

Comité d'Actions Pour la Mise en Place de Sociétés Aéroportuaires



UCCEGA. LES AÉROPORTS FRANÇAIS

Le Livre Blanc des grands aéroports régionaux français

Novembre 2002

Sommaire

Préface

Introduction

1. La situation actuelle des aéroports français
2. Le dynamisme des aéroports régionaux en Europe
3. La comparaison des performances des aéroports français et des autres aéroports européens
4. La nécessaire réforme du régime de gestion aéroportuaire français

Contributions

Préface



- **Par Pierre FLOTAT** – Président de l’Union des Chambres de Commerce et Gestionnaires d’aéroports (U.C.C.E.G.A.)
- **Jean-François BERNARDIN** – Président de l’Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d’Industrie (A.C.F.C.I)
- **Francis PERUGINI** – Président de la Chambre de Commerce de Nice Côte d’Azur, Vice-Président de l’Union des Chambres de Commerce et Gestionnaires d’aéroports, Président du Comité d’Actions pour la Mise en Place de Sociétés Aéroportuaires
- Le livre blanc des aéroports régionaux français est incontestablement une initiative originale et utile dans le contexte économique actuel. Depuis maintenant trois ans, 14 Chambres de Commerce et d’Industrie gérant des aéroports régionaux de plus de un million de passagers ont uni leur énergie et leur compétences pour proposer aux pouvoirs publics les contours d’un nouveau régime de gestion des aéroports.
- Cette démarche a été avant tout basée sur le pragmatisme économique sur l’observation et l’analyse des pratiques en vigueur dans l’ensemble de l’Union Européenne.
- De nombreuses études comparatives ont été réalisées. Il s’agissait de connaître les régimes de gestion en vigueur, les politiques et pratiques tarifaires, les performances de gestion des aéroports, l’organisation et le financement de ces infrastructures,...
- Après trois ans d’études, ce livre blanc des aéroports régionaux français propose une synthèse de l’ensemble des travaux entrepris.
- Il souligne d’abord l’ampleur de la tâche accomplie depuis plus de 70 ans par les gestionnaires d’aéroports en France.
- Il propose ensuite des actions concrètes permettant d’aboutir rapidement à la promulgation d’une nécessaire loi de modernisation et de décentralisation du régime de gestion des aéroports français.
- Il propose également les bases d’une nouvelle donne associant l’État, les collectivités territoriales et les Chambres de Commerce et d’Industrie. Ces trois acteurs sont en effet les garants de ces infrastructures essentielles qui doivent être gérées dans l’intérêt général avec pour ambition de favoriser un aménagement dynamique et structurant du territoire et d’être des opérateurs très professionnels et performants.
- Nous vous souhaitons une agréable lecture

Introduction

- A l'aube du vingtième siècle, les pionniers de l'aviation tels Clément Ader, Otto Lillenthal ou encore les frères Wright n'avaient cure des aéroports. Ils se contentaient de prairies pour satisfaire leur passion sans se douter du prodigieux essor de l'industrie aéronautique. Les aéroports n'existaient pas encore.
- A l'issue du premier conflit mondial, des esprits visionnaires avaient déjà compris l'intérêt économique du transport aérien. Avant les passagers, les avions ont transporté des sacs postaux éléments de communication pour l'activité économique.
- Ce n'est véritablement qu'après la seconde guerre mondiale que l'industrie aéronautique allait passer d'un stade artisanal à celui d'une industrie à part entière. Il s'agissait alors d'une industrie dont l'importance stratégique n'avait pas échappé aux États, aux collectivités territoriales et aux Chambres de Commerce et d'Industrie.
- Ce développement s'est fait parce que les acteurs locaux se sont rendu compte qu'un aéroport était un outil structurant d'aménagement du territoire. Ils ont d'ailleurs soutenu ce développement en prenant des participations au capital de compagnies aériennes comme AIR FRANCE et AIR INTER et en participant avec plus ou moins de bonheur à la création de compagnies régionales (BRIT AIR, AIR ALPES, AIR ALSACE,...) ainsi qu'au développement de liaisons aériennes. En effet, la desserte aérienne joue un rôle moteur dans le développement économique d'une région, si un aéroport existe. En son absence, une compagnie aérienne ira se poser ailleurs et une grande partie de l'activité économique en dépendra.
- Le développement des aéroports constitue, comme pour les ports, un formidable moteur de croissance économique. Ces équipements sont aujourd'hui totalement interdépendants. C'est pourquoi, dans le cadre de leurs missions, les Chambres de Commerce et d'Industrie gèrent de tels équipements.

- A l'aube du XXIème siècle, les aéroports sont devenus des outils de développement économique à un échelon régional, national et international.
- En France, la décentralisation conduit non seulement la nécessité de nouvelles stratégies mais également à l'implication de nouveaux acteurs dans cette activité. Les enjeux restent cependant les mêmes. Les aéroports doivent continuer à être gérés de façon rigoureuse et très professionnelle et prendre en compte les besoins des populations concernées.
- Paradoxalement, alors que la situation économique des concessions aéroportuaires a été profondément bouleversée au cours des cinquante dernières années, le régime de gestion des aéroports est, pour sa part, resté identique. Aucune loi de modernisation n'a été mise en place.
- Ce décalage profond entre les faits et le droit doit maintenant être comblé, ce que nous nous proposons de présenter au travers de cet ouvrage.
- Nous envisagerons, en premier lieu, la situation des aéroports français, puis celle de nos voisins européens. Nous mettrons en évidence les caractéristiques du système français. L'ensemble de ces éléments nous permettra de formuler des propositions constructives afin que demain, l'industrie aéroportuaire française puisse non seulement rivaliser avec ses homologues européens, mais qu'en outre elle permette à ses meilleures équipes aéroportuaires de devenir des « leaders » au sein de l'Europe aéroportuaire.

1. La situation actuelle des aéroports français

1.1. Les données clés des aéroports français

AEROPORTS	PASSAGERS	Dont international	FRET	MOUVEMENTS
Paris	73 642 665	52 469 196	1 731 121	761 243
Nice	9 392 495	4 430 304	21 182	205 537
Marseille	6 458 429	2 064 748	59 389	100 047
Lyon	6 026 862	3 340 155	44 106	124 347
Toulouse	5 350 404	1 480 454	60 069	87 509
Bâle-Mulhouse	3 765 149	2 919 841	80 046	126 895
Bordeaux	3 066 751	685 309	17 753	50 084
Pointe à Pitre	2 117 232	2 117 232	20 104	35 484
Strasbourg	2 032 313	330 950	3 935	39 449
Nantes	1 992 909	747 142	11 975	42 961
Fort de France	1 785 316	1 785 316	19 268	29 565
Montpellier	1 750 029	92 170	6 351	27 175
Saint Denis	1 490 382	1 490 382	30 020	12 462
Ajaccio	1 072 532	44 549	7 031	14 953
Lille	990 598	302 473	1 359	25 060

Source : UCCEGA – Données 2000

- **Du champ d'aviation à l'entreprise aéroportuaire.**
 - Les aéroports régionaux français présentaient une physionomie des plus sommaires il y a 50 ans. Ils ont contribué à la croissance du transport aérien en France. Les analystes s'accordent à dire que cette croissance va perdurer selon même les prévisions les plus conservatrices, et malgré des incidents de parcours comme la guerre du Golfe en 1991 ou, plus récemment la crise postérieure aux événements du 11 Septembre 2001, sans compter l'évolution des contraintes environnementales. Aujourd'hui, les aéroports régionaux français sont de véritables entreprises avec un haut niveau de technicité, une sophistication des activités et nécessitent des investissements importants. Par ailleurs, la croissance prévisible permet d'augurer un avenir prometteur pour les aéroports français et en particulier les aéroports régionaux dont les flux de trafic devraient doubler au cours des 20 prochaines années.

- **Des flux de trafic élevés...**
 - Le trafic des aéroports français se caractérise à la fois par son importance et son fort déséquilibre. 55% du trafic est concentré sur la région parisienne. Pourtant, la France n'est pas un désert aéroportuaire avec plus de 300 aéroports ouverts à la circulation aérienne publique même si seulement 65 d'entrent eux accueillent du trafic régulier. Il faut noter que seules 4 régions françaises (hors Ile de France) enregistrent une population supérieure à 3 millions d'habitants. Ce n'est d'ailleurs par un hasard si ces 4 régions abritent un tiers des grands aéroports régionaux français.

















- **Pour des outils structurants d'aménagement du territoire.**
 - Grâce à ce maillage étroit, les aéroports français concourent de façon efficace à l'aménagement du territoire quelle que soit leur taille. Qu'il s'agisse d'Aurillac ou de Strasbourg, la problématique est toujours la même et vise à désenclaver un territoire donné.
 - Ainsi, la plupart des aéroports ont une place à tenir dans l'espace français. Certains bénéficient de la présence d'un « hub » (plateformes de correspondance), d'autres de la présence de compagnies « low cost », charters, compagnies régionales,... Ceux qui le peuvent, présentent une mixité de ces activités qui participe au développement économique régional.

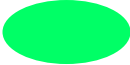


- **Le métier des opérateurs a lui aussi considérablement évolué**
 - Le centre de gravité du cœur de métier, qui fut longtemps la création et la mise en œuvre de l’outil technique, se déplace désormais vers la gestion et le marketing. Les activités de sous-traitance se développent comme la sécurité-sûreté conformément à la volonté de Bruxelles. Les opérateurs se sont également désengagés du secteur de l’assistance aéroportuaire. Ceux-ci sont aujourd’hui confrontés aux mêmes préoccupations qu’un chef d’entreprise.
- **Des aéroports qui investissent de plus en plus**
 - Il y a 30 ans l’investissement moyen par passager était de 1 Euro. Il était compris entre 3 et 5 Euros ces 5 dernières années et devrait être compris entre 5 et 10 Euros pour les 5 prochaines années. Ceci constituera un défi majeur pour les opérateurs aéroportuaires.

