ARCHERY
STRATEGY CONSULTING

ETUDE SUR LE CADRE DE RÉGULATION ÉCONOMIQUE AÉROPORTUAIRE EN FRANCE

MAI 2026



AVANT-PROPOS

Depuis 2024, le cadre de régulation économique aéroportuaire français connaît une inflexion structurante.
La logique d'homologation annuelle des redevances, longtemps centrale, a progressivement montré ses limites : visibilité insuffisante pour financer des actifs de long terme, lourdeur procédurale, faible caractère incitatif et difficulté à faire converger, dans un cadre annuel, les attentes des exploitants, des compagnies aériennes, de l'État concédant et du régulateur. C'est dans ce contexte que le contrat de régulation économique (CRE) a été remis au cœur du dispositif, comme outil de visibilité pluriannuelle, de partage des risques, d'incitation à la performance et de dialogue avec les usagers.

L'objectif de cette étude est d'apprécier dans quelle mesure le CRE, dans sa version réformée depuis 2024, constitue aujourd'hui un cadre adapté pour répondre aux enjeux stratégiques des plateformes aéroportuaires françaises : financer la modernisation des infrastructures, accompagner la transition environnementale et digitale, garantir une qualité de service durable, préserver l'attractivité des plateformes et assurer aux compagnies aériennes un cadre tarifaire lisible, transparent et économiquement justifié.

La problématique centrale de cette étude est donc celle de l'équilibre : comment concilier les besoins d'investissement des aéroports, la soutenabilité économique pour les compagnies aériennes, la protection des usagers, la juste rémunération des capitaux investis et les objectifs d'intérêt général portés par l'État ? Les attendus de l'étude sont d'identifier les bénéfices attendus du nouveau CRE, ses limites encore présentes, ses implications opérationnelles et économiques, ainsi que les conditions dans lesquelles il peut devenir un outil stratégique réellement efficace du pilotage de la performance des aéroports français.

Cette réflexion intervient à un moment de première mise en œuvre plutôt que de bilan définitif. Les deux premiers CRE « de nouvelle génération » ont été conclus entre l'État, représenté par la DGAC, et deux grandes plateformes régionales : Aéroport Marseille Provence, signé le 30 mars 2026, puis Aéroport Toulouse-Blagnac, signé le 31 mars 2026, pour une période allant du 1er mai 2026 au 31 décembre 2030. En parallèle, Aéroports de Paris a engagé son propre processus avec son avant-projet de CRE 2027-2034, publié le 10 décembre 2025 et soumis à l'ART, qui a fait l'objet d'un avis simple n° 2026-030 daté du 9 avril et publié le 20 avril 2026. Si ces jalons confirment l'importance stratégique du CRE, le recul manque encore pour mesurer l'impact réel du nouveau cadre, qui ne pourra être apprécié qu'au cours des deux à trois prochaines années. L'étude se concentre donc d'abord sur les enjeux de préparation, de structuration et de négociation d'un projet de CRE, dans un contexte d'investissements importants et de contrainte accrue sur les financements publics.

L'approche retenue par Archery Strategy Consulting se veut indépendante, agnostique et à 360°. Elle ne vise pas à défendre la position d'une catégorie d'acteurs, mais à éclairer les conditions de réussite du CRE en intégrant les points de vue de l'ensemble des parties prenantes : exploitants aéroportuaires, compagnies aériennes, organisations professionnelles, aviation civile, Autorité de Régulation des Transports, acteurs financiers et experts sectoriels. Elle s'appuie sur une campagne d'entretiens, une revue documentaire, des comparaisons européennes et une mise en perspective avec d'autres secteurs régulés, conformément à l'approche déjà posée dans l'étude.
Menée par Archery Strategy Consulting, cabinet de conseil de Direction Générale expert des problématiques du transport aérien et aéroportuaire, cette étude entend apporter une contribution indépendante au débat. Son ambition est d'aider les acteurs publics et privés à identifier les conditions dans lesquelles le CRE peut devenir un cadre à la fois plus lisible, plus incitatif et mieux adapté aux défis de la prochaine décennie.



Tristan Thiébaut
Partner



Henry Echinard
Senior Consultant

Nous contacter
contact@archeryconsulting.com

TABLE DES MATIÈRES

EXECUTIVE SUMMARY 4

1. POURQUOI UNE RÉGULATION EST-ELLE PARFOIS NÉCESSAIRE DANS UNE ÉCONOMIE DE MARCHÉ ? 5

2. LE CADRE RÉGLEMENTAIRE EUROPÉEN DE LA RÉGULATION AÉROPORTUAIRE 6

3. LE MODÈLE FRANÇAIS DE RÉGULATION AÉROPORTUAIRE 8

4. ÉTAT DES LIEUX DES PLATEFORMES PLACÉES SOUS LA SUPERVISION DE L'ART 13

5. EN FRANCE, PLUSIEURS MODÈLES DE CAISSE COEXISTENT, AVEC DES CONSÉQUENCES IMPORTANTES SUR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES AÉROPORTS 15

6. COMMENT LES GRANDES PLATEFORMES AÉROPORTUAIRES FRANÇAISES SOUMISES À LA RÉGULATION DE L'ART SONT-ELLES RÉGULÉES AUJOURD'HUI ? 17

7. POURQUOI LE CRE A-T-IL ÉTÉ RÉFORMÉ À PARTIR DE 2024 ? 20

8. QUELS SONT LES BÉNÉFICES ATTENDUS DU CRE SUITE À LA RÉFORME INITIÉE EN 2024 ? 22

9. QUELLES SONT LES LIMITES PERSISTANTES DU CRE ? 26

10. UN MONOPOLE ? QUEL MONOPOLE ? 30

11. LA COMPARAISON EUROPÉENNE MET EN ÉVIDENCE UNE DIVERSITÉ DE CADRES DE RÉGULATION 34

12. LA RÉGULATION HYBRIDE : UNE ÉVOLUTION POSSIBLE DU CADRE FRANÇAIS ? 37

13. CERTAINS SECTEURS, À L'IMAGE DE L'ÉNERGIE ET DU FERROVIAIRE, PRÉSENTENT DES SIMILITUDES AVEC LA RÉGULATION AÉROPORTUAIRE 38

14. CINQ PISTES DE RÉFLEXION SUR L'ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE 40

15. LE CRE EST-IL PERTINENT POUR LES AÉROPORTS D'ÉTAT DE MOINS DE 5 MPAX ? 45

PRÉSENTATION D'ARCHERY STRATEGY CONSULTING 46

REMERCIEMENTS 47

SOURCES 47

EXECUTIVE SUMMARY

« Le CRE réformé vise à dépasser la logique d'un simple encadrement tarifaire pour devenir un outil stratégique pluriannuel de pilotage économique, de dialogue et de performance des plateformes aéroportuaires. »

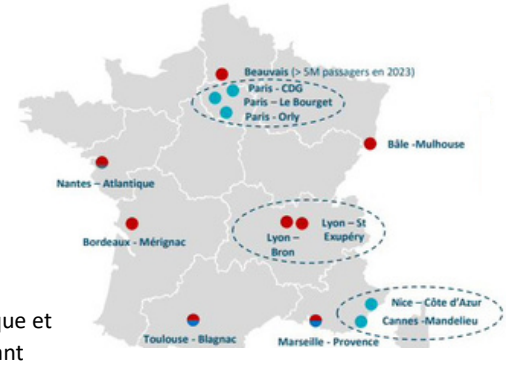
La réforme de 2024 vise à replacer le CRE comme l'outil pluriannuel naturel de la régulation aéroportuaire française

Engagée par l'arrêté du 23 mai 2024, la réforme corrige les limites de l'homologation annuelle — rythme inadapté à un secteur fondé sur des cycles longs d'infrastructure, tropisme exclusivement financier, faible incitation — peu compatibles avec la structure même du secteur aéroportuaire. Conclu entre l'État (DGAC) et l'exploitant pour cinq ans (jusqu'à dix par dérogation), le CRE apprécie le ROCE de façon prévisionnelle sur toute sa durée et sécurise le financement des investissements. Les deux premiers contrats — Marseille-Provence et Toulouse-Blagnac (signés en mars 2026 pour la période 2026-2030) — en marquent la première mise en œuvre ; le Groupe ADP suit avec son avant-projet 2027-2034 en cours de discussion, avec un objectif de contractualisation fin 2026.

La possibilité de contractualiser un CRE est ouverte à tous les aéroports, quel que soit leur niveau de trafic annuel.

Les 9 sociétés supervisées par l'ART concentrent 92 % du trafic : un enjeu de régulation à fort effet de levier

l'ART supervise 9 sociétés représentant environ 10 % des plateformes françaises mais 92 % du trafic métropolitain. Pour ces sociétés, le cadre de régulation détermine directement la trajectoire tarifaire, la rentabilité du périmètre régulé et la capacité à financer la modernisation des infrastructures.



Les régimes de caisse sont au cœur de cette réhabilitation, avec l'introduction d'une caisse aménagée

La réforme ouvre l'accès à une caisse aménagée — compromis entre caisse unique et caisse hydride (« double ») — réservée aux plateformes de plus de 5 Mpax entrant en CRE. Selon la règle « 30/50 », les profits extra-aéronautiques couvrent d'abord 30 % des coûts des services publics aéroportuaires, puis 50 % du profit résiduel est reversé au périmètre régulé. Associée au compte d'ajustement tarifaire (CAT) et aux incitations à la performance, elle organise un partage encadré de la valeur entre exploitant et compagnies.

Caisse unique *L'historique pré-réforme*	**Caisse hybride** *Le modèle dérogatoire d'ADP et ACA (+AGO à partir de 2027)*	**Caisse aménagée** *Le compromis 2024*
• Toutes les recettes, aéronautiques et commerciales, entrent dans le périmètre régulé • Les bénéfices commerciaux modèrent les redevances	**Séparation quasi-stricte :** • Les redevances couvrent les seuls services publics aéroportuaires • Les revenus commerciaux restent acquis à l'exploitant (à l'exception des parkings voitures et de certains revenus fonciers)	**Règle "30 / 50" :** • Les profils extra-aéronautiques couvrent 30% des coûts de services publics aéroportuaires • 50% du profit résiduel est reversé au périmètre régulé
+ Favorable aux compagnies aériennes − Désincite à l'efficience : une meilleure performance peut baisser les revenus régulés	+ Forte incitation à développer l'extra-aéronautique − Compagnies aériennes privées du partage de la valeur	+ Partage encadré de la valeur − Accessible uniquement via CRE pour les > 5 MPAX

Des limites persistent : hétérogénéité des régimes de caisse, spécificités locales, pouvoir de marché très variable

L'hétérogénéité des régimes de caisse d'une société à l'autre ne repose pas sur une grille de critères explicite ; les spécificités locales (foncier, environnement, fonction industrielle) et un pouvoir de marché très variable — bassin de chalandise, part de correspondance, pression du low-cost et du rail — fragilisent l'image d'un monopole homogène. S'y ajoutent des contraintes opérationnelles : durée d'élaboration d'environ deux ans, granularité parfois forte exigée sur le CAPEX et l'analytique, fragilité des hypothèses de trafic et représentativité encore débattue en CoCoÉco.

« Dans la pratique, la notion de monopole aéroportuaire doit être appréciée de manière plus nuancée… la pression concurrentielle se matérialise de plus en plus par les arbitrages des compagnies. »

Cinq pistes pour faire du CRE un outil réellement stratégique

Archery identifie cinq leviers pour rendre le CRE plus stratégique, mieux proportionné et plus incitatif au service des directions aéroportuaires :

1. Proportionner la régulation au pouvoir de marché réel de chaque plateforme (évoluer vers un cadre différencié, voire hybride)
2. Faire de la CoCoEco un véritable lieu de négociation, au-delà de la simple consultation (dans le cadre d'une régulation différenciée)
3. Standardiser les dossiers et méthodes du CRE (élaboration, instruction, comparaison) pour accélérer sa préparation et son processus d'homologation
4. Elargir la composition des CoCoEco au-delà du seul trafic, en valorisant l'ancrage des compagnies
5. Renforcer les incitations à la qualité de service et y intégrer des engagements environnementaux

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

1. Pourquoi une régulation est-elle parfois nécessaire dans une économie de marché ?

La régulation des grandes infrastructures d'utilité publique répond à une réalité économique particulière : dans certains secteurs, l'infrastructure elle-même peut conférer à son exploitant un pouvoir de marché significatif, même lorsque les opérateurs qui l'utilisent sont, eux, en concurrence. Ce pouvoir tient à la combinaison de coûts fixes élevés, d'actifs durables et difficilement redéployables, et d'infrastructures qu'il serait souvent inefficace, voire matériellement impossible, de dupliquer. C'est notamment le cas, à des degrés divers, des aéroports, des réseaux électriques, des infrastructures ferroviaires ou encore des gares. L'intervention publique ne vise donc pas à recréer artificiellement une concurrence sur l'infrastructure elle-même, mais à prévenir l'abus de pouvoir de marché et à encadrer les conditions d'accès, d'utilisation et de tarification de ces infrastructures essentielles.

Pour ce type d'infrastructures, la qualité du cadre régulatoire joue un rôle déterminant dans les décisions d'investissement, notamment dans l'arbitrage entre régulation incitative et régulation au coût. Dans cette perspective, la régulation poursuit plusieurs objectifs économiques complémentaires :

- Éviter l'abus de pouvoir de marché sur une infrastructure essentielle
- Garantir un accès transparent et non discriminatoire aux opérateurs qui utilisent cette infrastructure
- Assurer un financement soutenable d'actifs très capitalistiques
- Orienter les signaux tarifaires de manière efficace pour la collectivité
- Concilier concurrence sur les services et monopole sur l'infrastructure.

La régulation publique peut prendre deux formes principales : l'exploitation publique directe et la régulation d'opérateurs privés ou concessionnaires.

- **L'exploitation publique** consiste à confier le monopole d'une activité à une entreprise publique, dont l'État ou une autre entité publique possède la majorité du capital ou des droits de vote. Ce faisant, l'autorité publique peut imposer directement au monopole des objectifs de production et de prix en accord avec les objectifs de cette autorité. C'est un mode de gestion des monopoles naturels particulièrement répandu en Europe à partir des années 1930, avec la création de grands monopoles publics tels que, en France, Air France (1933, nationalisée le 26 juin 1945, transport aérien), la SNCF (1938, transport ferroviaire) ou EDF (1946, électricité).

- **La régulation d'opérateurs privés** consiste pour une autorité publique à réglementer l'activité d'une entreprise privée en situation de monopole. Cette régulation peut se faire notamment par une réglementation des prix ou du taux de rendement, dans le cadre par exemple de contrats de concession (exemple des concessions autoroutières) ou de délégation de services publics (gestion de l'alimentation en eau potable des collectivités territoriales).

Le cas aéroportuaire illustre particulièrement cette distinction : une plateforme peut disposer d'un pouvoir de marché local sur l'accès à l'infrastructure, alors même que les compagnies aériennes qui l'utilisent demeurent, elles, en concurrence. La régulation ne porte donc pas d'abord sur la concurrence entre compagnies, mais sur les conditions dans lesquelles l'exploitant de l'aéroport fixe ses redevances, consulte les usagers et applique des règles identiques à l'ensemble des opérateurs.



© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

2. Le cadre réglementaire européen de la régulation aéroportuaire

En Europe, le transport aérien s'est longtemps structuré autour de cadres nationaux, caractérisés par des marchés protégés, des compagnies nationales dominantes et des infrastructures aéroportuaires majoritairement publiques. Le passage d'une logique principalement nationale à une logique européenne s'est fait en plusieurs temps.

La première étape a été celle de la libéralisation du transport aérien. Engagée en trois paquets successifs en 1987, 1990 et 1992, la libéralisation du marché européen du transport aérien n'est devenue pleinement effective qu'au 1er avril 1997, date à laquelle le cabotage intracommunautaire a été généralisé et les compagnies ont obtenu une totale liberté tarifaire. Cette transformation profonde de la structure concurrentielle du secteur n'a toutefois pas immédiatement été accompagnée d'un cadre commun applicable aux redevances aéroportuaires, qui sont demeurées pendant plusieurs années un angle mort de la libéralisation.



La directive 2009/12/CE du 11 mars 2009 a alors établit des principes communs applicables aux principaux aéroports de l'Union[1] européenne (plus de 5 millions de passagers ou principal aéroport d'un État membre) posant ainsi un cadre basé sur 3 piliers structurants :

- **Transparence : Publication d'informations économiques expliquant le calcul et l'évolution des redevances aéroportuaires**
  - Communication régulière des coûts liés aux infrastructures et aux services aéroportuaires
  - Information sur les investissements réalisés ou prévus, ainsi que sur les perspectives de trafic
  - Présentation des recettes liées aux activités aéronautiques et, le cas échéant, non aéronautiques
  - Mise à disposition d'éléments permettant d'évaluer la cohérence entre coûts, investissements et niveau des redevances

  La directive 2009/12/CE instaure également une obligation de transparence réciproque entre aéroports et compagnies aériennes. En effet, l'article 7 paragraphe 2 met à la charge des compagnies une obligation symétrique de fournir à l'aéroport leurs prévisions de trafic, leurs plans d'utilisation de flotte et leurs projets de développement sur la plateforme. Cette réciprocité est une condition de fonctionnement du dialogue régulatoire.

- **Consultation des usagers : Organisation d'un dialogue structuré entre l'exploitant d'aéroport et les compagnies aériennes**
  - Consultation régulière des compagnies aériennes sur les niveaux de redevances et leur évolution
  - Discussion sur les projets d'investissement et leurs impacts tarifaires
  - Possibilité pour les compagnies aériennes de formuler des observations ou objections sur les propositions tarifaires
  - Le gestionnaire d'aéroport doit examiner et répondre aux remarques des usagers avant toute modification significative

- **Supervision indépendante : Chaque État membre doit désigner une instance de supervision indépendante chargée de garantir l'application de la directive**
  - Surveillance du respect des principes de transparence et de non-discrimination
  - Possibilité d'intervenir en cas de différend entre l'aéroport et les compagnies aériennes
  - Examen des modifications de redevances lorsqu'un désaccord survient
  - Décisions rendues par l'autorité nationale afin d'assurer une application équitable et cohérente des règles européennes

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

La nécessité d'une supervision indépendante s'impose par la nature même du secteur aéroportuaire. Mais cette supervision ne peut être confiée à l'État lui-même dès lors que l'État cumule plusieurs rôles incompatibles :

- Actionnaire des sociétés aéroportuaires
- Signataire des contrats de régulation économique avec les exploitants
- Autorité de tutelle de la DGAC

Confier la supervision des redevances à une administration placée sous l'autorité du ministre crée un conflit d'intérêts structurel, que le Conseil d'État a d'ailleurs sanctionné dans sa décision du 29 avril 2015 en jugeant que la direction du transport aérien (DTA) ne pouvait être à la fois régulatrice et administration de tutelle des exploitants. Une régulation indépendante, dotée d'une composition, d'un financement et de procédures décisionnelles distincts de l'exécutif, est la seule configuration qui permette de garantir que les décisions de régulation sont prises dans le seul intérêt des usagers et de l'efficacité économique du secteur, sans interférence des intérêts patrimoniaux de l'État actionnaire.

> La nécessité d'une supervision indépendante tient à la structure même du secteur aéroportuaire : les grands aéroports constituent a priori des monopoles naturels d'infrastructure.

La directive 2009/12/CE ouvre la possibilité de recourir à plusieurs modalités de régulation :

- **La première est la régulation systématique (article 6§5 de la directive),** dans laquelle l'autorité de supervision homologue les tarifs de manière obligatoire et régulière, indépendamment de la situation concurrentielle de la plateforme. C'est le modèle retenu par la France pour l'ensemble des aéroports relevant du champ de l'ART. Il présente l'avantage d'offrir une protection constante aux usagers contre d'éventuels abus tarifaires et de garantir la transparence du processus, mais il est coûteux en ressources régulatoires et peut s'avérer disproportionné pour des aéroports qui ne disposent pas d'un pouvoir de marché significatif.

- **La deuxième est la régulation différenciée selon la situation concurrentielle (article 6§5),** qui consiste à adapter l'intensité de la supervision au degré de pouvoir de marché effectivement détenu par l'exploitant. Un aéroport soumis à une concurrence suffisante (d'un autre aéroport voisin ou du rail) peut ainsi être exempté de régulation formelle ou soumis à une supervision allégée. C'est l'approche retenue au Royaume-Uni depuis le Civil Aviation Act 2012, qui soumet Heathrow à une régulation complète mais a exempté d'autres aéroports après un test de pouvoir de marché. Ce modèle présente l'avantage d'une plus grande efficience régulatoire, en concentrant l'intervention du régulateur sur les plateformes où le risque de rente est le plus significatif, mais la difficulté tient à la complexité du test de marché lui-même, qui suppose une analyse économique approfondie et peut être contesté par les opérateurs.

- **La troisième est la régulation à la demande (article 6§3 et 6§4),** dans laquelle aucune supervision systématique n'est imposée par défaut : la régulation n'est déclenchée qu'en cas de désaccord entre l'exploitant et les usagers, à l'initiative de l'une ou l'autre des parties. Ce modèle repose sur l'hypothèse que la négociation directe entre l'aéroport et les compagnies aériennes est suffisante pour aboutir à des tarifs équilibrés, la régulation n'intervenant qu'en cas d'échec de cette négociation. Il est particulièrement adapté aux aéroports de taille intermédiaire, mais il présente le risque de laisser les usagers moins puissants dans une position de faiblesse si le rapport de force est déséquilibré, et suppose que l'autorité soit réellement en mesure de statuer rapidement en cas de saisine.



© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

3. Le modèle français de régulation aéroportuaire

En France, le modèle contemporain de régulation aéroportuaire s'est construit progressivement, à la croisée de trois évolutions : la transformation institutionnelle des exploitants, la transposition du cadre européen et la montée en puissance d'une supervision économique indépendante.
La loi du 20 avril 2005 relative aux aéroports constitue un tournant dans l'organisation du secteur. Elle marque le passage d'un modèle principalement administratif et public à un modèle davantage sociétaire et concessif, notamment pour les grandes plateformes régionales. Cette évolution a permis la création de sociétés aéroportuaires dédiées à l'exploitation des plateformes, tout en maintenant un rôle central de l'État, qui demeure, selon les cas, propriétaire, concédant, actionnaire ou garant du cadre réglementaire.

Cette loi conduit à distinguer plusieurs catégories d'aéroports, qui se différencient à la fois par leur niveau stratégique, leur mode de gouvernance et le niveau de collectivité publique compétent :

- Les **aéroports de Paris,** qui sont des aéroports d'État, ont été transformés d'établissement public en société anonyme, avec transfert simultané à la société de la pleine propriété de leurs infrastructures. ADP est ainsi à la fois propriétaire et exploitant de ses plateformes, l'État demeurant son actionnaire majoritaire.
- Les **grands aéroports d'État** correspondent aux aérodromes civils d'intérêt national ou international relevant de la compétence de l'État (article 7 de la loi n° 2005-357[2] du 20 avril 2005, codifié à l'article L. 6322-1 du code des transports). Ces aéroports s'inscrivent dans une logique de pilotage national, l'État est propriétaire du foncier tandis que leur exploitation est généralement organisée dans un cadre concessif encadré par un cahier des charges
- Les **aérodromes décentralisés** regroupent les plateformes transférées aux collectivités territoriales par la loi de 2004 (La loi n°2004-809 du 13 août 2004). Leur gouvernance est plus territorialisée et leurs choix d'investissement sont plus directement liés aux objectifs de développement, d'accessibilité et d'attractivité du territoire

La transposition de la directive 2009/12/CE, par l'ordonnance du 14 octobre 2011[3] et le décret du 23 décembre 2011,[4] a ensuite inscrit le modèle français dans le cadre européen applicable aux redevances aéroportuaires. Ce cadre impose des principes communs — non-discrimination, consultation des compagnies aériennes, transparence des informations économiques — tout en laissant aux États membres une marge d'organisation sur les modalités concrètes de régulation.



Le passage de certaines plateformes d'un modèle public vers des structures de droit privé encadrées par l'État s'est également accompagné d'un transfert du risque économique :

- Dans un modèle de gestion publique, ce risque est principalement porté par l'État, la collectivité ou l'établissement public gestionnaire.
- Dans un schéma concessif ou mixte, l'exploitant assume la part la plus importante du risque lié à l'activité de la plateforme, tandis que l'État conserve un rôle de concédant, de garant du cadre réglementaire et, dans certains cas, d'actionnaire

> Le passage de certaines plateformes d'un modèle public vers des structures de droit privé encadrées par l'État s'est également accompagné d'un transfert du risque économique.

[2] Loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports
[3] Ordonnance n° 2011-1300 du 14 octobre 2011 relative aux redevances aéroportuaires
[4] Décret n° 2011-1965 du 23 décembre 2011 modifiant certaines dispositions relatives aux redevances pour services rendus sur les aérodromes

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Aéroports de Paris a constitué le premier cas emblématique de cette transformation, avec son passage en Société Anonyme en 2005 (propriétaire de ses infrastructures et de son foncier). Le mouvement s'est ensuite étendu à plusieurs grandes plateformes régionales historiquement gérées par les Chambres de Commerce et d'Industrie. Certaines sont restées majoritairement publiques, comme Marseille-Provence ou Bordeaux-Mérignac ; d'autres ont fait l'objet d'une ouverture partielle à des acteurs privés, comme Toulouse-Blagnac, Lyon-Saint Exupéry ou Nantes-Atlantique où l'État et les collectivités locales restent majoritaires.

Pour encadrer cette régulation, deux grands acteurs institutionnels sont présents sur des périmètres différents :

- **La Direction générale de l'Aviation civile (DGAC)** est l'administration centrale de l'État chargée de l'aviation civile. Elle a pour mission de garantir la sécurité et la sûreté du transport aérien en plaçant la logique du développement durable au cœur de son action. Elle traite de l'ensemble des composantes de l'Aviation civile : développement durable, sécurité, sûreté, contrôle aérien, régulation économique, soutien à la construction aéronautique, aviation générale, formation aéronautique.
  C'est en particulier **la DGAC qui signe les Contrats de Régulation Economique** avec les aéroports qui en ont émis le souhait.

  Au sein de la DGAC, la Direction du Transport Aérien (DTA) est chargée de la supervision des compagnies aériennes, du développement durable, des aéroports, de la construction aéronautique, de la sûreté, des droits des passagers, du droit du travail, et des relations internationales

  Le Service Technique de l'Aviation Civile (STAC), service à compétence nationale rattaché à la DTA, est chargé des questions techniques aéroportuaires et aéronautiques. Il apporte son expertise dans le développement, l'évaluation, la certification et la surveillance des ouvrages, installations et équipements aéroportuaires, de l'environnement et de la sûreté des transports



- **L' Autorité de Supervision Indépendante (ASI à partir de 2016 puis remplacée par l'ART depuis le 1er octobre 2019) a pour mission :**
  - de procéder annuellement à l'homologation des tarifs des redevances et de leurs modulations, y compris lorsqu'un contrat de régulation économique a été conclu entre l'exploitant d'aéroport relevant de l'article L. 6327-1 du code des transports et l'État ;
  - d'émettre un avis conforme sur les projets de contrats de régulation économique conclus entre les exploitants d'aéroports et l'État (article L. 6327-3 du code des transports)
  - si elle est saisie d'une demande en ce sens par l'Autorité compétente de l'État, d'émettre un avis motivé (« avis de cadrage ») sur le coût moyen pondéré du capital à prendre en compte dans un projet de contrat de régulation économique (article L. 6327-3 du code des transports) ;
  - d'assurer un suivi économique et financier des aérodromes entrant dans son champ de compétence (article L. 6327-3-2 du code des transports)
  - d'intervenir dans la détermination des règles d'allocation des actifs, des produits et des charges au périmètre régulé. À cet égard, elle fixe, par une décision réglementaire les principes auxquels obéissent ces règles et en contrôle le respect lors des procédures d'homologation des tarifs des redevances (article L. 6327-3-1 du code des transports).
  - Si la dernière homologation date de plus de vingt-quatre mois, l'autorité peut fixer les tarifs des redevances et leurs modulations (III de l'article L. 6327-2 du code des transports)

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

A noter qu'il est expressément stipulé dans l'article R. 6325-17 que « *pour tout aérodrome dont le trafic satisfait au critère fixé à l'article L. 6327-1, l'autorité administrative chargée de l'homologation est l'Autorité de régulation des transports* », conférant ainsi à l'ART une faculté d'homologation directe sur les redevances aéroportuaires des sociétés aéroportuaires suivantes :

- Aéroports de Paris SA (Groupe ADP)
- Société Aéroports de la Côte d'Azur
- Aéroports de Lyon SA
- SA Aéroport Marseille Provence
- SA Aéroport Toulouse-Blagnac
- SA Aéroport de Bordeaux-Mérignac
- Aéroports du Grand Ouest
- Établissement public Aéroport de Bâle-Mulhouse
- Bellova SAS (aéroport de Beauvais)

Dans les autres aérodromes, l'autorité administrative chargée de l'homologation est le ministre chargé de l'aviation civile.



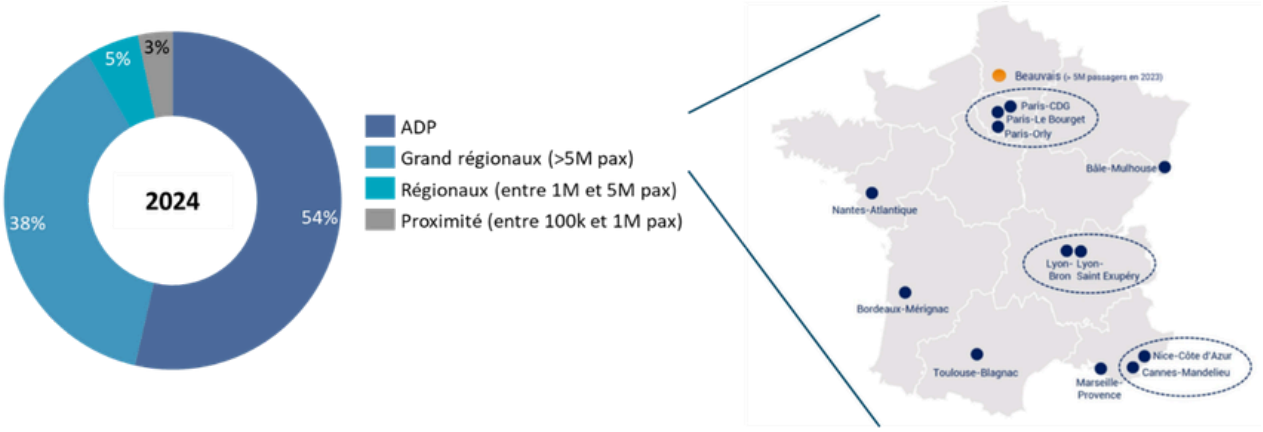


L**a régulation exercée par l'ART ne concerne toutefois qu'une partie limitée du maillage aéroportuaire français**. Sur environ 120 aéroports ayant eu une activité commerciale de passagers entre 1994 et 2014, **seuls ceux dépassant 5 millions de passagers par an relèvent de son champ de compétence.** Ils ne représentent que 10% du nombre total de plateformes, mais concentrent la très grande majorité du trafic métropolitain (92%), ce qui explique leur importance dans l'équilibre économique et régulatoire du secteur

Les aéroports sous supervision de l'ART représentent 10% du nombre total de plateformes, mais concentrent 92% du trafic passagers en France

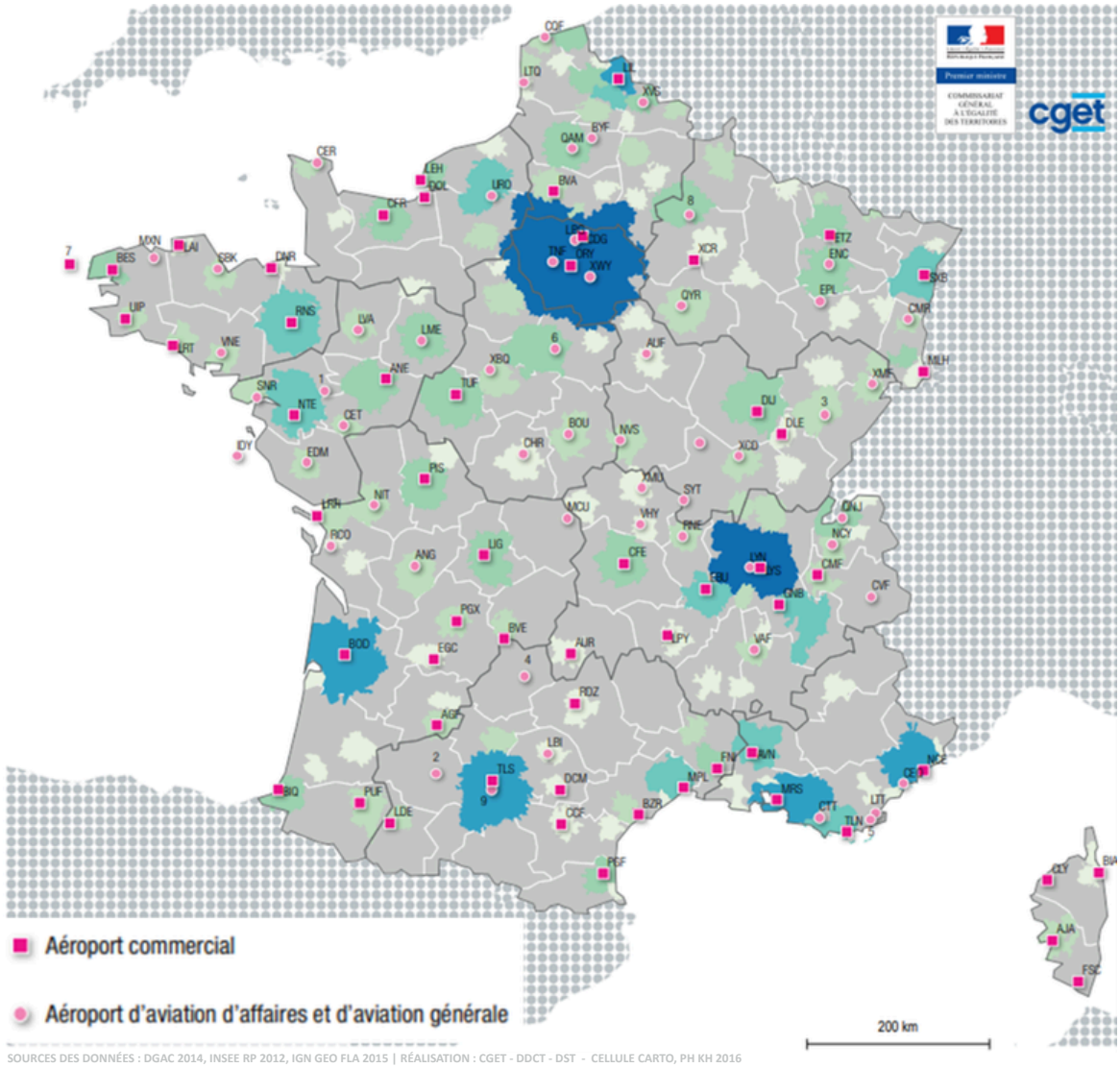
© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Répartition du trafic passagers par catégories d'aéroports en France métropolitaine



Pour les aéroports de moins de 5 millions de passagers, la régulation des redevances reste exercée par l'État (pour les aéroports d'état), via le ministre chargé de l'aviation civile et la DGAC. Elle repose sur une procédure de consultation des usagers et d'homologation tarifaire, mais sans contrôle de l'ART.

Aéroports commerciaux et aéroports d'aviation d'affaires et d'aviation générale en France



[5] Résultats d'activité des aéroports français 2024 – UAF&FA

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Synthèse de l'évolution de la réglementation aéroportuaire en France

2005
- Loi n°2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports : transformation d'ADP en société anonyme, création des sociétés aéroportuaires régionales
- Création de la Commission consultative aéroportuaire, placée auprès du ministre, consultée sur les CRE et les projets tarifaires

2006
Premier CRE d'ADP signé le 6 février 2006 : premier contrat entre l'État (DGAC) et l'exploitant, couvrant la période 2006-2010

2009
- **Directive 2009/12/CE du 11 mars 2009** : cadre européen fixant les principes de consultation des usagers, de transparence, de supervision indépendante et les différentes modalités de régulation
- **Premier CRE de l'aéroport de Toulouse-Blagnac**, couvrant la période 2009-2013

2011
Ordonnance n°2011-1300 du 14 octobre 2011 et décret du 23 décembre 2011 : transposition de la directive en droit français, création des CoCoEcos dans les aéroports, désignation de la DTA/DGAC comme première autorité de supervision

2015
- **Décision du Conseil d'État du 29 avril 2015 :** la DTA ne peut être à la fois régulateur et administration de tutelle des exploitants (réforme de l'ASI requise)
- **Premier CRE de l'aéroport de Lyon**, couvrant la période 2015-2019

2016
Réforme de l'ASI : reconstitution en autorité véritablement indépendante par l'arrêté du 24 juin 2016, nommant des membres extérieurs à la DGAC

2019
Ordonnance du 24 juillet 2019 : l'ART devient autorité de régulation des redevances aéroportuaires, avec une compétence effective au 1er octobre 2019, en remplacement de l'ASI, pour les aéroports accueillant plus de cinq millions de passagers par an

2023
Rapport ART « Préconisations en vue de l'évolution du cadre de régulation des aéroports » (septembre 2023) : après consultation de plus de trente acteurs, recommandations en faveur des CRE pluriannuels et d'une régulation différenciée selon les aéroports

2024
Arrêté du 23 mai 2024 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes : Les pouvoirs publics engagent une refonte du cadre de régulation aéroportuaire pour la nouvelle génération de CRE

2026
Premiers CRE signés post-réforme : Toulouse-Blagnac et Marseille-Provence (fin mars 2026), avis conformes favorables de l'ART le 9 avril 2026, première mise en œuvre concrète de la réforme du cadre de régulation



© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

4. État des lieux des plateformes placées sous la supervision de l'ART

	Structure de gouvernance	Textes du cadre contractuel applicables
Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly	• **Société exploitante** : Aéroports de Paris (ADP) • **Actionnariat** : État 51 %, VINCI 8%, Credit agricole assurance 8%, autres ~33% • **Spécificité** : exploitation hors concession classique (limite en 2089) et avec ADP propriétaire des terrains/infrastructures	Décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris : la société ADP exploite les aéroports de Paris dans le cadre de son cahier des charges **Echéances de concession : Non applicable**
Nice Côte d'Azur	• **Société exploitante :** Aéroports de la Côte d'Azur (exploitation de Nice, Cannes-Mandelieu et Golfe de Saint-Tropez) • **Actionnariat :** Azzurra Aeroporti 64%, CCI Nice 25%, Banque des Territoires 8%, collectivités 3% • **Spécificité :** fortes contraintes foncières, physiques et environnementales ; trafic dense	Décret n° 2007-244 du 23 février 2007 précité ; Arrêté du 20 décembre 2018 modifiant la concession des aérodromes de Nice Côte d'Azur et de Cannes-Mandelieu. **Echéance de concession : 2044**
Lyon-Saint Exupéry (et aéroports rattachés)	• **Société exploitante :** Aéroports de Lyon • **Actionnariat :** Consortium ADL Participations 60% (Vinci Airports 31%, CDC 15% et crédit agricole assurances 15%), CCI Lyon 25%, Métropole de Lyon, 7%, Région Auvergne-Rhône-Alpes 5%, Département du Rhône 3% (privatisation 2016)	Décret n° 2007-244 du 23 février 2007 relatif aux aérodromes appartenant à l'Etat et portant approbation du cahier des charges type applicable à la concession de ces aérodromes Arrêté du 20 août 2014 modifiant la concession des aérodromes de Lyon Saint Exupéry et de Lyon-Bron. **Echéance de concession : 2047**
Marseille-Provence	• **Société exploitante :** Aéroport Marseille Provence • **Actionnariat :** État 60%, CCI Marseille 25%, collectivités 15% (non privatisé) • **Spécificité :** forte dimension institutionnelle et territoriale	Décret n° 2007-244 du 23 février 2007 précité ; Arrêté du 20 mars 2015 modifiant la concession de l'aérodrome de Marseille Provence. **Echéance de concession : 2048**
Toulouse-Blagnac	• **Société exploitante :** Aéroport Toulouse-Blagnac • **Actionnariat :** Eiffage 49,99%, État français 10,01%, CCI Toulouse 25%, Région Occitanie 5%, Dépt Haute-Garonne 5%, Toulouse Métropole 5% • **Spécificité :** double fonction commerciale et industrielle (environnement Airbus)	Décret n° 2007-244 du 23 février 2007 précité ; Arrêté du 20 novembre 2019 modifiant la concession de l'aérodrome de Toulouse Blagnac. **Echéance de concession 2046**
Bordeaux-Mérignac	• **Société exploitante :** Société Aéroport de Bordeaux-Mérignac • **Actionnariat :** État 60%, CCI Bordeaux 25%, collectivités 15% (non privatisé) • **Spécificité :** plateforme mixte civil / industriel / défense	Décret n° 2007-244 du 23 février 2007 précité ; Arrêté du 26 octobre 2020 modifiant la concession de l'aérodrome de Bordeaux-Mérignac. **Echéances de concession : 2037**

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Nantes-Atlantique (et aéroports rattachés)	• **Société exploitante :** Aéroports du Grand Ouest • **Actionnariat :** VINCI 85 % ; CCI Nantes Saint-Nazaire 10 % ; Entreprise de Travaux Publics de l'Ouest 5 % • **Spécificité :** cadre concessif en recomposition après la résiliation liée à l'abandon de Notre-Dame-des-Landes	Décret n° 2010-1699 du 29 décembre 2010 approuvant la convention passée entre l'Etat et la société concessionnaire Aéroports du Grand Ouest pour la concession des aérodromes de Notre-Dame-des Landes, Nantes-Atlantique et Saint Nazaire - Montoir et le cahier des charges annexé à cette convention. **Echéance initiale : en cours de renouvellement**
Bâle-Mulhouse (EuroAirport)	• **Société exploitante :** Établissement public "Aéroport de Bâle-Mulhouse" • **Spécificité :** statut franco-suisse unique avec une articulation des référentiels français et suisse pour homologation des redevances	Convention Franco-suisse relative à la construction et à l'exploitation de l'aéroport de Bâle-Mulhouse du 4 juillet 1949. **Echéances de concession : Non applicable**
Paris-Beauvais (sous supervision depuis le 1 janvier 2024)	• **Société exploitante :** Bellova • **Actionnariat :** Egis, Serena Industrial Partners, Bouygues Construction, Aéroports de la côte d'Azur et TIIC • **Spécificité :** aéroport régional et non d'état, le Syndicat mixte de l'Aéroport de Beauvais-Tillé (SMABT) est propriétaire de l'aéroport et autorité délégante du service public aéroportuaire	Loi n°2004-809 du 13 août 2004, article 28 : transfère la propriété des aérodromes non stratégiques aux collectivités. Beauvais n'étant pas sur la liste d'exclusion du décret n°2005-1070 du 24 août 2005, il entre dans le champ du transfert **Echéances de concession : 2054**



© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

5. En France, plusieurs modèles de caisse coexistent, avec des conséquences importantes sur le modèle économique des aéroports

Le système de caisse constitue l'un des paramètres les plus structurants de la régulation aéroportuaire. Il détermine les activités prises en compte dans le périmètre régulé, c'est-à-dire le périmètre sur lequel sont appréciés les coûts à couvrir, les recettes prises en compte et la juste rémunération des capitaux investis. Il influence donc directement le calcul du ROCE, sa comparaison avec le CMPC, et, in fine, le niveau des redevances acquittées par les compagnies aériennes.

