

**AIX-MARSEILLE UNIVERSITE**

**FACULTÉ DE DROIT ET DE SCIENCE POLITIQUE**



**INSTITUT DE FORMATION UNIVERSITAIRE ET DE RECHERCHE  
DU TRANSPORT AERIEN**

**MASTER 2 Professionnel**

**Droit et Management du Transport Aérien**

**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES**

**Année 2017 - 2018**

**La privatisation des Aéroports en France**

**ZENINE Nadjib-Slim**

Sous la direction de :

**Monsieur le Professeur Jean-François Guitard**



## REMERCIEMENTS

Je tiens premièrement à remercier Monsieur le Professeur Jean-François Guitard, ayant accepté d'être le directeur de ce mémoire.

En plus des précieux conseils et de sa disponibilité, les enseignements qu'il a dispensés au sein de l'IFURTA ont éveillé en moi une grande curiosité quant à « l'écosystème » aéroportuaire. La pédagogie, la patience et la proximité qu'il déployait à l'égard des étudiants est une inspiration.

Je souhaite également adresser mes remerciements à mon tuteur d'apprentissage Monsieur Emmanuel Bukiet, pour avoir accepté de m'accueillir au sein de son équipe du Pôle Droit des Opérations Aéroportuaires d'Aéroports de Paris. La confiance qu'il a investie en moi, ainsi que ses exigences en termes de rigueur et de précision m'ont aidé à gagner en professionnalisme et en confiance en moi. Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers lui pour la disponibilité qui a été sienne pour m'aider quant à la rédaction de ce mémoire.

Je tiens à remercier Madame Laborde et Monsieur le Professeur Cyril Bloch, pour permettre aux étudiants d'étudier avec le concours d'une équipe passionnée les différentes facettes que constitue ce monde fascinant qu'est l'aviation.

Enfin, je remercie Mesdames Marie-France Susini, Marjorie Vial et Lia Silva, pour leur soutien et leur aide tout au long de cette magnifique année passée au sein de l'IFURTA.

*Les opinions émises dans ce mémoire sont propres à son auteur et n'engagent ni  
l'Université Aix-Marseille, ni la Société Aéroport de Paris*

## SOMMAIRE

### INTRODUCTION

PARTIE 1 : La privatisation comme instrument au bénéfice des acteurs impliqués

Section 1 : Pour l'Etat et l'investisseur privé

Section 2 : La privatisation à la faveur des usagers et de la collectivité

PARTIE 2 : Les travers de la privatisation aéroportuaire

Section 1 : Les critiques adressées à la privatisation

Section 2 : De l'importance de la régulation dans la privatisation

### CONCLUSION

## INTRODUCTION

*“A regulatory system should aim to mimic competition, giving the travelling public a fair price, whilst motivating the airport owner/operator to deliver an appropriate level of service at an appropriate level of charges.”<sup>1</sup>*

*“The discussion on privatization has often been supported by political or ideological arguments, rather than by any theoretical analysis or empirical evidence”<sup>2</sup>*

10 ans après le début de la crise économique et financière mondialisée, les politiques économiques structurelles et conjoncturelles des Etats restent dominées par un souci de restriction des dépenses et de rationalisation de l’investissement public. Pour plusieurs gouvernements, cette restriction passe par la privatisation des actifs étatiques.

Le secteur aéroportuaire n’est pas épargné par la tendance, comme le révèle l’évolution des modes de gestion des aéroports dans le monde. Si le recours aux investissements privés<sup>3</sup> dans les sociétés aéroportuaires s’inscrit dans un mouvement mondial, il se révèle avec d’autant plus d’importance en Union Européenne (UE), où le pourcentage d’aéroports gérés intégralement par une entité publique a chuté de 24 points entre 2010 et 2016<sup>4</sup>. A l’inverse, en 2010, 9% des aéroports situés au sein de l’UE étaient gérés uniquement par des investisseurs privés alors qu’en 2016, ce pourcentage a atteint 16.9 %, soit une augmentation de presque 8%.

A titre de comparaison, l’étude menée par l’ACI révèle que la proportion d’aéroports gérés par des fonds uniquement publics dans le reste du monde est significativement au-delà des statistiques européennes.

---

<sup>1</sup> « Un système de régulation devrait avoir pour but de se calquer sur la compétition, de donner au public le prix juste, tout en motivant les opérateurs et les propriétaires des aéroports de fournir un niveau de service adéquat au bon prix »

IATA, *Airport Ownership and Regulation*, 2018

<sup>2</sup> «Le débat sur la privatisation a souvent été moins basé sur des analyses théoriques et des indicateurs concrets que sur des considérations politiques ou idéologiques »

C.-O. CRUZ, J.-M. SARMENTO, *Airport Privatization with public finance under stress : An analysis of government and investor’s motivation*, Juillet 2017, *Journal of Air Transport Management*, pp.197-203

<sup>3</sup> Ces derniers pourront être nommés au cours de l’étude « PSP » (*Private Sector Participation*)

<sup>4</sup> ACI Europe, *The Ownership of Europe’s Airports*, 2016

En effet, en 2016, 73.1 % des aéroports hors UE sont gérés directement par l'investisseur public, contre 53.2 % en UE.

En France, suite à la privatisation des sociétés aéroportuaires de Lyon, Nice et de la cession de 49.99 % des parts de la société de l'Aéroport Toulouse Blagnac, et à l'aube de la future privatisation d'Aéroports de Paris, les experts du transport aérien sont amenés à se questionner sur l'opportunité d'un tel délaissement des actifs aéroportuaire par l'Etat français.

Le présent mémoire vise à donner une analyse synthétique de ce phénomène de privatisation des aéroports en exposant les différents enjeux que recouvrent de telles cessions, d'en révéler la complexité et d'évoquer quelques conséquences de telles opérations, qu'elles soient supposées, ou qu'elles aient été observées empiriquement sur des aéroports privatisés.

A cette fin, l'approche retenue sera de mettre en lumière les objectifs et les bénéfices propres à chacun des acteurs intervenant dans l'économie aéroportuaire face à la privatisation. Ces acteurs sont l'Etat, l'investisseur privé, les collectivités territoriales, et les usagers, lesquels sont les compagnies aériennes et les passagers.

De par la nature idéologique du sujet, la tentation peut être grande, même pour les experts aéronautiques, de se prononcer en vertu d'acquis et d'aspirations politiques. Pour autant, l'auteur de l'étude veillera au cours de la réflexion à ne pas trancher en faveur de telle ou telle solution de gestion d'une société aéroportuaire, tant le sujet reste complexe et appelle, de force, à une opinion nuancée.

Les raisons pour un tel postulat si tôt dans l'étude sont multiples. Il convient d'établir d'emblée que chaque solution de gestion d'une infrastructure aéroportuaire doit être appréhendée à l'aune de plusieurs facteurs.

Pourraient être cités entres autres la localisation de l'aéroport, la réglementation à laquelle il sera soumis, la réglementation propre au droit des sociétés, la « culture » et le système économique de l'Etat, ou la situation financière à la fois des entités publiques et des investisseurs chargé de l'exploitation de l'aéroport.

