Infrastructures aéroportuaires

En quoi les dynamiques du secteur à l'échelle européenne changent la donne des modèles économiques existants ?

E-CUBE STRATEGY CONSULTANTS

SEPTEMBRE 2016

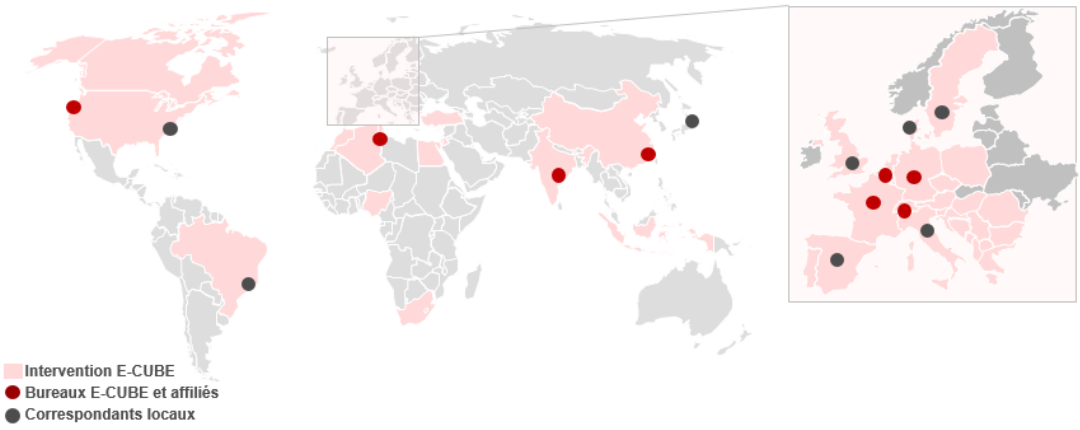
Propriété intellectuelle et limites de responsabilité :

- Cette étude est publiée par, et reste sous © 2016 Copyright d'E-CUBE Strategy Consultants SAS, 350 rue St Honoré, 75001 Paris, France (ci-après dénommé « E-CUBE Strategy Consultants »)
- Une diffusion est autorisée sous réserve que le contenu diffusé soit accompagné des présentes mentions et du Copyright d'E-CUBE Strategy Consultants
- Cette étude repose en partie sur des informations publiques, diffusées par la(es) société(s) concernée(s) ou par des tiers. Ces informations n'ont pas été vérifiées ni auditées de manière indépendante par E-CUBE Strategy Consultants
- Les éléments économiques et financiers présentés dans ce document intègrent les conditions économiques, monétaires, de marché ou autres prévalant en septembre 2016 et ne préjugent pas des ajustements nécessaires si ces conditions venaient à se modifier
- Sans mention contraire, E-CUBE Strategy Consultants n'a aucune obligation de mise à jour de ce document

E-CUBE Strategy Consultants *est un cabinet de conseil de Direction Générale exclusivement dédié aux enjeux énergétiques et environnementaux. Nous combinons les atouts de proximité, réactivité et flexibilité d'une petite équipe avec le plus haut niveau d'excellence et d'expérience d'une équipe internationale*

Nos trois domaines d'expertise :

- ***Energie et Environnement*** *: Accompagner les énergéticiens (électriciens et gaziers, compagnies pétrolières, acteurs des filières Energies Renouvelables) dans l'anticipation et la prise en compte de l'évolution de leur environnement marché, réglementaire, concurrentiel et technologique*
- ***Mobilité*** *: Accompagner les acteurs de l'automobile, du ferroviaire, du transport aérien, du shipping et de la logistique dans le cadre de leurs projets stratégiques (Corporate, M&A), réglementaires et opérationnels*
- ***Infrastructures*** *: Conduire des projets de stratégie de croissance ou d'amélioration de la performance pour des gestionnaires et opérateurs d'infrastructures*



Paris (France)	**Brussels (Belgium)**	**Lausanne (Switzerland)**	**Munchen (Germany)**
E -CUBE Strategy Consultants	E –CUBE Strategy Consultants	E-CUBE Strategy Consultants	Bozem | consulting associates | munich
San Francisco (USA)	**Tunis (Tunisia)**	**Chennai (India)**	**Hong Kong (China)**
Menlo Energy Economics	International Energy Consulting	E-CUBE Strategy Consultants	E-CUBE Strategy Consultants

New York - Sao Paulo - Londres - Madrid - Copenhague - Milan - Stockholm - Tokyo

La nouvelle donne des infrastructures aéroportuaires

Résumé

Les infrastructures aéroportuaires européennes connaissent depuis quelques années une profonde mutation portée par trois vecteurs principaux :

- une privatisation partielle ou totale des aéroports. Historiquement, la plupart d'entre eux étaient propriétés de pouvoirs publics nationaux ou locaux. Des nouveaux actionnaires privés modifient les attentes de profitabilité et de croissance ;
- la mise en place d'une régulation tarifaire insufflée par l'Union Européenne entre aéroports et compagnies aériennes. Les méthodes de calcul des redevances payées aux aéroports par les compagnies aériennes évoluent et modifient le modèle d'affaires des aéroports ;
- les changements du type de trafic aérien pour les aéroports : développement de l'intra-européen (vs. du domestique), part sans-cesse croissante du trafic *low-cost*…

Cette nouvelle donne impacte profondément les stratégies des aéroports et des grands opérateurs aéroportuaires. Certains cherchent à tirer profit de la concurrence existante sur le trafic aérien, en développant des stratégies de spécialisation avec par exemple des aérogares à services simplifiés pour attirer les compagnies *low-cost*. D'autres visent à maximiser la croissance issue des activités commerciales et foncières tout en adaptant le modèle économique de l'aéroport. Une conséquence de ces nouvelles orientations stratégiques s'est reflétée dans le prix de vente des derniers aéroports, les investisseurs percevant des potentiels d'évolution de rentabilité significative (22 fois l'EBITDA pour l'Aéroport de Nice – ACA – en 2016, bien au-delà des multiples observés pour la privatisation d'autres aéroports européens).