Deux grandes catégories d'activités doivent être distinguées : d'une part, les services publics aéroportuaires regroupent les activités directement nécessaires à l'exploitation aérienne, d'autre part, les activités extra-aéronautiques recouvrent les revenus commerciaux de l'aéroport

- **Activités de services publics aéroportuaires**
  - Atterrissage : redevance liée à l'utilisation des pistes et des infrastructures nécessaires à l'atterrissage et au décollage des aéronefs
  - Passager : redevance correspondant à l'utilisation des installations destinées à l'accueil et au traitement des passagers dans l'aérogare
  - Bagage : redevance liée aux équipements et services de traitement, tri et livraison des bagages enregistrés (pouvant être distinctes ou incluses dans la redevance passagère selon les plateformes)
  - APMR : redevance finançant l'assistance fournie aux personnes handicapées ou à mobilité réduite dans l'aéroport
  - Stationnement : redevance liée à l'occupation par les aéronefs des aires de stationnement et à certains services associés
  - Autres redevances SPA : ensemble des autres redevances perçues au titre des services publics aéroportuaires, hors catégories principales
  - Immobilier SPA : actifs immobiliers directement affectés à la fourniture des services publics aéroportuaires, comme certains terminaux, locaux techniques ou installations opérationnelles

- **Activités extra-aéronautiques**
  - Immobilier extra-aéronautique : actifs immobiliers non directement liés au service public aéroportuaire, utilisés à des fins locatives, tertiaires ou commerciales
  - Parcs automobiles : activités liées à l'exploitation des parkings passagers, visiteurs ou personnels et aux services de stationnement associés
  - Activités commerciales : activités de vente et de services en aérogare ou sur la plateforme, telles que les restaurants, boutiques, duty free ou autres commerces



© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Avant la réforme engagée en 2024, trois modèles de caisse coexistaient :

- Dans un modèle de **caisse unique**, l'ensemble des recettes de la plateforme — aéronautiques comme extra-aéronautiques — est intégré au périmètre économique servant à déterminer les redevances. Les bénéfices commerciaux viennent alors réduire une partie des coûts supportés par les compagnies aériennes, ce qui tend à modérer les tarifs. Ce modèle est souvent présenté comme favorable aux usagers, mais plusieurs retours d'expérience soulignent aussi ses limites en termes d'incitations pour l'exploitant. En effet, dans un cadre de caisse unique, la performance économique peut être perçue comme "structurellement défavorable" pour l'exploitant, car la maîtrise des coûts ou l'amélioration de l'efficience peut se traduire par une baisse mécanique des revenus régulés plutôt que par un gain.
- Dans un modèle de **caisse double**, les activités aéronautiques et extra-aéronautiques sont séparées. Les redevances doivent alors couvrir les coûts des seuls services publics aéroportuaires, tandis que les revenus commerciaux restent acquis à l'exploitant. Ce modèle renforce les incitations de l'aéroport à développer ses activités non aéronautiques, mais il est moins favorable aux compagnies aériennes, qui ne bénéficient plus du partage de la valeur générée par les passagers sur la plateforme.
- Il existe une variante de la caisse double, appelée **caisse hybride**, dans laquelle certains revenus extra-aéronautiques (en particulier les parkings voitures) sont réintégrés dans le périmètre dit "régulé". C'est dans ce modlèle de caisse que se situent le Groupe ADP et la société Aéroports de la Cote d'Azur.



Relevant de la compétence exclusive de l'État, **l'hétérogénéité des régimes de caisse entre sociétés aéroportuaires interroge**, d'autant plus qu'elle ne semble pas reposer sur une grille de critères économiques explicite et homogène. Elle paraît plutôt refléter des arbitrages propres au contexte de chaque plateforme, notamment liés à l'attractivité économique des concessions et aux évolutions successives de leur cadre d'exploitation. **Une telle situation fragilise la lisibilité du cadre de régulation,** compte tenu du rôle central que joue le régime de caisse dans l'équilibre économique entre exploitants aéroportuaires et usagers.

Si le régime de caisse applicable aux aéroports relève du ministre chargé de l'aviation civile, la supervision des principes d'allocation des coûts relève, eux, de la compétence de l'ART (exemple : part des coûts d'entretien d'un terminal imputable au service public aéroportuaire, par opposition aux activités commerciales).

L'hétérogénéité des régimes de caisse entre sociétés aéroportuaires interroge, d'autant plus qu'elle ne semble pas reposer sur une grille de critères économiques explicite et homogène.

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

6. Comment les grandes plateformes aéroportuaires françaises soumises à la régulation de l'ART sont-elles régulées aujourd'hui ?

La régulation économique des aéroports relevant de l'ART repose sur un principe central : garantir à l'exploitant une juste rémunération des capitaux investis sur le périmètre régulé, tout en évitant qu'il ne bénéficie d'une rémunération supérieure à celle qu'exigerait le marché pour des actifs comparables. Pour apprécier cet équilibre, le régulateur compare le **ROCE** (la rentabilité effectivement dégagée par les actifs régulés) au **CMPC**, qui représente le coût moyen pondéré du capital nécessaire pour les financer.

Le CMPC est estimé à partir des données financières de marché, du modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) et de paramètres observés pour des entreprises comparables. Conformément aux lignes directrices publiées par l'ART le 9 novembre 2023 (décision n°2023-052), construites en concertation avec les acteurs du secteur et des experts indépendants, le régulateur contrôle le niveau de CMPC retenu et vérifie que la rémunération prévue des capitaux investis reste cohérente avec ce coût du capital. L'équilibre est donc délicat : un CMPC trop faible peut décourager l'investissement, tandis qu'un CMPC trop élevé peut conduire à une rémunération excessive de l'exploitant, au détriment des usagers.

Ce mécanisme introduit une logique de modération tarifaire : les redevances peuvent évoluer, mais leur progression doit rester justifiée par les coûts du service rendu et par la rémunération normale des capitaux engagés. Cette progression est encadrée et plafonnée, conformément à l'article L.6327-2 du code des transports qui impose que l'évolution des tarifs soit modérée. L'objectif est ainsi de concilier la soutenabilité économique de l'aéroport avec la protection des usagers.

Ce cadre se heurte cependant à une tension structurelle : la logique d'appréciation annuelle du ROCE est mal adaptée au temps long des investissements aéroportuaires (modernisation d'un terminal, rénovation d'une piste…) qui s'amortissent sur une longue période.

> Le cadre se heurte cependant à une tension structurelle : la logique d'appréciation annuelle du ROCE est mal adaptée au temps long des investissements aéroportuaires.

Apprécier chaque année la cohérence entre rentabilité réalisée et coût du capital revient ainsi à appliquer un instrument de court terme à des investissements dont les effets se déploient sur une, voire plusieurs décennies. Cette inadéquation génère une forte variabilité tarifaire d'un exercice à l'autre et une charge régulatoire récurrente pour les deux parties. Elle s'accompagne d'un manque de visibilité sur les trajectoires financières qui pénalise aussi bien les compagnies aériennes dans leur planification que les exploitants dans leur capacité à lever des financements. Dans ce cadre, la procédure est précédée d'une consultation des usagers au sein de la commission consultative économique (CoCoÉco), avant l'entrée en vigueur des nouvelles conditions tarifaires. Cette instance obligatoire conserve un rôle limité dans le cadre des homologations annuelles, le rythme du processus et le manque de visibilité laissant peu de place à une concertation approfondie sur les trajectoires d'investissement.



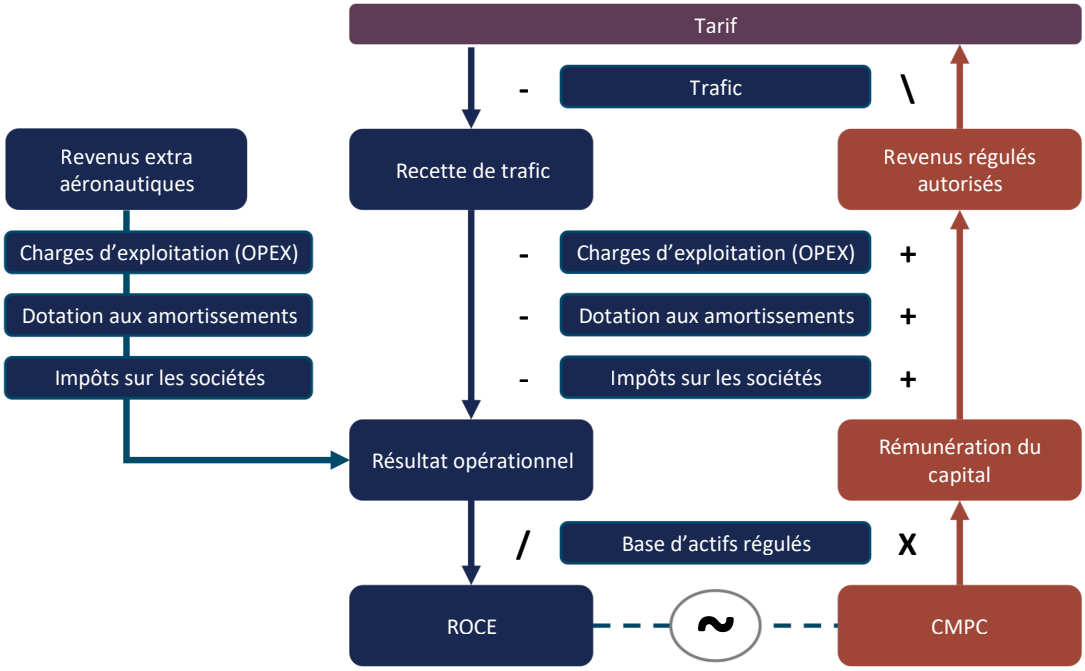
© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

C'est pour répondre à cette limite structurelle qu'existe le contrat de régulation économique (CRE), outil déjà mobilisé avant la crise sanitaire par le Groupe ADP, les Aéroports de Lyon et l'Aéroport de Toulouse-Blagnac. Le CRE est un cadre pluriannuel conclu entre l'État et l'exploitant, qui fixe une trajectoire tarifaire et l'articule avec des engagements sur le programme d'investissements et, le cas échéant, sur la qualité de service. L'appréciation du ROCE s'y effectue de manière prévisionnelle sur l'ensemble de la durée du contrat, ce qui permet de lisser les effets de la montée en charge des investissements et de donner aux parties prenantes la visibilité que la procédure annuelle ne peut offrir. La concertation avec les usagers s'y poursuit via les CoCoÉcos, dont le rôle est renforcé dans la procédure d'élaboration du contrat. L'objectif reste le même que dans le cadre de l'homologation annuelle : concilier la soutenabilité économique de l'aéroport avec la protection des usagers, mais sur un horizon de temps qui correspond enfin à la réalité des cycles d'investissement aéroportuaires.[6]

La Commission consultative aéroportuaire (CoCoAéro) était une instance consultative nationale créée pour accompagner l'élaboration des contrats de régulation économique. Saisie par le ministre chargé de l'aviation civile sur chaque projet de CRE, elle rendait un avis consultatif transmis à la DGAC, qui instruisait le dossier avant décision ministérielle. Sa composition lui conférait une perspective sectorielle nationale, distincte de celle des CoCoÉcos centrées sur une plateforme donnée. La commission comprenait un président désigné comme personnalité qualifiée par le ministre chargé de l'aviation civile, un membre désigné par le premier président de la Cour des comptes, un sénateur désigné par le président du Sénat, un membre désigné par le vice-président du Conseil d'État, un député désigné par le président de l'Assemblée nationale, et plusieurs personnalités qualifiées désignées par le ministre. Sa suppression a été actée par le décret n°2025-378 du 25 avril 2025 au titre de la simplification.



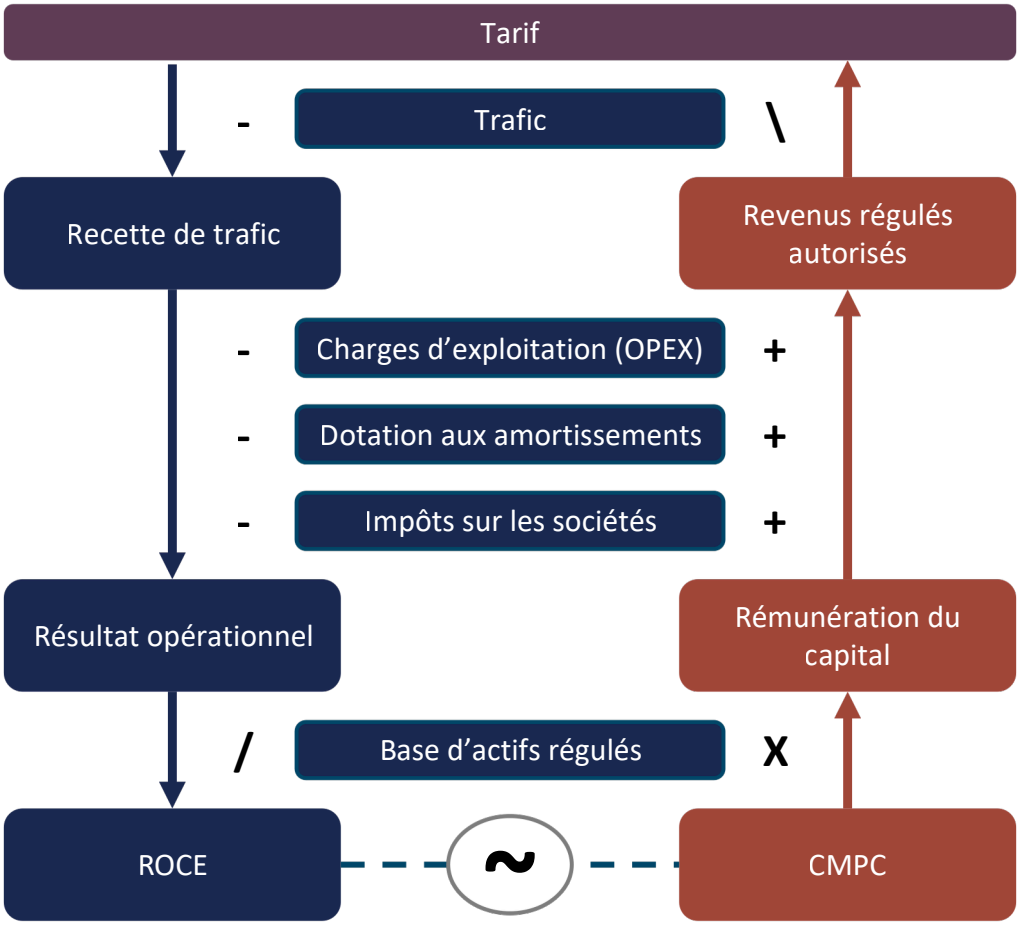
Explications : en bleu les modalités de calcul du ROCE, et en rouge le processus de comparaison entre le ROCE et le CMPC par le biais d'une fixation des tarifs ***en caisse unique***



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

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

*Explications : en bleu les modalités de calcul du ROCE, et en rouge le processus de comparaison entre le ROCE et le CMPC par le biais d'une fixation des tarifs **en caisse double***



Synthèse du mode de régulation actuel des sociétés aéroportuaires sous contrôle de l'ART

Aéroport	Régime de caisse	Dispositif de régulation	CRE précédent	Projet de CRE
La société Aéroports de Paris	Hybride	CRE	2006-2010, 2011-2015 et 2016-2020	En cours avant-projet publié et avis simple ART rendu (2027-2034)
La société Aéroports de la Côte d'Azur	Hybride	Homologation annuelle	Négociation pour la période 2017-2021 mais non réalisation	Non initié
La société Aéroport Marseille-Provence	Aménagée	CRE	/	Signé : 2026-2030
La société Aéroports de Lyon	Unique	Homologation annuelle	2015-2019	Non initié
L'établissement public EuroAirport	Unique	Homologation annuelle	/	Non initié
La société Aéroport Toulouse-Blagnac	Aménagée	CRE	2009-2013, 2014-2018	Signé : 2026-2030
La société Aéroports du Grand Ouest	Hybride (prochaine concession)	Homologation annuelle	/	Appel d'offre pour la prochaine concession en cours incluant un CRE
La société Aéroport de Bordeaux-Mérignac	Unique	Homologation annuelle	/	Non initié
Bellova SAS (Paris Beauvais)	Unique	Homologation annuelle	/	Non initié

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

7. Pourquoi le CRE a-t-il été réformé à partir de 2024 ?

L'homologation annuelle ne constitue pas un cadre de régulation avec des limites importantes :

- **Pour l'exploitant :**
  - Procédure lourde et récurrente
  - Frein dans les investissements de l'aéroport : n'offre pas aux aéroports une visibilité suffisante sur la rentabilité des capitaux engagés et complique le financement des investissements de long terme
  - Manque d'incitation à l'amélioration de la qualité de service et à l'optimisation de l'exécution du programme d'investissements
- **Pour les usagers :**
  - Ne permet pas un suivi assez précis des investissements
  - Ne permet pas une appréciation suffisamment robuste de la qualité de service
  - Ne permet pas une visibilité suffisante de l'évolution des tarifs, ce qui rend difficile leur anticipation et, par conséquent, l'ajustement du prix des billets
  - Ne prévoit **aucun mécanisme incitant à la maîtrise des dépenses d'investissement** ni à la qualité des services, alors même que les usagers financent ces redevances
- **Pour l'Autorité de régulation :**
  - Niveau d'incitation insuffisamment fort pour les exploitants (ex. évolution de modèle de caisse)
  - L'homologation annuelle des tarifs présentait un caractère moins engageant
  - Opérationnellement contraignant : coûts et durée de préparation, niveau d'exigence de justification économique, modalités de suivi…



Le recours au CRE, avant la réforme initiée en 2024, est resté limité (Groupe ADP, Aéroport de Toulouse-Blagnac, Aéroport de Lyon) :

- Niveau d'incitation insuffisamment fort pour les exploitants (ex. évolution de modèle de caisse)
- L'homologation annuelle des tarifs présentait un caractère moins engageant
- Opérationnellement contraignant : coûts et durée de préparation, niveau d'exigence de justification économique, modalités de suivi…

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Qu'est ce que l'année "blanche" ?

Le cadre juridique actuel de l'homologation annuelle des redevances aéroportuaires permet, en pratique, aux exploitants d'aéroports de maintenir les tarifs précédemment homologués par l'ART, y compris lorsque l'évolution des conditions économiques pourrait justifier une baisse. En l'absence de nouvelle proposition tarifaire soumise à homologation, les tarifs applicables lors de la période précédente peuvent ainsi être reconduits pendant une année supplémentaire. Ce n'est qu'à l'issue d'un délai de vingt-quatre mois après la dernière homologation que l'ART peut, dans le cadre des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, s'autosaisir afin de fixer elle-même les tarifs.

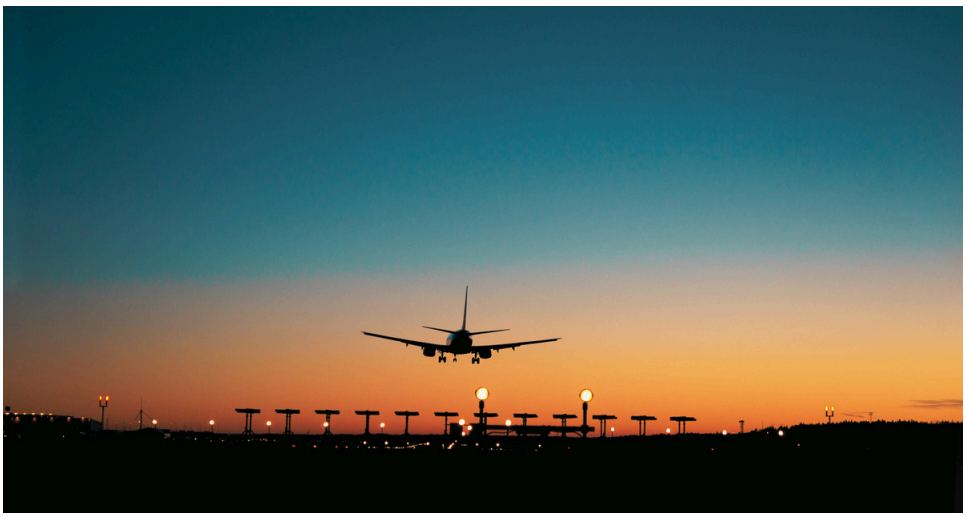
Ce mécanisme ouvre la possibilité, pour les exploitants, de ne solliciter une homologation tarifaire qu'une année sur deux. Il en résulte une année dite « blanche », pendant laquelle les tarifs antérieurement homologués demeurent applicables. Lorsqu'un exploitant considère que les tarifs de l'année N lui sont plus favorables que ceux qui résulteraient d'une nouvelle proposition tarifaire conforme aux principes applicables l'année suivante, il peut donc les conserver sans être contraint par l'ART à une réduction tarifaire. Cette situation peut subsister même lorsque les tarifs maintenus conduisent à une rémunération excessive des capitaux engagés. En pratique, ce mécanisme a été mobilisé par plusieurs exploitants d'aéroports.

Le CRE, contrairement à l'homologation annuelle, permet cependant de réduire le paradoxe consistant à réguler année par année un secteur fondé sur des cycles longs d'infrastructure. En donnant de la visibilité sur plusieurs années, il rapproche la régulation du véritable horizon économique des aéroports, dont les investissements se programment, se financent et s'amortissent sur le long terme.

Le CRE, contrairement à l'homologation annuelle, permet de réduire le paradoxe consistant à réguler année par année un secteur fondé sur des cycles longs d'infrastructure.