Il n'existe ainsi pas de solution unique permettant de se prononcer unanimement sur la privatisation d'une société ou d'une entité aéroportuaire.

En élargissant un peu l'objet d'étude, il a pu être tiré des lectures alimentant ce mémoire qu'il n'existe pas de modèle de gestion aéroportuaire qui soit parfaitement applicable à infrastructure. Les particularités évoquées plus haut se doivent d'être prises en compte.

Si un avis catégorique sur l'opportunité des privatisations ne saurait être émis, il n'en demeure pas moins qu'une analyse du sujet présente plusieurs intérêts.

De prime abord, une telle analyse permet de s'intéresser au mode de gestion aéroportuaire, question complexe en ce que ne serait-ce qu'en France, selon la taille des aérodromes, le régime juridique de gestion a pu varier selon les lois applicables.

A plus forte raison dans le monde, les aéroports sont gérés selon des formes et des modalités très diverses. Une partie de la présente introduction évoquera ces modes de gestion afin de pouvoir donner un premier éclairage sur la gestion aéroportuaire.

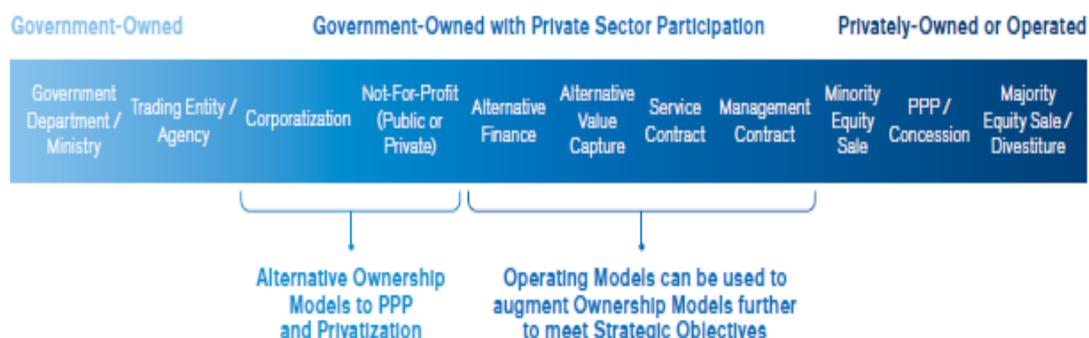
Deuxièmement, la question des privatisations aéroportuaires est dans l'air du temps, comme il a été évoqué plus haut. Tout l'enjeu, pour les professionnels du transport aérien, quel que soit le secteur dans lequel ils interviennent, est de bien comprendre pour quelle raison la question de la privatisation est autant médiatisée, et plus encore, en quoi elle peut potentiellement les concerner.

Par ailleurs, l'aéroport est un actif qui révèle avec acuité la complexité du rôle que joue l'Etat dans l'économie de marché. Tantôt régulateur, tantôt actionnaire, mais toujours intéressé, l'Etat reste un acteur de premier plan dans l'écosystème aéroportuaire. La question de la privatisation permet alors de déterminer de quelle façon l'Etat souhaite intervenir dans l'économie du transport aérien, et demeure à la croisée des chemins entre la finance, l'économie, le droit et le management.

Afin d'étudier avec précision la question des privatisations, il convient d'évoquer brièvement la question de la gestion des sociétés aéroportuaires (1). Une fois les considérations générales sur les régimes de management des aéroports établies, une définition plus précise de la privatisation aéroportuaire et

des formes qu'elle peut revêtir sera donnée (2). Enfin l'introduction se clôturera par la problématique qui sera le fil rouge de ce mémoire et par le plan retenu (3).

## 1. Quelques exemples de modes de gestion de sociétés aéroportuaires



Source : IATA & Deloitte, *Airport Ownership and Regulation*, 2017

A l'initiative de l'IATA, la société d'audit Deloitte a conduit en 2017 une étude nommée « *Airport Ownership and Regulation* »<sup>5</sup>. Ce document liste exhaustivement les différents schémas de gestion aéroportuaires. Cette partie à vocation à en évoquer quelques-uns. Non pas pour brosser un portrait complet de ces schémas, mais pour pouvoir rendre compte de la complexité des relations liant le triumvirat formé par l'investisseur privé, l'Etat et/ou la collectivité territoriale ainsi que la société gestionnaire. Ainsi, bien que l'étude de Deloitte évoque également des modes de gestion impliquant uniquement des capitaux publics, les exemples faisant appel à l'investissement privé seront évoqués de façon plus détaillée, dans un souci de cohérence avec le sujet choisi.

Parmi les modes de gestion les plus classiques existent le management aéroportuaire par une entité gouvernementale spécialisée. C'est le cas des aéroports de Dubaï, gérés par la Dubai Airports Company, laquelle n'est pas une société comme son nom pourrait l'indiquer, mais une administration rattachée et intégralement possédée par le Gouvernement de Dubaï.

<sup>5</sup> Il faut garder en tête que l'IATA reste une association dont l'objet est de défendre l'intérêt des compagnies aériennes, pouvant parfois entrer en conflit avec la gouvernance aéroportuaire. Le lecteur averti devra ainsi faire preuve de prudence lors de la lectures des publications de l'IATA reprises dans ce mémoire.

La critique majoritairement adressée à ce type de management est l'existence d'un risque de manque d'indépendance de la gestion aéroportuaire au pouvoir politique en place. En effet : en ce que la direction de l'aéroport est directement rattachée à une autorité gouvernementale, les décisions managériales peuvent être prises en fonction d'intérêts purement politiques. Plus encore, le modèle économique découlant d'un tel mode de gestion aéroportuaire peut déboucher sur une poursuite d'intérêts au très court-terme en fonction de cycles politiques. Ce problème pouvant être cependant moins menaçant concernant des Etats ou la longévité des régimes politiques peut imposer une stratégie portée vers le long terme, c'est le cas pour les aéroports gérés au sein des Emirats Arabes Unis.

Le recours à l'investissement privé dans les sociétés de gestion aéroportuaire peut prendre des formes très diverses. Le schéma donné par Deloitte révèle déjà un large panel d'options laissé à la discrétion des gouvernements dans le choix qui est leur concernant la gestion des aéroports.

Une des options ayant retenu l'attention pour la rédaction de ce mémoire est un des exemples de la *Finance Alternative*<sup>6</sup>. Cette dernière consiste à financer l'investissement de l'infrastructure aéroportuaire sans avoir à nécessairement changer la répartition du capital de la société, qui restera sous le giron de la collectivité.

L'exemple de l'aéroport de LaGuardia à New York peut être évoqué pour illustrer cette finance alternative.

Si l'Aéroport reste géré par une organisation publique : la Port Authority of New York and New Jersey (PANYNJ), son financement est aussi assuré par l'investissement d'entités privées par la mise en concession de certains de ses terminaux.