Évolution de l’investissement moyen par passager et par an en €



1.2. Le cadre juridique et réglementaire français

	Cahier des charges 1955	Décrets 1997/99
• Statut juridique		
• Durée de gestion		
• Équilibre des risques financiers		
• Possibilités de financement des investissements		
• Accumulation de fonds propres		
• Procédures administratives		
• Possibilités d'exportation		
• Exploitation du potentiel fiscal		

 Force  Neutre  Faiblesse

- **Un cadre juridique qui n'a pas évolué depuis cinquante ans**
 - Le régime juridique français en matière de gestion aéroportuaire présente la singularité, à l'inverse de ce qui s'est passé ailleurs en Europe, de n'avoir pas évolué depuis cinquante ans. La dernière loi relative aux aéroports a été promulguée en 1933. Quant aux textes régissant la plupart des concessions aéroportuaires, ceux-ci sont entrés en application en 1955 (avec un toilettage en 1997).

- **Un décalage profond entre les faits et le droit**
 - Les aéroports régionaux français qui, il y a cinquante ans, n'étaient que des espaces libres avec une infrastructure des plus sommaires sont devenus de véritables « entreprises » avec des investissements annuels très importants, l'utilisation de technologies sophistiquées, en évolution très rapide, des résultats de gestion très bons en matière de productivité et de satisfaction de leurs clients. Un aéroport est aujourd'hui une entreprise complète. L'absence d'une loi aéroportuaire depuis plus de 50 ans fait que cette évolution n'est pas prise en compte sur le plan législatif et qu'il y a en France en matière aéroportuaire un profond décalage entre le Droit et les faits.

- **Un cadre réglementaire dual avec un établissement public pour Aéroports de Paris et des concessions aéroportuaires pour les autres.**

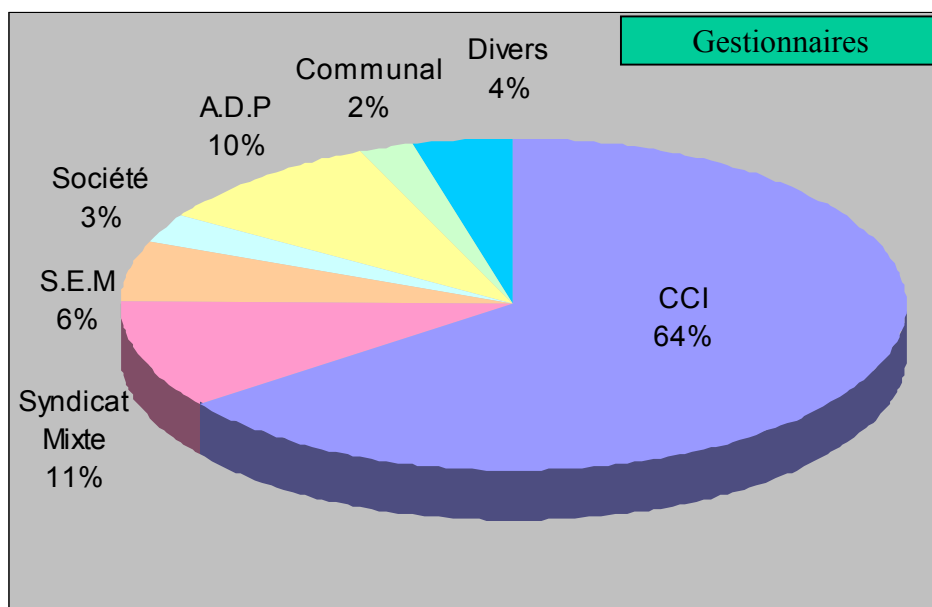
La France présente la particularité de rassembler différents types de régimes de gestion, qu'ils soient publics ou privés. Mais, force est de constater que deux régimes prédominent largement :

 - D'abord celui des Établissements Publics avec ADP qui concentre la majorité du trafic français (plus de 70 millions de passagers).
 - Puis le régime concessif, qui concerne la grande majorité des aéroports, avec pour concédant l'État. Ce dernier est propriétaire de la plupart des terrains et, s'il ne gère pas lui-même, dispose d'importantes prérogatives qui font de lui bien plus qu'un régulateur. Les concessionnaires sont depuis plus de 70 ans des Chambres de Commerce et d'Industrie qui assument à ce titre un rôle d'opérateur historique.

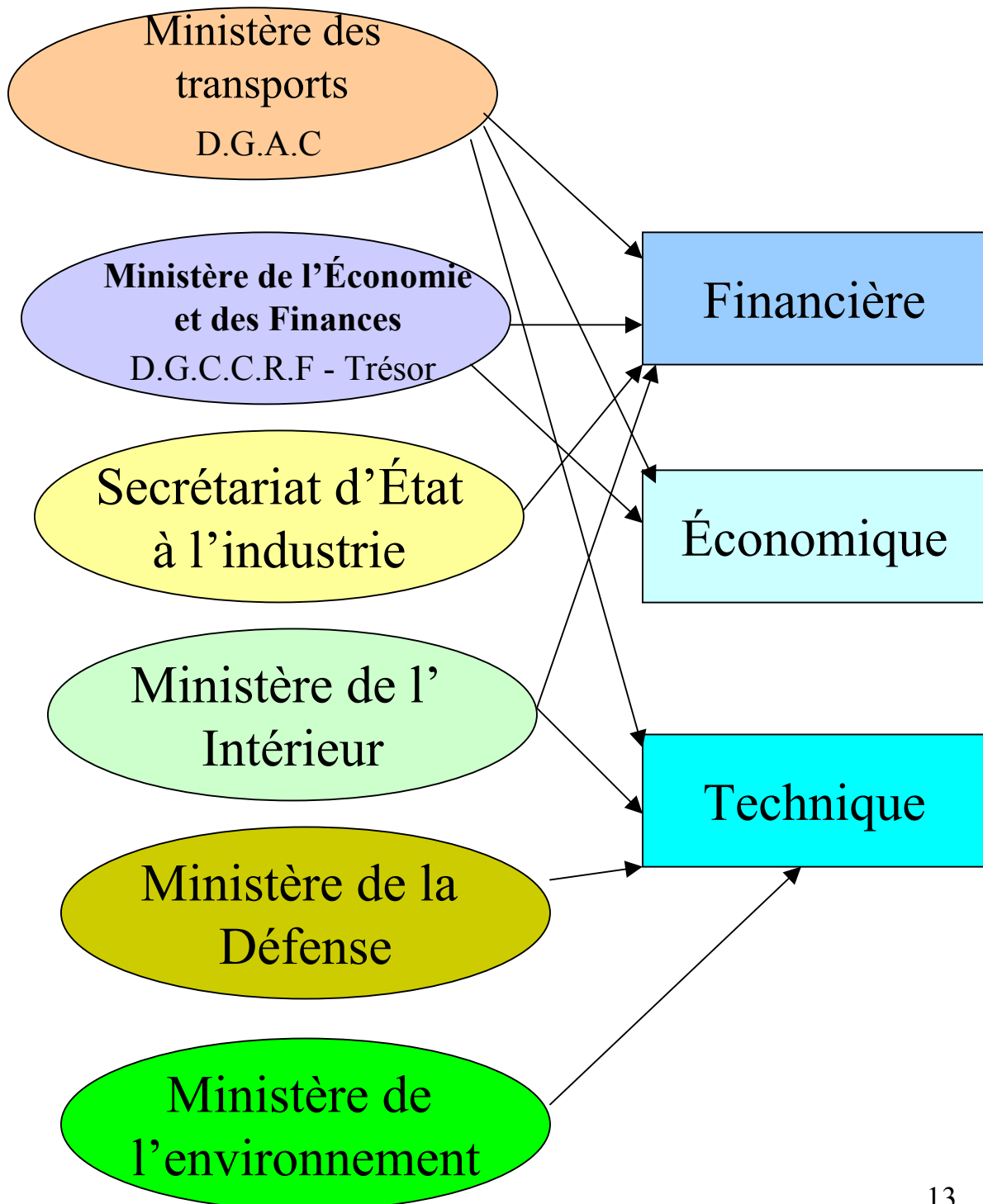
- Une précarité généralisée

- La plupart des concessions reposant sur le cahier des charges de 1955 vont arriver très prochainement à leur terme. Pour les autres (celles signées sur la base du décret de 1997), un renouvellement sur la base d'une courte durée a été décidé suite à une décision de Matignon de Juin 2000.
- Avec des durées comprises aujourd'hui entre 3 et 10 ans, les concessionnaires des aéroports régionaux français ont à faire face à un contexte unique au monde puisqu'ils doivent composer avec des durées très courtes et ne disposent d'aucune visibilité sur le régime qui va succéder à l'actuel.

Le mode de gestion des aéroports français (pourcentages établis par rapport au nombre total d'aéroports)



1.3. Les tutelles des concessions aéroportuaires



- **Cinq ministères de tutelle**
 - En France, les concessionnaires des aéroports sont aujourd’hui confrontés à de nombreuses tutelles. Celles-ci sont à la fois technique, économique et financière. La tutelle se décline au moins au niveau de quatre ministères différents :
 - Ministère de l’Équipement, du Logement et des Transports
 - Ministère de l’Économie et des Finances
 - Ministère de l’Intérieur
 - Ministère de la Défense
 - Ministère de l’Environnement

- **Un mélange complexe de responsabilités (État concédant, concessionnaire,...) avec une centralisation des décisions.**
 - En France, l’État assure simultanément plusieurs fonctions : régulateur, concédant, propriétaire des terrains et des installations, contrôle des redevances aéronautiques, contrôle et garant des emprunts, responsabilités de services (police, douanes, sûreté,...),... De ce fait, les responsabilités sont imbriquées et mélangées entre le concédant et le concessionnaire.
 - Pour le concessionnaire, les contraintes sont élevées et le cahier des charges type de 1997 comporte de nombreuses d’approbations préalables de l’autorité concédante dont deux passages par an au Comité pour les Investissements à caractère Économique et Social (CIES). En effet, tout programme de travaux supérieur à un certain seuil doit être approuvé par l’État, autorité concédante même si celui-ci ne participe plus à son financement.

- **L’État n’investit plus.**
 - Au cours des 15 dernières années la part des investissements de l’État pour les grands aéroports régionaux français a été inférieure à 10%. Dès lors, une nouvelle donne en termes de répartition des responsabilités devrait être envisagée, ce d’autant que la question de la décentralisation est aujourd’hui clairement posée.
 - De plus, compte tenu du cahier des charges inadapté auquel les concessionnaires sont soumis, le poids de cette tutelle se trouve augmenté.