La réforme initiée en 2024 a été préparée dans le cadre d'un travail associant les pouvoirs publics, les exploitants aéroportuaires et les compagnies aériennes, avec l'objectif affiché de rendre le CRE à la fois plus opérationnel et plus incitatif. Les discussions ont porté notamment sur l'évolution du système de caisse, autour de la recherche d'un point d'équilibre entre la caisse unique (historiquement liée au CRE), et la caisse double (défendue par les aéroports).

Ces travaux (l'arrêté du 23 mai 2024[7] et les décrets qui ont suivi ainsi que les phases de négociation entre exploitants et autorités pour la préparation des CRE) ont abouti à l'introduction d'un nouveau modèle de caisse, d'une évolution du mode de concertation et la mise en place de mécanismes d'incitation à la performance, tout en réaffirmant les principes de fond déjà portés par le CRE.



[7] Arrêté du 23 mai 2024 (périmètre régulé, système de caisse, caisse aménagée conditionnée au CRE)

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

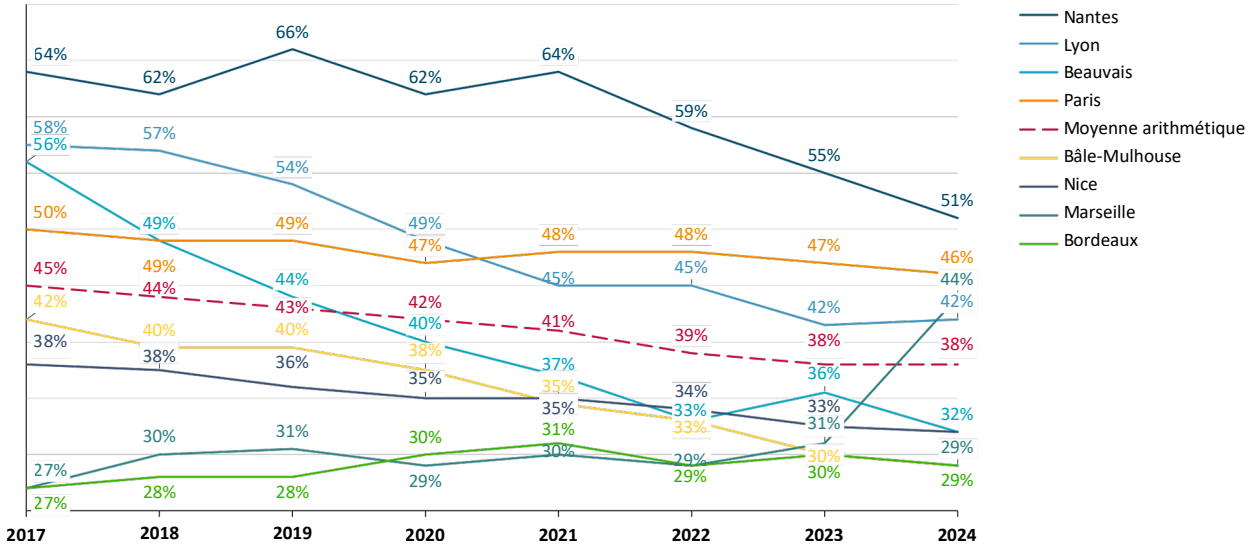
8. Quels sont les bénéfices attendus du CRE suite à la réforme initiée en 2024 ?

Points déjà présents et réaffirmés

Améliorer la visibilité de la trajectoire économique pour faciliter la sécurisation des investissements

En encadrant les redevances sur plusieurs années, le CRE réduit l'instabilité associée à une logique strictement annuelle, souvent jugée peu compatible avec des plans d'investissement structurants et leur financement. Plusieurs retours soulignent que cette visibilité permet de bâtir des plans de financement plus "fiables et crédibles" et, dans certains cas, que l'entrée en CRE constitue un facteur clé pour accéder au financement en diminuant également l'incertitude réglementaire. Certains aéroports ont reporté une part importante de leurs investissements (Cf. graphique ci-dessous) durant la période Covid et se retrouvent aujourd'hui confrontés à un « mur d'investissements » à exécuter.

Évolution de l'usure de l'outil industriel des aéroports

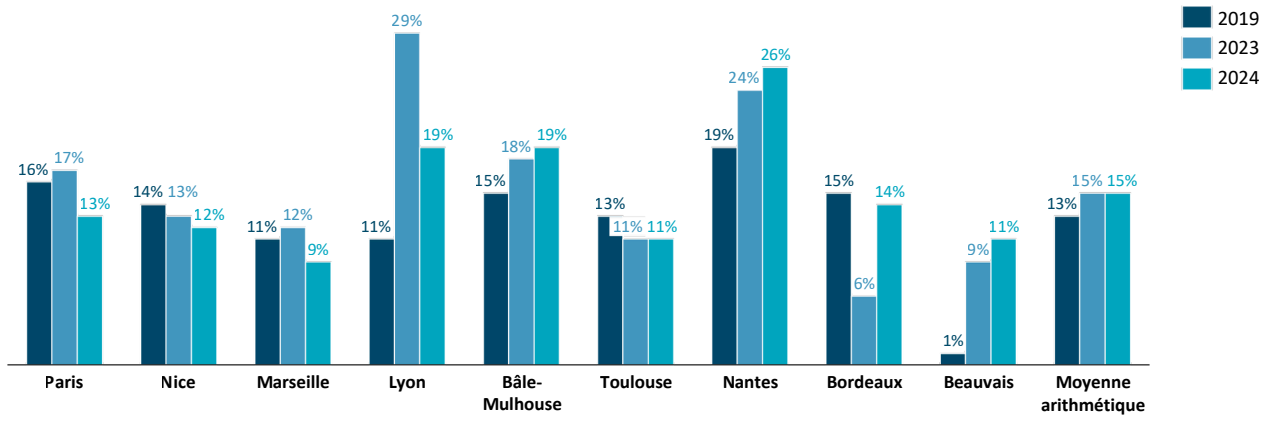


Source : ART, d'après les données transmises par les exploitants

Limiter les variations tarifaires par un lissage pluriannuel et un cadre plus lisible.

Le CRE permet d'étaler dans le temps des ajustements qui, sous homologation annuelle, peuvent produire des variations fortes et difficiles à absorber (ex. Lyon en 2024, Cf graphique ci-dessous). Cette capacité à lisser est fréquemment citée comme un avantage opérationnel, car elle améliore la cohérence et la pérennité de la trajectoire économique de l'aéroport

Évolution de la marge nette pour les différentes sociétés aéroportuaires



Source : ART, d'après les données transmises par les exploitants

Stabiliser, sur plusieurs années, le cadre de dialogue entre l'exploitant, les usagers, l'État et le régulateur.

Au-delà de la seule trajectoire tarifaire, il fixe un référentiel partagé (hypothèses, périmètre, modalités de suivi et d'ajustement…) qui réduit l'incertitude et limite la répétition annuelle des échanges/négociations. Cette stabilité facilite la planification et le pilotage, tout en rendant la trajectoire plus lisible pour l'ensemble des parties prenantes.

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

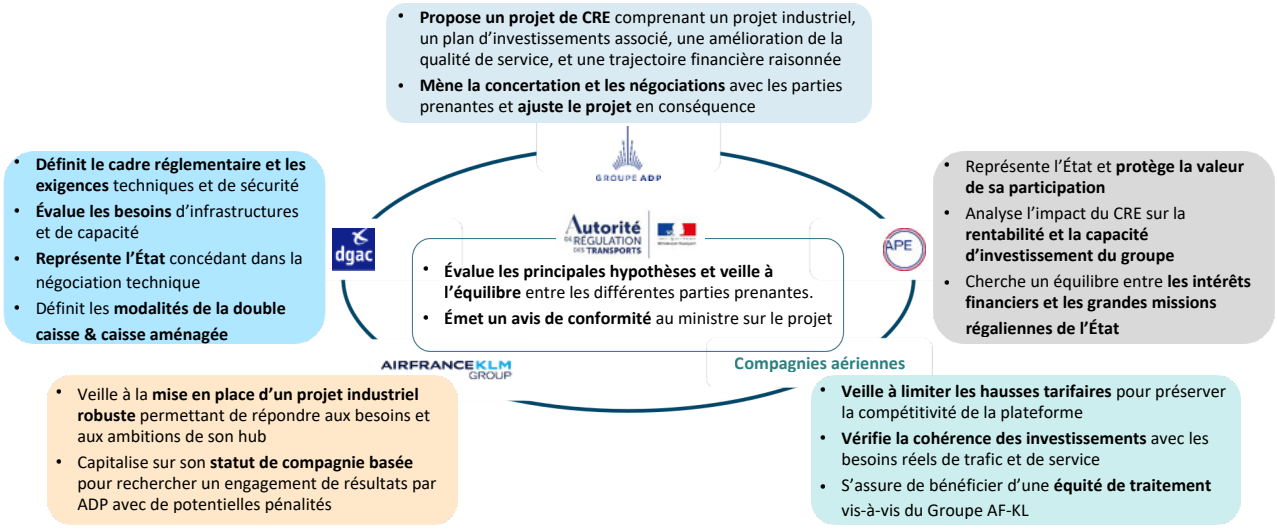
Nouveaux éléments introduits par la réforme

Renforcer le dialogue avec les compagnies via une consultation plus structurée et plus transparente.

La réforme est également attendue comme un moyen de renforcer le dialogue entre aéroports et compagnies aériennes. Le CRE apparaît comme un support mieux adapté pour débattre des hypothèses de trafic, des programmes d'investissement et de la trajectoire tarifaire, grâce à une information plus complète, plus intelligible et pluriannuelle. Cette évolution répond aussi aux limites relevées dans le fonctionnement des CoCoÉco, où la représentation des collectivités et des exploitants a pu paraître disproportionnée au regard de celle des usagers. L'enjeu est donc de rééquilibrer la concertation pour donner toute leur place aux compagnies aériennes.
Plus largement, le CRE a vocation à réconcilier les temporalités différentes des aéroports, qui raisonnent sur des cycles d'investissement longs, et celles plus courtes des compagnies, sous le contrôle de l'Autorité, garante d'un équilibre objectif entre les intérêts en présence.

Les premiers CRE issus de la réforme confirment l'intérêt d'un cadre de dialogue plus structuré. À Toulouse-Blagnac comme à Marseille-Provence, les avant-projets initiaux avaient suscité de fortes réserves des usagers, tandis que les projets négociés soumis début 2026 ont obtenu une large approbation en CoCoÉco : quinze voix favorables et un seul vote contre à Toulouse-Blagnac, puis un vote unanime à Marseille-Provence. Sans permettre encore de dresser un bilan définitif, ces deux cas suggèrent que le CRE peut favoriser une convergence progressive entre les attentes des exploitants, des compagnies, de l'État et du régulateur, dès lors que la concertation repose sur une information suffisamment complète et partagée en amont.

Rappel du rôle des parties prenantes (simplifiées) dans le processus d'élaboration du CRE (exemple du groupe ADP)



Améliorer l'équilibre économique des plateformes tout en organisant un partage encadré de la valeur extra-aéronautique

Un bénéfice central de la réforme pour les aéroports réside dans la possibilité d'accéder à un système de caisse aménagée qui devrait améliorer la rentabilité de la plateforme (à défaut de la caisse double demandée par les aéroports français). La caisse aménagée est un compromis entre la caisse unique et la double, en organisant un transfert partiel de la valeur extra-aéronautique vers le périmètre régulé, selon un mécanisme souvent résumé par la règle "30/50" :

- Dans un premier temps, les revenus extra-aéronautiques sont utilisés pour couvrir 30 % des coûts des services publics aéroportuaires
- Dans un second temps, 50 % du profit résiduel issu des activités extra-aéronautiques est reversé au périmètre des services publics aéroportuaires (cette deuxième vague permet également de compenser partiellement les limites de l'allocation comptable des coûts)

Ce paramétrage favorise un partage plus équilibré de la valeur générée par le passager, tout en maintenant une logique d'incitation : les aéroports demeurent encouragés à développer leurs revenus commerciaux, tandis que les compagnies en bénéficient à travers une baisse des tarifs.

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Renforcer les mécanismes d'incitation afin de mieux lier la trajectoire tarifaire aux résultats effectivement constatés

Les nouveaux CRE prolongent une logique déjà présente dans les contrats antérieurs (en plus détaillé), en reliant une partie de l'équilibre économique à des mécanismes d'ajustement fondés sur les résultats effectivement constatés. Cette logique porte notamment sur le trafic, la qualité de service et la réalisation du programme d'investissement. Dans le CRE Toulouse 2026-2030, le compte d'ajustement tarifaire (CAT) permet ainsi de répercuter, avec un décalage de deux ans, les écarts entre les trajectoires prévisionnelles et les réalisations constatées : il agrège les facteurs liés au trafic, à la qualité de service, aux investissements et aux profits extra-aéronautiques, à partir des résultats observés en année n-2 pour un ajustement appliqué en année n

Exemple de calcul des mécanismes d'ajustement pour l'aéroport de Toulouse-Blagnac

$CAT_{(n)} = RESCAT_{(n-1)} \times (1+k) + TRAF + INV1 + INV2 + INV3 + QDS + PROF$
CAT(n) : Compte d'ajustement tarifaire année n

- **$RESCAT_{(n)}$: solde résiduel du compte d'ajustement non apuré sur l'année précédente, reporté sur l'année suivante si le plafond d'ajustement a été atteint**
- **TRAF : ajuste les tarifs quand le trafic réel s'écarte trop de la trajectoire prévue. Au-delà d'une plage de franchise (délimité par QTM et QTm), 50 % de l'écart de recettes est injecté dans le futur tarif.**
  - Surperformance (QT(n) > QTM(n)): $TRAF = -50\% \times (RC_{(n-2)} - (RC_{(n-2)} \times (QTM_{(n)}/QT_{(n)})) \times (1+k)^2$
  - Sous-performance : $TRAF = 50\% \times ((RC_{(n-2)} \times (QTm_{(n)}/QT_{(n)}) - RC_{(n-2)}) \times (1+k)^2$
- **INV1 : corrige l'écart entre les charges de capital (amortissements + rémunération de la base d'actifs régulée au CMPC), prévues et constatées, en lien avec le niveau réel et le calendrier des investissements ; il couvre 100 % de l'écart.**
  - $INV1_{(n)} = (\text{Charges de capital constatés}_{(n-2)} - \text{Charges de capital prévues}_{(n-2)}) \times (1+k)^2$
- **INV2 : applique un bonus ou un malus sur les grands projets selon que leur coût final est inférieur ou supérieur au coût validé au stade avant-projet détaillé**
  - $INV2_{(n)} = 50\% \times (DP_{(n-2)} - DC_{(n-2)}) \times (1+k)^2$
- **INV3 : applique un malus si les autres investissements (hors grands projets) dépassent le programme prévu. En cas de sous-exécution, un reliquat peut être reporté sur l'année suivante.**
  - Si $DC_{(n-2)} < DP_{(n-2)}$: un montant maximal de 10% du $DP_{(n-2)}$ est reporté à l'année suivante et INV3 = 0
  - Si $DC_{(n-2)} > DP_{(n-2)} + RLQ_{(n-3)}$ alors : $INV3_{(n)} = -50\% \times (DC_{(n-2)} - (DP_{(n-2)} + RLQ_{(n-3)})) \times (1+k)^2$
- **QDS : applique un malus si l'aéroport n'atteint pas le niveau minimum fixé sur certains indicateurs (ex-aéroport de Toulouse-Blagnac : Satisfaction globale des passagers au départ (SGD), Satisfaction des passagers sur la facilité de parcours (SFP), Taux de service de convoyage des bagages de soute (TCB), Taux de disponibilité des installations et services dit DL87 (TDI), Taux de service PHMR)**
- **PROF(n) : Ajustement lié à la sur- ou sous-performance des revenus extra-aéronautiques par rapport aux prévisions, partagé à 50 % avec les usagers**
  - $PROF_{(n)} = -50\% \times (VC_{(n-2)} - VP_{(n-2)}) \times (1+k)^2$ avec Revenus réalisés VC et revenus prévisionnels VP

- *k : coût moyen pondéré du capital*
- *RC : recettes constatées*
- *QT(n) : nombre de passagers commerciaux*
- *DC : dépenses constatées*
- *DP : dépenses prévisionnelles*
- *RLQ : reliquat des dépenses prévisionnelles*
- *VC(n-2) et VP(n-2) : profits résiduels constatés et prévisionnels des activités extra aéronautiques contributives au périmètre régulé*

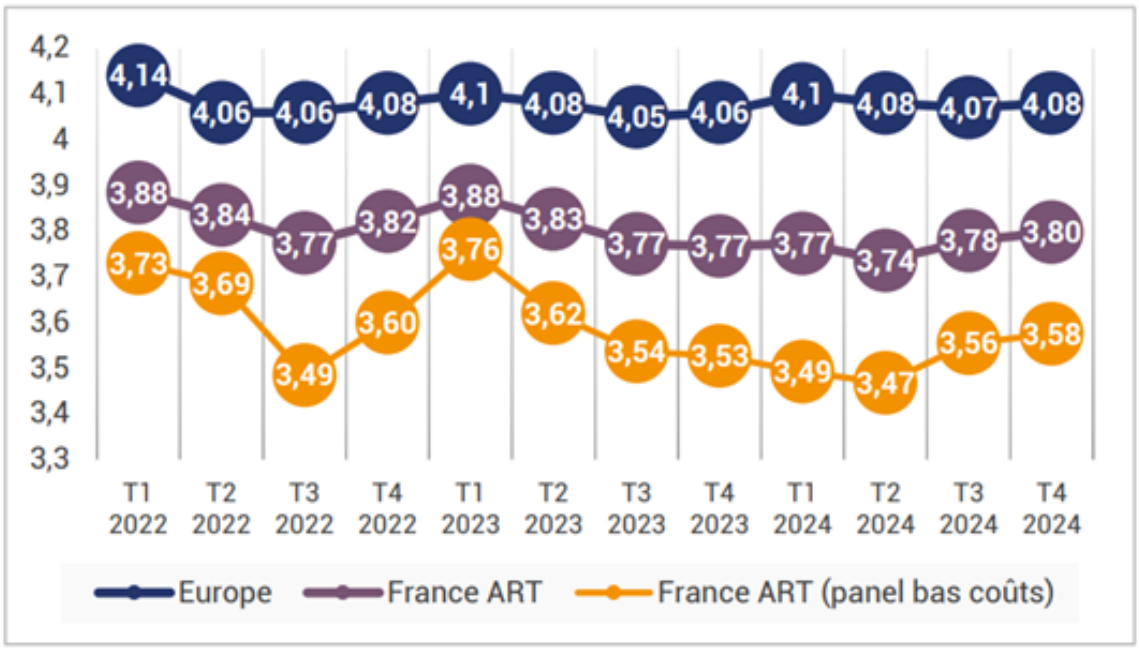
Le CRE réformé vise à dépasser la logique d'un simple encadrement tarifaire pour devenir un outil stratégique pluriannuel de pilotage économique, de dialogue et de performance des plateformes aéroportuaires.

La nouvelle politique d'incitation à la qualité de service pourrait contribuer à renforcer la performance des aéroports français, aujourd'hui en retrait par rapport à plusieurs grandes plateformes européennes

Le programme d'expérience passager ASQ de l'ACI (« Airports Council International ») est le principal programme d'évaluation de la qualité de service dans les aéroports. Il fournit une mesure basée sur la perception des passagers sur l'ensemble du parcours passagers incluant la satisfaction globale. Les 10 principaux aéroports français ont obtenu une moyenne du score de satisfaction globale de 3,77 pour l'ensemble des quatre trimestres de l'année 2024. Elle s'établit ainsi à un niveau inférieur à celle des 119 aéroports européens (4,08) publiée dans le baromètre ASQ réalisé par l'ACI.

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Moyenne trimestrielle de satisfaction globale des passagers au titre des enquêtes ASQ des aéroports français comparée au baromètre des aéroports européens publié par ACI



Sources: ART, d'après les données transmises par les exploitants et Baromètre ASQ

En avril 2026, les deux premiers CRE issus de la réforme initiée en 2024 ont été signés, concernant la société
Aéroport Toulouse-Blagnac et la société Aéroport Marseille-Provence



© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

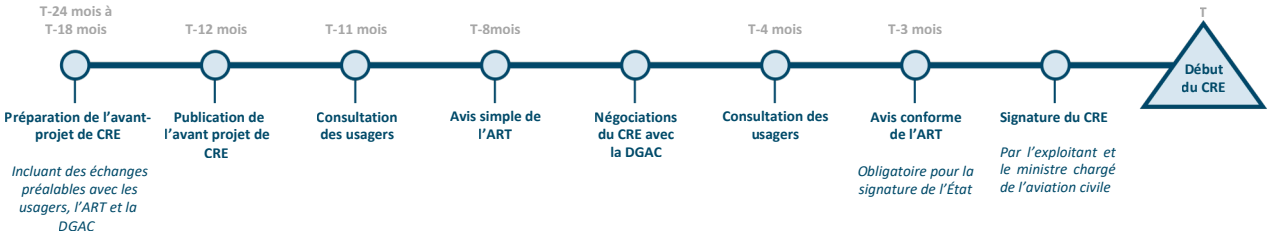
9. Quelles sont les limites persistantes du CRE ?

Une mise en œuvre exigeante et longue (environ 2 ans), parfois perçue comme peu adaptée à l'ensemble des aéroports

Le CRE peut apparaître surdimensionné pour certaines sociétés aéroportuaires dans la mesure où il impose des exigences similaires à des sociétés de tailles différentes et disposant de capacités internes très différentes :

- Groupe ADP : ~30 000 salariés et 6 158 M€ de chiffre d'affaires
- Aéroports de la Côte d'Azur : ~700 salariés et 311,5M€ de chiffre d'affaires
- Aéroport de Toulouse-Blagnac : ~280 salariés et 125 M€ de chiffre d'affaires
- Aéroport Marseille Provence : ~370 collaborateurs et 197 M€ de chiffre d'affaires

Processus d'élaboration du contrat de régulation économique (Ordre de grandeur chronologique)



Une granularité du CAPEX exigeante, dans un cadre de responsabilités partagées entre DGAC et ART

La préparation d'un CRE impose aux exploitants de projeter, sur plusieurs années, un programme d'investissement suffisamment détaillé en montants, calendrier et niveau de maturité. Cet exercice reste complexe, car les opérations sont exposées à de nombreux aléas techniques, réglementaires et économiques, alors même qu'elles conditionnent directement la trajectoire tarifaire et financière du contrat.