Ainsi, les Terminaux C et D de l'Aéroport LaGuardia sont exploités par la Compagnie Delta Airlines, laquelle propose des plans d'investissement, soumis à approbation de la PANYNJ. La rétribution de l'investisseur privé dans ce genre de concession est à l'entière discrétion des parties impliquées<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> IATA, *Airport Ownership and Regulation*, 2017, p.19

<sup>7</sup> Par exemple, le réaménagement et l'exploitation du Terminal Jeppesen de l'Aéroport de Denver par l'industriel Ferrovial lui accorde à la fois la perception de 20 % des revenus totaux de la concession.

Autre exemple de recours à une personne privée pour un opérateur aéroportuaire public : le contrat de management.

Ce dernier consiste à offrir certaines parties de l'exploitation aéroportuaire à une entité privée. La difficulté est que la diversité de ces contrats de management en fait une alternative dont le périmètre n'est pas facile à tracer. En effet, un tel contrat peut porter sur une activité précise de l'aéroport, par exemple l'exploitation d'un Service Qualité de l'Infrastructure<sup>8</sup>, jusqu'à la gestion et l'exploitation complète de l'Aéroport.

Peut être cité comme exemple concret de cette option L'Aéroport International King Khaled à Riyadh en Arabie Saoudite qui est intégralement possédé par l'Autorité Générale de l'Aviation Civile Saoudienne, mais est exploité et même géré par la société Fraport, connue principalement pour être le gestionnaire de l'Aéroport de Frankfurt.

La diversité de formes et l'amplitude des compétences dévolues que peut comporter le contrat de management s'inscrit en réalité dans la complexité globale des contrats de management aéroportuaire.

Le dernier exemple de contrat qui sera évoqué ici n'échappe pas à la règle. Il s'agit du Public Private Partnership, ou Partenariat Public Privé. Ce dernier repose en un accord passé entre l'entité publique en charge de la gestion aéroportuaire et l'opérateur privé.

Les PPP sont des contrats pouvant, tout comme les contrats de management, porter sur des fonction aéroportuaires précises, ou sur la gestion entière de l'infrastructure aéroportuaire.

La différence significative avec les autres types de contrat est que dans le PPP, la charge du risque financier porte davantage sur l'opérateur privé. Par ailleurs, les PPP sont généralement de complexes conventions dans lesquelles l'Etat a voulu préserver certaines de ses prérogatives. L'Etat peut conserver par exemple l'exploitation exclusive des aires de trafic et des pistes d'atterrissage de façon à contrôler à la fois l'investissement et la perception des recettes propre à l'aéronautique. A l'inverse, l'entité publique peut offrir à l'opérateur privé

---

<sup>8</sup> C'est le cas de l'Aéroport de Dammam Roi Fahd, dont le gestionnaire à délégué entre autres la gestion de la politique en Ressources Humaines à la société aéroportuaire Changi.

l'exploitation commerciale de l'aéroport avec l'exploitation des terminaux et surtout des commerces situés au sein de l'infrastructure. Ces contrats sont généralement conclus pour de longues durées, de façon à sécuriser les investissements sur le long-terme en y prévoyant les clauses idoines.

Les PPP sont souvent conclus pour des aéroports de grande taille pour lesquels de lourds investissements sont prévus et pour lesquels une stratégie de rentabilité portée vers le long terme est envisagée.

Le nouvel aéroport d'Istanbul fonctionnera selon ce modèle : l'exploitation des aires aéronautiques sera à la charge de la DHMI<sup>9</sup>, l'organisation de gestion des aéroports turcs, alors que l'exploitation commerciale de l'aéroport sera effectuée par IGA, la société construisant à l'heure actuelle l'aéroport.

Les exemples de schémas des structures de gestion qui ont été donnés démontrent en quoi les Etats, en concertation avec les opérateurs privés, disposent d'une gamme très large de différentes « techniques contractuelles » afin d'épouser au mieux leurs besoins en terme de management et de gouvernance<sup>11</sup>.

Avant d'entamer la discussion concernant les privatisations *per se*, il convient de rappeler que les différents types de contrat évoqués ici sont issus d'une étude de l'IATA, ainsi d'une association défendant les intérêts des compagnies aériennes. Alors qu'Alexandre de Juniac, président de ladite association émettait certains doutes face aux privatisations aéroportuaires<sup>12</sup>, l'évocation des différents modes de gestion pourrait apparaître comme un appel indicatif à l'attention des Etats, surtout ceux appelés à considérer les privatisations aéroportuaires dans un futur proche.

Cet appel n'est pas sans rappeler la future privatisation d'Aéroports de Paris au courant de l'année 2019.

---

<sup>9</sup> Devlet Hava Meydanları İşletmesi (Direction Générale des Aéroports de l'Etat)

<sup>10</sup> S.DAVIES-GLEAVE, Study on airport ownership and management and the ground handling market in selected non-EU countries, June 2016, Consultable en ligne : <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/studies/doc/2016-06-airports-and-gh.pdf>

<sup>11</sup> L'Aéroport actuel Atatürk d'Istanbul fonctionne selon ce modèle.

<sup>12</sup> Lors de l'Assemblée Générale de l'IATA de 2018, M. de Juniac estimait que « *Si les Etats recherchent uniquement à lever de l'argent, c'est l'échec assuré* ».

F.GLISZCZYNSKI, *Les compagnies aériennes en croisade contre la privatisation des aéroports (IATA)*, La Tribune (Version en ligne) , 06 juin 2018

Si en Août 2018, la loi permettant l'ouverture du capital détenu par l'Etat aux investisseurs privés n'est toujours pas promulguée, les préparatifs lancés par le gouvernement ne laissent nul doute sur la volonté de cession<sup>13</sup>.

Si c'est bien la possession à majorité du capital d'une société gestionnaire d'aéroport qui définit cette dernière comme étant privatisée, la privatisation aéroportuaire peut se décliner par différentes formes.

## 2. La(les) privatisation(s) aéroportuaire(s)

La définition de la privatisation aéroportuaire retenue pour cette étude sera partiellement celle donnée par une étude publiée par Sia Partners en 2018<sup>14</sup> : « *Le terme « privatisation » est utilisé dans l'industrie aéroportuaire pour définir des opérations aussi variées que le transfert de capital d'une société d'exploitation aéroportuaire, ou le transfert du management sur une période limitée. Le type de privatisation devra être choisi en fonction des besoins spécifiques identifiés par le(s) acteur(s) public(s) vendeur(s) ».*

A cette définition sera soustrait l'élément relatif au transfert de management sur une période limitée. Le transfert seul du management ne sera pas retenu ici dans la mesure où il a pu être observé par l'étude donnée par Deloitte que les contrats de management restent une pratique déjà éprouvée et utilisée par plusieurs sociétés aéroportuaires détenues à majorité par des capitaux publics<sup>15</sup>. Pour aller plus loin, il faut également évoquer le fait que le recours à ce management « externalisé » ne dépend que de la volonté propre de la gouvernance des sociétés aéroportuaires, et s'inscrit ainsi dans la politique décidée par celles-ci. L'investisseur privé, ne reste que l'exécutant de ces contrats.