1.4. Les retombées économiques et sociales générées par les aéroports régionaux français

Données en €	Année	Impact Direct	Impact Indirect	Impact Induit	Impact Total
Nice	1999	320 142 936	1 036 653 317	3 353 878 379	4 710 674 632
Marseille	2000	334 168 246	616 046 478	1 140 166 200	2 090 380 924
Lyon	1998	526 101 000	1 030 098 000	1 633 948 000	3 190 147 000
Toulouse	2001	210 000 000	350 000 000	1 120 000 000	1 680 000 000
Bordeaux	1998	396 367 000	228 673 000	609 796 000	1 234 836 000
Pointe à Pitre	Etude non réalisée				
Strasbourg	1994	46 500 000	155 800 000	430 900 000	633 200 000
Nantes	Etude non réalisée				
Fort de France	Etude non réalisée				
Montpellier	En cours de réalisation				
St Denis la Réunion	Etude non réalisée				
Ajaccio	Etude non réalisée				
Lille	1999	63 000 000	49 000 000	171 000 000	283 000 000
Toulon	Etude non réalisée				
Total		1 896 279 182	3 466 270 795	8 459 688 579	13 822 238 556

Source : Etude Benchmark Européen - Année 2001 - Comité d'Actions pour la Mise en Place de Sociétés Aéroportuaires

	Emplois directs	Part du gestionnaire	ratio gestionnaire/total
Nice (1)	7 500	421	6%
Marseille	4 754	352	7%
Lyon	5 000	420	8%
Toulouse (2)	3 000	220	7%
Bordeaux	7 600	270	4%
P. à Pitre	1 717	190	11%
Strasbourg	1 385	115	8%
Nantes	1 600	138	9%
Fort de France	1 620	110	7%
Montpellier	1 700	75	4%
St Denis	1 300	189	15%
Ajaccio	600	99	17%
Lille	1 039	82	8%
Toulon	200	100	50%
Total	39 015	2 781	7%

(1) Inclus pôle d'activités de l'Arenas

(2) non inclus le pôle industriel aérospatial

Source : Etude Benchmark Européen - Année 2001 - Comité d'Actions pour la Mise en Place de Sociétés Aéroportuaires

- **L'impact économique des aéroports régionaux français.**
 - De façon générale, l'impact économique des aéroports régionaux français est considérable et peu de gens en ont conscience. Ainsi, pour 7 des grands aéroports régionaux français, le montant de l'impact économique total s'établit aux environs de 14 milliards d'euros par an.
 - La réalisation d'études, selon la méthodologie rigoureuse de l'organisme officie A.C.I. Europe (association des aéroports européens) permet de mieux appréhender ce phénomène et de garantir une cohérence des résultats entre les différents aéroports européens. Ces études mesurent non seulement les retombées liées à la présence d'un aéroport sur le tissu économique local, mais précisent également les retombées en termes d'emplois.

- **Un aéroport est un créateur d'emplois important**
 - Chaque aéroport est un contributeur à l'emploi important, quelle que soit sa taille. Les études de l'A.C.I. Europe montrent que cette contribution directe entraîne de façon sous-jacente des contributions indirectes et induites 3 fois plus importantes.
 - Selon l'étude de l'ACI Europe, la moyenne des emplois créés est de 1.000 emplois par million de passagers supplémentaire. Cette moyenne peut être supérieure pour les très grands aéroports européens. A contrario, elle est d'environ 850 pour les grands aéroports régionaux, c'est-à-dire ceux qui accueillent entre 1 et 15 millions de passagers.
 - Ainsi, le développement des activités aéroportuaires ne peut être qu'encouragé, dans le respect de l'environnement bien sur.

- **Les opérateurs français sont en Europe ceux qui mesurent le plus régulièrement l'impact économique.**
 - Les Chambres de Commerce et d'Industrie, dont la mission de base est le développement de l'activité économique locale, sont pleinement dans leur mission de service public en gérant des concessions aéroportuaires. Celles-ci procurent en effet des retombées économiques puissantes sur l'ensemble d'une région donnée et, un aéroport est avant tout un outil d'aménagement et de développement de l'activité économique d'un territoire. Ce n'est donc pas un hasard si en France on trouve le plus grand nombre d'aéroports régionaux ayant réalisé des études d'impact économique, contrairement à ce qui a été constaté chez nos voisins européens.

- La part des concessionnaires français dans les emplois aéroportuaires.
 - Contrairement à une idée reçue, les gestionnaires d'aéroports régionaux français représentent une part limitée de ces emplois. Il apparaît, après consolidation des résultats des 14 grands aéroports régionaux français, que la part des emplois incombant aux gestionnaires est de 7% seulement. Dans des aéroports similaires d'autres pays européens, cette proportion est deux à trois fois plus importante car ils n'ont pas confié au secteur privé les activités concurrentielles.
- Une stratégie fondée sur le cœur de métier et une organisation de la concurrence pour les services aéroportuaires.
 - La relative faible part d'emploi incombant aux gestionnaires d'aéroports régionaux par rapport aux emplois totaux ne constitue nullement un frein. Au contraire, en organisant la sous-traitance de nombreuses activités et en offrant de réelles possibilités de concurrence dans de nombreux secteurs (assistance, sécurité,...) le développement de ces activités s'en est trouvé accéléré et les créations d'emplois ont été ainsi favorisées.
 - En revanche, dans les autres pays européens, les opérateurs aéroportuaires n'organisent pas systématiquement la mise en concurrence des services aéroportuaires (telecom, assistance, commerces, sûreté,...).

1.5. De très bonnes équipes aéroportuaires en France.

- L'expérience développée depuis plus de 70 ans par les opérateurs des grands aéroports régionaux français est aujourd'hui reconnue au plan européen.
- Une bonne productivité des équipes
 - Les opérateurs ont concentré leur activité sur le cœur de métier en sous-traitant de nombreuses activités ou en se désengageant volontairement d'autres secteurs.
 - Cette politique a porté ses fruits et la productivité des opérateurs français est supérieure à celle de la plupart de leurs homologues européens.
- Un souci de bonne qualité de service
 - La plupart des opérateurs d'aéroports régionaux français se sont engagés et impliqués fortement dans une démarche qualité.
 - Ils ont ainsi développé progressivement des outils et engagé des démarches de certification de tout ou partie de leur activité aéroportuaire (ISO 9001, méthode EFQM,...).
 - Ils favorisent l'organisation de la qualité des opérateurs de la chaîne aéroportuaire (comité national de la qualité en aéroports)
- Une recherche de développement durable dans le respect de l'environnement
 - La plupart des opérateurs d'aéroports régionaux, conscients que le respect de l'environnement est la clef du développement durable, ont engagé une démarche environnementale complète incluant des mesures concrètes visant à limiter les effets des nuisances(bruit, pollution,..).
 - Ils ont en conséquence engagés des démarches de concertation avec les riverains et mis en œuvre des procédures de certification (ISO 14000).

1.6. Les enjeux actuels de la situation des aéroports en France

- **La réforme est urgente**

Nous soulignons l'urgence de réformer l'ensemble du régime de gestion des grands aéroports régionaux français pour, d'une part mettre fin à la précarité des gestionnaires, et d'autre part rattraper une grande partie de notre retard vis-à-vis de l'évolution engagée par les principaux pays européens en matière aéroportuaire.

Cette réforme a ainsi pour objectif majeur d'adapter la loi française aux réalités aéroportuaires d'aujourd'hui : celles d'aéroports modernes partout gérés avec un statut d'entreprise et une implication directe des acteurs publics locaux.
















- **Mettre le droit en accord avec les faits**

Notre première proposition de réforme est de créer en France des Sociétés Anonymes pour les grands aéroports régionaux afin de permettre le développement des aéroports et de lutter à armes égales dans un contexte de concurrence internationale.

Notre deuxième proposition de réforme est de permettre une intervention forte des collectivités locales dans ces futures sociétés aéroportuaires, à travers les lois de décentralisation à venir.

2. Le dynamisme des aéroports régionaux en Europe

2.1. Les données clés des aéroports régionaux en Europe

<i>Pays</i>	<i>Passagers</i>	<i>Population</i>	<i>Ratio passagers/population</i>
Royaume Uni 	180 000 000	59 000 000	3,1
Allemagne 	143 600 000	82 100 000	1,7
France 	133 600 000	60 000 000	2,2
Espagne 	126 800 000	39 134 000	3,2
Italie 	90 600 000	56 800 000	1,6
Pays Bas 	41 000 000	15 700 000	2,6
Grèce 	34 500 000	10 662 000	3,2
Suède 	33 000 000	8 900 000	3,7
Belgique 	22 500 000	10 175 000	2,2
Danemark 	21 600 000	5 350 000	4,0
Portugal 	19 000 000	9 927 000	1,9
Irlande 	18 000 000	3 620 000	5,0
Autriche 	15 300 000	8 133 000	1,9
Finlande 	13 800 000	5 150 000	2,7
Luxembourg 	1 700 000	425 000	4,0
Total 	895 000 000	375 076 000	2,4

Source : Directions de l'aviation civile des 15 pays de l'Union Européenne (trafic) et Encarta 2000 (population)