La responsabilité d'appréciation des investissements doit toutefois être distinguée. La DGAC, en tant qu'autorité concédante, est chargée d'apprécier la pertinence des projets au regard des besoins de la plateforme, ainsi que la robustesse de leurs montants estimatifs et de leurs calendriers, le cas échéant avec l'appui du STAC. L'ART n'a pas vocation à se substituer à cette analyse technique ou industrielle : son rôle consiste à apprécier les investissements sous l'angle régulatoire, c'est-à-dire leur rattachement au périmètre régulé, leur prise en compte dans la base d'actifs régulés et leur cohérence avec la trajectoire économique, tarifaire et financière du CRE.

Les premiers retours d'expérience suggèrent néanmoins que cette phase d'examen technique et économique en amont reste perfectible au regard des enjeux financiers associés aux CRE.
L'avis simple rendu par l'ART sur l'avant-projet de CRE d'ADP illustre cette difficulté : le Régulateur y indique que les informations disponibles ne lui permettaient pas encore de se prononcer pleinement sur le chiffrage du programme d'investissements, pourtant central dans un CRE d'une durée de huit ans. Elle souligne également la nécessité d'une contre-expertise des trajectoires de dépenses d'investissement et recommande la réalisation d'audits externes sur les principaux projets. Cet exemple confirme que l'enjeu ne porte pas seulement sur l'identification des investissements, mais aussi sur la robustesse de leur chiffrage, leur niveau de maturité et leur capacité à être suivis projet par projet

Un prisme quasi-exclusivement financier et basé sur le ratio ROCE/CMPC pouvant induire des effets d'incitation à l'investissement

Le risque d'un cadrage financier centré sur l'alignement entre le ROCE et le CMPC est d'inciter à accroître la rentabilité par la hausse de la base d'actifs. L'investissement devient alors l'un des principaux leviers de maintien / d'augmentation des tarifs, ce qui peut, dans certains cas, favoriser une logique « d'investissement à tout prix »
Cette logique entre en tension directe avec les objectifs environnementaux qui s'imposent progressivement au secteur aéroportuaire. La feuille de route de décarbonation du transport aérien et les engagements des exploitants au titre de l'Airport Carbon Accreditation orientent vers un principe de sobriété des aménagements, ce que le Groupe ADP a lui-même qualifié dans son avant-projet de CRE 2027-2034 de logique d'investissements « plus sobres, plus modulaires et plus progressifs »
Le CRE ne doit donc pas être seulement un outil de financement des investissements ; il doit aussi devenir un outil de sélection, de priorisation et de contrôle de leur efficience. L'enjeu n'est pas d'investir davantage par principe, mais d'investir mieux, en démontrant que les projets retenus répondent à des besoins objectivés et produisent des bénéfices mesurables.

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

> Le CRE ne doit donc pas être seulement un outil de financement des investissements ; il doit aussi devenir un outil de sélection, de priorisation et de contrôle de leur efficience.

DDes hypothèses de trafic fragilisées par un environnement durablement volatil et des clauses de revoyure trop restrictives

La construction des hypothèses de trafic constitue également un point de fragilité majeur. Un CRE repose par nature sur des prévisions pluriannuelles, alors même que le transport aérien évolue, depuis plusieurs années, dans un environnement particulièrement volatil : reprise post-crise sanitaire hétérogène selon les faisceaux, arbitrages rapides des compagnies sur leurs capacités, contraintes de flotte, tensions sur les coûts, évolutions réglementaires, concurrence entre plateformes et sensibilité accrue de la demande aux chocs exogènes. Cette instabilité, qui ne semble plus relever d'un simple phénomène transitoire, accroît le risque d'écart entre la trajectoire prévue au contrat et la réalité constatée, en particulier pour les plateformes de taille intermédiaire ou plus modeste, où les décisions d'une seule compagnie peuvent peser significativement sur le trafic total.

Dans ce contexte, des clauses de revoyure trop strictes peuvent nourrir un sentiment de « blocage » et réduire la capacité du CRE à rester adapté à la réalité économique de la plateforme. Sans remettre en cause la logique pluriannuelle du contrat, qui demeure essentielle pour donner de la visibilité aux exploitants comme aux usagers, les premiers retours d'expérience plaident pour des mécanismes de révision plus souples et mieux calibrés. Ceux-ci devraient permettre d'actualiser les prévisions de trafic lorsque des écarts significatifs, durables ou manifestement exogènes apparaissent, afin d'éviter que le contrat ne repose trop longtemps sur des hypothèses devenues obsolètes.

Ex. l'ART a assorti son avis conforme pour l'aéroport de Toulouse-Blagnac et de Marseille Provence d'une réserve sur la clause permettant la résiliation du CRE sur simple accord des parties

Ex. l'ART assortit son avis conforme pour l'aéroport de Toulouse-Blagnac et de Marseille Provence d'une réserve tenant à ce que la clause de révision liée aux mesures législatives et réglementaires soit limitée aux mesures législatives et réglementaires spécifiques aux exploitants aéroportuaires, ainsi qu'aux mesures fiscales, ayant des effets significatifs sur le résultat opérationnel



Une CoCoÉco dont le fonctionnement et la représentativité restent discutés

La qualité de la concertation peut encore être fragilisée par la représentativité des parties prenantes, la pondération des voix, le degré d'implication des compagnies aériennes et de leurs représentants, autant d'éléments qui impactent l'émergence d'un consensus sur les hypothèses structurantes.

Elle suppose aussi que les informations utiles soient disponibles et transmises suffisamment en amont, avec un niveau de détail adapté, afin de permettre une analyse au bon niveau de la part des usagers.

La CoCoEco reste perfectible, mais elle a déjà démontré sa capacité à susciter une forte adhésion autour des nouveaux projets de CRE de l'aéroport de Toulouse-Blagnac et de Marseille-Provence, avec une quasi-unanimité

Au-delà du CRE, la question des limites du cadre français de régulation aéroportuaire mérite d'être posée

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Une première analyse des contrats des aéroports de Marseille-Provence et de Toulouse-Blagnac fait apparaître plusieurs différences, dont certaines sont présentées ci-après à titre d'illustration

Différences notables	La société Aéroport Toulouse-Blagnac	La société Aéroport Marseille-Provence
Prise en compte du Développement Durable	Le contrat ne comporte **pas de section autonome « développement durable »**. En revanche La décarbonation des activités aéroportuairesest mentionnée avec notamment des **opérations capacitaires sur la décarbonation dans le programme d'investissement**	Le contrat comporte une section dédiée**au Développement durable détaillant les indicateurs :** • **1 indicateur assorti d'une incitation financière**: le **pourcentage d'autoproduction d'électricité** (facteur d'ajustement DD(n) du tarif) • **6 indicateurs de suivi (Pourcentage de personnes utilisant les transports en commun pour venir à l'aéroport, gestion de l'eau par les passagers…)** **Il comporte également une catégorie d'investissements en lien avec la décarbonation**
Catégories de redevance différentes	Redevances soumises au contrat : **atterrissage**, **stationnement**, **passager**, **bagage**, **carburant**, **forfait pour avions de moins de 6 tonnes**, plus toute redevance nouvellement créée pour une nature de service existante ou prévue à la date de conclusion du contrat.	Redevances soumises au contrat : **passager**, **atterrissage**, **stationnement**, **balisage**, **passerelles**, **400 Hertz**, **PCA**, **carburant**, **forfait pour avions de moins de 6 tonnes**, plus toute redevance nouvellement créée pour une nature de service existante ou prévue à la date de conclusion du contrat.
Paramétrage des incitations pour ouverture de nouvelle route / ligne	Remise sur les **redevances : passager + bagage + atterrissage**, « **dégressive sur une durée de 3 ans**» Barème : • **< 3000 km : 70 % / 50 % / 30 %** • **> 3000 km : 75 % / 50 % / 25 %**. **Conditions :** applicable à une nouvelle route dont le programme de vol représente, sur **une période de trois mois consécutifs**: • **au moins 2 fréquences hebdomadaires**pour les destinations de l'**Europe Schengen**et des **autres pays d'Europe** • **au moins 1 fréquence hebdomadaire**pour les **autres destinations**.	Remise sur les **redevances : d'atterrissage, de balisage, de stationnement, et passager,** limitée à **deux ans ou trois ans**selon la distance Barème : • **< 3400 km**: **60 % / 40 % (2 ans)** • **> 3400 km : 60 % / 40 % / 20 % (3 ans)** Conditions : • Nouvelle ligne en **« vol régulier »** • Exploitée **au moins une fois par semaine pendant un minimum de quatre mois consécutifs** • Exploitée vers un **aéroport non desservi de façon régulière**au moment de sa création • L'aéroport doit être distant d'au moins **50 km**d'un aéroport déjà desservi, ou avoir une **zone de chalandise substantiellement différente**
Incitation qualité de service	Le contrat prévoit : • **5 indicateurs assortis d'incitations financières** (facteur QDS(n)) reposant sur un **système de malus (deux malus sont de 100 000 €**et **trois malus de 50 000 €)**, déduits le cas échéant du **CAT,** leur montant **n'est pas actualisé** • **7 indicateurs avec obligation de suivi** qui n'ont pas d'impact financier	Le contrat prévoit des **indicateurs de satisfaction des passagers**et des **indicateurs de performance opérationnelle :** • **5**indicateurs de **satisfaction des passagers** avec des malus qui vont de **15 k€ à 40 k€** • 4 indicateurs de **performance opérationnelle** avec des malus de **45 k€**pour chacun des indicateurs • **4 indicateurs avec obligation de suivi** qui n'ont pas d'impact financier En plus, AMP prévoit une **indemnité compensatoire DL87** en cas de retard au décollage > 30 min imputable exclusivement à l'exploitant
Calcul du ROCE moyen pluriannuel	**Le ROCE moyen pluriannuel s'entend de la moyenne des ROCE de chaque période tarifaire du contrat, pondérée par la base d'actifs régulés**	Le ROCE moyen pluriannuel s'entend de la moyenne des ROCE de chaque période tarifaire du contrat, pondérée par la base d'actifs régulés **actualisée au coût moyen pondéré du capital**
Indice d'actualisation des investissements	$IC_n = 0{,}6 \times \frac{BT_n}{BT_{2024}} + 0{,}25\frac{TP_n}{TP_{2024}} + 0{,}15\frac{Syntec_n}{Syntec_{2024}}$ • BTnest l'index général Bâtiment tous corps d'état publié par l'Insee (BT01) –valeur de décembre de l'année « n » • TPnest l'index général Travaux Publics tous travaux (TP01) –valeur de décembre de l'année n; • Syntecnest l'index mesuré par la fédération SYNTEC représentant l'évolution en prix de prestations notamment d'ingénierie et d'informatique (valeur de décembre de l'année n)	$ICn = 0.3\frac{BT01_n}{BT01_{2025}} + 0.4\frac{TP01_n}{TP01_{2025}} + 0.15\frac{CPF_n}{CPF_{2025}} + 0.15\frac{ING_n}{ING_{2025}}$ • BTnest l'index général Bâtiment tous corps d'état publié par l'Insee (BT01) –valeur de décembre de l'année « n » • TPnest l'index général Travaux Publics tous travaux (TP01) –valeur de décembre de l'année n; • CPF est l'indice de prix de production de l'industrie francaisepour le marché francais • INGnest l'index ingénierie technique publié par l'INSEE (valeur de mai de l'année n)

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Quelles sont les questions clés à se poser avant le dépôt d'un avant-projet de CRE ?

Avant d'engager formellement un avant-projet de CRE, l'exploitant doit vérifier que le contrat constitue bien le bon outil au regard de sa situation stratégique, financière et opérationnelle. Cette phase amont doit permettre de sécuriser la robustesse du dossier, d'anticiper les points de discussion avec l'État, l'ART et les usagers, et d'éviter que le CRE ne devienne un exercice principalement procédural.

- **Position dans le cycle concessif :** à quel stade se situe l'aéroport dans sa concession (échéance, obligations à venir, marges de manœuvre contractuelles) ?
- **Temporalité et maturité du programme d'investissement :** l'aéroport a-t-il besoin d'engager un cycle d'investissement, et ce programme est-il suffisamment défini et détaillé pour justifier un cadrage pluriannuel ?
- **Adéquation avec le plan stratégique :** dans quelle mesure la mise en place d'un CRE peut-elle s'inscrire et se coordonner avec un nouveau plan stratégique de l'aéroport ?
- **Robustesse des hypothèses de trafic :** les hypothèses de trafic sont-elles défendables et testées (scénarios, sensibilité) sur l'horizon du contrat ?
- **Évolution des tarifs :** quelle est la situation actuelle en matière de tarifs et d'équilibre ROCE/CMPC de la plateforme ? Une baisse significative des tarifs est-elle à anticiper à court terme ?
- **Optimisation du calendrier :** comment articuler au mieux, dans le cadre d'une homologation annuelle, les échéances d'évolution tarifaire (notamment en cas de forte baisse) avec le passage à un CRE pluriannuel ?
- **Compatibilité des dispositifs commerciaux :** les contrats commerciaux et les mécanismes d'incitation avec les compagnies aériennes sont-elles compatibles avec un CRE ?
- **Capacité de mise en œuvre :** l'aéroport dispose-t-il des ressources, des données et de l'organisation interne nécessaires pour conduire l'élaboration, la négociation et le suivi d'un CRE ?
- **Pré-cadrage avec le régulateur :** l'aéroport s'est-il rapproché de l'ART en amont pour clarifier les attendus (contenu du dossier, niveau de preuve, hypothèses clés, points de vigilance) pour sécuriser la préparation du CRE ?
- **Stratégie d'embarquement des usagers :** l'aéroport a-t-il défini une démarche claire pour associer les usagers (calendrier, supports, transparence des hypothèses, échanges en amont) afin de faciliter la CoCoÉco et limiter les points de blocage ?
- **Choix de la durée :** une durée standard de 5 ans est-elle suffisante au regard des investissements, ou une durée plus longue est-elle justifiée ?



© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

10. Un monopole ? Quel monopole ?

Dans la pratique, la notion de **monopole aéroportuaire doit être appréciée de manière plus nuancée.** Les grands aéroports demeurent des infrastructures essentielles, difficiles à dupliquer et souvent indispensables pour accéder à un bassin de population donné. À ce titre, ils conservent un pouvoir de marché local réel. Pour autant, ce pouvoir n'est ni absolu ni homogène : il varie selon la taille de la plateforme, la structure de son trafic, la présence d'alternatives proches, le poids des compagnies à bas coûts et l'existence de modes de transport concurrents.

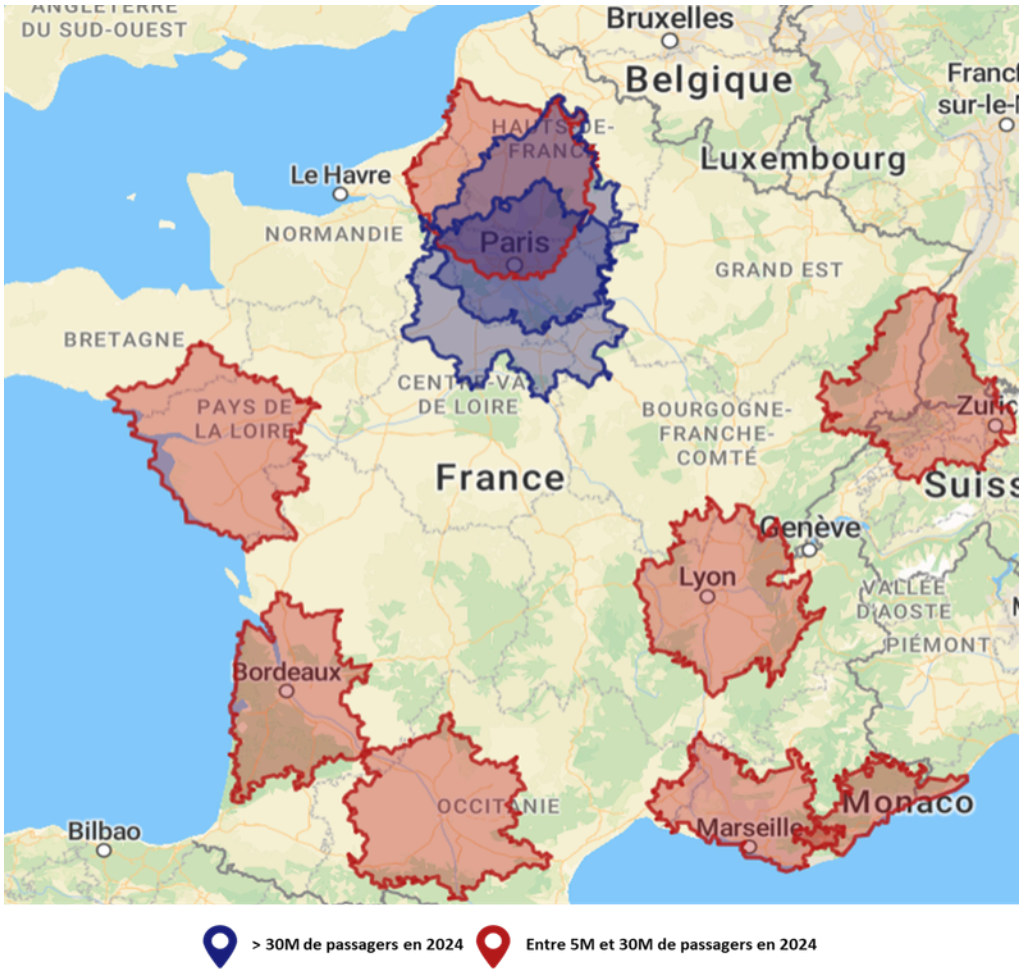
La concurrence entre aéroports se manifeste d'abord **à l'échelle des bassins de chalandise**. Lorsqu'un territoire dispose de plusieurs plateformes accessibles dans un temps de parcours raisonnable, une partie de la demande peut arbitrer entre différents aéroports en fonction du prix, de l'offre de destinations, des horaires, de la qualité de service ou de la facilité d'accès. Cette substituabilité reste imparfaite, mais **elle réduit la capacité d'un aéroport à raisonner comme un monopole totalement isolé.**

Cette dynamique est amplifiée par l'évolution des comportements des passagers : lorsque l'accessibilité est bonne, une partie de la demande accepte davantage de **se déplacer** pour bénéficier d'un **prix inférieur**, d'une **destination directe** ou d'horaires plus adaptés.

La Cour des comptes retient un isochrone de 1 h 30 pour mesurer les zones d'attraction des aéroports, en considérant que ce temps d'accès reflète mieux, dans les faits, le comportement des usagers des aéroports intermédiaires qu'un seuil d'1 heure. Pour construire cette hypothèse, l'étude s'appuie sur une enquête menée sur 38 aéroports intermédiaires (inférieurs à 3 millions de passagers) et sur des échanges avec les acteurs du secteur (État, régions, propriétaires, concessionnaires, compagnies aériennes, Union des aéroports français et associations d'usagers).

