête de satisfaction a été menée en octobre 2024, et dont les résultats ont été présentés aux instances représentatives en décembre 2024.

Au niveau de l'entreprise, il ressort qu'avant les déménagements 61% des répondants en moyenne avaient des craintes et que quelques mois après l'installation en espaces dynamiques le taux de satisfaction global concernant leurs espaces de travail était supérieur à 50%. Cette enquête a toutefois mis en évidence des axes de progrès qui donnent lieu aujourd'hui à des actions correctrices.

Une nouvelle enquête "qualité de vie et conditions de travail" (QVCT) prévue en octobre 2025 permettra de mesurer l'efficacité des actions mises en place et d'en identifier de nouvelles afin de poursuivre la démarche d'amélioration continue des modes de travail au sein de l'entreprise qui concourent à la qualité de vie et aux conditions de travail de nos collaborateurs.

17) Sur le total des salariés évoluant sur les sites d'ADP en France, quelle était la part, en valeur absolue et en pourcentage, des salariés relevant du groupe et des salariés relevant d'entreprises sous-traitantes en 2014 et en 2024 ?

En 2024, environ 96% des opérations étaient sous-traitées sur les sites du Groupe ADP en France. Si cette métrique peut sembler conséquente, il convient de noter qu'elle s'inscrit à la fois dans un cadre réglementaire européen strict, et est comparable – voire plus favorable – que certains aéroports continentaux (i.e Amsterdam-Schiphol).

Même si la donnée n'est pas disponible pour 2014, cette proportion n'a pas du substantiellement évoluer, à la hausse comme à la baisse, le périmètre de nos métiers étant globalement stable depuis 10 ans.

18) Selon Force Ouvrière, « la direction d'ADP accélère la sous-traitance de nombreuses activités pour contourner l'application du statut du personnel et réduire ses coûts ». Pouvez-vous détailler les activités faisant l'objet de sous-traitance et comptez-vous réintégrer ces activités sous statut ADP ?

Depuis 10 ans, la seule activité significative du groupe ADP qui a fait l'objet d'un transfert vers la sous-traitance concerne l'ancienne filiale de sûreté-sécurité HubSafe (1 600 employés), rachetée par Samsic en 2017 dans un double contexte de consolidation de ce secteur très concurrentiel et de réduction des risques de conflit d'intérêt, pour ADP, entre son rôle d'actionnaire et celui, confié par l'Etat, de maîtrise des coûts de sûreté-sécurité.

Dans le cadre des nouveaux projets pour Paris-CDG et Paris-Orly, compte tenu à la fois de leur ampleur et de leurs innovations (énergie, accès, environnement), le Groupe ADP devra s'appuyer sur des expertises d'ingénierie externes, en plus des ressources internes, qui sont elles-mêmes amenées à augmenter sensiblement dans les années à venir.

Ce recours repose donc sur une logique industrielle et de maîtrise de nos projets et de notre transformation, et non sur une logique de réduction des coûts.

La part de l'ingénierie sous-traitée par le Groupe ADP ne sera, du reste, pas sensiblement supérieure à celle sous-traitée par le passé ; en revanche, la part historiquement sous-traitée à sa filiale ADP Ingénierie (cédée en 2024, après restructuration et ré-internalisation de certaines compétences spécifiques aux infrastructures parisiennes) sera désormais sous-traitée à des entreprises d'ingénierie tierces.

19) Force Ouvrière avait apporté son soutien en août 2023 aux salariés de Securitas, qui dénonçaient l'usage de caméras de vidéosurveillance dans le but de les contrôler. Quelle suite a été donnée à cette revendication ? Quelle était la position de la direction d'ADP sur cette revendication ?

La réglementation impose au Groupe ADP de filmer en continu le déroulement des opérations de contrôle effectuées aux postes d'inspection filtrage, et ainsi le respect des procédures de sûreté par les entreprises mandatées par ADP à ce titre.

Les caméras sont situées dans les zones de flux des passagers ou les zones de contrôle de sûreté. En aucun cas, les caméras ne sont orientées spécifiquement vers des postes de travail non soumis à ces circonstances particulières, vers des zones de bureaux, des zones de pause ou de repos de travailleurs, des locaux syndicaux ou leurs accès.