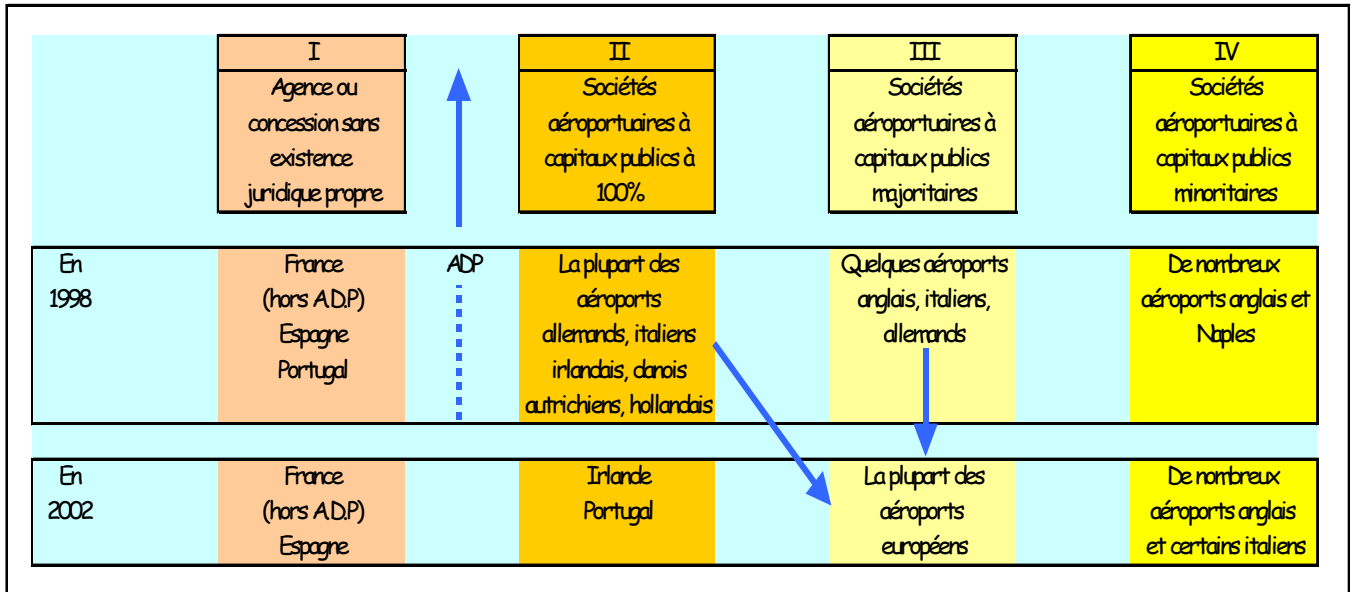
- **Un réseau aéroportuaire développé et structuré**
 - L'Europe a la chance de bénéficier d'un réseau aéroportuaire développé avec plus de 650 aéroports accueillant du trafic commercial.
 - Le volume d'activité traité actuellement est considérable et repose essentiellement sur une grosse centaine d'acteurs principaux que sont les grands aéroports européens et les aéroports régionaux. Aujourd'hui, le trafic intercontinental est concentré sur une quinzaine de plate-formes européennes mais l'essentiel des flux reste domestique ou intra européen. Dans ce cadre, les aéroports régionaux européens jouent un rôle essentiel dans ce réseau aéroportuaire.

- **Des perspectives de croissance élevées.**
 - Les perspectives de croissance conduisent à un doublement du trafic à 20 ans. Il est significatif de noter que les grandes plate-formes européennes ne pourront que partiellement faire face à cette évolution. Même si certains projets existent (pistes supplémentaires à Francfort et à Amsterdam, Terminal 5 à Londres Heathrow, terminaux supplémentaires chez A.D.P,...), la construction de nouveaux sites aéroportuaires paraît inéluctable (aujourd'hui Athènes et demain Berlin).



- **Un avenir prometteur.**
 - La saturation des grands aéroports européens conduira les aéroports régionaux à être en première ligne pour accompagner la croissance du trafic. Certains aéroports évolueront vers la catégorie supérieure.
 - Quoi qu'il en soit, le transport aérien n'a pas encore atteint sa pleine maturité en Europe. Les deux décennies qui arrivent marqueront une étape décisive vers la véritable démocratisation de ce mode de transport, et les aéroports se devront d'être des partenaires efficaces au cœur de la chaîne du transport. Pour cela, il est essentiel que leur mode de gestion soit adapté aux exigences actuelles et à venir.

2.2. L'évolution des régimes de gestion

Évolution historique du régime de gestion des aéroports en Europe



Régime juridique actuel des aéroports européens

		Forme juridique	Concession / Licence	Durée	Propriété du sol
Allemagne		Sociétés	Licence	illimité	Gestionnaire
Autriche		Sociétés	Licence	illimitée	Etat
Belgique		Sociétés	N.C	N.C	N.C
Danemark		Sociétés	N.C	N.C	N.C
Espagne		Agence publique	Projet de licence	sans objet	Gestionnaire
France		Etablissements publics	Concessions d'outillage public	1955 : 30 - 50 ans 1997 3 - 10 ans	Etat
Grece		Régie directe	sans objet	sans objet	Etat
Irlande		Société	N.C	N.C	Gestionnaire
Italie		Sociétés	Concession - De facto licence	40 ans - De facto illimité	Etat
Pays-Bas		Sociétés	Licence en projet	Illimitée	Etat
Portugal		Société	N.C	N.C	Gestionnaire
Royaume-Uni		Sociétés	Licence C.A.A (concessions pour 3 aéroports)	illimité (30 ans pour les concessions)	Gestionnaire

Il existe une diversité considérable de régimes de gestion aéroportuaire en Europe et également dans le monde. Le fait le plus caractéristique est l'évolution de ces régimes au cours des cinquante dernières années.

- **La mise en place de Sociétés Aéroportuaires avec des actionnaires publics.**

La première évolution constatée en Europe a été la mise en place de sociétés à actionnaires publics en lieu et place d'entités publiques (régie directe ou agence).

- **Un mouvement de décentralisation**

Dans de nombreux cas, les collectivités locales sont actionnaires et membres du conseil d'administration de ces sociétés aéroportuaires. Elles ont un rôle décisionnaire sur les destinées de ces aéroports.

- **L'ouverture du capital à des actionnaires privés**

Un mouvement récent en Europe conduit certaines sociétés aéroportuaires à ouvrir une partie minoritaire du capital à des partenaires privés. En Grande-Bretagne et en Italie, quelques sociétés aéroportuaires sont même contrôlées majoritairement ou exclusivement par des intérêts privés.

- **Le retrait progressif des États.**













Dans les principaux pays européens (hors France et Espagne), l'État qui s'est progressivement retiré de la gestion des aéroports régionaux, n'est pratiquement plus actionnaire des sociétés aéroportuaires, et concentre son implication sur son rôle d'autorité de régulation.

2.3. Organisation et financement des aéroports en Europe

	Etat	Région	Ville (s)	C.C.I	Personnel	Privé
Irlande/ Portugal	100%					
BAA						100%
Birmingham		49%			3%	48%
Manchester			100%			
Munich	26%	51%	23%			
Nuremberg		50%	50%			
Hambourg			64%			36%
Amsterdam	76%		24%			
Milan		16%	84%			
Naples		13%	13%			75%
Genes			60%	25%		15%
Turin		15%	31%	10%		44%
Salzbourg/ Innsbruck	50%	25%	25%			
Vienne		20%	20%		10%	50%













Source : ADV, Schipol Group, SAGAT, GESAC, SEA Milano, Manchester Airport plc, Apt Genova

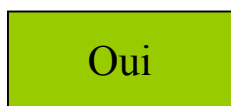
N.B : Pour Genes, l'actionnaire de référence est l'autorité portuaire de la ville (60%)

		Financement assuré majoritairement par l'Etat	Financement assuré partiellement par l'Etat et/ou les collectivités publiques	Financement assuré par le gestionnaire seul
Allemagne		Non	Non	Oui (sauf petits aéroports)
Autriche		Non	Non	Oui
Belgique		N.C	N.C	N.C
Danemark		Non	Oui (aéroports régionaux)	Oui
Espagne		Oui	Non	Non
France		Non	Oui (pas systématique)	Oui
Grece		Oui	Non	Non
Irlande		Non	Non	Oui
Italie		Non	Non	Oui
Pays-Bas		Non	Oui (petits aéroports)	Oui
Portugal		Non	Non	Oui
Royaume-Uni		Non	Non (mais quelques aides indirects)	Oui

- La gestion d'un aéroport, relativement simple et sommaire dans les années 50, est devenue maintenant d'une grande complexité en raison des multiples enjeux qu'il faut simultanément traiter : sécurité – sûreté, traitement de l'information, technologies multiples, qualité de service, investissements croissants, marketing et commercial, gestion financière. Le management d'un aéroport est devenu identique à celui d'une grande entreprise.
- Pour répondre à cette évolution, la plupart des États européens ont promulgué dans les vingt dernières années, plusieurs lois pour moderniser leur régime de gestion aéroportuaire.
- **Un régime juridique qui s'appuie le plus souvent sur une licence de durée illimitée**
 - La plupart des pays européens n'ont pas mis en place un régime de concession aéroportuaire tel que nous le connaissons en France, mais un régime de licence d'une durée très longue, voire dans bien des cas, illimitée. Chaque opérateur d'un aéroport régional dans ces pays, dispose donc d'un large horizon de temps lui permettant de gérer l'aéroport pour le moyen et long terme compte tenu des investissements très importants qui doivent être réalisés en permanence.
- **Une répartition des responsabilités entre l'opérateur et l'État régulateur.**
 - Le régime de licence permet de bien séparer les rôles entre d'une part, l'opérateur disposant d'une licence et complètement responsable de l'entreprise aéroportuaire, et d'autre part, l'État qui n'est plus impliqué dans la gestion ni dans l'actionnariat, mais qui peut se consacrer pleinement à sa fonction de régulateur.

Le périmètre d'activité des gestionnaires d'aéroports européens

		Assistance	Sûreté/Sécurité	Contrôle aérien	Management d'autres aéroports	Alliances entre sociétés
Allemagne		Oui	Oui	Non (sauf petits aéroports)	Oui	Oui
Autriche		Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Belgique		Non	N.C	N.C	N.C	N.C
Danemark		N.C	N.C	N.C	Oui	N.C
Espagne		Non	Oui	Oui	Oui	Sans objet
France		Non	Oui	Non	Non	Non
Grèce		N.C	N.C	N.C	N.C	Sans objet
Irlande		N.C	N.C	N.C	Oui	Oui
Italie		Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Pays-Bas		Non	Oui	Non	Oui	Oui
Portugal		N.C	N.C	Non	N.C	N.C
Royaume-Uni		Non(sauf exceptions)	Oui	Non (sauf petits aéroports)	Oui	Oui



Activité assurée par le gestionnaire (en propre ou sous traitée)








Activité assurée par un tiers

- **Des périmètres d'activités étendus.**
 - Diversifiant ses sources de revenus, le périmètre d'activités des opérateurs européens est souvent bien plus étendu que celui des opérateurs français. Les activités de sous-traitance sont moins développées et le gestionnaire assume lui-même dans certains pays les activités d'assistance, de sûreté-sécurité voire la gestion de commerces.
 - En conséquence, le nombre d'employés de l'opérateur est deux à trois fois plus élevé qu'en France à trafic équivalent.
- **Une mise en concurrence des services aéroportuaires aléatoire ailleurs en Europe.**
 - Dans la mesure où les opérateurs européens gèrent directement ou par le biais de filiales de nombreuses activités aéroportuaires profitables, ils hésitent à mettre en concurrence certains services. A titre d'exemple, l'opérateur de l'aéroport de Munich assure 98.5% de l'activité d'assistance sur cet aéroport par le biais de sa filiale dédiée.
 - Ces choix sont en opposition complète avec les objectifs fixés par les textes européens qui prônent une mise en concurrence des services aéroportuaires.
- **Un financement de plus en plus lourd : cinq fois plus en 30 ans**
 - Les investissements annuels devant être réalisés dans les aéroports régionaux européens sont inéluctablement orientés à la hausse (cf p. 9).
 - Le financement de ces investissements se fait par autofinancement et par emprunts bancaires, et dans certains cas, par augmentation de capital de source publique et/ou privée. Les subventions d'investissement ont tendance progressivement à disparaître.