Cette nouvelle donne intègre également le dispositif de régulation des redevances aéroportuaires. La directive européenne de 2009 a entraîné, dans les différents Etats membres, la mise en place d'autorités de supervision indépendantes, de procédures de consultation des usagers, d'une transparence de l'information… Dans ce jeu de régulation, le choix du modèle économique régissant l'aéroport constitue un enjeu majeur. Deux modèles économiques prédominent aujourd'hui : celui dit de la « caisse unique », où la totalité des charges et des revenus sont rassemblés pour calculer les redevances aéroportuaires, et celui dit de la « caisse double » ou « aménagée », où une délimitation est faite entre les activités aéronautiques de l'aéroport et les activités purement commerciales ou foncières. En fonction du périmètre considéré, le niveau tarifaire appliqué par l'aéroport aux compagnies aériennes est bien entendu très différent. En première analyse, les aéroports et leurs actionnaires privés auraient tendance à privilégier le modèle de caisse double, afin de délimiter clairement les coûts qui sont à la charge des compagnies aériennes. Ces dernières préfèreraient quant à elles un modèle de caisse unique, qui leur permet de tirer profit des bénéfices engendrés par les passagers qu'elles amènent à l'aéroport. Dans tous les cas, les compagnies aériennes doivent éviter l'effet ciseau provoqué par des recettes unitaires par passager en diminution – ce qui est le cas pour la plupart actuellement – combinées à des redevances unitaires d'utilisation des infrastructures en augmentation.

La dialectique « caisse simple ou double » n'est pas la seule à déterminer les stratégies tarifaires des aéroports. La juste rémunération des capitaux mis en œuvre pour les infrastructures

aéroportuaires est ainsi l'objectif visé par les autorités de supervision qui valident *in fine* ces tarifs. Par ailleurs, de nombreux aéroports sont rentrés dans un univers plus concurrentiel : pour miser sur une croissance du trafic de passagers, ils doivent rester compétitifs par rapport aux autres aéroports européens comparables. La mise en place de politiques tarifaires incitatives ou la baisse effective de leurs plafonds de redevances sont fréquentes. Le système de régulation est ainsi structuré à partir de plusieurs contraintes qui tendent à le faire évoluer. Au-delà de la maitrise de la gestion d'actifs, savoir influer sur les régulations futures sera dès lors un facteur différenciant pour les nouveaux entrants de l'aéroportuaire.

1. La nouvelle donne économique des aéroports européens a profondément modifié la stratégie des opérateurs de ces infrastructures

Historiquement, les aéroports étaient des infrastructures entièrement détenues par les Etats ou les collectivités territoriales. Les exploitants fixaient les niveaux de tarification pour les redevances qu'ils facturaient aux compagnies aériennes en dehors de toute régulation, conformément à un système de concession classique. Mais le secteur aéroportuaire a subi des changements conduisant à une nouvelle donne économique pour les opérateurs de ces infrastructures.

Le premier vecteur de changement est la privatisation partielle ou totale de ces infrastructures. En France, la Loi du 20 avril 2005 a ainsi permis la transformation d'Aéroport de Paris en une société anonyme puis l'ouverture de son capital. Douze autres grands aéroports régionaux français sont devenus depuis des « sociétés aéroportuaires » et des capitaux privés ont été autorisés à prendre part au capital de ces infrastructures. Ce fut ainsi le cas pour Toulouse en 2015, et de Lyon et Nice plus récemment. En Europe, ce mouvement de privatisation est ancien : British Airport Authority qui opérait sept aéroports majeurs au Royaume-Uni a été introduit en bourse dès 1987. Dans les années 90 et 2000, les aéroports de Copenhague, Rome, Zurich ou encore Bruxelles ont partiellement été privatisés. Plus récemment, le mouvement s'est accéléré : la part des aéroports européens privatisés est ainsi passée de 22% en 2010 à 41% en 2016[1].

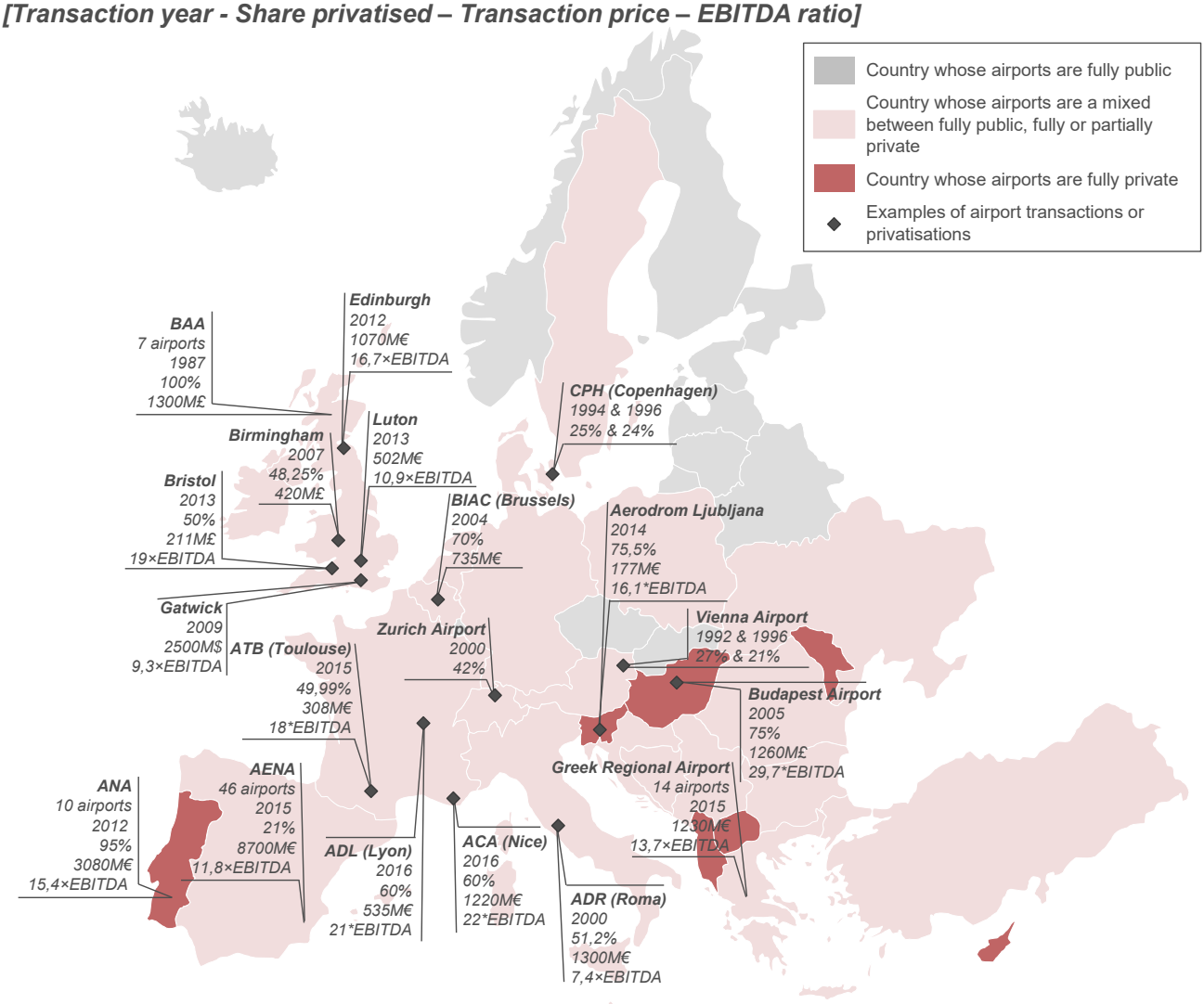
Ces privatisations concernent aussi bien des aéroports régionaux de taille moyenne que des *hubs* aériens importants. Les croissances des revenus et de la rentabilité pour les nouveaux investisseurs proviennent en particulier :