Un affichage est déployé par le Groupe ADP dans toutes les zones concernées afin d'informer toutes les personnes concernées de cette situation.

Chaque prestataire concerné doit lui-même également informer ses employés de l'existence de ce dispositif vidéo, individuellement et par l'intermédiaire de ses institutions représentatives du personnel.

Seules certaines personnes sont habilitées à voir les images. Il s'agit principalement des services compétents de l'Etat et des services d'exploitation d'ADP en charge de la sécurité et de la sûreté. Il peut également s'agir de personnes habilitées au sein du prestataire de sûreté notamment pour contrôler l'action d'un salarié à l'occasion d'un signalement.

Le droit du travail autorise la présence de caméras de vidéosurveillance, sous réserve d'en avoir informé les salariés et consulté les représentants du personnel. A ce titre, le Groupe ADP a reçu de ses prestataires des documents attestant que leurs salariés avaient été régulièrement informés via les instances représentatives du personnel.

L'ensemble de ces éléments a été porté à la connaissance, dès août 2023, de l'organisation syndicale qui avait alerté le Groupe ADP sur le sujet.

Sur sa demande, le dispositif global de vidéo a par ailleurs été présenté par écrit à la CNIL en août 2024, qui n'a fait aucune observation.

20) Quelle politique comptez-vous mettre en place pour la formation professionnelle des salariés?

En 2023, la formation professionnelle a représenté pour le Groupe ADP un budget supérieur à 20 millions d'euros et un volume horaire de formation de près de 180 000 heures, soit une moyenne supérieure à 30 heures de formation par salarié, dont la majorité permet soit d'approfondir les connaissances de leur métier, soit un développement personnel.

La politique de formation professionnelle restera un axe central de la politique sociale de l'entreprise. En effet, dans les 10 à 12 ans qui viennent, 40 à 50 % des salariés du Groupe ADP auront fait valoir leurs droits à la retraite. Cette situation supposera de pourvoir au remplacement des salariés, soit par des recrutements externes, soit par des mobilités internes.

Dans ce cadre, et en tenant compte d'un marché de l'emploi en tension en termes de main d'œuvre qualifiée, l'entreprise a mis en place un référentiel de compétences pour l'ensemble des métiers – plus de 90 pour le seul Groupe ADP. Elle s'est dotée d'une "Talent Market Place" qui permet désormais à l'entreprise et aux salariés d'identifier les compétences manquantes afin de prévoir des parcours de formation individualisés permettant de favoriser les mobilités internes. L'objectif est de passer d'une gestion de profil, à une gestion de compétences dont la clé de voute est justement la formation.

Par ailleurs, le Groupe ADP est particulièrement attentif à assurer l'accès aux métiers de l'aéroportuaire et de l'aérien, et s'implique également en faveur de la formation au-delà de ses propres salariés. Dans ce contexte, le Groupe ADP soutient l'AFMAé, un CFA des métiers de l'aérien à Bonneuil en France (95), mais également le développement du pôle de formation aux métiers aéronautiques Guynemer adossés aux deux lycées meldois Coubertin et Baudelaire (77).

Au sud de Paris, le Groupe ADP soutient la création d'un CFA des métiers aéroportuaires à Orly. Enfin, nous avons développé le "campus Exttime", notre marque d'expériences (salons, dutyfree, etc) afin de former les nouveaux collaborateurs aux codes et métiers de l'hospitalité.

Plus généralement, l'entreprise a également déployé une ambitieuse politique en matière d'alternance pour les étudiants, mais également de stages de découvertes de nos métiers pour les élèves des classes de 3^{ème} et de seconde (plusieurs milliers chaque année).

21) Quelle politique comptez-vous mettre en place en faveur de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes ?

Le Groupe ADP a signé, l'an dernier, un 7^{ème} accord triennal sur l'égalité professionnelle. Ces accords ont produit des résultats tangibles : l'indice d'égalité salarial femme/homme est de 89/100, en progression constante. La meilleure progression porte sur le nombre de femmes parmi les 10 meilleures rémunérations.