---

<sup>13</sup> Projet de loi relative au Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises, 2018, page 54, consultable en ligne : <https://www.economie.gouv.fr/plan-entreprises-pacte>

<sup>14</sup> SIA PARTNERS, Etude : Les modèles de privatisation des sociétés aéroportuaires, Juin 2018, Consultable en ligne : [http://transport.sia-partners.com/sites/default/files/fr\\_insight\\_les\\_modeles\\_de\\_privatisation\\_des\\_societes\\_aeroportuaires\\_vf2.pdf](http://transport.sia-partners.com/sites/default/files/fr_insight_les_modeles_de_privatisation_des_societes_aeroportuaires_vf2.pdf)

<sup>15</sup> Cf l'exemple de l'Aéroport King Khaled de Riyadh.

Ne seront retenus ici que les investisseurs privés ayant acquis à majorité les capitaux d'une société aéroportuaire exploitant en son nom l'infrastructure, quelle que soit la forme de concession ou de licence<sup>16</sup> retenue.

Si l'on focalise l'étude sur l'exemple français, deux formes de privatisations, tout du moins pour les aéroports les plus importants en termes de flux de passagers<sup>17</sup>, ont pu être observées : la privatisation par introduction sur un marché boursier (a) et la vente directe par appel d'offre (b)

a) La privatisation par l'émission ou la vente d'actions sur les marchés boursiers

Ce modèle concerne le cas où la société aéroportuaire ouvre son capital et/ou l'introduit en bourse de façon à soulever d'importants fonds.

Pour Sia Partners, cette méthode est particulièrement indiquée pour des aéroports nécessitant de lourds investissements.

Il est vrai que l'introduction en bourse d'un actif aéroportuaire peut laisser penser à la captation d'importants capitaux. Il faut pour autant souligner que cette méthode reste livrée aux aléas des marchés financiers et se base sur la confiance que le marché boursier attribue à la société gestionnaire.

L'exemple d'Aéroports de Paris, bien qu'il ne s'agisse pas d'une ouverture à hauteur de plus de la moitié du capital de la société, reste un succès tant par la part d'investissements réalisés depuis l'introduction du titre en 2005, que par la valeur de l'action.

b) La vente directe par un appel d'offre

La vente par appel d'offre implique que la collectivité ou l'Etat, possédant plus de la moitié du capital, mettent en vente leurs parts par un avis préalable de cession de celles-ci.

---

<sup>16</sup> La gestion aéroportuaire par des sociétés constituées se divise généralement entre la gestion par Licence, où l'exploitant est propriétaire de l'infrastructure et n'a pas de limite temporelle d'exploitation. L'Etat attribue simplement une licence d'exploitation à la société soumis à un cahier des charges.

A contrario, le modèle concessif n'offre pas la propriété du sol au concessionnaire. Les contrats de concession sont également fixés pour une durée définie dans le temps.

<sup>17</sup> Ces aéroports sont : Aéroports de Paris (bien qu'il ne s'agisse pas d'une privatisation totale stricto sensu), l'Aéroport de Toulouse-Blagnac, les Aéroports de Nice-Côte d'Azur, et l'Aéroport de Lyon.

Le pouvoir adjudicateur fixe par son appel d'offre les différentes conditions requises pour pouvoir candidater, puis sélectionne les meilleures offres selon les standards qu'il a fixés avec des obligations de transparence dans le processus de choix de l'attributaire.

Cette méthode de privatisation est celle qui a été retenue pour l'ouverture du capital de la Société Aéroport Toulouse Blagnac, ainsi que pour les sociétés gestionnaires des aéroports de Lyon et Nice.

L'avantage de cette solution est l'imposition d'un cahier des charges à la discrétion de l'Etat. Ce cahier des charges pourrait soumettre les candidats à fournir plusieurs garanties d'investissement ou d'expertise aéroportuaire afin de s'assurer de la bonne gestion de l'aéroport par le futur attributaire.

Si la procédure d'appel d'offre a été choisie pour les aéroports de Toulouse, Nice et Lyon, un constat mitigé sur l'efficacité du processus peut-être établi, à minima pour le cas de l'Aéroport de Toulouse<sup>18</sup>.

En effet, le processus de cession de parts de l'Etat pour la société gestionnaire de l'infrastructure occitane a été, pour le moins, approximativement réglémenté<sup>19</sup>.

Premièrement, l'appel d'offre, issu de l'Agence des Participations de l'Etat, n'a pas fait l'objet d'une expertise du Ministère des Transports ou de la DGAC.

Deuxièmement, la cession a été autorisée par un simple décret conjoint du Ministre de l'Economie et le Ministre des Finances, éludant donc toute concertation avec : les collectivités publiques et le Parlement.

Troisièmement, l'appel d'offre ne prévoyait pas d'obligation de présenter une expertise aéroportuaire préalable.

Après les vives réactions de l'opinion publique après la cession des parts de l'Aéroport Toulouse Blagnac, l'Etat français a raffermi les conditions de cession de ses parts du capital dans les sociétés aéroportuaires en rectifiant ces trois éléments.

---

<sup>18</sup> Attention, la société Aéroport de Toulouse-Blagnac (ATB) n'a fait l'objet que d'une cession à hauteur de 49.99 % des parts de l'Etat. Il ne s'agit donc pas d'une privatisation intégrale de la société.

<sup>19</sup> GUITARD, J.-F., *Cours de gestion des Aéroports à destination des étudiants de l'IFURTA*, 2018, pp.72-75

La loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques du 6 août 2015<sup>20</sup> a ainsi assujéti le transfert de la majorité du capital d'une société aéroportuaire au secteur privé à une autorisation législative.

Cette même loi prévoit en plus que « *le cahier des charges de l'appel d'offre portant sur la cession de capital est approuvé par le ministre chargé de l'aviation civile. Il précise les obligations du concessionnaire relatives à la préservation des intérêts essentiels de la Nation en matière de Transport aérien ainsi que ceux du territoire concerné en matière d'attractivité et de développement économique et touristique* ».

Enfin, la Loi Macron prévoit l'obligation pour le candidat de disposer d'une expérience en tant que gestionnaire d'aéroport ou actionnaire d'une société gestionnaire d'aéroport.

Suite à ces nouvelles dispositions, les processus de privatisations des aéroports de Lyon et Nice se sont déroulés de façon plus sereine. Les candidats ayant remporté les offres étant, pour Lyon, un partenariat faisant intervenir Vinci, acteur aéroportuaire bien éprouvé et de premier rang international. Pour Nice, le groupe italien Atlantia, gestionnaire de l'Aéroport de Rome-Fiumicino, a remporté l'appel d'offre.

Pour information, la cession des parts de la société ATB a rapporté 308 Millions d'Euros à l'Etat, celle de Lyon 800 Millions et celle de Nice 1.2 Milliards d'Euros.