- du développement du trafic de passagers, notamment à l'international (par exemple : « faire de l'aéroport de Lyon la 2ème entrée aéroportuaire en France », « être une porte d'entrée pour la région des Balkans pour l'aéroport de Ljubljana » …) ;
- de la stimulation des activités commerciales, foncières et immobilières (miser sur les commerces et l'immobilier pour Aéroports de Paris, accroître les recettes commerciales pour ACA[2] en s'appuyant sur une clientèle haut de gamme…) ;
- de l'optimisation des opérations en capitalisant sur les savoir-faire des différentes infrastructures gérées (groupe VINCI opérant 34 aéroports français ou étrangers en 2016 ; développement de CPH[3] à l'étranger ; politique d'investissements variée du groupe Macquarie sur les aéroports de Sydney, Bruxelles, Copenhague, Bristol, Aberdeen, Glasgow, Southampton).

1) Aéroports partiellement ou entièrement privatisés (source : Airports Council International Europe 2016)
2) Gestionnaire des aéroports de Nice et de Cannes Mandelieu
3) Copenhagen Airports

Illustration 1 : Niveau de privatisation des infrastructures aéroportuaires en Europe en 2016 et exemples de transactions d'aéroports

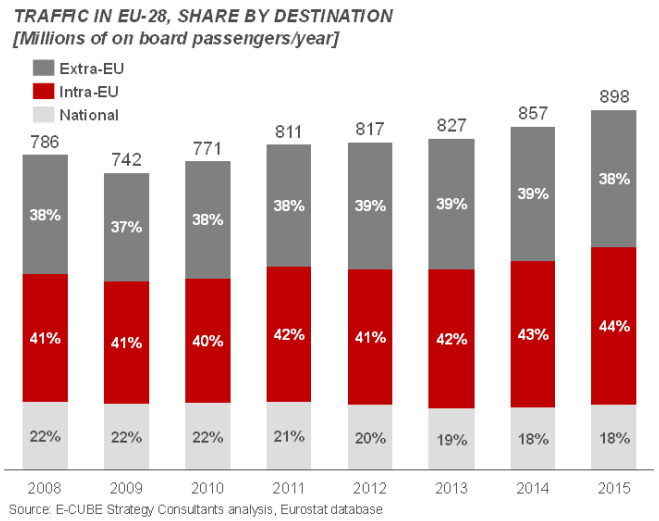
EUROPEAN AIRPORTS PRIVATISATION AND EXAMPLES OF AIRPORT TRANSACTIONS
[Transaction year - Share privatised – Transaction price – EBITDA ratio]



Source: E-CUBE Strategy Consultants analysis, press releases, ACI Europe 2016

Illustration 2 : Evolution du trafic aérien de l'Union Européenne depuis 2008 selon le type de destinations

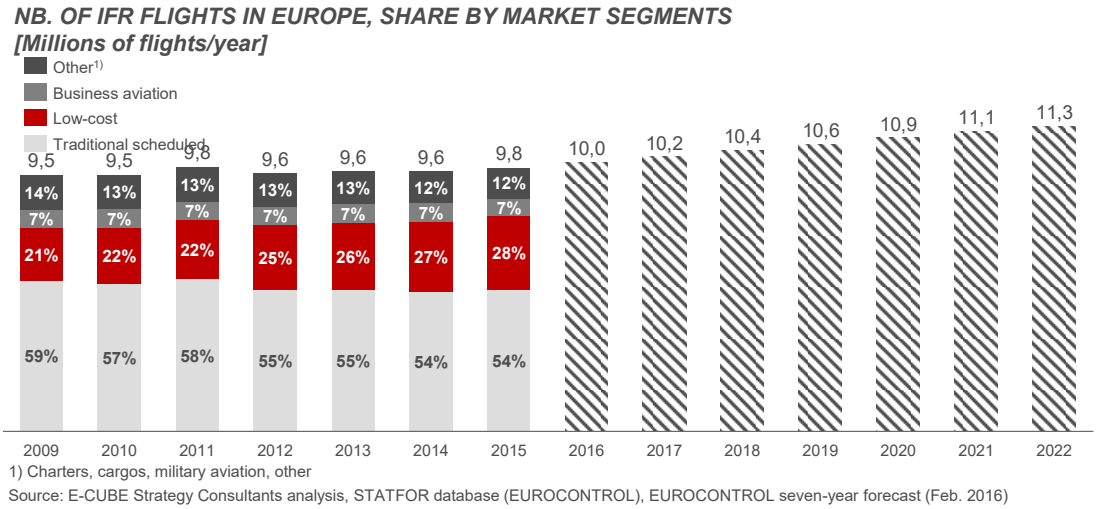
Le deuxième vecteur de changement subi par le secteur aéroportuaire concerne la nature du trafic aérien. Malgré un passage difficile suite à la crise économique de 2008, le transport aérien dans l'Union Européenne est en extension, atteignant près de 900 millions de passagers en 2015. Cette croissance est cependant principalement portée par les vols entre pays de l'Union. La part des vols nationaux diminue, subissant notamment la concurrence des autres moyens de transports (trains à grande vitesse par exemple).