Mais au-delà de la seule égalité salariale - qui constitue un élément fondamental évident – la féminisation est un facteur de progression de l'entreprise. Cette politique sera à poursuivre au travers d'actions sur les recrutements et la promotion de femmes, mais aussi sur la mixité des métiers, dont trop sont encore perçus comme des "métiers d'hommes".

Le taux de féminisation des comités de direction est de 38% quand la loi dite "RIXAIN" fixe cet objectif à 30% en 2026 et 40% en 2029.

22) Le groupe ADP gère aujourd'hui directement ou indirectement des installations hors de France, notamment en Inde et en Turquie. Comptez-vous poursuivre le développement des participations et concessions à l'étranger ?

Le Groupe ADP s'est développé à l'international, notamment à travers son investissement dans le groupe TAV Airports - basé en Turquie - réalisé en 2012 et consolidé en 2017, et dans le groupe GMR Airports - basé en Inde - réalisé en 2020, ainsi que dans certaines concessions dont celle de l'aéroport d'Amman en Jordanie.

Le Groupe ADP a poursuivi à cet égard une stratégie de développement opportuniste et ciblée respectant plusieurs critères parmi lesquels :

- l'exposition à des marchés émergents permettant de diversifier le risque de l'entreprise ;
- la contributivité des actifs et, plus particulièrement, la complémentarité de leurs trajectoires avec les cycles d'investissements de l'entreprise à Paris ;
- l'alignement de valeurs (opérationnels, éthiques et RSE) des partenaires locaux avec lesquels le Groupe s'engage en consortium ou en co-entreprise.

M'appuyant sur ces critères renforcés, je compte rester attentif aux opportunités en veillant avec sélectivité à la préservation de la trajectoire de l'entreprise.

23) Face aux problèmes de nuisances sonores et environnementales que générerait le projet de « taxis volants » e-VTOL, notamment l'impact environnemental négatif du vertiport du quai d'Austerlitz, estimez-vous que l'expérimentation doit voir le jour ?

L'expérimentation évoquée n'a pas eu lieu et la barge installée sur le port d'Austerlitz est en cours de démantèlement.

Plus généralement, il convient de rappeler que l'impact environnemental des e-Vtols est faible – ces derniers sont électriques – et que leur déploiement, notamment dans les cas d'usages sanitaires, peut être une solution de substitution aux hélicoptères thermiques qui équipent aujourd'hui les services de secours (SAMU, protection civile, etc).

Enfin, il convient d'observer que les e-Vtols se développent ailleurs dans le monde (Etats-Unis, Chine, Moyen-Orient).

24) Envisagez-vous le retour du projet de T4 à Roissy, abandonné à la suite d'une mobilisation inédite des riverains et associations écologistes ?

Après l'abandon en 2021 du projet de terminal 4, l'Etat a demandé au Groupe ADP « de lui en présenter un nouveau, plus cohérent avec les objectifs de lutte contre le réchauffement climatique et de protection de l'environnement ».

Ainsi, le Groupe ADP a entrepris la révision du plan directeur de Paris-Charles de Gaulle à horizon 2050 en cohérence avec deux enjeux majeurs du contexte actuel, différents de ceux qui prévalaient avant la crise COVID-19:

1. La décarbonation : depuis 2019, les acteurs du transport aérien ont construit une feuille de route de décarbonation, permettant d'atteindre la neutralité carbone en 2050. Ce travail a rendu possible l'adoption en 2022, par les gouvernements réunis au sein de l'OACI, d'un "engagement aspirationnel de long terme" pour atteindre l'objectif de zéro émission nette de CO2 pour le transport aérien international. Les leviers mobilisés sont (i) le renouvellement des flottes (ii) l'amélioration des opérations, (iii) le déploiement de technologies de rupture (telles que l'avion à hydrogène) et (iv) le recours massif aux carburants d'aviation durable ;
2. L'augmentation de l'offre ferroviaire : l'augmentation de l'offre de transport ferré à grande vitesse attendue dans les prochaines années aux échelles nationale et européenne est le résultat à la fois d'une ambition portée par les pouvoirs publics et de la mise en place d'un partenariat entre le Groupe ADP et la SNCF. Par ailleurs, le Groupe ADP travaille également avec Île-de-France Mobilités et les collectivités territoriales pour développer l'offre de transports collectifs publics et accompagner l'arrivée de nouvelles lignes de transports collectifs structurantes qu'elles soient ferrées (Roissy-Picardie, ligne 17 du Grand Paris Express, CDG Express), routières (7 lignes de cars express et 2 nouvelles lignes de bus à haut niveau de service (BHNS) depuis le Val d'Oise) ou de mobilités douces (pistes cyclables).