En se limitant à l'analyse de la concurrence entre aéroports de plus de 5 millions de passagers, et en retenant l'hypothèse d'un temps d'accès terrestre de 1 h 30, chaque plateforme dispose d'un bassin de desserte propre susceptible, à ce stade, de caractériser une situation de quasi-monopole local (Cf. carte ci-dessous)

Carte des aéroports français de plus de 5 millions de passagers, assortie de leur zone d'attractivité définie par un temps d'accès terrestre de 1 h 30 en voiture

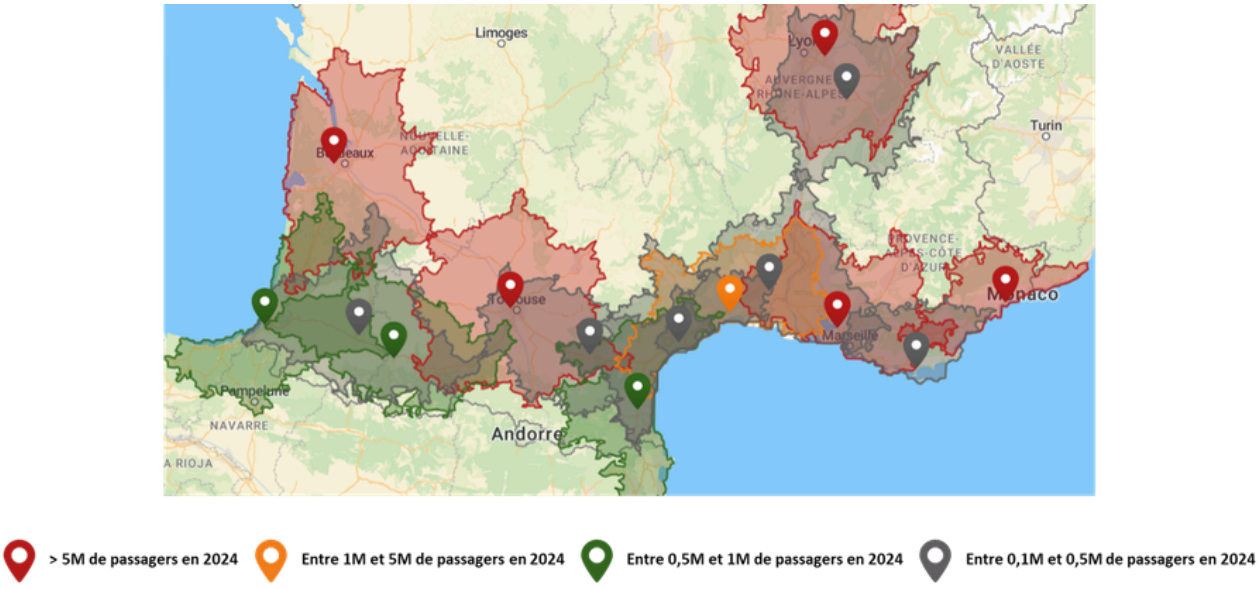


© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Toutefois, au-delà de ces grands aéroports régionaux, de nombreuses autres plateformes régionales captent également une part du trafic, notamment sous l'effet du développement des compagnies low-cost, qui peuvent y trouver des conditions d'exploitation plus attractives. Très attentives aux meilleures conditions économiques, ces compagnies sont capables d'ajuster rapidement leur offre et de réallouer leurs capacités d'une plateforme à une autre. Ces aéroports exercent ainsi une pression concurrentielle directe sur les grandes plateformes régionales (Cf. carte ci-dessous)

> Dans la pratique, la notion de monopole aéroportuaire doit être appréciée de manière plus nuancée : si l'aéroport reste une infrastructure difficilement substituable, la pression concurrentielle se matérialise de plus en plus par les arbitrages des compagnies aériennes

Carte partielle des aéroports français accueillant plus de 0,5 million de passagers par an, accompagnée de leur zone d'attractivité définie par un temps d'accès terrestre de 1 h 30 en voiture



Une analyse différenciée entre passagers O&D et passagers en correspondance

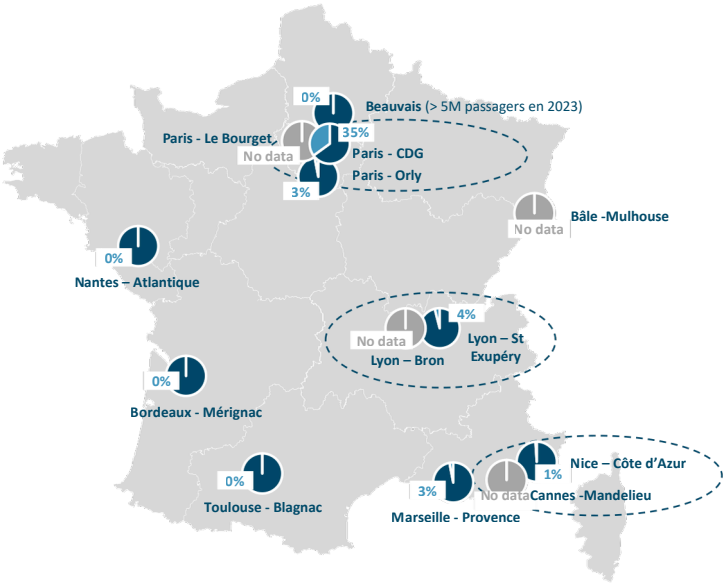
Cette analyse doit cependant être distinguée selon la nature du trafic considéré. Pour les passagers origine-destination, dits passagers « O&D », le pouvoir de marché d'un aéroport s'apprécie principalement à l'échelle de son bassin de chalandise : il dépend de la facilité d'accès à d'autres plateformes, de l'existence d'alternatives ferroviaires ou routières, de l'offre de destinations directes et du coût complet du déplacement pour le passager. Dans ce cas, la logique de monopole local conserve une réelle pertinence, même si elle doit être nuancée par la substituabilité imparfaite entre plateformes.

En revanche, le trafic en correspondance répond à une logique concurrentielle différente. Pour ces passagers, l'aéroport n'est pas nécessairement le point d'accès à un territoire, mais un point de connexion au sein d'un réseau international. Le pouvoir de marché ne s'apprécie donc plus principalement à l'échelle locale, mais à l'échelle du marché des hubs concurrents. Un passager effectuant par exemple un trajet Prague–New York peut, selon l'offre disponible, transiter par Paris-Charles de Gaulle, Londres-Heathrow, Francfort, Amsterdam ou tout autre grand hub européen. Sur ce segment, la substituabilité entre plateformes est plus forte, les passagers sont plus volatils et la capacité d'un aéroport à exercer un pouvoir de marché dépend davantage de sa position dans les réseaux de correspondance, de la stratégie de la compagnie hub, de la qualité de la connexion et de la compétitivité globale de l'itinéraire que de son seul bassin de chalandise.

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Cette distinction est particulièrement importante pour Paris-Charles de Gaulle. Contrairement à la plupart des grandes plateformes régionales françaises, CDG combine une fonction de porte d'entrée du bassin francilien et une fonction de hub international. Une part substantielle de son trafic relève ainsi de la correspondance : selon les sources et les années considérées, elle représente autour d'un tiers du trafic de la plateforme, tandis que près de la moitié des passagers d'Air France transiteraient par le hub de CDG. Cette structure de trafic modifie l'analyse du pouvoir de marché : pour les passagers O&D, CDG conserve un pouvoir de marché local important en tant que principal accès aérien à l'Île-de-France ; pour les passagers en correspondance, il est en revanche exposé à une concurrence beaucoup plus large avec les autres grands hubs européens et extra-européens. L'analyse du pouvoir de marché de CDG doit donc articuler ces deux dimensions : un pouvoir local élevé sur le trafic O&D, mais une pression concurrentielle plus forte sur le trafic de correspondance.

Taux de correspondance des aéroports sous contrôle de l'ART

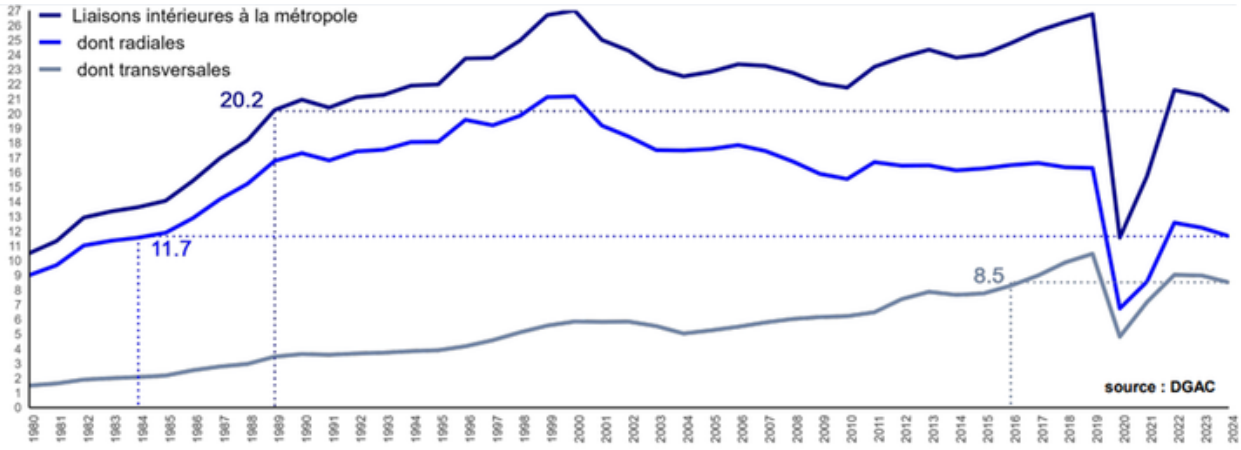


La concurrence entre plateformes ne se limite pas au seul bassin de chalandise, elle se déploie aussi à l'échelle nationale, voire européenne. Les tensions sur les livraisons d'avions neufs restreignent la capacité des compagnies aériennes à exploiter l'ensemble des opportunités de marché. Elles sont ainsi conduites à arbitrer plus finement l'affectation de leurs appareils, en concentrant leur offre sur les lignes et les plateformes les plus rentables.

La concurrence à laquelle est confronté le transport aérien français n'est pas seulement intra-sectorielle, elle revêt également une dimension multimodale. Si le trafic aérien total a progressé en 2024 (+3,6 % par rapport à 2023, soit environ 206 millions de passagers commerciaux) et a presque retrouvé son niveau d'avant crise (-4 % par rapport à 2019), cette vision agrégée masque une réalité nettement plus contrastée. Derrière cette reprise globale se profile en effet une forte asymétrie, marquée notamment par un recul significatif du trafic domestique, dont le caractère apparaît structurel plutôt que conjoncturel.

Le trafic domestique (métropolitain) a enregistré une baisse de 5,0 % par rapport à 2023, se maintenant à 24,8 % en dessous de ce qu'il était en 2019. La DGAC elle-même ne laisse aucune ambiguïté sur la nature du phénomène : il ne s'agit pas d'une reprise incomplète mais d'un recul structurel et prolongé, dont la dynamique se poursuit trimestre après trimestre.

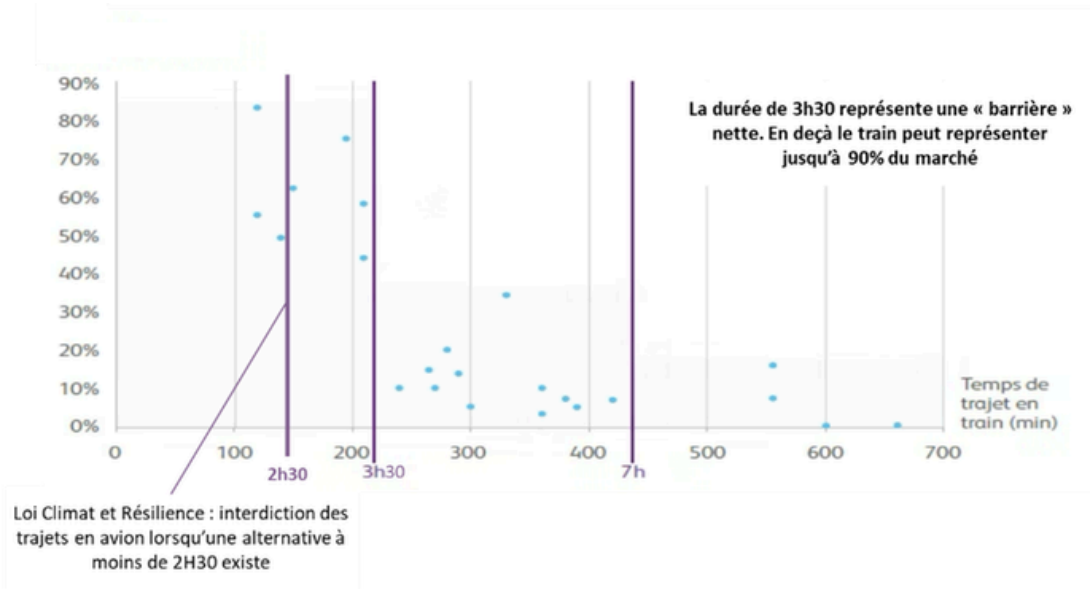
Trafic aérien intra-métropolitain 1980-2024



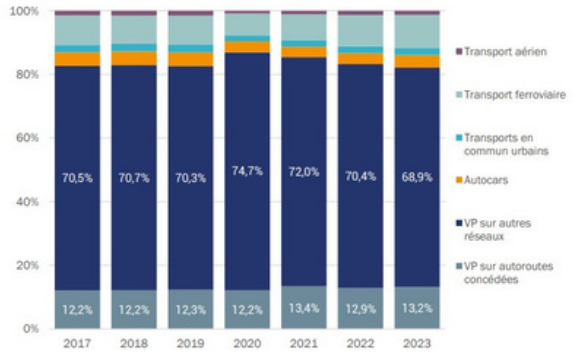
© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Une des principales cause est le développement du réseau ferroviaire à grande vitesse, qui a progressivement réduit l'avantage comparatif de l'avion sur un nombre croissant de liaisons. En effet à temps de trajet complet (en intégrant l'attente, l'embarquement, le débarquement et l'accès au centre-ville), le train devient souvent aussi rapide, voire plus rapide, que l'avion sur certaines liaisons. À cela s'ajoutent un avantage environnemental très marqué en faveur du rail, particulièrement important pour les consommateurs sur les dernières années.

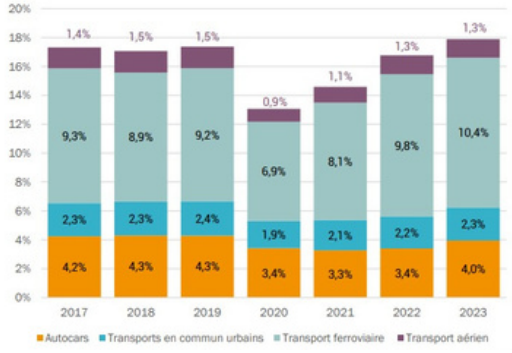
Part de marché du ferroviaire face à l'aérien sur 24 liaisons « city-pairs » en Europe



Évolution des parts modales (% des voy.km) du transport domestique entre 2017 et 2023



Zoom sur les modes de transport collectifs



Sources : SDES (bilan annuel des transports en 2023) et ART pour le transport ferroviaire et sur autoroutes

Cette dynamique a trouvé une traduction réglementaire explicite : inscrite dans la loi Climat et Résilience du 22 août 2021 et précisée par un décret du 22 mai 2023, l'interdiction des vols intérieurs lorsqu'il existe une alternative ferroviaire directe de moins de 2h30 s'est traduite par la fermeture des liaisons Orly-Nantes, Orly-Lyon et Orly-Bordeaux. Le ministère a indiqué que l'amélioration progressive de l'offre ferroviaire permettrait à l'avenir des interdictions plus larges.

La deuxième cause retenue tient à l'évolution structurelle des modes de consommation du transport aérien. La DGAC, dans sa note de conjoncture du quatrième trimestre 2024, identifie elle-même les facteurs expliquant le recul du trafic intérieur : travail à distance, visioconférence et télétravail, politiques de déplacement des employeurs liées à la RSE, et hausse de prix plus forte sur le réseau métropolitain qu'ailleurs. Ces évolutions, en particulier la substitution des déplacements professionnels par les outils numériques, ne relèvent pas du cycle économique mais d'une transformation durable des pratiques, dont les effets sur le trafic intérieur s'accumulent trimestre après trimestre.[8]

Au total, la question n'est donc pas de savoir si les aéroports sont ou non des monopoles, mais dans quelle mesure leur pouvoir de marché est effectif, sur quels segments il s'exerce et avec quelle intensité. Cette approche plus fine plaide pour une régulation mieux différenciée, capable de combiner protection des usagers, réalisme économique et prise en compte des contraintes propres à chaque plateforme.

[8] DGAC : trafic aérien intérieur à la métropole redescendu à son niveau de 1989, après 7 trimestres de baisse

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

11. La comparaison européenne met en évidence une diversité de cadres de régulation

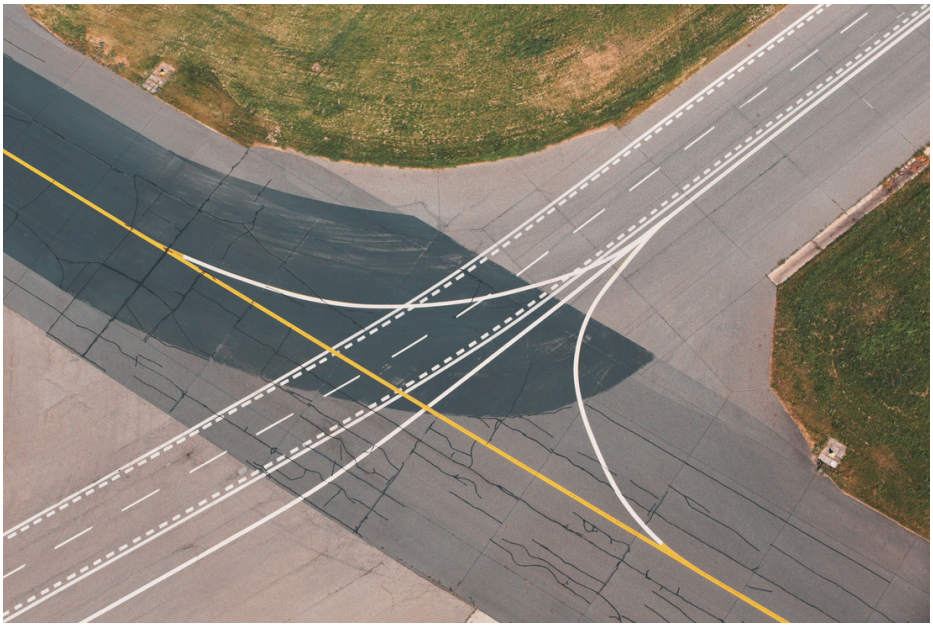
Pays	Modèle de caisse	Processus de consultation	Rôle des autorités
France	En France, la régulation économique aéroportuaire repose sur un système de plusieurs caisses qui déterminent le périmètre pris en compte pour fixer les redevances (unique, aménagé et double). Le cadre français combine également deux modalités de régulation tarifaire : soit une homologation annuelle des tarifs, soit un contrat de régulation économique (CRE) pluriannuel, qui fixe sur plusieurs années la trajectoire tarifaire, les investissements et certains engagements de performance.	Avant chaque période tarifaire les usagers et les compagnies aériennes sont consultés pour avis sur les hypothèses de trafic, les investissements, la qualité de service dans le cadre de commissions consultatives économiques et de réunions préparatoires. La tendance récente est de privilégier une logique pluriannuelle, via le contrat de régulation économique, afin d'apporter plus de visibilité sur les tarifs, les investissements et les engagements de performance.	La régulation économique aéroportuaire française repose sur deux acteurs institutionnels aux rôles distincts. L'ART est l'autorité de régulation indépendante : elle homologue annuellement les tarifs des redevances, émet un avis conforme sur les projets de CRE, définit les principes d'allocation des actifs... Le ministre chargé de l'aviation civile, dont la DGAC instruit les dossiers, représente l'État concédant : il signe les contrats de régulation économique avec les exploitants et reste compétent pour l'homologation des tarifs des aéroports ne relevant pas du champ de l'ART.
Espagne	Repose sur une logique de caisse double dans le cadre du Documento de Regulación Aeroportuaria (DORA). La régulation ne s'appuie pas sur un WACC individualisé par aéroport, mais sur un plafond de revenu maximal par passager (IMAAJ) fixé pour l'ensemble du réseau Aena pour une période de 5 ans avec des évolutions annuelles. Le DORA II est actuellement en vigueur pour la période 2022-2026.	Avant toute évolution tarifaire, Aena doit mener une consultation formelle des compagnies aériennes et de leurs associations représentatives. Cette consultation porte notamment sur l'application du plafond IMAAJ, les investissements programmés et les niveaux de qualité de service. Toutefois, il ne s'agit pas d'une négociation bloquante : les usagers ne disposent d'aucun droit de veto juridique sur les hausses ou baisses de redevances. En cas de désaccord, la procédure se poursuit et les autorités examinent la conformité du processus et des paramètres retenus.	La CNMC (Commission nationale des marchés et de la concurrence) vérifie que les redevances proposées respectent la Loi (notamment de non-discrimination) et demeurent dans la limite du plafond de revenu par passager fixé par le DORA. Elle peut déclarer non conformes des modifications tarifaires. L'AESA, en tant qu'autorité nationale de supervision de l'aviation civile, intervient pour sa part sur les aspects de sécurité opérationnelle, de certification et de protection des passagers, sans rôle dans la régulation économique des redevances.
Italie	En Italie, la régulation économique des aéroports repose sur des contrats de programme pluriannuels conclus entre chaque gestionnaire et l'État, sous le cadre défini par l'ART. Le modèle s'apparente à une caisse double : les redevances aéronautiques couvrent les coûts régulés et la rémunération du capital investi, tandis que les revenus commerciaux restent hors périmètre tarifaire. La trajectoire tarifaire est définie sur plusieurs années et intègre investissements, productivité et WACC.	Avant l'approbation d'un nouveau schéma tarifaire ou d'une révision, le gestionnaire doit organiser une consultation formelle des usagers. Cette consultation porte sur les hypothèses de trafic, les investissements programmés, les coûts et la structure tarifaire. Les usagers ne disposent pas d'un droit de veto, mais leurs observations doivent être examinées et peuvent donner lieu à un arbitrage du régulateur en cas de désaccord	L'ART définit le cadre méthodologique, approuve les schémas tarifaires et veille à la conformité économique (coûts, rendement du capital, non-discrimination). L'ENAC, en tant qu'autorité de l'aviation civile et concédant des aéroports d'État, signe les contrats de programme avec chaque gestionnaire d'aéroport et intervient sur les aspects techniques, opérationnels et de qualité de service
Royaume-Uni (Heathrow)	Au Royaume-Uni, Heathrow est soumis à un plafond fixé par la Civil Aviation Authority (CAA) dans le cadre de périodes pluriannuelles (H7 pour 2022-2026). Les revenus aéronautiques et commerciaux de l'aéroport sont pris en compte pour fixer le plafond de redevances aéronautiques (single till). Cette régulation est spécifique à Heathrow, les autres aéroports britanniques n'étant pas soumis au même régime économique.	La fixation du plafond fait l'objet d'un processus approfondi de consultation mené par la CAA, incluant propositions initiales, retours des compagnies aériennes et révisions successives. Les usagers ne disposent pas d'un droit de blocage direct, mais peuvent contester les décisions devant la Competition and Markets Authority (CMA). Le processus est structuré, itératif et fortement documenté.	La Civil Aviation Authority (CAA) détermine l'existence d'un pouvoir de marché significatif et fixe le plafond de revenus autorisé. Elle veille à l'équilibre entre protection des usagers, qualité de service et financement de l'infrastructure. Le régulateur joue un rôle central dans la définition du WACC, l'évaluation des CAPEX et le contrôle de performance sur la période.
Pays-Bas (Schiphol)	Schiphol est soumis à une régulation encadrée par la Dutch Aviation Act, avec un système de tarification triennal. Le modèle repose sur une double caisse : les activités aéronautiques régulées doivent couvrir coûts et rémunération raisonnable du capital, tandis que les revenus commerciaux restent en principe séparés. Toutefois, la réforme de la Dutch Aviation Act entrée en vigueur en 2017 a introduit une contribution obligatoire des activités non-aéronautiques vers le périmètre régulé, dont le montant est déterminé par les actionnaires de Schiphol. Ce mécanisme rapproche en pratique le modèle d'une caisse hybride. Le modèle est propre à Schiphol et ne repose pas sur une mutualisation nationale	Avant chaque cycle tarifaire de trois ans, Schiphol doit organiser une consultation formelle des compagnies aériennes, en présentant ses hypothèses de trafic, ses investissements et l'impact sur les charges. Les usagers peuvent formuler des objections et saisir l'autorité en cas de désaccord. Il ne s'agit pas d'une négociation contractuelle, mais d'une consultation encadrée par la loi.	La Netherlands Authority for Consumers and Markets (ACM) supervise la conformité des redevances à la législation, notamment en matière de non-discrimination et de proportionnalité. Elle peut intervenir si les charges sont jugées excessives ou si la procédure de consultation n'a pas été respectée.