Source: E-CUBE Strategy Consultants analysis, Eurostat database

Par ailleurs, les types de compagnies aériennes ont évolué. Entre 2009 et 2016, la part des vols effectués par des compagnies *low-cost* a gagné 7 points de part de marché, au détriment des liaisons aériennes régulières historiques, s'adaptant au mieux aux contraintes tarifaires imposées par les aéroports et tirant profit du trafic P2P[4]. Les aéroports ont ainsi dû adapter leurs modèles d'affaires.

Illustration 3 : Evolution du nombre de mouvements par segments de marché



1) Charters, cargos, military aviation, other
Source: E-CUBE Strategy Consultants analysis, STATFOR database (EUROCONTROL), EUROCONTROL seven-year forecast (Feb. 2016)

Le troisième vecteur de changement est de nature réglementaire. Il y a une quinzaine d'années, les exploitants d'aéroports français fixaient leurs tarifs de redevances, après avis de leur Commission Consultative Economique s'ils en étaient dotés, et les soumettaient à l'Etat qui pouvait y faire opposition. Ces tarifs étaient fixés annuellement sans perspective économique de moyen terme ni objectif de réduction des coûts. Une régulation progressive a été mise en place afin de combler ces manques. Des notions de rémunération des capitaux investis, d'investissements prévisionnels futurs, de contrats de régulation sur plusieurs années, de coûts des services aéroportuaires, de transparence et de non-discrimination ont été introduits peu à peu. Des autorités de supervision indépendantes ont également vu le jour en Europe pour observer le bon respect de ces règles par les aéroports.

Confrontés à ces trois changements, les opérateurs aéroportuaires ont mis en place de nouvelles stratégies. Certains ont visé à tirer profit de la concurrence croissante sur le trafic, notamment avec la part grandissante du *low-cost*. Attirer les compagnies à bas coûts constitue un véritable enjeu pour certains aéroports, notamment pour les aéroports régionaux de taille moyenne subissant plus fortement la concurrence d'aéroports équivalents alentour. Plusieurs aéroports ont ainsi construit ou transformé des aérogares « classiques » en des aérogares *low-cost* dédiées : terminal 3 à Lyon Saint-Exupéry, aérogare mp² à Marseille Provence, aérogare Billy à Bordeaux, T-E à l'aéroport de Brême, terminal 2 de l'aéroport de Milan, projet en stand-by pour le terminal 2 de l'aéroport de Genève…

D'autres ont souhaité miser sur le développement du commerce et du foncier. Suite à son ouverture de capital en 2006, Aéroport de Paris a par exemple mis l'accent sur les activités commerciales et locatives dont les recettes ont suivi un CAGR[5] de respectivement 4,9%/an et 9,2%/an sur la période 2005-2010 (par rapport à une croissance du chiffre d'affaires total de 4,7%/an sur la même période). Les objectifs affichés pour la période 2011-2015 s'inscrivaient dans la même lignée : « *gains de performance supplémentaires sur les commerces en aérogares, […] accélération couplée à une plus grande structuration du développement immobilier* »[6]. Le groupe a également souhaité modifier en 2011 la régulation économique établie jusqu'alors afin d'établir un nouveau modèle qui « *constitue une mesure d'équité et un facteur déterminant d'incitation à l'amélioration de la performance de l'entreprise et à son développement* ».

4) Point to point : vol direct, sans transfert de passagers *via* une étape dans un aéroport intermédiaire
5) Compound Annual Growth Rate, ou taux de croissance annuel moyen en français
6) Dossier Public de Consultation pour le Contrat de Régulation Economique 2011-2015, Aéroports de Paris

Ces nouvelles stratégies mises en place par les opérateurs ont contribué à augmenter significativement les prix de vente des aéroports. Au-delà des perspectives de rémunération de l'infrastructure sur le long-terme, les acteurs ont perçu des potentiels de développement d'EBIT significatifs sur les activités extra-aéronautiques.

Les transactions les plus récentes d'aéroports en Espagne, au Portugal, en Grèce et en France en témoignent, les ratios d'EBITDA pour les prix d'achat pouvant atteindre des niveaux très élevés : de 11,8×EBITDA pour AENA[7] en 2015 à 22×EBITDA pour ACA en 2016.

2. Face à cette nouvelle donne, des dispositifs de régulation entre les aéroports et les compagnies aériennes ont progressivement été mis en place dans toute l'Europe

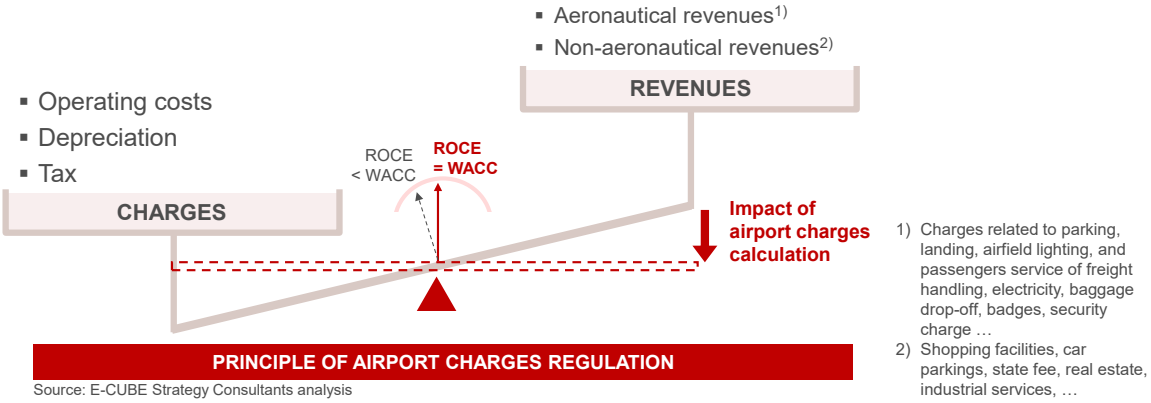
La Commission Européenne a souhaité renforcer en 2009 le système de régulation des redevances aéroportuaires pour les aéroports européens de plus de 5 millions de passagers[8]. Les principales injonctions de cette Directive étaient les suivantes :

- mise en place d'une autorité de supervision indépendante dans chaque état membre afin d'assurer des décisions impartiales et l'application de ladite directive ;
- procédures de consultation des usagers par le gestionnaire de l'aéroport, a minima tous les ans ;
- soumission aux usagers de toute modification du niveau tarifaire avec droit de réponse de ceux-ci et intervention de l'autorité de supervision en cas de désaccord ;
- possibilité de distinction des niveaux tarifaires mis en place selon les services associés à l'aérogare avec la condition impérative de non-discrimination du droit d'accès des compagnies à cette aérogare ;
- transparence mutuelle entre le gestionnaire de l'aéroport et les usagers sur l'ensemble des éléments influant *in fine* sur la détermination du niveau des redevances.