Sur ces bases, le groupe ADP doit s'adapter à une nouvelle dynamique de la demande : le recours aux carburants durables et, dans une moindre mesure, la mise en œuvre des autres leviers de décarbonation, amènent une modération de la demande de voyage, par l'effet-prix de leur impact sur le billet d'avion. Le coût de revient des carburants durables est en effet estimé égal à environ le triple de celui du kérosène sur le long-terme, tandis que celui de l'hydrogène est évalué à environ le double.

Sur la période 2019-2050, le taux de croissance annuel moyen du nombre de passagers devrait se situer autour de 1,0 %, - soit deux fois moins que la dynamique observée entre 2000 et 2019.

Cette croissance de trafic, autant sur les passagers que sur les marchandises de et vers l'Europe, crée des opportunités de création de valeur, que les aéroports concurrents ne manqueront pas de saisir, y compris les aéroports aux portes de l'Europe qui n'opèrent pas dans le même contexte réglementaire.

Conformément à sa raison d'être et à sa mission, l'aéroport Paris-Charles de Gaulle doit donc poursuivre son développement, pour répondre à cette demande de trafic et préserver durablement sa compétitivité, tout en incarnant un nouveau modèle aéroportuaire durable. En particulier, il convient de poursuivre l'adaptation de nos infrastructures à l'accueil de tous nos passagers et notamment ceux en situation de handicap ou à mobilité réduite.

Le plan directeur sera présenté à deux horizons de temps - 10 et 25 ans, - permettant de donner une vision globale de long terme, phasable et modulaire, et de présenter de premières briques de projet envisagées à un horizon moyen terme, inscrites concrètement dans la trajectoire de décarbonation de la plateforme.

25) Pensez-vous qu'un moratoire sur les nouvelles infrastructures aéroportuaires puisse permettre de repenser utilement l'organisation des mobilités en France ?

Un moratoire sur les nouvelles infrastructures aéroportuaires nuirait à la décarbonation du secteur aérien, en fragilisant son modèle opérationnel et son modèle économique. Il interdirait également de répondre aux nouveaux besoins, notamment de désenclavement des territoires éloignés des points de centralité (ruralité et outre-mer). Il n'aurait enfin que pour effet de favoriser les autres aéroports concurrents, dont les exigences environnementales ne sont pas toujours aussi ambitieuses.

La loi "climat et résilience" adoptée en 2022, réduit déjà très fortement les possibilités d'extensions d'aéroports ou d'aérodromes. Cette législation oblige déjà les opérateurs à une approche raisonnée quant à leurs nouveaux projets d'infrastructures, en priorisant la densification de l'existant et la recherche de sobriété.

Au-delà, la loi "climat et résilience" a imposé la suppression de plusieurs routes aériennes réputées "substituables" par des trajets ferroviaires de moins de 2h30 (Orly-Bordeaux, par exemple). Cette approche unilatérale, ne peut être utile à une meilleure organisation des mobilités en France, si et seulement si, elle s'accompagne d'une ambition claire en matière de développement de l'intermodalité, assurant aux territoires privés d'accès aérien, une offre fiable et efficace en matière ferroviaire.

Il convient également de garder à l'esprit que le segment aérien régional et domestique, va voir arriver très rapidement – d'ici 2030 - de nouveaux aéronefs, 19 à 30 places, hybrides ou électriques, qui vont participer à révolutionner le transport aérien, par un service très largement décarboné, notamment depuis et vers les territoires les plus enclavés et sur les liaisons domestiques radiales (province-province).