### 3. Problématique du mémoire et plan retenu

La privatisation aéroportuaire peut être appréhendée par plusieurs disciplines et plusieurs angles.

Pour l'auteur de ce mémoire, la principale difficulté pour la personne souhaitant analyser le sujet est la multitude d'intérêts, à la fois complémentaires et concurrents que les acteurs du transport aérien veulent protéger dans le cadre de la gestion d'un aéroport.

---

<sup>20</sup> Dite Loi Macron

Alors, la question sous-tendant la présente étude est de comprendre l'interaction de ces différents intérêts, de comprendre quels sont-ils, quels acteurs concernent-ils, et quand est-ce qu'ils sont concordants, et à contrario concurrents.

Pour répondre à cette interrogation, l'analyse veillera à présenter les intérêts éventuels et/ou les objectifs des acteurs impliqués dans la gestion aéroportuaire (Partie 1). Cette partie veillera à établir en quoi la privatisation aéroportuaire peut se révéler être un projet au profit de toutes les parties interagissant au sein de l'infrastructure aéroportuaire : Société gestionnaire, investisseurs, usagers, collectivités et Etat.

La privatisation reste également un objet soulevant le scepticisme de certains de ces acteurs dans la mesure où celle-ci peut être envisagée comme un simple moyen pour le concédant de récupérer facilement des capitaux, et pour l'investisseur privé, de trouver une industrie rentable.

Prise dans son extrême, la recherche absolue de la rentabilité, sans égard pour la viabilité, la qualité de l'infrastructure aéroportuaire, et l'attractivité du territoire desservi, jouera forcément en la défaveur des usagers et de la collectivité à laquelle est rattaché l'aéroport.

La deuxième partie de l'étude aura pour objet de montrer quels sont les éventuels effets pervers possiblement causés par la privatisation d'actifs aéroportuaires. Parmi ces effets pervers, beaucoup sont supposés et avancés dans les médias par les transporteurs aériens. L'anxiété de ces derniers est désormais claire, au vu des différentes institutions défendant leurs intérêts qui se sont saisies du sujet afin de faire part de leurs craintes.<sup>21 22</sup>

Les éléments critiques avancés par les compagnies aériennes sont dites étayées par des exemples concrets de privatisation ayant pu avoir des conséquences financières lourdes pour les usagers sans contrepartie réelle de la part de la société gestionnaire. La deuxième partie de l'étude aura également pour objectif de

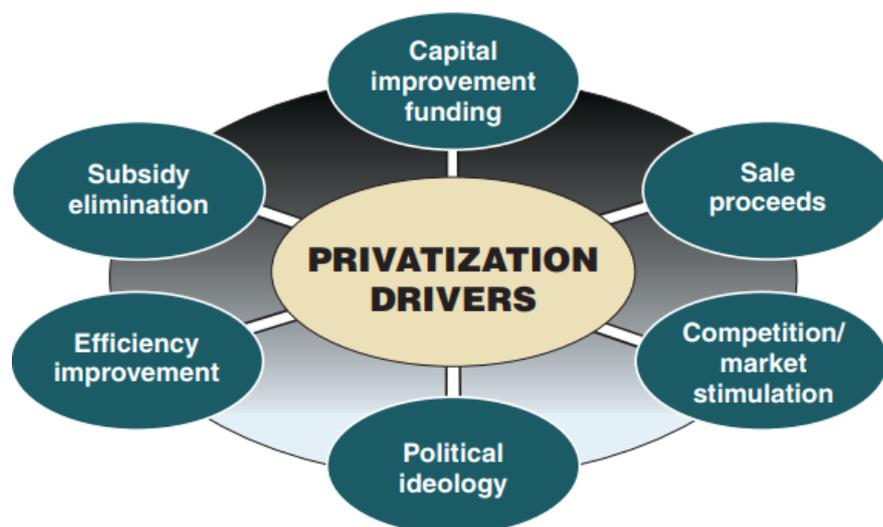
---

<sup>21</sup> IATA, *Airlines Urge Caution on Airport Privatization*, Juin 2018, Consultable en ligne : <https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2018-06-05-04.aspx><https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2018-06-05-04.aspx>

<sup>22</sup> TOURMAG, *Privatisation d'ADP : "les compagnies et les clients risquent d'en faire les frais..."*, 11 Mars 2018, Consultable en ligne : [https://www.tourmag.com/Privatisation-d-ADP-les-compagnies-et-les-clients-risquent-d-en-faire-les-frais\\_a92067.html](https://www.tourmag.com/Privatisation-d-ADP-les-compagnies-et-les-clients-risquent-d-en-faire-les-frais_a92067.html)

vérifier si les allégations des compagnies aériennes concernant les privatisations aéroportuaires sont vraies en prenant des exemples concrets d'aéroports privatisés.

## PARTIE 1 : La privatisation comme instrument au bénéfice des acteurs impliqués



Source: Leigh Fisher, *Privatization: An alternative for addressing today's challenges*, Juillet 2010

L'objet de cette partie de l'étude sera de révéler quels sont les objectifs poursuivis par les acteurs entreprenant la privatisation aéroportuaire. Il sera également opportun de comprendre en quoi l'ensemble des acteurs potentiellement concernés par les conséquences de la privatisation peuvent tirer profit de cette dernière.

Les acteurs publics (Etat, Collectivités décentralisées et déconcentrées) sont chacun impliqués, de loin ou de près à la gestion d'un aéroport. De toute évidence, ce dernier représente par définition un outil depuis longtemps indispensable à la desserte des territoires, qu'ils soient métropolitains, ou à fortiori d'outre-mer. Ainsi, le long processus de translation des compétences en matière de gestion aéroportuaire de l'Etat vers les collectivités, n'enlève pas l'intérêt avec lequel l'Etat se penche sur l'exploitation des aéroports en France.

Tendant vers un rôle de régulateur de « l'économie », ou du « marché » aéroportuaire, l'Etat, avance trouver dans la privatisation l'optimisation et

l'amélioration de l'exploitation des structures aéroportuaires par une capacité de financement accrue.

Le premier temps de cette partie (Section 1) sera consacré à l'étude des différents objectifs recherchés par l'Etat et par l'investisseur privé par la privatisation aéroportuaire. A travers des exemples de privatisations désormais abouties, il s'agira également de se demander si ces objectifs ont pu être atteints.

Si la privatisation est actée en majorité par l'Etat et l'investisseur privé, acteurs ayant le pouvoir décisionnel le plus important<sup>23</sup>, les deux autres groupes d'acteurs : la collectivité territoriale et les usagers, peuvent potentiellement tirer profit de l'opération de privatisation. La privatisation peut alors faire aspirer à certaines évolutions pour ces deux acteurs. La deuxième partie (Section 2) s'attardera à exposer ces éventuels objectifs, et à démontrer si les exemples de sociétés aéroportuaires privatisées ont pu atteindre ces aspirations.