En France, le code de l'aviation civile[9] demande également la mise en place de contrats pluriannuels (appelés couramment CRE[10]) fixant les plafonds de redevances de l'aéroport pour les années à venir dans une limite maximale de 5 ans.

Afin de répondre à ces exigences de régulation économique, les aéroports ont dû mettre en place une méthodologie de calcul transparente pour déterminer le plafond des redevances aéroportuaires qu'ils facturent aux compagnies. Ce calcul repose sur un principe simple : le niveau du plafond des redevances aéroportuaires doit être déterminé tel que, ajouté aux revenus extra-aéronautiques auxquels sont soustraites les charges, ce niveau permette un résultat[11] égal au

Illustration 4 : Principe de régulation des charges aéroportuaires



Source: E-CUBE Strategy Consultants analysis

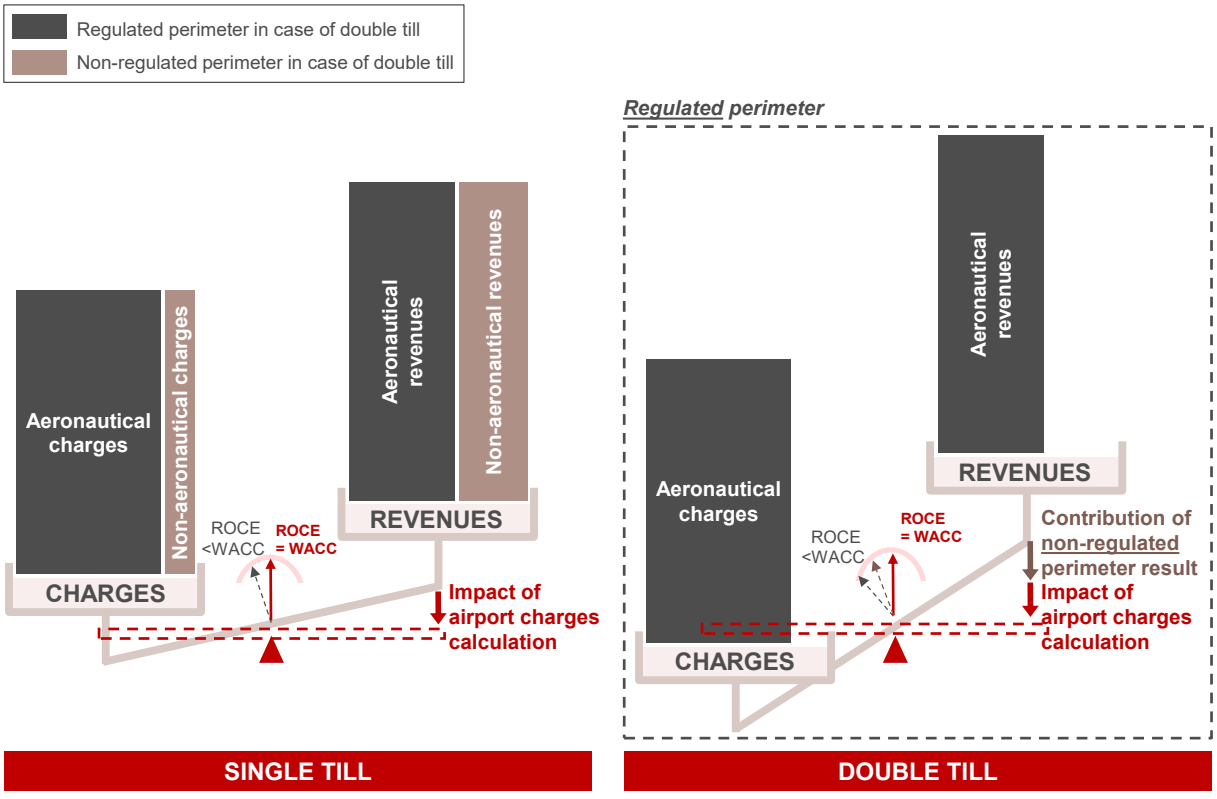
7) Opérateur espagnol en charge de 46 aéroports
8) Ou aux aéroports ayant le trafic le plus important au sein de chaque état membre si le trafic est inférieur à ce seuil de 5 millions de passagers
9) Article L224-2
10) Contrat de Régulation Economique
11) Return On Capital Employed, ROCE en anglais

coût du capital[12]. L'objectif d'une telle régulation est d'assurer un juste partage de la valeur entre les compagnies aériennes et le gestionnaire d'aéroport.

Cependant, le périmètre délimité pour appliquer ce principe diffère selon le type de modèle économique choisi :

- le modèle de **caisse unique** (*single till* en anglais) consiste à intégrer dans le calcul l'ensemble des charges et des revenus engendrés au global sur l'aéroport ;
- le modèle de **caisse double** (*double till*) ou **aménagée** (*hybrid till*) prévoit la délimitation d'un périmètre de régulation qui retire les activités qui ne se sont pas considérées comme étant en lien direct avec le transport aérien. La caisse double distingue clairement périmètres régulé et non régulé, incluant respectivement les activités aéronautiques et extra-aéronautiques. Le système de caisse aménagée conserve une partie des activités extra-aéronautiques au sein du périmètre régulé. De plus, selon le modèle de construction de la caisse (qu'elle soit double ou aménagée), une contribution plus ou moins importante du résultat des activités du périmètre non régulé au périmètre régulé peut être envisagée.