2.4. Les aéroports et le secteur concurrentiel

- **Un caractère monopolistique limité.**
 - Il est avéré que les aéroports détiennent au moins partiellement un aspect monopolistique en particulier quand ils se situent dans une zone enclavée ou sont très éloignés entre eux. Ce caractère monopolistique entraîne logiquement certaines exigences à respecter avec en contre-partie la possibilité de recevoir des aides publiques pour favoriser leur développement.
- **Un cadre concurrentiel de plus en plus marqué.**
 - Cependant la problématique des aéroports européens repose avant tout sur le postulat que les aéroports constituent avant tout une activité commerciale et concurrentielle sur des points clefs :
 - Concurrence entre plates-formes aéroportuaires proches
 - Concurrence des petites plates-formes pour les « low-cost »
 - Concurrence intermodale (en particulier avec le TGV)
 - Concurrence sur les activités extra-aéronautiques
 - Concurrence pour la sous-traitance
 - Compte tenu de ce caractère commercial et concurrentiel, le principe d'appel d'offres n'est pas recevable et n'est d'ailleurs pas utilisé en Europe.
- **Une absence de mise en concurrence pour les gestionnaires aéroportuaires.**
 - De plus, les États européens ont exclu considérablement le processus d'appel d'offre pour leurs opérateurs en leur procurant un régime de licence en lieu et place du régime concessif. Cette situation permet aux sociétés aéroportuaires d'être à l'abri d'éventuels textes européens à venir concernant les appel d'offres pour les concessions en général.
- **Une mise en concurrence généralisée pour les services aéroportuaires...qui n'est pas appliquée partout en Europe**
 - En revanche, les appels d'offres et une saine concurrence devraient être la norme pour les services à caractère aéronautique. Si cela est effectivement le cas en France (notre pays est même en pointe en la matière), on ne peut pas en dire autant dans les autres pays européens où les textes sont interprétés de façon plus laxiste ce qui conduit en pratique à certaines dérives mettant en cause l'exercice de la saine concurrence souhaitée.

2.5. Les politiques tarifaires en Europe

					
Bruit	oui	non	oui	oui	oui
Modulation horaire	oui	non	oui	non	non
Tarif dégressif selon le nombre de touchées	non	oui	non	non	non
Selon le poids	oui	oui	oui	oui	oui
Provenance du vol	non	oui	oui	oui	oui
Distinction selon mode de propulsion	non	non	oui	non	non
Distinction cargo/passagers	non	non	oui	non	non
Vols en mise en place et/ou courte distance	non	non	oui	non	non
Redevance de balisage spécifique	non	non	non	oui	non
Franchise parking	oui (1)	oui	oui	oui	oui
Tarif Parking horaire / journalier	horaire	journalier	journalier	horaire	horaire
Partage de risque (risk share)	oui	non	oui	non	non

(1) sauf Hambourg

Source : AENA, ADV, ASSAEROPORTI, AOA et Manuel IATA

- **Une diversité de politiques tarifaires**
 - Les politiques prévalant en matière de tarification en Europe présentent des traits variés pour des raisons historiques. Dans certains pays (dont l'Espagne et l'Italie), l'État a financé une grande partie des investissements aéroportuaires, ce qui a permis de maintenir des tarifs de redevances aéronautiques relativement bas. A l'inverse, il faut noter que les aéroports britanniques privatisés pratiquent des tarifs de redevances aéroportuaires très élevés (environ le double des tarifs français. Cette politique conduit aujourd'hui la plupart des pays européens à faire évoluer leur politique tarifaire.

- **Une modernisation engagée dans de nombreux pays**
 - La modernisation des politiques tarifaires dans les pays européens passe avant tout par une libéralisation de la grille de redevances. Ceci va de pair avec la souplesse laissée au gestionnaire pour fixer les tarifs.
 - Il en résulte que partant d'une grille simple, de nombreuses modulations sont aujourd'hui possibles. Celles-ci garantissent d'ailleurs de façon plus nette le principe d'égalité de traitement des usagers car celui-ci s'apprécie à situation équivalente.
 - A la marge, certaines pratiques opaques se développent, comme les remises indirectes ou le « risk share ». Ce type de pratiques est inévitable mais devrait faire l'objet d'un encadrement plus précis de la part des États européens afin de garantir une concurrence équitable entre aéroports européens.

- **La situation actuelle en Europe.**
 - En Allemagne et en Grande-Bretagne, l'opérateur finance ses investissements mais dispose de tarifs aéroportuaires élevés.
 - En Italie, une loi vient d'entrer en vigueur qui permet d'augmenter sensiblement les redevances aéronautiques. En contre-partie, l'État ne financera plus à l'avenir les aéroports italiens.
 - La France se situe dans une situation intermédiaire dans la mesure où l'État est propriétaire même s'il ne finance pas les investissements mais les tarifs des redevances aéronautiques sont inférieurs à ceux des pays d'Europe du Nord. Cela a conduit sur certaines plates-formes françaises à compenser le décalage des tarifs par des subventions des collectivités territoriales.

2.6. La convergence européenne

- L'évolution des régimes de gestion dans les différents pays européens s'oriente progressivement dans la même direction.
 - Une convergence européenne se dessine et ses contours prennent en compte à la fois la gestion, le statut juridique et le rôle des différents acteurs en présence à savoir le gestionnaire-opérateur historique, l'État et les collectivités locales, ... En résumé, la convergence européenne c'est :
 - Des aéroports évoluant dans un cadre concurrentiel.
 - L'aéroport est géré comme une entreprise.
 - Des sociétés aéroportuaires basées sur l'opérateur historique.
 - Les actionnaires sont, outre l'opérateur, les collectivités locales voire des investisseurs privés.
 - L'État n'est pratiquement plus actionnaire.
 - Un régime de licence avec une durée très longue ou illimitée.
 - La mise en concurrence de l'opérateur n'est donc pas de mise et n'est pas demandée.
 - L'État s'est désengagé de la gestion, des investissements et ne vient plus en garantie des emprunts.
 - Il existe une séparation entre l'État régulateur et l'opérateur agissant pour son propre compte.
 - Les alliances et l'ingénierie sont autorisées voire incluses dans le cahier des charges.

2.7. La France à contre-courant de la convergence européenne

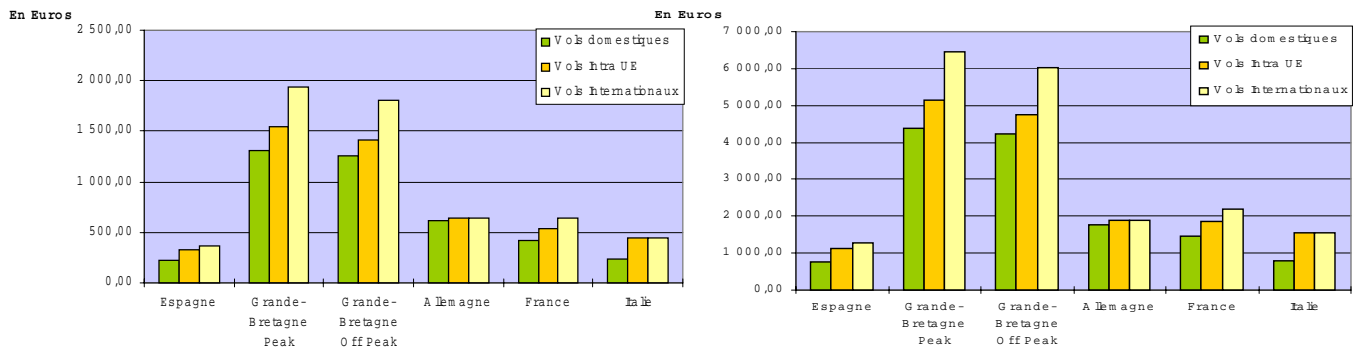
- La France à contre-courant de la convergence européenne.
 - La France se trouve aujourd’hui isolée face à la plupart de ses homologues européens. Elle est en effet un des rares pays qui se trouve à contre-courant de la convergence européenne.
 - L’absence de sociétés aéroportuaires reposant sur l’opérateur historique, l’impossibilité d’accumuler des fonds propres, de réaliser des bénéfices, de détenir une personnalité juridique, la présence d’un État omniprésent mais qui n’investit plus et l’impossibilité de nouer des alliances à l’intérieur du pays ou de pratiquer de l’ingénierie à l’étranger, caractérisent la situation des aéroports régionaux français.
- Une situation qui fragilise les aéroports français.
 - L’absence de textes législatifs sur la gestion des aéroports en France depuis plus de cinquante ans, fait qu’il existe actuellement un énorme décalage entre le droit et les faits. Le rôle et les responsabilités des opérateurs aéroportuaires, les activités qu’ils ont généré, le fonds de commerce qu’ils ont construit, ne sont par reconnus par la loi.
 - Au contraire, le statut de concessionnaire limite sa réactivité dans un processus en évolution rapide et la plupart des concessions arrivent à échéance dans les prochaines années. Les opérateurs aéroportuaires français sont donc en situation précaire et fragile alors que leurs performances d’opérateurs sont au dessus de la moyenne européenne.