## Section 1 : Pour l'Etat et l'investisseur privé

### 1. Une opération de rentabilité pour l'Etat

*“Airports provide a quick cash-in solution, which, given the difficulties governments face with public budgets, provides an attractive political option. International organizations such as the IMF, the World Bank, the European Investment Bank, and the European Bank for Reconstruction and Development, all share the same bias towards the privatization of public infrastructure, particularly those subjected to competitive markets, such as air transport.”<sup>24</sup>*

---

<sup>23</sup> Car c'est bien l'Etat qui décide d'effectivement céder ses parts au sein de la société aéroportuaire et c'est l'investisseur privé qui décide de les récupérer.

<sup>24</sup> « Les aéroports apportent une entrée de liquidité rapide, qui du fait des difficultés des gouvernements à tenir les budgets publics, sont une alternative politique attrayante. Les organisations internationales telles la Banque Mondiale, le Fond Monétaire International, la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement et la Banque Européenne d'Investissement, partagent le même parti quant à la privatisation des infrastructures publiques, particulièrement celles assujetties à l'économie de marché comme le transport aérien »

C.-O. CRUZ, J.-M. SARMENTO, *Airport Privatization with public finance under stress : An analysis of government and investor's motivation*, Juillet 2017, Journal of Air Transport Management, pp.197-203

Comme il a précédemment été établi, la tendance à la privatisation des sociétés aéroportuaires est particulièrement marquée en Europe, par rapport aux marchés américains, asiatiques et africains.

Les organisations de régulation économique, voire de pilotage monétaire et financier (tel la Banque Centrale Européenne) ont bien entendu eu un rôle à jouer dans le choix de cette politique de privatisation. Suite à la crise financière de 2008, les pays les plus en difficulté ont été poussés par les instances économiques européennes à donner des garanties économiques en échange de fonds. Parmi ces garanties pourrait être évoqué le MoU ou Memorandum of Understanding signé entre le Portugal, le Fond Monétaire International et la Banque Centrale Européenne. Le document prévoyait, pour le déclenchement du Mécanisme de Stabilité Financière<sup>25</sup> au profit du Portugal, que le gouvernement de ce dernier doit suivre un programme de réformes structurelles. Un des grands volets de ce programme est la privatisation de plusieurs des actifs détenus par l'Etat.

Le transport aérien était particulièrement visé par cette politique de privatisation, avec la revente des parts de l'Etat dans la compagnie aérienne TAP et la société de gestion aéroportuaire ANA (exploitant les aéroports de Lisbonne, Porto, Faro, Beja et les principaux aéroports des Açores et de Madère).

La revente des parts d'ANA a permis à l'Etat portugais de récupérer 3 Milliards d'Euros, soit environ 15 fois l'EBITDA<sup>26</sup> de la société ANA en 2012.

Dans la mesure où le MoU prévoyait que la vague de privatisation avait pour objectif de récupérer 5.5 Milliards d'Euros, la seule privatisation d'ANA a permis d'obtenir la moitié de cette somme.

La revente a donc permis une rentrée d'argent importante au vu des besoins conjoncturels de l'Etat portugais et a pu donc être considéré comme une opération profitable. Plus encore, la négociation du contrat de concession entre l'Etat et Vinci a abouti au reversement annuel d'un certain pourcentage défini et variant chaque année du revenu net issu de l'exploitation des plateformes aéroportuaires comme le montre le tableau ci-dessous.

---

<sup>25</sup> Programme d'aide financière de l'Union Européenne créée en 2011 afin de pouvoir fournir les Trésors des Etats les plus endettés et leur éviter la faillite.

<sup>26</sup> Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement

**Table 1**  
Main features of ANA's concession contract.

Contract main features		Description
Concession price		1200 million Euros
Duration		50 years (with possibility to extend if, for example, a new airport is built)
Risks	Maintenance and operation	Fully allocated to ANA
	Capacity increases	Fully allocated to ANA
	Environmental risk (construction and operation)	Fully allocated to ANA
	Fiscal risk	Fully allocated to ANA
	Financial	Fully allocated to ANA
	Revenue sharing with the government	1% of annual revenues, up to year 15 2% of annual revenues, between years 16 and 20 3% of annual revenues, between years 21 and 25 4% of annual revenues, between years 26 and 30 5% of annual revenues, between years 31 and 40 10% of annual revenues, between years 41 and 50
	Future expropriations	Fully allocated to ANA

Source: C.-O. CRUZ, J.-M. SARMENTO, Airport Privatization with public finance under stress: An analysis of government and investor's motivation, Juillet 2017, Journal of Air Transport Management, pp.197-203

Il est ainsi clair que la motivation première de l'Etat, lorsque ce dernier cède ses parts dont il dispose au sein d'une société de gestion aéroportuaire, reste l'acquisition rapide d'une grande somme d'argent.

En France, les différentes privatisations des Aéroports de Nice, Lyon et Toulouse révèlent également cette volonté.

La privatisation de l'Aéroport de Toulouse<sup>27</sup> reste à cet égard particulièrement illustrative. Premier exemple d'aéroport français à être engagé dans un processus de privatisation, la cession de 49.99% des parts de l'Etat de l'Aéroport Toulouse Blagnac a pu montrer, l'attachement, peut-être trop extrême, du gouvernement à tirer de la revente de ses parts un revenu financier de taille.

En effet, alors que parmi les entreprises ayant répondu à l'appel d'offre, certaines sont des acteurs déjà connus du secteur aéroportuaire (Vinci, Macquarie, Ferrovial ou Aéroports de Paris), l'Etat a opté pour un consortium d'investisseurs chinois : CASIL Europe. Parmi les entités composant le consortium, aucune ne dispose d'une expérience aéroportuaire. La revente des parts reste actée le 17 avril 2016.

<sup>27</sup> Attention, le processus de privatisation n'est toujours pas abouti à l'été 2018. 50.01 % du capital de la société aéroportuaire restent propriété de l'Etat (10.01%) et des Collectivités Territoriales.

L'opération se traduisant par l'acquisition par l'Etat de 308 millions d'Euros, soit près de 3 fois ce qu'il avait investi en 2006 lors de la constitution de la Société Aéroport Toulouse Blagnac<sup>28</sup>.

Les sociétés gestionnaires des aéroports de Lyon et de Nice ont toutes les deux vu les 60 % de capital dont disposait l'Etat cédées. Pour Aéroports de Lyon, l'Etat a récupéré 800 millions d'Euros et la revente des parts d'Aéroport de Nice – Côte d'Azur a permis à l'Etat de percevoir 1.2 Milliards d'Euros.

Que cela soit au Portugal, ou en France, il est clair que l'objectif principal poursuivi par l'Etat lorsqu'il se délaisse de son capital est la récupération de fonds pour son propre compte.

En cela, la privatisation est, selon une vision court-termiste, profitable à l'Etat, bien que si l'on se place dans une perspective temporellement plus longue, le potentiel financier d'un aéroport remet en doute l'opportunité d'une telle cession. Il en sera question en deuxième partie de cette étude.