Illustration 5 : Ecarts entre le modèle de caisse unique et le modèle de caisse double



Source: E-CUBE Strategy Consultants analysis

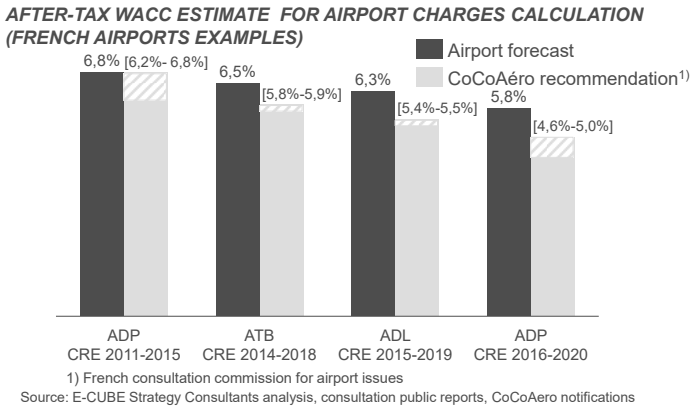
Le niveau tarifaire des redevances aéroportuaires ainsi calculé par l'aéroport dépend donc du modèle de caisse choisi (et en conséquence de l'allocation des recettes, coûts et actifs aux périmètres régulés et non régulés le cas échéant) ainsi que d'autres paramètres pesant dans la balance : recettes et charges bien sûr mais aussi coût du capital, base d'actifs régulés[13] (et donc par extension investissements et méthode d'amortissement), trafic, composition de ce trafic et contribution du résultat des activités du périmètre non régulé en cas de caisse double ou aménagée. Cette dernière peut être fixée dans l'absolu, proportionnelle ou encore établie afin d'atteindre une rentabilité donnée.

La détermination du coût du capital revêt un enjeu majeur dans les négociations entre les aéroports et les compagnies lors des processus de consultation. L'incertitude inhérente des paramètres entrant dans l'équation, la forte volatilité de la valeur de ces paramètres en fonction du contexte ainsi que la complexité d'une détermination rigoureuse de ce coût voire des

12) Weighted Average Cost of Capital, WACC en anglais
13) La Base d'Actifs Régulés est l'une des données du Capital Employed dans le calcul du ROCE

méthodes de calculs utilisées expliquent les variations importantes constatées entre les différentes estimations. Toutefois, la conjoncture économique actuelle montre une tendance à la baisse de ce coût depuis plusieurs années.

Illustration 6 : Estimations du coût du capital pour différents CRE d'aéroports français



Source: E-CUBE Strategy Consultants analysis, consultation public reports, CoCoAero notifications

Les 2 modèles économiques présentent à la fois des avantages et des inconvénients. Les arguments à la faveur de la caisse unique sont multiples :

- elle constitue un modèle simple et transparent vis-à-vis des parties prenantes et des autorités indépendantes de supervision ;
- elle permet un partage de la valeur entre les compagnies aériennes et le gestionnaire d'aéroport, sans laisser de revenus de côté, le ratio recettes/charges étant souvent très rentable[14] sur le périmètre non régulé en cas de double caisse ;
- elle garantit aux compagnies aériennes un retour sur les investissements qu'elles ont déjà financés, même s'il s'agit d'investissements sur des domaines extra-aéronautiques (retour sur investissements qui est perdu en cas de basculement en caisse aménagée) ;
- les activités commerciales étant générées essentiellement par le trafic de passagers apportés par les compagnies aériennes dans les aéroports ou par des activités connexes à ces passagers, un retour sur les revenus générés par ces passagers pour les compagnies semble justifié.

Pour ces raisons et parce qu'elle permet de prendre en compte l'ensemble des revenus de l'aéroport ce qui minimise *in fine* le plafond des redevances, les compagnies aériennes soutiennent généralement la caisse unique. La limite d'un tel modèle serait atteinte dans le cas où un aéroport génèrerait des revenus liés aux commerces et aux activités foncières suffisamment importants pour couvrir toutes les charges : le calcul conduirait alors à des plafonds de redevances négatifs. Toutefois, une telle configuration nécessite une clientèle avec un pouvoir d'achat élevé et un fort développement des infrastructures commerciales et immobilières, ce qui est une situation plutôt rare.

La position des gestionnaires d'aéroports est différente, en particulier si des actionnaires privés sont présents ou pressentis : ceux-ci soutiennent un système de caisse aménagée où seulement une partie des résultats des activités extra-aéronautiques est partagée avec les compagnies aériennes. Le solde des résultats extra-aéronautiques augmente en conséquence la rentabilité de l'infrastructure et permet d'investir spécifiquement sur ces activités avec une rentabilité attendue plus importante ou bien d'envisager une diversification vers d'autres infrastructures aéroportuaires. La pertinence de faire bénéficier les compagnies aériennes des résultats d'activités domaniales, industrielles ou encore immobilières est parfois remise en question. A la différence d'une partie des recettes commerciales, ces recettes ne sont pas directement apportées par les passagers. De nombreux aéroports ont ainsi abandonné leur système de caisse unique pour basculer sur une caisse aménagée. C'est par exemple le cas des aéroports espagnols qui ont transformé leur modèle de caisse unique vers un modèle de caisse double en 5 ans à partir de 2013. De nombreux aéroports privatisés présentent d'ailleurs des systèmes de caisses doubles (Schiphol, Vienne, Lisbonne, Porto, Düsseldorf, Budapest) ou aménagées (Bruxelles, Copenhague, Rome) bien que cela ne soit pas le seul cas de figure (les aéroports britanniques de Heathrow, Gatwick et Stansted ainsi que l'aéroport de Toulouse fonctionnent sur un système de caisse unique, malgré la présence d'investisseurs privés)[15].

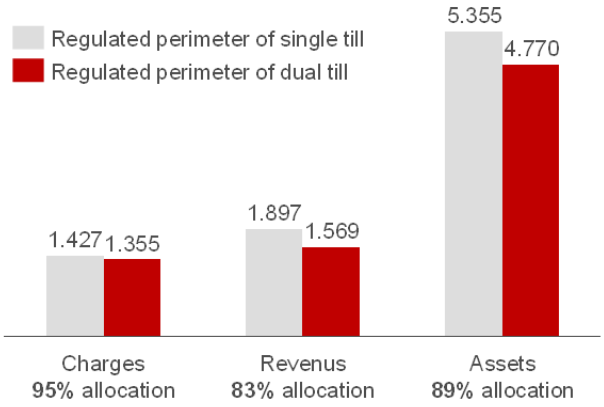
14) Lors du basculement en caisse aménagée d'Aéroports de Paris, les activités extra-aéronautiques sorties du périmètre régulé représentaient 328M€ de recettes pour 72M€ de charges en 2011, soit un résultat égal à 78% des recettes sur ces activités (source : Dossier Public de Consultation CRE 2011-2015, Aéroports de Paris)