La comparaison européenne met en évidence **une grande diversité de cadres de régulation aéroportuaire**. Si la directive 2009/12/CE fixe un socle commun — transparence, consultation des usagers, non-discrimination et supervision indépendante — elle laisse aux États membres une marge importante dans la manière d'organiser concrètement la régulation des redevances. Les modèles nationaux diffèrent ainsi selon le régime de caisse retenu, le degré d'intervention du régulateur, la place accordée à la négociation entre exploitants et compagnies aériennes, ainsi que le niveau de formalisation des consultations.

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Cette diversité montre qu'il n'existe pas, à l'échelle européenne, de modèle unique de régulation aéroportuaire. Certains pays privilégient une régulation ex ante plus structurée, avec un rôle important de l'autorité indépendante dans l'approbation ou le contrôle des redevances. D'autres accordent davantage de place à la négociation entre les parties, l'intervention du régulateur étant plus ciblée ou déclenchée en cas de désaccord. Les régimes de caisse eux-mêmes varient fortement, allant de modèles proches de la caisse unique à des systèmes davantage fondés sur la séparation des activités aéronautiques et commerciales.

Cette hétérogénéité européenne est importante pour apprécier le cadre français. Elle rappelle que la régulation systématique appliquée en France aux aéroports relevant du champ de compétence de l'ART n'est pas le seul modèle possible. Elle invite également à distinguer plus finement les objectifs poursuivis : protéger les usagers contre un pouvoir de marché excessif, garantir la transparence des redevances, préserver les incitations à l'investissement, assurer une qualité de service suffisante et éviter une charge régulatoire disproportionnée lorsque la situation concurrentielle d'une plateforme ne justifie pas un contrôle ex ante systématique.



Le Thessaloniki Forum of Airport Charges Regulators,[9] qui rassemble notamment les autorités chargées de la supervision des redevances aéroportuaires au sein des États membres, a pour objectif de favoriser une mise en œuvre plus cohérente de la directive 2009/12/CE[10] sur les redevances aéroportuaires et de promouvoir les bonnes pratiques en matière de régulation économique des aéroports. En 2025, le Forum a publié un document consacré à la qualité du processus de consultation et au niveau de transparence dans la fixation des redevances aéroportuaires. Il y aborde notamment le rôle des régulateurs, l'organisation des consultations, la prise en compte des retours des compagnies aériennes, la qualité de service, les mécanismes incitatifs et les plans d'investissement. Le constat général est que, si le cadre actuel constitue une base effective, son interprétation et son application demeurent très hétérogènes selon les États membres et doivent être améliorées, notamment pour permettre d'apprécier de manière éclairée le lien entre coûts, redevances, qualité de service et investissements. Le document formule à ce titre huit recommandations.

- **Renforcer le rôle des ISA :** renforcer leur rôle dans la supervision de la consultation, notamment en leur donnant le pouvoir d'émettre des règles ex ante, de demander des informations et des documents pendant la consultation et, selon les transpositions nationales, de refuser d'approuver les charges, d'imposer des modifications ou de demander une nouvelle consultation après son déroulement.
- **Mieux encadrer le calendrier de consultation :** rendre le calendrier plus précis, en laissant suffisamment de temps aux compagnies pour transmettre leurs prévisions et leurs besoins, et en prévoyant au minimum deux semaines avant une réunion de consultation pour examiner les documents, sauf accord contraire.
- **Rendre la consultation plus accessible et plus standardisée :** structurer davantage le processus, notamment par la publicité de la date, de l'heure et du lieu de la consultation, le recours à un format hybride lorsque cela est possible, la traduction en anglais des principaux sujets et documents, l'utilisation éventuelle de modèles standardisés et l'absence d'exclusion de certains usagers au sens de la directive.
- **Exiger une véritable prise en compte des commentaires :** promouvoir une consultation de bonne foi, en demandant aux exploitants d'expliquer comment les commentaires des usagers ont été intégrés dans la décision finale, ou pourquoi ils ne l'ont pas été, et en encourageant les usagers à formuler des contributions argumentées.

[9] Thessaloniki forum of airport charges regulators – Juillet 2025
[10] Directive 2009/12/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 2009 sur les redevances aéroportuaires

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

- **Renforcer la transparence sur le lien entre coûts et redevances :** consolider la transparence autour du principe de cost-relatedness, notamment par une base juridique plus claire, un rôle accru des ISA dans l'encadrement des méthodes de projection des coûts et des revenus ainsi que de l'allocation des coûts entre activités aéronautiques et non aéronautiques, et par un partage d'informations sous une forme exploitable.
- **Mieux intégrer la qualité de service dans les consultations :** l'inclure systématiquement dans le champ de la consultation, définir un cadre cohérent d'indicateurs, proposer plusieurs scénarios de qualité avec leurs implications en coûts, associer les usagers et les passagers, développer un mécanisme incitatif lié aux charges.
- **Rendre les mécanismes incitatifs beaucoup plus transparents :** expliciter leur objectif, transformer les incitations prévues dans les accords commerciaux en modulations non discriminatoires accessibles à tous, présenter la méthodologie sous-jacente, réaliser des évaluations ex post et présenter les dispositifs proposés dans le cadre de la consultation tarifaire.
- **Renforcer la consultation sur les investissements :** accroître la transparence sur les plans d'investissement, veiller à ce que la consultation formelle couvre au moins les nouvelles infrastructures, laisser un délai suffisant aux usagers pour réagir, réaliser des audits indépendants au-delà d'un certain seuil, standardiser les évaluations ex post et envisager des groupes de consultation dédiés aux grands projets.



© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

12. La régulation hybride : une évolution possible du cadre français ?

Une régulation hybride consisterait à mettre fin à une logique uniforme, dans laquelle tous les aéroports sont soumis au même contrôle ex ante, pour adopter un dispositif différencié selon les caractéristiques de chaque plateforme. Certains aéroports resteraient ainsi soumis à une homologation ex ante systématique, tandis que d'autres relèveraient d'une régulation à la demande, en cas de désaccord entre les parties.
Une telle approche permettrait de donner davantage de poids au CocoEco et à l'accord entre exploitants et usagers, de mieux tenir compte des préférences des compagnies aériennes et d'alléger la charge régulatoire lorsque la situation de l'aéroport ne justifie pas une intervention systématique du régulateur.

Cette régulation hybride ne constitue donc pas une rupture avec le droit européen, elle en est au contraire dans la ligne directe. Dans le détail, la directive 2009/12/CE prévoit qu'un État membre peut décider de ne pas soumettre un aéroport à la procédure de recours obligatoire devant l'autorité de supervision indépendante lorsqu'il existe dans le droit national une procédure en vertu de laquelle cette autorité examine, régulièrement ou à la suite de demandes des parties intéressées, si ces aéroports sont soumis à une véritable concurrence. La même directive réserve aux États membres le droit d'appliquer des mesures de régulation supplémentaires, pouvant comprendre l'approbation des systèmes de redevances et/ou du niveau des redevances, notamment des méthodes de tarification fondées sur des incitations ou une régulation par plafonnement des prix. La différenciation des régimes est donc juridiquement ouverte sans nécessiter de révision législative européenne. **Elle correspond par ailleurs à une réalité déjà établie à l'échelle du continent : un nombre important d'États membres, dont l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Danemark, l'Irlande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni**, ont choisi de recourir à la faculté ouverte par la directive permettant que les redevances soient déterminées ou approuvées directement par l'autorité de supervision indépendante, pour une partie ou la totalité des aéroports de leur territoire. Cependant la mise en place d'une régulation différenciée suppose une adaptation du cadre législatif français, qui ne prévoit actuellement pas la possibilité d'une régulation à la demande.[11]





L'idée n'est pas étrangère à l'ART. Dans son rapport de septembre 2023[12] sur les préconisations en vue de l'évolution du cadre de régulation des aéroports, élaboré après consultation de plus de trente acteurs du secteur, l'ART a proposé d'engager des réflexions vers une **régulation différenciée selon les aéroports**. Cette mesure combinerait à la fois un mode de régulation systématique et un mode de régulation à la demande des parties en fonction de la situation propre à chaque aéroport, tout en précisant qu'il n'apparaissait pas opportun de prévoir un tel mode de régulation pour l'ensemble des plateformes. Il supposerait donc de définir des critères pertinents, objectifs, transparents et non discriminatoires pour distinguer les aéroports relevant de chaque régime.

Le critère de pouvoir de marché significatif retenu au Royaume-Uni constitue une piste documentée, mais d'autres dimensions pourraient être pertinentes dans le contexte français, comme le niveau de concurrence inter aéroportuaire, la nature des usagers principaux ou la maturité du dialogue existant au sein de la CocoÉco. À cet égard, comme évoqué précédemment dans l'étude, la Commission européenne a observé que dans certains aéroports, généralement les plus petits, le pouvoir de négociation se déplace en faveur des compagnies aériennes avec la croissance des compagnies low-cost capables de modifier leurs liaisons et leurs bases d'opération, ce qui introduit une concurrence entre aéroports situés dans des lieux géographiques différents et augmente la pression sur les gestionnaires pour offrir des conditions plus favorables. Ce déplacement du rapport de force plaide pour une régulation moins intrusive là où ce rééquilibrage est avéré.

Une régulation à la demande ne peut fonctionner que si les échanges entre exploitants et usagers gagnent en maturité, en fréquence et en qualité. Cela suppose une meilleure représentation des usagers, des rencontres plus régulières, un accès transmis suffisamment en amont à des indicateurs opérationnels et à des éléments financiers d'une granularité pertinente, ainsi que la possibilité de discuter utilement des hypothèses structurantes. Dans ce cadre, l'ART conserverait une fonction de contrôle de conformité au regard des règles et de la loi et pourrait, en cas de saisine ou d'échec de la négociation, intervenir pour trancher et fixer elle-même les tarifs si nécessaire.

[11] Rapport de la commission au parlement européen et au conseil concernant l'application de la directive sur les redevances aéroportuaires
[12] Rapport complet préconisations en vue de l'évolution du cadre de régulation des aéroports – septembre 2023

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

13. Certains secteurs, à l'image de l'énergie et du ferroviaire, présentent des similitudes avec la régulation aéroportuaire

Transport d'électricité en France

Le transport d'électricité relève, comme les aéroports, d'un monopole naturel d'infrastructure soumis à une régulation ex ante des tarifs. Pour RTE, le tarif est encadré via le TURPE, fixé par la commission de régulation de l'énergie, afin de couvrir les coûts et d'assurer une rémunération appropriée des capitaux investis. Le TURPE 7 fixe une valeur de CMPC (5% pour ce TURPE 7) qui s'applique pour quatre ans avec intégrant un facteur d'indexation et le Compte de Régulation des Charges et Produits (CRCP).

Le CRCP constitue un mécanisme visant à couvrir des charges et produits difficilement prévisibles et non maîtrisables.[13] Son objectif est de corriger les écarts constatés entre les hypothèses retenues lors de l'élaboration du tarif et les réalisations effectives pour certains postes identifiés de RTE, tels que les volumes de soutirages, les recettes d'interconnexion ou encore les achats de pertes. Ces écarts sont ainsi restitués ou repris auprès des utilisateurs du réseau à travers des ajustements tarifaires annuels. L'apurement du CRCP est encadré par un plafond annuel, garantissant une évolution progressive des tarifs. En revanche, ce dispositif ne couvre que les postes considérés comme exogènes et non maîtrisables, les coûts d'exploitation courants de RTE demeurant soumis à une incitation à la productivité en dehors du périmètre du CRCP.



Dans le secteur de l'énergie comme dans l'aéroportuaire le régulateur encadre sur une base pluriannuelle la couverture des coûts, les investissements et la rémunération du capital. Les différences sont toutefois importantes, RTE ne dispose pas de recettes commerciales comparables à celles d'un aéroport, de sorte que la question du système de caisse ne se pose pas.

RTE organise des consultations publiques auprès de ses clients (distributeurs, industriels, fournisseurs d'énergie) pour recueillir leurs besoins en matière d'investissements sur le réseau de transport d'électricité, notamment pour les raccordements industriels, le renforcement de capacité ou les interconnexions européennes. Ces retours sont intégrés dans les échanges de RTE avec la commission de régulation de l'énergie pour démontrer la légitimité et la cohérence de son programme d'investissement (ex. consultation publique sur le Schéma Décennal de Développement du Réseau 2025-2040). Le SDDR s'inscrit également dans un cadre européen où le gestionnaire de réseau de transport est tenu de publier un plan de développement du réseau à 10 ans soumis à validation du régulateur, ce qui n'a pas d'équivalent dans le secteur aéroportuaire.

Enfin, la régulation du transport d'électricité s'inscrit dans un cadre européen beaucoup plus intégré que celui applicable aux redevances aéroportuaires (où chaque État membre possède plus de liberté dans la définition de sa règlementation)

[13] Article L. 321-9 du code de l'énergie

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Gestion des gares

Le rapprochement avec le secteur ferroviaire notamment SNCF Gares & Connexions qui gère pratiquement l'ensemble des gares françaises est particulièrement pertinent. Il s'agit là aussi d'un gestionnaire d'infrastructure en monopole dont les conditions d'accès sont contrôlées ex ante par une autorité indépendante, l'ART, également compétente en matière aéroportuaire depuis 2019.

Les redevances d'accès aux gares reposent sur un périmètre régulé facturé aux transporteurs et dont les tarifs sont fixés annuellement sous avis conforme de l'ART (Prestation de base unifiée, assistance aux PMR, prestations particulières...). Ces revenus régulés sont complétés par ceux du périmètre non régulé (commerces, services marchands, location de bureaux) dont une partie (50% des bénéfices nets des périmètres de gestion bénéficiaires) est reversée au périmètre régulé.

Deux documents principaux posent le cadre de la régulation des gares :

- Le document de référence des gares a pour objet de définir, chaque année, les prestations régulées fournies dans les gares de voyageurs, leurs conditions d'accès, leurs modalités d'exécution et les redevances associées par catégorie de gare. Il vise ainsi à garantir un accès aux gares transparent, non discriminatoire et économiquement encadré pour l'ensemble des candidats utilisant le réseau ferré national.
- Le contrat pluriannuel signé avec l'état (actuel : 2021-2026)[14] sert à fixer les objectifs de SNCF Gares & Connexions en matière de qualité de service, investissements, exploitation des gares, intermodalité et équilibre financier. Ce contrat inclut une trajectoire financière prévisionnelle des redevances, sans fixer à lui seul les tarifs définitifs.

Ces documents[15] sont soumis pour consultation aux entreprises ferroviaires, autorités organisatrices de transport ferroviaire (autres que l'État et associations représentatives des élus locaux)

	Aéroports	Gares	Réseau électrique
Grands dénominateurs communs avec l'aéroportuaire	Gestionnaire d'infrastructure avec **régulation ex ante** des tarifs d'accès : objectif de couverture des coûts, financement des investissements et rémunération du capital investi		
Périmètre de régulation	**Distinction entre périmètre régulé et activités hors régulation** : selon le modèle retenu, une partie ou l'intégralité des recettes commerciales contribue au périmètre régulé	**Distinction entre périmètre régulé et activités hors régulation :** une partie des recettes commerciales contribue au périmètre régulé	**Pas de recettes commerciales non régulées comparables** : régulation centrée sur le coût du réseau et la rémunération du capital investi
Durée du cadre contractuel	Coexistence de **deux modèles : homologation annuelle** des tarifs ou **CRE pluriannuel** avec révisions/ajustements annuels	**Tarifs annuels fixés dans le DRG**, sous avis conforme de l'ART avec un contrat de performance pluriannuel avec l'état en parallèle	**Cadre pluriannuel via le TURPE**, avec révisions/ajustements annuels
Nombre d'acteurs concernés	**Plusieurs exploitants aéroportuaires** selon les plateformes comme ADP, ATB... (modèle éclaté)	SNCF Gares & Connexions gère **l'essentiel des gares voyageurs en France** (modèle très centralisé)	**RTE est le gestionnaire unique du réseau** public de transport d'électricité en France (modèle très centralisé)
Mécanismes de correction en cours de contrat	• En homologation annuelle : aucun • En CRE : existence de **mécanismes d'ajustement** chaque année selon le trafic, les investissements, la performance ou le modèle de caisse	**Révisions annuelles** ex post sur certains écarts entre prévisions et réalisations, notamment via la correction des unités d'œuvre, du tarif horaire, et de certains investissements	**Révisions annuelles**, indexation, et surtout **CRCP** pour régulariser ex post certains écarts entre prévisions et réalisations

Le mécanisme de caisse aménagée introduit pour les grands aéroports régionaux de plus de 5 millions de passagers s'inspire directement du modèle des gares ferroviaires. Dans les deux cas, les profits des activités commerciales viennent partiellement réduire les redevances dues par les opérateurs de transport, selon un taux de reversement encadré par le régulateur.

Cette convergence des outils contraste pourtant avec une divergence structurelle fondamentale. RTE et SNCF Gares & Connexions sont des monopoles naturels au sens strict. Il n'existe qu'un seul réseau électrique à très haute tension et qu'un seul gestionnaire national des gares (à quelques exceptions près). **Le secteur aéroportuaire présente une structure différente par nature : neuf sociétés aéroportuaires distinctes relèvent de la compétence de l'ART.** L'ensemble des plateformes, y compris celles de moins de 5 millions de passagers par an, se font concurrence pour attirer les compagnies aériennes. Transposer sans adaptation les outils du monopole à des acteurs qui ne le sont qu'imparfaitement revient à réguler comme une infrastructure unique ce qui ressemble davantage à un marché oligopolistique

[14] Contrat pluriannuel 2021-2026 entre l'État et Sncf Gares & Connexions
[15] Document de référence des gares 2026

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

14. Cinq pistes de réflexion sur l'évolution du cadre réglementaire

1. Faut-il différencier la régulation selon le pouvoir de marché réel des aéroports ?

Le cadre français demeure largement fondé sur l'idée que les grands aéroports constituent des infrastructures en situation de monopole local. Cette hypothèse conserve une pertinence pour le trafic origine-destination, lorsqu'une plateforme constitue le principal point d'accès aérien à un bassin de population ou à un territoire donné. Elle ne doit toutefois pas conduire à assimiler mécaniquement tout aéroport régional à un monopole local pleinement captif. Même sur le trafic O&D, le pouvoir de marché peut être discuté : il dépend de la profondeur du bassin de chalandise, de l'existence d'aéroports concurrents dans un temps d'accès raisonnable, des alternatives ferroviaires ou routières, de la nature du trafic desservi et de la capacité des compagnies à déplacer leur offre

Cette nuance est d'autant plus importante que la pression concurrentielle ne s'exerce pas seulement par le comportement des passagers, mais aussi par les arbitrages des compagnies aériennes. Sur certaines plateformes régionales, notamment lorsque le trafic est fortement exposé aux compagnies low-cost, l'aéroport peut se trouver en concurrence directe avec d'autres plateformes pour attirer ou conserver des capacités. À titre d'exemple, certaines compagnies mettent désormais plusieurs aéroports régionaux en concurrence, selon des procédures proches d'un appel à propositions ou d'un RFP, afin de décider de l'affectation d'une base avions, de l'ouverture de nouvelles lignes ou du niveau de capacité alloué à une plateforme. Dans ces situations, le rapport de force ne correspond pas toujours à l'image classique d'un exploitant aéroportuaire imposant unilatéralement ses conditions à des usagers captifs.



Il convient donc de distinguer deux formes de pouvoir de marché. Pour les passagers O&D, l'analyse doit rester ancrée dans le bassin de chalandise, mais en tenant compte de la substituabilité réelle avec d'autres plateformes ou modes de transport, ainsi que du contre-pouvoir exercé par les compagnies capables de redéployer leurs capacités. Pour le trafic en correspondance, l'analyse relève d'une autre logique : le pouvoir de marché ne s'apprécie plus principalement à l'échelle locale, mais à l'échelle de la concurrence entre hubs internationaux, où les passagers et les compagnies peuvent arbitrer entre plusieurs plateformes de connexion.
Une évolution vers une régulation différenciée permettrait ainsi de mieux proportionner l'intervention du régulateur, non seulement selon les plateformes, mais aussi selon la structure effective de leur trafic et l'intensité du contre-pouvoir exercé par les compagnies. Les critères d'analyse pourraient intégrer la part du trafic O&D et du trafic en correspondance, l'existence d'alternatives intermodales, la concurrence entre hubs, la concentration du trafic autour de quelques transporteurs, la part du trafic low-cost, la présence d'avions basés, la capacité des compagnies à redéployer leur offre et la maturité du dialogue au sein de la CoCoÉco

L'appréciation du pouvoir de marché devra par ailleurs intégrer non seulement la situation de chaque plateforme prise isolément, mais aussi la structure de l'actionnariat des sociétés exploitantes : un opérateur qui contrôle plusieurs aéroports d'une même zone géographique, comme Groupe ADP sur le bassin parisien ou la Société Aéroports de la Côte d'Azur sur Nice et Cannes-Mandelieu, recrée de fait une position de monopole à l'échelle de ce bassin, indépendamment du statut formel de chaque plateforme. Cette dimension doit être prise en compte dans la définition du marché pertinent sur lequel s'apprécie le pouvoir de marché. Les plateformes en position de monopole de fait, qu'il soit individuel ou de portefeuille, resteraient ainsi soumises à une régulation systématique complète. C'est précisément ce modèle de coexistence entre deux régimes que le Royaume-Uni a mis en œuvre depuis 2012, en maintenant Heathrow sous régulation complète tout en exemptant les aéroports secondaires, démontrant qu'une telle différenciation est opérationnellement viable et juridiquement robuste.