De façon plus prospective, il pourrait être établi un parallèle entre le MoU luso-européen et la future Loi PACTE<sup>29</sup>, dans la mesure où les deux documents se rapportent au besoin (presque impérieux) pour l'Etat de se désintéresser de ses actifs et de les privatiser dans le but de recouvrir d'importantes sommes financières.<sup>30</sup>

Il apparaît ainsi clair que l'enjeu principal pour l'Etat concédant reste la possibilité de tirer profit de la revente de ses parts dans les sociétés aéroportuaires. Pour autant, l'Etat comprend bien toute l'importance que révèle l'aéroport pour son économie. Si la plupart des détracteurs de la privatisation estiment que la seule recherche d'une recette immédiate par l'Etat ne serait pas souhaitable, une autre raison motive ce dernier à se séparer de la gestion aéroportuaire.

En effet, l'investissement des structures aéroportuaires implique une grande capacité financière. Selon le Professeur J.-F GUITARD<sup>31</sup>, les aéroports situés en

---

<sup>28</sup> 88.7 Millions d'Euros

<sup>29</sup> Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises

<sup>30</sup> A titre indicatif, il est rappelé que la Loi PACTE prévoit entre autres la privatisation du Groupe Aéroports de Paris, de la Française des Jeux et d'Engie en vue d'alimenter par le revenu des cessions le « Fonds pour l'innovation et l'industrie »

<sup>31</sup> GUITARD J.-F., *Cours de Gestion des Aéroports : Annexe relative au financement des investissements aéroportuaires*, 2018, p.4

Europe devront investir 65 Milliards d'Euros pour l'exploitation de leurs installations.

Les situations économiques des gouvernements ne peuvent donc assumer de tels investissements et se tournent ainsi vers le secteur privé, en mesure de fournir des fonds aux sociétés gestionnaires.

## 2. L'investisseur privé face à la privatisation

Il faut préalablement établir que le secteur aéroportuaire, de par la complexité et l'onérosité des investissements qu'il appelle, fait de plus en plus recours à des fonds d'investissements ayant la capacité de pouvoir financer la construction, l'exploitation et la maintenance des infrastructures. La question qui se pose étant alors : quel intérêt pour un investisseur privé d'acquérir une société aéroportuaire ?

Pour l'investisseur privé, la reprise de parts d'un aéroport, en majorité si possible, reste une aubaine à plusieurs égards.

Premièrement, les statistiques aéroportuaires montrent que l'exploitation de structures aéroportuaires est une activité rentable, et ce, même à court terme. Il suffit pour cela de prendre pour exemple le bilan comptable de la Société Aéroports de Paris, laquelle a pu dégager 571 Millions d'Euros de résultat net et 28.5 % de marge opérationnelle pour l'année 2017<sup>32</sup>. Cette propension à pouvoir dégager de telles marges séduit les potentiels investisseurs, comme le prouve le fait que l'action d'Aéroports de Paris aie triplé entre son introduction en bourse en 2006 et 2018.<sup>33</sup>

Les offres proposées par les candidats aux appels d'offre de rachats de parts dans les sociétés aéroportuaires sont souvent évaluées en fonction du multiple d'EBITDA perçu par la société aéroportuaire pendant l'année écoulée. Le multiple d'EBITDA devient ainsi un indicateur potentiellement pertinent pour jauger la valeur d'une offre de reprise de parts dans une société aéroportuaire.

---

<sup>32</sup> Document de Référence 2017 du Groupe Aéroports de Paris

<sup>33</sup> L'action était à 43 euros en 2006 ; à l'été 2018, elle a atteint 194 euros (voir l'évolution du cours de l'action ADP [ici](#)).

Si l'on reprend l'exemple de Toulouse, l'offre de CASIL Europe, qui proposait un rachat des parts de l'Etat à hauteur de 18.1 % de l'EBITDA de 2014, reste dans la moyenne haute des offres de privatisations faites entre 2010 et 2015<sup>34</sup>. Le tableau présenté ci-dessous permet de comparer les différentes offres ayant remporté les concessions.

**Table 3**  
Benchmark of airport transactions.

Airport	Transaction year	EBITDA multiples	Average EBITDA multiples (same year)
Gatwick	2010	9.1	10.1
Ghangri Airports	2010	11.7	
Gatwick	2010	9.5	
Naples	2011	13.3	12.7
Copenhagen	2011	15.1	
Brussels	2011	11.1	
BAA	2011	11.3	
Fzi	2012	16.5	15.0
TAV	2012	16	
Edinburgh (by BAA)	2012	13.1	
Puerto Rico	2012	16.3	
BAA	2012	13.1	
Newcastle	2012	16.3	
BAA	2012	13.6	
ANA	2012	15.3	
Fzi	2013	8.3	11.9
Stansted (by BAA)	2013	15.6	
Gemina	2013	11.5	
Hochtief Airports	2013	15.1	
AdP	2013	10.4	
Belfast and Stockholm	2013	10.9	
Luton	2013	10.9	
HAH	2013	12.4	
ISG	2014	14.2	15.3
Ljbjiana	2014	22.1	
Bristol	2014	18.4	
ISG	2014	12.4	
Aberdeen, Glasgow, Southampton	2014	15	
Vienna	2014	9.8	
Greek regionals	2015	21.3	19.7
Toulouse	2015	18.1	

Source: C.-O. CRUZ, J.-M. SARMENTO, Airport Privatization with public finance under stress: An analysis of government and investor's motivation, Juillet 2017, Journal of Air Transport Management, pp.197-203

Le rachat des concessions aéroportuaires pour l'opérateur privé peut aussi avoir une vertu « initiatique ». En effet, pour certains investisseurs, l'acquisition de parts majoritaires dans une société aéroportuaire représente l'opportunité de diversifier ou de renforcer leur expérience dans le secteur.

L'étude menée par C.-O. CRUZ et J.-M. SARMENTO reprend l'exemple de Vinci et de la société ANA. Pour les auteurs, l'acquisition d'ANA a permis à Vinci de consolider l'expérience dont l'entreprise disposait avant 2012.

Auparavant, l'opérateur français ne disposait que de 11 aéroports régionaux situés pour la plupart en métropole française et de taille relativement faible<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> En moyenne, les offres de rachat pour cette période culminaient aux alentours de 14 fois l'EBITDA des sociétés aéroportuaires.

<sup>35</sup> Vinci exploitait entre autres les aéroports Nantes-Atlantique, Rennes-Bretagne, Clermont Ferrand-Auvergne, ou encore Grenoble-Isère.

Le rachat à l'Etat portugais de la société ANA a permis à Vinci d'exploiter un aéroport plus conséquent en termes de passagers, de destinations, et plus généralement d'importance.

Entre 2011 et 2016, Vinci est passé d'opérateur de 11 aéroports métropolitains français totalisant 8.5 millions de passagers par an, à opérateur gérant 34 aéroports dans le monde, lesquels ont vu transité 100 millions de passagers.