3. La comparaison des performances des aéroports français et des autres aéroports européens






3.1. La comparaison des redevances aéroportuaires des aéroports régionaux français par rapport à leurs homologues européens

ATR 42-500

A 320-200



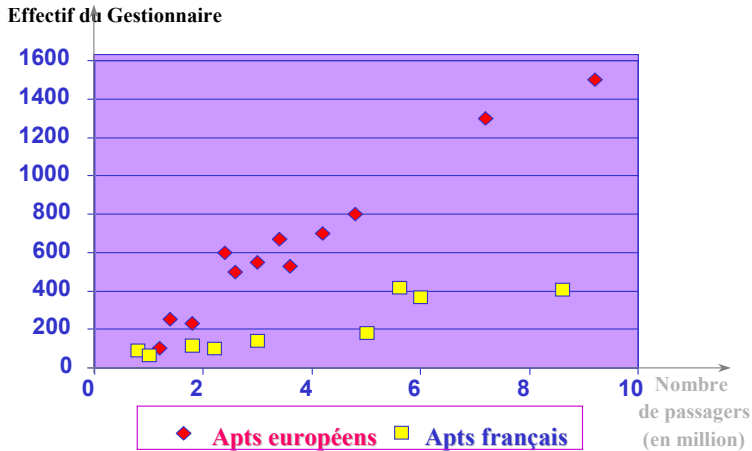
Redevances et taxes aéroportuaires (part du gestionnaire et État)
 en moyenne pour des grands aéroports régionaux (panel de 40 aéroports européens)
 Étude du Comité d'Actions pour la Mise en place de Sociétés Aéroportuaires – Année 2000

						
ATR 42-500						
Domestique	221	1314	1256	611	419	230
Intra U.E	325	1545	1413	642	535	444
International	372	1939	1807	642	648	444
A 320-200						
Domestique	771	4391	4229	1772	1466	801
Intra U.E	1114	5132	4748	1875	1845	1537
International	1279	6445	6041	1875	2203	1537
B 767-300						
Domestique	1752	7805	7422	3262	2957	1486
Intra U.E	2285	8977	8239	3414	3519	2907
International	2616	10872	10135	3414	4089	2907

- La comparaison des redevances aéronautiques d'un aéroport à un autre et, a fortiori, d'un pays à un autre, est un exercice difficile du fait de la diversité des paramètres pris en compte d'une plate-forme à l'autre, ou de la possibilité d'amalgamer redevances extra-aéronautiques et redevances aéronautiques,...
- Cependant, les graphiques de la page précédente mettent en lumière quelques distorsions importantes existant entre les tarifs pratiqués dans les 5 principaux pays de l'Union Européenne:
 - Les tarifs aéroportuaires des aéroports italiens et espagnols sont les moins chers d'Europe ;
 - A contrario, les tarifs affichés par les aéroports britanniques sont les plus élevés;
 - Les tarifs pratiqués en France en régime domestique sur les petits porteurs apparaissent relativement faibles.

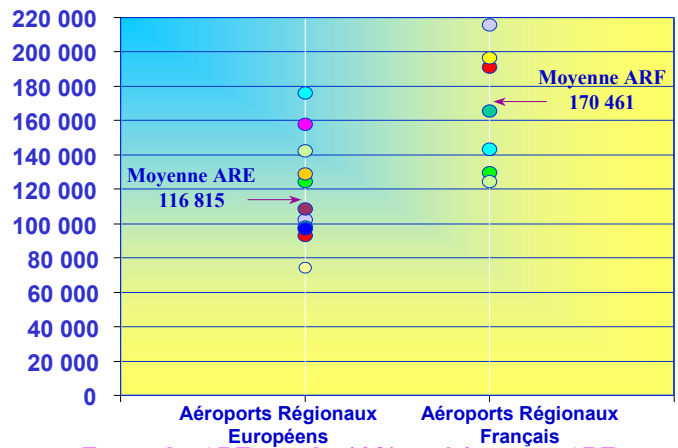
3.2. Les performances relatives des aéroports régionaux européens

Importance des effectifs propres du gestionnaire



Chiffre d'affaires/employés

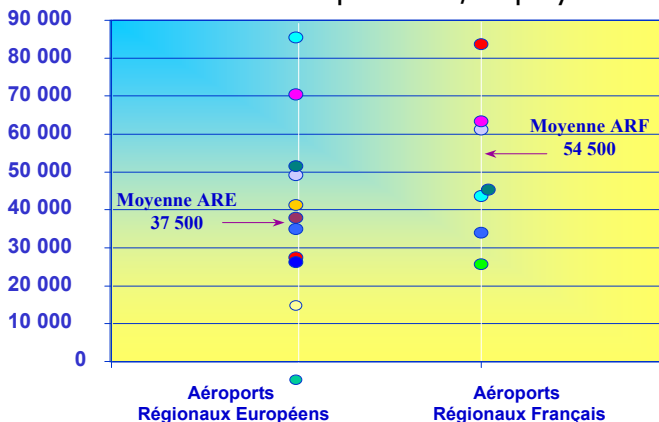
€



Ecart : les ARF sont de 46 % supérieurs aux ARE

Excédent Brut d'Exploitation/employé

€



Ecart : les ARF sont de 45 % supérieurs aux ARE

- Une opération d'envergure européenne : la conduite d'une opération complète totalement nouvelle de benchmark auprès de 38 aéroports régionaux européens .
 - Comme pour les redevances aéroportuaires, nous avons engagé un « benchmark » auprès de 38 aéroports européens dans les domaines de la sécurité/sûreté, environnement, qualité, développement et finances.
- Des performances économiques et financières satisfaisantes.
 - En synthèse, il apparaît que nos gestionnaires d'aéroports bénéficient de performances globales satisfaisantes dans ces différents domaines. En particulier, leur productivité en termes d'effectifs se situe au dessus de la moyenne européenne. Dans les autres secteurs, les résultats sont également plus qu'honorables et il convient de noter l'intérêt porté au développement économique régional puisque nombre de gestionnaires français réalisent des études d'impact économique ce qui est souvent loin d'être le cas ailleurs en Europe

Le déploiement de la démarche qualité sur les aéroports régionaux européens

	Enquêtes de satisfaction clients	A un démarche Qualité	A une certification	ISO 9001 Version 2000	Taux de couverture
Marseille Provence	1	1	1	0	75%
Lyon Saint Exupéry	1	1	1	1	100%
Toulouse Blagnac	1	1	1	0	75%
Bordeaux	1	1	1	1	100%
Strasbourg Entzheim	0	1	1	0	50%
Nantes Atlantique	1	1	1	1	100%
Toulon / Hyeres	1	0	0	0	25%
Lille Lesquin	1	1	1	1	100%
Montpellier	1	1	1	1	100%
Fort de France	1	1	1	0	75%
Nice Côte d'Azur	1	1	1	1	100%
La Réunion Roland Garros	1	1	1	0	75%
Pointe à Pitre	1	0	0	0	25%
Ajaccio	1	0	0	0	25%
ENSEMBLE France	93%	79%	79%	43%	
Newcastle	1	1	0	0	50%
East Midlands	1	1	0	0	50%
Glasgow	1	1	1	0	75%
Birmingham	1	1	0	0	50%
Luton	1	0	0	0	25%
ENSEMBLE GB	83%	67%	17%	0%	
Alicante	0	1	0	0	25%
Seville	1	1	0	0	50%
Santiago de Compostella	1	1	1	1	100%
Bilbao	1	0	0	0	25%
Valence		0	0	0	0%
ENSEMBLE Espagne	50%	50%	17%	17%	
Verone Villafranca	1	1	0	0	50%
Bologne	1	1	1	1	100%
Naples	1	1	1	0	75%
Venise	1	1	0	0	50%
Turin	1	1	0	0	50%
Bergame	1	1	0	0	50%
ENSEMBLE Italie	100%	100%	33%	17%	
Nuremberg	1	1	0	0	50%
Berlin	1	0	0	0	25%
Hambourg	1	1	1	0	75%
Stuttgart	1	1	0	0	50%
Cologne / Bonn		1	0	0	25%
Dusseldorf	1	1	1	0	75%
ENSEMBLE Allemagne	83%	83%	33%	0%	

• Des aéroports impliqués dans le domaine de la Qualité

- D'une manière générale, les aéroports européens sont engagés dans les démarches « qualité totale ».

- Les éléments qui ont été analysés dans l'étude sont les suivants :

-la sensibilité à la qualité : démarche et certification en cours ou obtenue

-la structure qualité : budget et personnel dédié

-les domaines : activités concernées (exploitation, marketing...)

-les outils: groupes de progrès, méthodes de résolution de problèmes...

Le déploiement de l'approche qualité totale est très différente d'un aéroport à un autre. La première étape consistant à réaliser des enquêtes clientèles est pratiquement réalisée par tous. Par contre, celle de la certification ISO 9001 version 2000 n'est atteinte que par 13% des aéroports régionaux européens, la France étant en tête avec 37% des aéroports certifiés selon cette norme.

- **Des axes de progrès.**

- Les événements du 11 Septembre 2001 conduisent les gestionnaires à renforcer encore les mesures dans le domaine de la sûreté et sécurité partout en Europe.
- Il sera nécessaire de porter une attention plus soutenue aux considérations environnementales en particulier en termes de pollution de l'air et du sol.
- De même la politique de communication dans ce domaine devra être développée.
- Il sera nécessaire d'améliorer les outils de mesure en termes de qualité de service ce qui est logique compte tenu de la nouveauté de cette matière.
- Les aéroports régionaux français devront également consentir des efforts plus importants en termes de marketing. Ils sont en effet clairement en retrait par rapport à d'autres pays européens.
- Enfin, la rentabilité financière pourra être accrue en améliorant le rapport chiffre d'affaires par passagers. Ceci découlera d'une plus grande efficacité de la fonction marketing en proposant en particulier de nouveaux services et commerces en zone aéroportuaire.

4. La nécessaire réforme du régime de gestion aéroportuaire français

4.1. Les objectifs proposés

- Les objectifs proposés pour les aéroports régionaux français visent à :
 - Créer l'entreprise aéroportuaire
 - Décentraliser la gestion des aéroports
 - Rechercher la performance économique et le professionnalisme
 - Consolider le rôle de l'État dans sa fonction de régulateur
 - Permettre aux aéroports français d'exporter leur savoir-faire au plan international en accompagnant et favorisant le développement des autres acteurs de l'industrie aéroportuaire française (constructeurs, équipementiers, industrie informatique,...),
 - mettre en place une solution adaptée pour les petits aéroports et aéroports de proximité
- Ces différents objectifs proposés permettront simplement aux aéroports français de se retrouver au diapason de leurs homologues européens.
- Le décalage important entre la France et les autres pays européens doit désormais être comblé aussi vite que possible. Ne pas le faire serait mettre grandement en péril les aéroports français.