15) Evaluation of Directive 2009/12/EC on airport charges, DG Move (European Commission), 2013

Tout comme le modèle de caisse unique, une caisse aménagée présente des points durs, notamment sur la détermination de la contribution du résultat des activités commerciales et foncières au périmètre régulé et sur les clés d'allocation des actifs, recettes et charges. Selon les aéroports, des méthodologies différentes sont établies pour calculer la contribution du périmètre non régulé avec un impact significatif sur le plafond des redevances aéroportuaires facturées aux compagnies. Une analogie avec les infrastructures ferroviaires peut être pertinente, les similitudes étant fortes en matière de régulation et de modèle économique : en France, Gares & Connexions a choisi d'établir un niveau de contribution des activités commerciales à hauteur de 50% du résultat par exemple. En ce qui concerne les clés d'allocation des différents postes (actifs, recettes, charges), la difficulté tient dans le fait que la détermination rigoureuse de telles clés est complexe et fastidieuse, menant nécessairement à des incertitudes et des remises en cause fréquentes.

Illustration 7 : Allocation des charges, revenus et actifs lors du passage en caisse aménagée d'Aéroports de Paris

ILLUSTRATION OF CHARGES, REVENUES AND ASSETS ALLOCATIONS OF ADP FROM SINGLE TILL TO DUAL TILL [2011; Millions €]

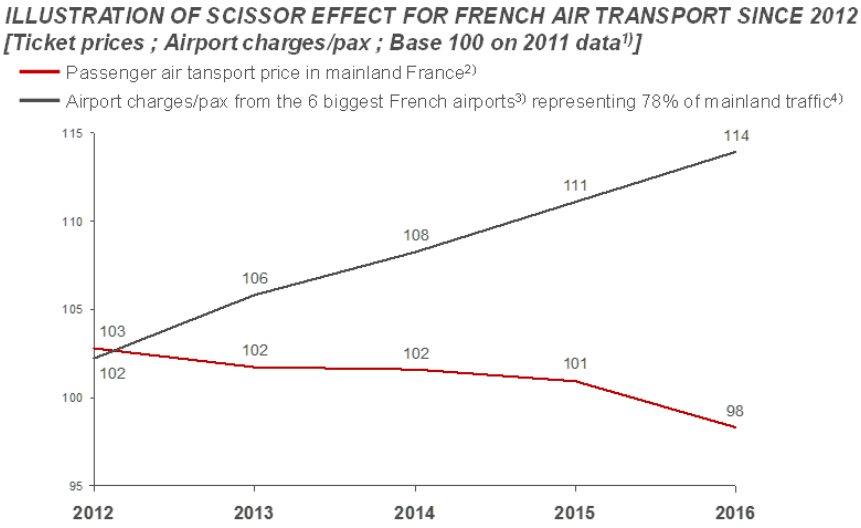


3. Avec un contexte aérien en pleine mutation et des enjeux divergents selon les parties prenantes, les dispositifs réglementaires seront probablement amenés à évoluer

Quel que soit le modèle économique choisi *in fine*, la régulation des infrastructures aéroportuaires mise en place impacte directement les parties prenantes, qu'il s'agisse des aéroports ou des compagnies aériennes. Or chaque acteur doit déjà faire face à ses propres enjeux et contraintes économiques.

D'une part, les compagnies aériennes subissent la pression croissante du trafic *low-cost*, entraînant une guerre des prix entre les compagnies, même parmi celles ne s'étant pas positionnées historiquement sur ce marché. Les compagnies doivent alors faire face à de fortes pressions entre cette guerre des prix pour vendre des billets au tarif le plus compétitif et la hausse en moyenne des charges aéroportuaires unitaires fixées par les aéroports. Cette prise en étau porte le nom d'« effet ciseau ». Par ailleurs, les compagnies européennes souffrent de la concurrence de compagnies internationales émergentes gagnant des parts de marché conséquentes, même sur le marché européen. Enfin, sur les vols court courrier, la compétition avec d'autres types de transport, tout aussi rapides et moins onéreux, les trains grande vitesse notamment, constitue une contrainte économique supplémentaire auxquelles les compagnies européennes doivent faire face.

Illustration 8 : Effet ciseau subi par les compagnies aériennes dans de vols au départ de France



1) Ticket prices and charges/pax have been reported to their value in 2011 to show only the evolution from 2011 until now
2) Evolution of ticket price for hauls with departures in mainland France
3) Airport charges of Charles de Gaulle, Orly, Nice, Lyon, Marseille and Toulouse airports divided by the number of carried passengers
4) Based on 2015 data

Source: E-CUBE Strategy Consultants analysis, airports Public Consultation Reports and annual reports, DGAC price index (IPTAP), UAF 2016

D'autre part, les gestionnaires d'aéroports subissent eux-aussi des enjeux économiques et financiers les incitant à défendre au mieux leurs intérêts. Bien que les aéroports ne sont pas en compétition entre eux à proprement parler, ils doivent rester compétitifs vis-à-vis de leurs équivalents européens en termes de redevances, les compagnies cherchant à minimiser leurs dépenses dès que faire se peut (pour une escale sur des vols long courrier par exemple, ou pour le choix d'une base d'une compagnie *low-cost*). Attirer les compagnies aériennes passe donc par une politique tarifaire compétitive. Le consortium Airlines for Europe[16] a d'ailleurs fait de la réduction des redevances aéronautiques son cheval de bataille principal. Plusieurs aéroports européens ont ainsi annoncé une baisse de leurs plafonds de redevances pour les années à venir, fait notable sur un marché où le niveau de redevances par passager a en moyenne tendance à augmenter. Certains aéroports ont même fait le choix de mettre en place un système de redevances spécifiques pour des services simplifiés en aérogares, la pertinence d'une telle stratégie étant toutefois discutable en fonction de l'orientation que souhaite prendre l'aéroport.