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

2. Comment renforcer le rôle des CoCoÉco dans l'hypothèse d'un cadre plus différencié ?

Que ce soit dans le cadre de l'homologation annuelle ou de l'élaboration d'un CRE, la CoCoÉco actuelle est une instance de consultation préalable dont les observations n'ont pas de caractère bloquant sur la décision finale. Dans le cadre de l'homologation annuelle, l'exploitant présente sa proposition tarifaire, recueille les avis des compagnies en CoCoÉco, puis soumet l'ensemble à l'ART qui homologue ou refuse les tarifs. Dans le cadre du CRE, la CoCoÉco est consultée avant la saisine de l'ART pour avis conforme, mais les compagnies n'ont pas de droit de veto sur le contrat qui se négocie in fine entre l'État et l'exploitant. Dans les deux cas, les usagers sont entendus mais la décision réelle leur échappe.

Dans le cadre d'une régulation différenciée, ce schéma s'inverserait : la CoCoÉco deviendrait un lieu important de la négociation tarifaire, le régulateur n'intervenant que pour valider l'accord conclu ou arbitrer en cas d'échec. Ce changement de rôle est substantiel. Dans le cadre de l'homologation annuelle, les compagnies passeraient d'un rôle de consultées dans une procédure dont l'ART détient la décision finale, à celui de co-négociatrices directes. Dans le cadre du CRE, elles ne seraient plus tenues à l'écart d'une négociation bilatérale entre l'État et l'exploitant, mais parties prenantes à part entière d'un accord tripartite. Dans les deux cas, elles seraient directement responsables de la qualité de l'accord conclu, avec la possibilité de saisir le régulateur comme ultime recours en cas d'abus ou de blocage.



Ce nouveau rôle suppose cependant une transformation profonde des pratiques. Les représentants des usagers en CoCoÉco devront être en mesure d'analyser les dossiers proposés par l'exploitant, et d'engager des discussions pluriannuelles sur les différentes thématiques (hypothèses de trafic, d'investissements, de coûts…). Cela implique de choisir des représentants disposant réellement de la bande passante et des compétences nécessaires pour assumer ce rôle, et de leur donner accès suffisamment en amont aux données avec la bonne granularité pour que la CoCoÉco soit véritablement constructive. Le rapport ART de septembre 2023 soulignait déjà ce point en recommandant d'améliorer l'accès des usagers aux données et d'obliger l'exploitant à motiver le rejet de leurs propositions. Dans le nouveau schéma, cette exigence de préparation et de transparence n'est plus une amélioration souhaitable mais une condition sine qua non de la viabilité du dispositif

3. Faut-il standardiser les méthodes d'analyse des aéroports pour faciliter l'instruction des dossiers ?

Les premiers CRE de Toulouse-Blagnac et Marseille-Provence ont mis en évidence que le processus CRE reste encore faiblement encadré sur le plan procédural et documentaire. Chaque exploitant a construit son dossier selon son propre format, sa propre nomenclature et le niveau de détail qui lui semblait approprié que ce soit pour les prévisions de trafic, les hypothèses de coûts, la présentation des programmes d'investissements, les mécanismes d'ajustement tarifaire (et leurs noms) ou les indicateurs de qualité de service.

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

Cette hétérogénéité entraîne des conséquences dans les trois directions : l'exploitant perd du temps à construire un format ad hoc sans référentiel partagé, les usagers en CoCoÉco doivent s'approprier une présentation nouvelle à chaque contrat plutôt qu'un standard qu'ils connaissent, et l'ART instruit des dossiers dont la structure varie d'un aéroport à l'autre, compliquant la contre-expertise, la comparaison entre plateformes et le suivi de la mise en œuvre.

Une standardisation du dossier CRE définissant la nomenclature, la profondeur d'analyse attendues, les méthodes de présentation, les niveaux de détail requis pour les programmes d'investissements selon le stade d'avancement des projets… bénéficierait à l'ensemble des parties. Le CRE est perçu par les exploitants aéroportuaires comme un dispositif lourd à mettre en œuvre, notamment lors de la préparation et de la rédaction de l'avant-projet de contrat. L'élaboration par les autorités d'un cadre standardisé allégerait sensiblement ce travail amont et en faciliterait l'adoption.

Ce chantier de standardisation n'est pas nouveau. Le rapport ART de septembre 2023[16] avait explicitement proposé l'élaboration d'un CRE-type servant de modèle contractuel commun, ce qui aurait précisément permis d'adresser ce sujet. Cette proposition n'a pas été retenue par la DGAC, laissant le soin aux premiers exploitants de défricher un terrain que la doctrine régulatoire n'avait pas encore balisé. Les enseignements des CRE de Toulouse-Blagnac et Marseille-Provence offrent aujourd'hui la matière nécessaire pour combler ce vide à condition que la volonté de standardiser l'accompagne.



4. La composition des CoCoÉcos reflète-t-elle suffisamment la diversité des usagers réellement concernés ?

Les décrets du 25 avril 2025 ont recentré la composition des CoCoÉcos sur les usagers aéronautiques et les organisations professionnelles du transport aérien, le ministre chargé de l'aviation civile n'y siégeant qu'en qualité d'observateur. Cette évolution marque une volonté claire de faire des compagnies aériennes les acteurs centraux de la concertation tarifaire. Elle ne tranche pas pour autant une question de fond : toutes les compagnies présentes sur un aéroport n'ont pas le même rapport à sa tarification, et traiter leur voix de manière uniforme revient à ignorer des intérêts structurellement différents.

Le cadre issu des décrets de 2025 organise déjà une forme de sélection : pour le Groupe ADP, dix représentants de transporteurs aériens sont désignés parmi ceux ayant réalisé le trafic le plus important, mesuré en milliers de passagers embarqués ou débarqués. Ce critère volumétrique a pour logique de donner la parole à ceux qui utilisent le plus l'infrastructure, mais il présente une limite structurelle : il ne reflète ni l'engagement futur des compagnies sur la plateforme, ni leur présence en termes d'avions basés, ni le potentiel de développement des nouveaux entrants.

[16] Rapport complet préconisations en vue de l'évolution du cadre de régulation des aéroports – septembre 2023

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

On peut distinguer au moins trois situations dont les intérêts divergent profondément.

- **Une compagnie qui fait d'une plateforme sa base principale, autour de laquelle elle structure l'ensemble de son réseau (comme Air France-KLM à Paris-Charles de Gaulle) entretient avec l'aéroport une relation de forte interdépendance.** Elle y base une part significative de sa flotte, de sorte que le niveau des redevances affecte directement son modèle économique et qu'un transfert vers une autre plateforme remettrait en cause toute son organisation industrielle.

  Dans un tel cas, les projets industriels de l'aéroport doivent être pensés en étroite coordination avec cette compagnie, tout en restant compatibles avec un traitement équitable des autres transporteurs. Sur un modèle de type « hub-and-spoke », une compagnie de ce type sera notamment attentive aux conditions de gestion des flux de passagers en correspondance.

- **Une compagnie présente sur un aéroport, avec des avions basés et des équipages affectés, se trouve dans une situation intermédiaire**. Elle y a des engagements significatifs et un réel potentiel de développement, mais sa mobilité demeure supérieure à celle d'un opérateur de hub. Ce type de compagnie doit donc être pleinement associé et écouté dans les CoCoEco car si elle n'y trouve pas un espace de dialogue constructif, ou si ses observations ne sont pas prises en compte, elle conserve la possibilité de retirer ses avions basés et de se repositionner sur une autre plateforme.

  Dans ce cadre, elle sera particulièrement attentive à la qualité de service, qui conditionne directement sa performance opérationnelle, sa ponctualité, l'expérience passager et, in fine, l'attractivité commerciale de la base.

- **Enfin, une compagnie qui n'opère que quelques rotations en bout de ligne, sans avion basé,** n'a qu'un engagement structurel limité sur la plateforme et des intérêts de court terme sensiblement différents des deux cas précédents. Son attention se porte avant tout sur le niveau des redevances et, plus largement, sur les conditions économiques immédiates d'exploitation.



Un critère fondé sur le seul volume de trafic passé ne permet pas de distinguer ces trois situations. Il tend mécaniquement à sur-représenter les opérateurs historiques établis, et à exclure les nouveaux entrants dont la présence est pourtant ce que l'aéroport cherche à développer. Une évolution pourrait consister à compléter le critère volumétrique par des critères d'ancrage (comme le nombre d'avions basés et les engagements pluriannuels sur la plateforme), et à garantir une représentation minimale aux compagnies en développement sur la plateforme. L'enjeu n'est pas seulement de mieux représenter les intérêts existants, mais de faire de la CoCoÉco un levier d'attractivité, en signalant aux compagnies qui s'engagent sur une plateforme que leur voix y sera entendue et leur engagement reconnu dans les décisions qui les affectent directement

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

5. Faut-il renforcer les incitations à la qualité de service déjà en place et introduire des incitations environnementales dans le CRE ?

Les premiers CRE régionaux de 2026 intègrent des mécanismes d'incitation à la qualité de service, mais leur analyse révèle deux limites structurelles : une hétérogénéité entre plateformes sur le nombre et la nature des indicateurs retenus, et un poids financier qui reste très marginal au regard des autres leviers d'ajustement tarifaire. Dans le CRE de Marseille-Provence, le malus QDS maximum cumulé représente moins de 1% des recettes annuelles de redevances, contre un mécanisme d'incitation à l'efficience des investissements qui peut générer des corrections de plusieurs millions d'euros.

La qualité de service reste donc, dans l'architecture financière actuelle des CRE, un signal envoyé à l'exploitant plus qu'une contrainte financière de premier plan. Une évolution vers des malus significativement plus élevés, ou vers l'introduction d'un mécanisme de bonus en cas de dépassement des objectifs, permettrait de faire de la qualité de service un levier stratégique réel et non un indicateur de reporting périphérique.



À cet égard, le mécanisme d'indemnité compensatoire introduit par le CRE de Marseille-Provence pour les retards au décollage supérieurs à 30 minutes imputables exclusivement à l'exploitant (cause DL87) constitue une innovation intéressante dont les autres plateformes pourraient s'inspirer : en versant directement une indemnité forfaitaire à la compagnie concernée, à hauteur de 50% de la redevance passager du vol, ce mécanisme crée une incitation financière immédiate et directe à la performance opérationnelle.

Sur le développement durable, le CRE de Marseille-Provence ouvre une voie intéressante en créant une section autonome avec son propre facteur d'ajustement dans la formule tarifaire, distinct de la qualité de service. Mais avec un seul indicateur soumis à incitation financière sur sept indicateurs DD, et un malus maximal de 25 000 euros, l'ambition reste symbolique dans son impact tarifaire. La vraie question pour les prochains CRE est de savoir si plusieurs indicateurs environnementaux peuvent être soumis à incitation financière, si les malus peuvent être calibrés à un niveau créant une véritable pression sur la trajectoire financière, et si des engagements sur les nuisances sonores ou l'accueil des flottes les moins polluantes peuvent être intégrés dans ce cadre. L'article 301 de la loi Climat et Résilience impose aux exploitants de publier une feuille de route de décarbonation : il serait cohérent que le CRE, instrument central de la relation entre l'État et l'exploitant, devienne le vecteur du suivi et de l'incitation financière attachés à ces engagements, plutôt que de les laisser à la seule communication volontaire de l'exploitant.

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

15. Le CRE est-il pertinent pour les aéroports d'État de moins de 5 MPAX ?

Les aéroports d'état de moins de 5 millions de passagers relèvent de la supervision de la DGAC et ne sont pas soumis à l'ART. Pour ces plateformes, un CRE est possible et pourrait constituer un levier en phase d'investissement pour faciliter le financement, et offrir aux compagnies une meilleure visibilité sur l'évolution des tarifs afin de sécuriser le trafic. Toutefois, à ce stade, aucun de ces aéroports ne s'est engagé dans un CRE.

En effet, cet intérêt est fortement tempéré par plusieurs limites spécifiques :

- La caisse aménagée, accessible uniquement via un CRE pour les grandes plateformes (supérieures à 5 millions de passagers par an) ne s'applique pas à ces aéroports, ce qui limite l'attractivité du CRE
- La démarche est jugée lourde à mettre en œuvre, avec des exigences de dossier et d'échanges qui pèsent davantage sur des organisations plus petites
- La durée, généralement cinq ans, peut apparaître ambitieuse pour ces aéroports, notamment parce que la projection du trafic et les hypothèses économiques sont plus incertaines à leur échelle.

Un point de vigilance ressort également : dans un modèle en caisse unique, certains mécanismes de développement du trafic, essentiels pour ces plateformes, peuvent être mal reflétés dans le résultat régulé créant un risque de "rentabilité affichée" déconnectée de la rentabilité économique réelle et donc de tensions sur la trajectoire tarifaire.
Pour rendre le CRE plus pertinent sur ce segment, une recommandation qui émerge consiste à aller vers un format allégé ("CRE light"), avec des requis, des durées et des modalités de suivi mieux adaptées aux contraintes de ces aéroports, tout en conservant l'essentiel : une trajectoire pluriannuelle lisible, centrée sur les investissements structurants, et des règles simples d'ajustement.



© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

PRÉSENTATION D'ARCHERY STRATEGY CONSULTING

Un cabinet de conseil de Direction Générale spécialisé dans 3 secteurs :



TRANSPORTS, LOGISTIQUE ET MOBILITÉS

Ferroviaire
Aérien
Gestion d'infrastructures
Transports publics
Logistique
Construction de matériel de transport



AÉROSPATIAL, DÉFENSE ET SÉCURITÉ

Aéronautique
Spatial
Défense & Sécurité
Aérostructures
Équipements & systèmes embarqués
MRO



ENERGIE ET ENVIRONNEMENT

Nucléaire
Énergies renouvelables
Transport d'électricité
Transport & stockage de Gaz
Oil & Gas
Équipementiers & Contracting



Archery Strategy Consulting se différencie par la spécialisation

UNE FOCALISATION SECTORIELLE

Notre cabinet accompagne depuis plus de 12 ans les entreprises des secteurs aéronautique, spatial, défense, transports, logistique, énergie et environnement, ainsi que les fonds de Private Equity et d'Infrastructure souhaitant investir dans ces secteurs

UNE EXPERTISE RECONNUE

ArcheryStrategyConsulting a développé des méthodes d'accompagnement adaptés aux grands Projets/ Contrats (cycles longs, fort contenu technique/ technologique, forte intensité capitalistique, etc.)

UN CABINET INDEPEDENDANT

Archery Strategy Consulting est un cabinet de conseil indépendant, avec un actionnariat 100% français

UN ACCOMPAGNEMENT PARTENARIAL DES DIRECTIONS GÉNÉRALES

Notre ADN entrepreneurial nous permet d'accompagner les dirigeants d'entreprises sur des problématiques stratégiques et opérationnelles, avec exigence, rigueur, engagement et solidarité

UN CABINET À TAILLE HUMAINE

Notre taille et notre agilité nous permet de travailler aussi bien avec les donneurs d'ordre de nos secteurs qu'avec les ETI/ PME de leurs filières

UNE CONFIDENTIALITÉ À LA HAUTEUR DES ENJEUX QUE NOUS TRAITONS

Notre positionnement sur des industries de souveraineté (OIV, leaders technologiques et industriels, Défense, etc.) nous permet de développer des relations partenariales fondées sur la confiance

Un positionnement sur les problématiques à forts enjeux

Plans stratégiques
(Vision, planification, stratégiedecroissance, diversification, etc.)

Fusions, acquisitions et partenariats
(Target screening, Due Diligences stratégiques/ opérationnelles/ ESG, etc.)

Positionnement sur la chaine de valeur
(Migrationsur lachainedevaleur,intégration verticale, développements produits, etc.)

Stratégie d'investissements
(Priorisation, trajectoireCAPEX,optimisation,etc.)

Strategie IA
(Identification des casd'usage, choix technologiques, etc.)



Lancement, accélération et redressement de Projets/Programmes
(WBS/OBS,optimisationduplanning,dérisquagedes marges à terminaison, etc.)

Amélioration de la performance industrielle
(Sécurisation des montées encadence,compétitivité coûts, optimisation des stocks et cours, performance achats, etc.)

Transformations organisationnelles
(Design des organisations, définitiondela Gouvernance, tableaux de bord COMEX, etc.)

Sécurisation de la chaîne d'approvisionnement
(Politiqueindustrielle,réintégration,développement/ recovery fournisseurs, JIP, Innovative Collaborative Models, etc.)

Compétitivité de l'ingénièrie
(PolitiqueProduit,performancedes équipes d'ingénièrie, etc.)

Intégration post-fusion
(Sécurisation dessynergies, définition du Target Operating Model, Day-1 readiness, change mangement, etc.)

Depuis 2013, Archery Strategy Consulting a réalisé plus de 550 projets pour ~ 120 clients

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble des personnes ayant contribué à cette étude. Nos remerciements s'adressent tout particulièrement **aux compagnies aériennes** (Easy jet, Volotea), **les syndicats professionnels** (FNAM, SCARA, UAF&FA), aux **exploitants aéroportuaires** (Groupe ADP, Aéroport de Toulouse, Aéroport de Marseille, Aéroport de Bâle-Mulhouse, Aéroport de Lyon, Aéroport de Bordeaux, Aéroport de Montpellier, Aéroport de la réunion, Aéroport de Gatwick), aux **institutions publiques** (DGAC et l'ART), ainsi qu'à l'ensemble des autres contributeurs interviewés. En partageant leur temps, leur expertise, leurs analyses et leurs retours d'expérience, ils ont permis d'enrichir la réflexion, de confronter les points de vue et de mieux appréhender les enjeux techniques, économiques et institutionnels liés au cadre de régulation aéroportuaire

SOURCES

- Base de données Archery Strategy Consulting
- Campagne de +40 entretiens menés par Archery avec :
  - Des exploitants aéroportuaires : Groupe ADP, Aéroport de Toulouse-Blagnac, Aéroport de Marseille Provence, Aéroport de Bâle-Mulhouse, Aéroport de Lyon, Aéroport de Bordeaux, Aéroport de Montpellier, Aéroport de La Réunion, Aéroport de Londres-Gatwick
  - Compagnies aériennes : Easyjet et Volotea
  - Syndicat et fédération : UAF & FA , FNAM et SCARA
  - DGAC
  - ART
  - Natixis
- Directive 2009/12/ce du Parlement européen et du conseil du 11 mars 2009 sur les redevances aéroportuaires
- Loi n°2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports
- Ordonnance n°2011-1300 du 14 octobre 2011 relative aux redevances aéroportuaires
- Résultats d'activité des aéroports français 2024 – UAF&FA
- Rapport sur le maillage aéroportuaire français – Conseil Supérieur de l'Aviation Civile
- Cour des comptes : le maillage aéroportuaire français
- DGAC : trafic aérien intérieur à la métropole redescendu à son niveau de 1989, après 7 trimestres de baisse
- Rapport complet préconisations en vue de l'évolution du cadre de régulation des aéroports – septembre 2023
- Suivi économique et financier des aéroports – bilan 2024 – ART
- Rapport multimodal – Le marché du transport en France – volume 4 (juillet 2025)
- Pour un cadre européen de régulation des transports au service de mobilités durables - propositions de l'ART
- Consultation publique - éléments de doctrine et proposition d'un mécanisme de régulation incitative des investissements dans le cadre d'un contrat de régulation économique
- Thessaloniki Forum of airport charges regulators – Juillet 2025
- Contrat de régulation économique entre l'État et aéroport Marseille Provence SA
- Contrat de régulation économique entre l'État et aéroport Toulouse-Blagnac
- Groupe ADP, dossier public de consultation – contrat de régulation économique 2027-2034
- Rapport de la commission au parlement européen et au conseil concernant l'application de la directive sur les redevances aéroportuaires
- Loi climat et résilience n°2021-1104 du 22 août 2021
- Civil Aviation Act 2012 (Royaume-Uni)
- Article L.321-9 du code de l'énergie
- Le monopole sous influence : les autres politiques de prix – Moodle university
- Fiche 7 - Financer l'aéroport de demain – UAF
- Document de référence des gares 2026
- Cour des comptes, les gares ferroviaires de voyageurs, avril 2021
- Contrat pluriannuel 2021-2026 entre l'état et SNCF Gares & Connexions

Suivre nos actualités

© ARCHERY STRATEGY CONSULTING 2026








CONTACT

ARCHERY STRATEGY CONSULTING

Paris – Toulouse – Tours – Frankfurt – Singapore

www.archeryconsulting.com

Paris Office
14 rue La Boétie
75008 Paris
Tél. +33 (0)1 84 17 02 75

Toulouse Office
9bis Rue de la Colombette
31000 Toulouse
Tél. +33 (0)7 78 41 20 05

Archery Sustainability
14 rue La Boétie
75008 Paris
Tél. +33 (0)1 84 17 02 75

Frankfurt Office
Thurn-und-Taxis-Platz 6
60313 Frankfurt am Main
Tél. +49 172 573 6164

PVD Singapore
8 Burn Road #08-02/03
Singapore 369977
Tél. +65 9061 1637

Archery Data&Analytics
1 Boulevard Heurteloup
37000 Tours
Tél. +33 (0)6 17 25 01 43

ARCHERY
STRATEGY CONSULTING