4.2. Les solutions envisageables

- Deux grands régimes de gestion ressortent de l'analyse:
- **La régie directe ou la concession**
 - La première catégorie regroupe des régimes dits « publics » ce qui implique qu'il n'existe pas de statut de société. Ils correspondent à des statuts d'Établissements publics très prisés en France mais peu utilisés en Europe. Cette exception française montre aujourd'hui ses limites. De plus de tels régimes seraient incompatibles avec les éléments de convergence européenne et méconnaîtraient fondamentalement les aspirations légitimes à la fois des opérateurs actuels et des collectivités locales
- **L'entreprise aéroportuaire avec une licence**
 - La seconde catégorie regroupe des structures privées ce qui ne signifie pas forcément privatisation car les actionnaires peuvent être publics. Les avantages de ce type de structure sont nombreux et parmi eux on peut citer la souplesse de gestion. Ce type de structure se retrouve donc sans surprise dans la grande majorité des pays européens avec des sociétés anonymes de droit commun. Au niveau français, il serait logique du moins dans un premier temps que l'actionnariat de ces sociétés soit exclusivement public. Ceci permettrait d'associer l'État, les collectivités territoriales et les Chambres de Commerce et d'Industrie car ces trois acteurs ont développé le fonds de commerce des aéroports régionaux français. Il est d'ailleurs instructif de noter que ce modèle prévaudra encore longtemps dans bien des pays européens et que même en Grande-Bretagne et en Italie, le mouvement général reste bien celui de sociétés aéroportuaires où les actionnaires publics jouent un rôle important voire majeur.

4.3. La réforme est urgente

- **Des concessions très proches de leur terme**
 - La plupart des grands aéroports régionaux français (ceux dont le trafic est de un million de passagers ou plus) sont actuellement gérés sur la base d'une concession arrivant prochainement à échéance ou bien renouvelée récemment pour une très courte durée (cinq ans en moyenne) en attendant que l'État définisse un nouveau régime. En cette fin d'année 2002 ce nouveau régime n'est pas encore défini. Nos grands aéroports régionaux se trouvent donc dans une situation de précarité unique au monde. Il n'est pas raisonnable de gérer un aéroport avec un horizon aussi court.
- **Une situation de précarité unique au monde**
 - En matière aéroportuaire, la France se trouve aujourd'hui isolée au sein de l'espace européen. Contrairement à ces derniers, les aéroports régionaux français s'y singularisent ainsi par l'impossibilité de détenir une personnalité juridique, d'accumuler des fonds propres, avec la présence d'un État qui n'investit pratiquement plus et l'impossibilité de nouer des alliances à l'intérieur du pays ou de pratiquer de l'ingénierie à l'extérieur. La France se situe donc à contre-courant de ce qu'il convient d'appeler la Convergence européenne. Pour l'essentiel, cette situation résulte de l'absence sur une période de plus de 50 ans de toute loi de modernisation du régime aéroportuaire.
- **La nécessité d'adapter la Loi française aux réalités aéroportuaires d'aujourd'hui**
 - Nous soulignons l'urgence de réformer l'ensemble du régime de gestion des grands aéroports régionaux français pour, d'une part mettre fin à la précarité des gestionnaires et d'autre part, rattraper une grande partie de notre retard vis-à-vis de l'évolution engagée par les principaux pays européens en matière aéroportuaire.
 - Cette réforme a ainsi pour objectif majeur d'adapter la loi française aux réalités aéroportuaires d'aujourd'hui : celle d'une activité moderne fortement capitalistique partout gérée avec un statut d'entreprise et une participation en particulier au niveau stratégique des acteurs publics locaux.

4.4. Mettre le droit en accord avec les faits

- **Du champ d'aviation à de véritables entreprises**

- Les aéroports régionaux français qui, il y a cinquante ans, n'étaient que des espaces libres avec une infrastructure des plus sommaires sont devenus de véritables « entreprises » avec des investissements annuels très importants, l'utilisation de technologies sophistiquées, en évolution très rapide, des résultats de gestion très bons en matière de productivité et de satisfaction de leurs clients. Un aéroport est aujourd'hui une entreprise complète. L'absence d'une loi aéroportuaire depuis plus de 50 ans fait que cette évolution n'est pas prise en compte sur le plan législatif et qu'il y a en France en matière aéroportuaire un profond décalage entre le Droit et les faits.

- **Créer en France des Sociétés aéroportuaires pour les grands aéroports régionaux.**

- Notre première proposition de réforme est de créer en France des Sociétés Anonymes pour les grands aéroports régionaux afin de permettre le développement de l'industrie aéroportuaire et de lutter à armes égales dans un contexte de concurrence internationale.

- **Un système concessif pour le compte de l'État et des responsabilités réduites pour les collectivités territoriales**

- Les aéroports régionaux français, dans le cadre du système concessif qui leur est aujourd'hui appliqué, sont gérés pour le compte de l'État qui s'implique directement dans leur gestion avec une place et des responsabilités réduites pour les collectivités locales. A l'inverse et depuis longtemps, dans les principaux pays européens (à l'exception de l'Espagne) des sociétés aéroportuaires ont été mises en place dans un cadre juridique permettant une implication directe et active des autorités publiques locales.

- **Permettre une intervention forte des collectivités territoriales**

- Notre deuxième proposition de réforme est de permettre une intervention forte des collectivités locales dans les futures sociétés aéroportuaires, à travers les lois de décentralisation à venir.

4.5. La décentralisation par transfert de compétences n'est pas adaptée au cas des grands aéroports régionaux

- **Trois niveaux de collectivités concernées et non un seul**
 - Un grand aéroport régional est un outil structurant de développement économique et d'aménagement du territoire local et régional. Son développement concerne les trois niveaux de collectivités et établissements publics locaux (à savoir les villes ou communautés d'agglomération, les départements et les régions) qui disposent déjà de compétences en matière de développement économique et/ou d'aménagement du territoire.
 - Dans un souci de décentralisation, il est donc nécessaire d'impliquer fortement, non pas un seul niveau de collectivités, mais les trois ensemble.
 - De plus, pour certains de nos grands aéroports régionaux, plusieurs communautés d'agglomérations, plusieurs départements voire deux régions sont nécessairement concernés.
- **Permettre une implication directe de plusieurs collectivités territoriales**
 - Nous recommandons de ne pas simplement transférer une compétence aéroportuaire de l'État vers une seule collectivité territoriale mais au contraire de permettre une implication directe de plusieurs d'entre elles (les trois niveaux ensemble avec éventuellement une collectivité « chef de file ») en laissant une large place à la diversité des situations et à l'expérimentation d'un aéroport à un autre.

4.6. L'article 105 de la loi « Démocratie de Proximité » n'est pas non plus la bonne solution

- L'article 105 est mal adapté au cas des grands aéroports régionaux.
 - Cet article 105 introduit en effet pour la période comprise entre mars 2003 et décembre 2006 une possibilité d'expérimentation de la décentralisation des aéroports sur la base du régime aéroportuaire actuel sans lui donner de perspectives d'évolution. Il s'agit de l'expérimentation d'un régime en fin de vie alors qu'il faudrait expérimenter un nouveau régime.
 - De plus, cet article 105 ne règle en aucune façon la répartition des responsabilités entre l'État, autorité de tutelle prenant la plupart des décisions, la collectivité locale future concédante dont le pouvoir de décision réel sera en fait des plus réduits et les autres collectivités locales concernées par l'activité aéroportuaire.
- Il ne faut pas appliquer les dispositions de cet article pour les grands aéroports régionaux français.
 - En conséquence, nous recommandons vivement d'exclure du champ d'application de l'article 105 les grands aéroports régionaux français, de manière à pouvoir mettre en place des modalités spécifiques de modernisation de leur gestion.
- Il est nécessaire de prévoir des articles de loi spécifiques dans la future loi organique de décentralisation.
 - La réforme du régime de gestion aéroportuaire doit être intégrée dans la future loi de décentralisation. En effet, la seule création de Sociétés Anonymes intégrant des collectivités territoriales dans leur actionnariat nécessite un acte législatif. De plus, cette loi en cours de préparation touchera nécessairement les questions d'aménagement du territoire et/ou de développement économique et donc les aéroports qui en sont des outils structurants majeurs.
 - En outre, le système aéroportuaire français est encore aujourd'hui l'un des plus centralisés existant dans les grands pays développés.
 - Nous recommandons donc que la réforme du régime de gestion aéroportuaire soit portée par la loi de décentralisation en préparation.

4.7. La proposition de réforme du régime aéroportuaire français (pour les grands aéroports)

Créer l'entreprise aéroportuaire

- Un aéroport moderne est géré comme une entreprise et doit disposer d'un statut d'entreprise
- **Pour ce faire, nous proposons de mettre en place dans chaque aéroport régional une Société Anonyme de droit commun mais à actionnaires publics et à objet aéroportuaire spécifique. Cette société serait seule responsable de ses emprunts. Ceux-ci ne seraient garantis ni par l'État, ni par ses autres actionnaires dont les Chambres de Commerce et d'Industrie opérateurs aéroportuares.**
- **Ses différents actionnaires seraient autorisés faire évoluer leur participation entre eux et ultérieurement, il appartiendrait à l'État d'autoriser l'ouverture d'une partie du capital à des actionnaires privés dans les conditions prévues par les lois en vigueur.**
- **La création des Sociétés Anonymes ne nécessiterait aucune injection de capitaux. Son bilan d'ouverture serait très proche du bilan de la concession dans les comptes de la Chambre de Commerce et d'Industrie avant la fin de cette concession.**

Sortir du régime concessif et doter l'entreprise aéroportuaire d'une licence de longue durée