Illustration 9 : Baisses des plafonds de redevances annoncées dans certains aéroports européens

EXAMPLES OF PRICE CUTS AMONG EUROPEAN AIRPORTS : YEARLY DECREASE FOR AIRPORT CHARGES CAP

Schiphol Amsterdam Airport	**Amsterdam**	▪ -7,5% in 2014 ▪ -7,7% in 2015 ▪ -9,6% in 2016
DublinAirport	**Dublin**	▪ -4,2% each year on the 2015-2019 period
swedavia SWEDISH AIRPORTS	**Sweden**	▪ -3,7% in 2015 ▪ -0,8% in 2016
ZURICH AIRPORT	**Zurich**	▪ -7% between 2013 and 2017 (-1,8% each year on average)1)
Heathrow	**London Heathrow**	▪ -7,8% on landing charges between 2014 and 2018 (-1,6% each year on average)2) ▪ -17% on passenger charges in 2016 for EU routes (and -34% for domestic routes)3) offset by a raising of environmental charges
aena	**Spain**	▪ -1,9% in 2016 ▪ Then freeze until 2025

1) Fall from CHF41,4 in 2013 to CHF38,5 in 2017
2) Fall from £20,71 to £19,10 over 5 years
3) Shift from £29,59 to £24,59 for EU routes and to 19,59£ for UK routes in 2016

Source: E-CUBE Strategy Consultants analysis, press releases

16) Consortium formé en janvier 2016 et réunissant Air France KLM, Lufthansa Group, easyJet, Ryanair et IAG afin de porter les intérêts des compagnies européennes

Au-delà de la fixation des plafonds tarifaires pour les années à venir (5 ans dans le cas d'un CRE en France), des ajustements annuels de ces plafonds peuvent également être demandés aux aéroports sur la base des écarts constatés entre ce qui avait été budgété et ce qui a été réalisé. La fixation des tarifs pour l'année à venir doit alors être établie en dessous de ces plafonds réajustés, contraignant la marge de manœuvre des aéroports.

Malgré l'ensemble de ces contraintes, les aéroports doivent être en mesure d'attirer les investisseurs et de répondre aux exigences de rentabilité des actionnaires. Pour certains aéroports, ce niveau de rentabilité est aisément atteignable ; pour d'autres, l'équilibre est plus compliqué, en particulier pour les petits aéroports, fortement subventionnés par les collectivités locales et subissant la concurrence des aéroports régionaux plus importants et des autres moyens de transport. Les plus grands aéroports européens doivent quant à eux veiller à rester au premier plan, au même titre que d'autres *hubs* internationaux tels que les aéroports d'Atlanta, de Chicago, de Pékin, de Dubaï, d'Istanbul, etc.

Face à ces constats, l'Union Européenne a lancé en 2015 un processus de consultation afin d'améliorer la compétitivité du secteur du transport aérien européen, connu sous le nom de « *aviation package* ». L'identification des enjeux du secteur et des mesures qui pourraient stimuler sa compétitivité a débouché en décembre 2015 sur un communiqué[17] recommandant notamment la négociation d'accords globaux avec certains pays spécifiques (d'Asie du sud-est et du Moyen-Orient principalement), l'adoption de mesures pour lutter contre les pratiques déloyales, le renforcement du principe de ciel unique européen, le maintien de normes élevées de sécurité et de sûreté. Un plan d'action sur 3 ans est prévu pour mettre en place cette stratégie.

Compte-tenu de l'ensemble de ces enjeux et du contexte aérien en pleine mutation, le système de régulation mis en place devra certainement continuer à s'adapter, laissant présager un avenir encore incertain pour le secteur. Un enjeu se pose alors pour les investisseurs à long-terme sur ces infrastructures : quelles sont les garanties que le modèle qui paraît économiquement viable aujourd'hui le restera dans 20 ans, 40 ans ? Quel est le risque qu'une nouvelle régulation, plus contraignante, soit mise en place compte-tenu des difficultés croissantes rencontrées par les compagnies aériennes européennes ? Sur quelles bases s'engager face à de telles mutations actuelles et de telles incertitudes futures ? Quel rôle joueront les autorités indépendantes de régulation en Europe ? Face à ce risque, les investisseurs disposant d'une réelle capacité à influer sur la régulation future seront les plus à même de garantir la viabilité économique de telles infrastructures.

17) *Une stratégie de l'aviation pour l'Europe*, Commission Européenne, 12 décembre 2015

Références

- **ACI Europe**, mars 2016, *The ownership of Europe's airports*
- **Eurocontrol**, mars 2016, Seven-year forecast
- **IATA**, 2016, *Key aspects of the cost of capital for airports*
- **Commission Européenne**, 7 décembre 2015, *Une stratégie de l'aviation pour l'Europe*
- **UAF**, 2015 et 2016, *Résultats d'activité des aéroports français*
- **Eurocontrol**, novembre 2014, *PRB Annual Monitoring Report*
- **ATAG**, avril 2014, *Aviation benefits beyond borders*
- **DG Move**, septembre 2013, *Evaluation of Directive 2009/12/EC on airport charges*
- **DGAC**, 2013, *Rapport d'activité 2013 - Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires*
- **DGAC**, avril 2012 à juin 2016, *L'indice des prix du transport aérien de passagers*
- **Journal officiel de l'Union européenne**, mars 2009, *Directive 2009/12/CE du parlement européen et du conseil du 11 mars 2009 sur les redevances aéroportuaires*
- **Cour des Comptes**, juillet 2008, *Les aéroports français face aux mutations du transport aérien*
- **IATA**, juillet 2005, *Airport privatisation*
- **Conseil de la Concurrence**, juillet 2005, *Avis n°05-A-15 du 11 juillet 2005 relatif au projet de décret relatif aux redevances pour services rendus sur les aéroports modifiant les articles R.224-1 à R-224-5 du code de l'aviation civile*
- **Commission des affaires économiques, de l'environnement et du territoire**, 26 janvier 2005, *Projet de lois relatif aux aéroports*
- **Eurocontrol**, 2005 à 2015, *Annual reports*
- **Legifrance**, *Code de l'aviation civile*, articles R224-1 à R224-10

A propos des auteurs

Mathilde Bibal (consultante) sous la supervision de **Patrick Pütz** (directeur du bureau de Bruxelles) et d'**Alexandre Bouchet** (cofondateur et directeur associé) au sein du bureau parisien d'E-CUBE Strategy Consultants.

Pour plus d'information sur cette étude, vous pouvez envoyer un e-mail à patrick.putz@e-cube.com

www.e-cube.com

© Copyright 2016 E-CUBE Strategy Consultants

Toute reproduction, sans l'autorisation de l'auteur, est interdite