- Le régime concessif permet difficilement de bien séparer le rôle de l'État, autorité de régulation, de celui de l'opérateur aéroportuaire. Son application actuelle mélange complètement la responsabilité de l'État et de son concessionnaire. Ceci serait d'autant plus vrai dans les situations où l'État serait à la fois le concédant et l'actionnaire majoritaire de son concessionnaire.
- Le régime de licence, au contraire, permet de confier à une entreprise aéroportuaire une responsabilité complète tout en clarifiant la position de l'État en tant que régulateur. C'est ce régime qui a été progressivement adopté dans les principaux pays européens et qui a de plus l'avantage d'être totalement compatible avec le droit communautaire.
- Enfin, dans ces pays, les durées des licences (et des rares concessions) sont en général de 50 ans voire illimitées car un aéroport qui nécessite des investissements lourds et fréquents doit être géré sur le long terme.
- **Nous recommandons donc de mettre fin au régime concessif actuel des grands aéroports régionaux et de doter d'une licence de longue durée les nouvelles entreprises aéroportuaires.**

Attribuer une place et un rôle important aux collectivités locales

- Les collectivités locales disposent déjà de compétences en matière de développement économique et d'aménagement du territoire. De plus, elles ont participé, en particulier dans les quinze dernières années, au financement des investissements des grands aéroports régionaux. La nouvelle décentralisation à venir, devrait reconnaître cette situation pour les aéroports.
- **Nous proposons que l'acte de décentralisation aéroportuaire se traduise par la possibilité pour l'ensemble des collectivités territoriales concernées (des trois niveaux : villes, départements et régions avec éventuellement un chef de file) d'entrer au capital et au conseil d'administration ou de surveillance des Sociétés Anonymes. L'État pourrait attribuer 30 à 40 % du capital de ces sociétés aux collectivités locales en fonction des situations locales et en particulier de leurs contributions au financement des investissements aéroportuaires au cours des cinquante dernières années.**
- L'élaboration et l'évolution du cahier des charges des entreprises aéroportuaires devrait rester du ressort de l'État dans un souci de bonne continuité du service public aéroportuaire.

Reconnaître la valeur générée et le « le fonds de commerce » constitués par les Chambres de Commerce et d'Industrie

- Les Chambres de Commerce et d'Industrie, opérateurs de la quasi-totalité des aéroports régionaux français les ont construits, développés, modernisés au cours des cinquante dernières années. Cette réalisation s'est traduite par des investissements sans cesse croissants. Aujourd'hui, environ 3/4 des actifs permanents des aéroports ont été réalisés dans les quinze dernières années avec des financements très réduits de l'État, partiellement par les collectivités locales et pour l'essentiel par les Chambres de Commerce et d'Industrie opérateurs grâce aux résultats de leur très bonne gestion.
- Le régime concessif appliqué aux aéroports depuis plus de 50 ans fait que les fonds de commerce ainsi constitués ne sont pas reconnus par le droit français (cas unique en Europe). Tout est censé revenir à l'État qui est en réalité celui qui a le moins contribué au financement. La loi permettra de résorber l'énorme décalage actuel entre le droit et les faits.
- **Nous proposons donc que le fonds de commerce constitué par les Chambres de Commerce et d'Industrie depuis cinquante ans soit reconnu et qu'à ce titre, l'État attribue aux Chambres de Commerce et d'Industrie, établissements publics de l'État, opérateurs, 40 à 60 % du capital des sociétés aéroportuaires, en prenant en particulier en considération la quote-part de la valeur générée par ces dernières depuis 50 ans.**

Permettre aux Chambres de Commerce et d'Industrie d'être le partenaire de référence pour la gestion

- Les différents « benchmarks » effectués à l'échelle européenne montrent que les Chambres de Commerce et d'Industrie françaises opérateurs sont parmi les meilleurs gestionnaires d'aéroports en Europe en termes de productivité, de profitabilité du compte d'exploitation et de qualité de service. De plus, ces mêmes Chambres de Commerce et d'Industrie, ont déjà transféré au secteur privé par appel à la concurrence l'exploitations de la quasi-totalité des services aéroportuaires alors que la plupart des aéroports régionaux européens, en particulier ceux qui ont été privatisés l'ont peu fait et ne sont pas enclins à s'y astreindre.
- **Nous proposons donc que les Chambres de Commerce et d'Industrie, opérateurs des grands aéroports régionaux français, disposant de l'expertise, puissent continuer à remplir cette mission au sein des sociétés aéroportuaires.**

Permettre une grande diversité de situations, avec un rôle clarifié de l'État et des possibilités nouvelles d'intervention

- La répartition du capital devrait être ajustée selon les situations en fonction des spécificités locales, des financements effectués par le passé, ... de façon à obtenir la meilleure représentativité possible et d'associer tous les acteurs du développement économique concernés par un aéroport donné. Eu égard à ces financements, Le capital des sociétés aéroportuaires serait au départ détenu à 100 % par des actionnaires publics.
- **Nous proposons trois grands groupes d'actionnaires : les collectivités territoriales concernées (les trois niveaux), les Chambres de Commerce et d'Industrie et l'État, qui pourrait céder ses actions après quelques années avec un droit de préemption donné aux autres actionnaires publics. Il est à noter que si l'État demeurerait majoritaire, les aéroports ne seraient pas décentralisés. Pendant la période de présence de l'État au capital des Sociétés aéroportuaires, nous proposons que tout ou partie des titres de l'État soient détenus par les CCI (établissements publics de l'État) pour son compte (par portage ou usufruit), l'État conservant ainsi la possibilité de valoriser ultérieurement ses titre par cession.**
- Les alliances entre aéroports et les opérations d'ingénierie sont monnaie courante en Europe pour les grands aéroports régionaux. Elles ne sont pas pratiquées en France en raison du régime de gestion actuel mais l'ensemble de nos propositions permettent d'envisager pour l'avenir ce type d'opérations.
- **Nous proposons que la loi autorise et même encourage les Sociétés Anonymes à s'allier entre elles si elles le souhaitent et à valoriser leur savoir-faire en développant leurs activités d'ingénierie et en pouvant conclure des alliances en Europe et dans le monde.**
- Le processus de décentralisation engagé avec l'article 105 de la Loi démocratie de proximité peut s'appliquer sans trop de difficultés à de petits aéroports. Nous avons eu l'occasion de démontrer en revanche les inconvénients de cette loi pour les grands aéroports régionaux.
- **En conséquence, nous proposons enfin que la mise en place de Sociétés Aéroportuaires s'applique en priorité aux principaux aéroports régionaux et qu'elle puisse éventuellement s'étendre à des aéroports de plus petite taille ayant le désir de se transformer en Sociétés Anonymes sachant que ce type de schéma est très répandu en Allemagne, en Italie, en Belgique, aux Pays-Bas, en Autriche et au Royaume-Uni, avec des partenariats spécifiques entre aéroports de toutes tailles.**

Clarifier le rôle de l'État

- La clarification du rôle de l'État devrait découler de cette évolution. La confusion des pouvoirs actuels serait supprimée d'une part en vertu du processus de décentralisation des aéroports et d'autre part en raison de la création de sociétés anonymes aéroportuaires. En contre-partie, son rôle de régulateur devrait être à la fois affirmé et conforté.
- **Nous proposons, pour tous les grands aéroports régionaux, que l'État concentre son rôle sur celui de régulateur du régime aéroportuaire et, au bout de quelques années, abandonne son rôle d'actionnaire par cession de ses parts, comme cela a été fait dans la plupart des pays européens y compris pour des aéroports importants comme Manchester, Düsseldorf et Milan.**

En conclusion

- Nous donnerons ainsi toutes ses chances à l'ensemble des acteurs composant l'industrie aéroportuaire française en la portant au meilleur niveau des standards européens alors qu'elle est aujourd'hui bloquée dans ses possibilités de développement, d'exportation de ses savoir-faire en raison d'un régime de gestion non seulement obsolète mais encore contraire à la dynamisation de l'ensemble des intervenants d'un secteur d'activité partout en pleine croissance.

Contributions

- Ce livre blanc est le résultat de trois ans et demi de travail réalisé par les membres du Comité d'Actions pour la Mise en Place de Sociétés Aéroportuaires présidé depuis l'origine par le Président PERUGINI de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nice Côte d'Azur et associant ses collègues :
 - A.C.F.C.I Jean-François BERNARDIN Président
 - U.C.C.E.G.A Pierre FLOTAT Président
 - C.C.I d' Ajaccio Raymond CECCALDI Président
 - C.C.I de Bordeaux Laurent COURBU Président
 - C.C.I de Fort de France Jean-Claude LUBIN Président
 - C.C.I de Lille Métropole Patrick VAN DEN SCHRIECK Président
 - C.C.I de Lyon Jean AGNES Président
 - C.C.I de Marseille Provence Claude CARDELLA Président
 - C.C.I de Montpellier Gérard BORRAS Président
 - C.C.I de Nantes Denis BATARD Président
 - C.C.I de Pointe à Pitre Félix CLAIRVILLE Président
 - C.C.I de La Réunion Alain MACE Président
 - C.C.I de Srasbourg Richard BURGSTAHLER Président
 - C.C.I de Toulouse Claude TERRAZZONI Président
 - C.C.I du Var Albert BESSUDO Président
- La maîtrise d'oeuvre de ce programme a été assurée par une équipe projet animée depuis l'origine par Yves RAYNAUD Directeur Général de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nice Côte d'Azur et associant ses collègues :
 - U.C.C.E.G.A Jacques SABOURIN Délégué Général
 - C.C.I de Bordeaux Dominique BABIN Directeur Gal
 - C.C.I de Lille Métropole François CLUZEL Directeur Gal
 - C.C.I de Lyon Georges SAURY Directeur Gal
 - C.C.I de Marseille Provence Remy GAVARD-SUAIRE Directeur Gal
 - C.C.I de Nantes Michel CORSET Directeur Gal
 - C.C.I de Srasbourg Philippe GRILLAULT-LAROCHE Directeur Gal
 - C.C.I de Toulouse Jean-Michel VERNHES Directeur Gal
- Plusieurs cabinets spécialisés ont été mandatés par le comité d'actions pour des études spécifiques :
 - Cabinet Darrois-Villey
 - Cabinet Barthélemy
 - Société Générale Hambros (Londres et Paris)
- Enfin, la rédaction finale de ce livre blanc a été assurée par Jean-François GUITARD – Directeur, Chargé de Mission Aéroportuaire – Comité d'Actions pour la Mise en Place de Sociétés Aéroportuaires assisté par Sophie CHAUMET – Chargée d'études Juridiques et Économiques – Aéroport de Nice Côte d'Azur