Financièrement, Vinci a augmenté de 600 % son Chiffres d'Affaires sur ses opérations aéroportuaires entre les deux périodes<sup>36</sup>. Il ne fait ainsi nul doute que Vinci s'est hissé comme un acteur désormais incontournable du secteur aéroportuaire.

Le cabinet de consulting Exambela, dans son analyse des futurs acteurs majoritaires de l'exploitation aéroportuaire a classé en 2017 Vinci comme une entité dont la crédibilité est désormais établie et hautement valorisée. A l'inverse, le même cabinet estimait en 2005 que Vinci disposait d'une crédibilité très limitée.<sup>37</sup>

Il faut pour autant noter que tous les opérateurs industriels ne sont pas passés par une telle évolution. L'industriel espagnol Ferrovial, qui a intégré le secteur aéroportuaire en 2006 par l'acquisition de 70 % du capital de la British Airport Authority qui était à ce moment gestionnaire des aéroports Heathrow, Gatwick, Stansted, Glasgow, Edimbourg, Aberdeen et Southampton. Dans une tendance inverse à celle de Vinci, les aéroports britanniques gérés par Ferrovial sont progressivement sortis de sa gestion<sup>38</sup> à l'exception de Heathrow. Plus encore, l'industriel a réduit sa participation dans la Société Heathrow<sup>39</sup> de sorte qu'il ne dispose maintenant que de 25% du capital.

Enfin, pour les grands groupes industriels, l'insertion dans le secteur aéroportuaire leur permet de mettre en interconnexion les différents ouvrages et exploitations qu'ils ont à disposition, à fortiori concernant les groupes chargés

---

<sup>36</sup> En 2011, le Chiffre d'Affaires s'élevait à 150 millions d'Euros contre 1 Milliard en 2016

<sup>37</sup> J.-F. GUITARD, *Annexe au cours de gestion des aéroports : Le financement des investissements aéroportuaires*, 2018

<sup>38</sup> Ferrovial n'est impliqué que dans la gestion de 4 aéroports en Août 2018

<sup>39</sup> La BAA n'étant plus que gestionnaire dans l'aéroport londonien d'Heathrow a changé son nom en reprenant le nom de la plateforme

d'activités en réseau comme la voirie et les réseaux autoroutiers, les réseaux de télécommunications ou l'énergie.

En reprenant l'exemple de Vinci, l'acquisition d'ANA a aussi été motivée par l'éventuelle complémentarité avec les actifs dont le groupe français disposait déjà au Portugal. Selon C.-O CRUZ et J.-M SARMENTO, l'exploitation des ponts de la société Lusoponte de Lisbonne dont Vinci dispose de parts à hauteur de 37% a conforté ce dernier dans son souhait de diversification.

En synthèse, l'exploitation des ponts Lisbonnais s'est envisagée en parallèle de celle de l'aéroport dans la mesure où l'expansion du système aéroportuaire de Lisbonne<sup>40</sup> passera par l'ouverture d'un nouvel aéroport sur la rive sud du Tage, alors que l'Aéroport actuel de Portela est situé sur la rive nord. La traversée des 2 ponts reliant les deux rives étant payantes à raison d'1.70 euros, les possibilités de transfert entre les deux aéroports, ainsi que la complémentarité induite par le transport multimodal rendait encore plus attractive la possibilité pour Vinci d'acquérir ANA. Selon les auteurs Cruz et Sarmento, la création d'un nouvel aéroport entraînerait une plus-value d'1 à 1.5 fois l'EBITDA de la société Lusoponte.

Il est indéniable que l'essence même de l'activité économique des opérateurs du secteur privé reste la rentabilité des actifs qu'ils exploitent. Est-ce que cette rentabilité est forcément synonyme de diminution de l'investissement ? La prochaine section veillera à démontrer que non.

---

<sup>40</sup> L'Aéroport Humberto Delgado de Lisbonne (Portela) est bientôt au maximum de sa capacité

## Section 2 : La privatisation à la faveur des usagers et de la collectivité

Pour la collectivité territoriale et les usagers de l'aéroport (compagnies aériennes et passagers), la privatisation aéroportuaire peut annoncer deux séries d'améliorations par son apport en investissements. Seront citées dans cette partie la possibilité d'une politique commerciale plus compétitive au service de l'amélioration de l'équipement aéroportuaire (1), et amenant comme finalité, une meilleure attractivité du territoire (2).

### 1. La diversification et l'intensification de l'offre commerciale de l'aéroport

La privatisation aéroportuaire permet l'avènement d'un nouveau type de management pour l'exploitant.

Ce dernier, libéré des contraintes qui sont siennes de par un actionnariat public, notamment la capacité d'investissement limitée, peut s'engager dans une politique commerciale visant à accroître le développement économique de l'infrastructure.

Ainsi, l'exploitant pourra, dans le cadre d'une concurrence toujours plus rude entre les hubs internationaux et les aéroports régionaux, tendre à offrir au passager une gamme accrue et variée à la fois de commerces, mais aussi de services au sein de l'infrastructure dont elle a la gestion.

Si l'on prend par exemple l'Aéroport Toulouse-Blagnac, l'accès au capital du consortium CASIL Europe a donné suite à une intensification de l'occupation de l'espace aéroportuaire par les commerces.

Ainsi, la société Aéroport Toulouse Blagnac a réaménagé les zones de commerces en zone côté piste de façon à ce que les passagers passent par les aires commerciales, quelle que soit leur destination.

L'apport de ces nouvelles zones commerciales s'est alors traduit par une nouvelle source de revenus pour l'aéroport et de nouveaux emplois à la faveur des collectivités.

L'augmentation du niveau d'investissement de l'aéroport est lui aussi un autre apport des recettes tirées de l'exploitation des commerces,

Alors que le résultat net de l'Aéroport s'élevait à 20 Millions d'Euros en 2017, l'investissement pour l'Aéroport a atteint pour la même année 29 Millions d'Euros, soit 209 % de plus que l'année précédente. <sup>41</sup>

Si ces investissements s'inscrivent dans le cadre d'un pacte d'actionnaires pour lequel l'actionnaire privé s'est engagé, il n'en demeure pas moins que la viabilité de ces flux financiers reste avant tout garantie par le développement du segment commercial de l'aéroport et par la capacité propre de l'actionnaire privé de fournir des fonds à la Société gestionnaire.

Par comparaison, la Société Aéroport Toulouse Blagnac, en 2013 (soit un an après l'ouverture de son capital) voyait la somme de ses investissements atteindre 21 Millions d'Euros pour un résultat net de 5 Millions d'Euros. <sup>42</sup> Il apparaît ainsi que l'augmentation du résultat net de la Société s'est accompagné d'une hausse de l'investissement, qui reste par ailleurs supérieur à ce dernier.

Ces investissements se sont concrètement révélés par le réaménagement de la structure aéroportuaire. Ce dernier a notamment permis la création de nouvelles jetées aéroportuaires, de nouveaux postes d'inspections sûreté automatisés et l'extension des halls de départs.

L'augmentation de l'investissement aéroportuaire de par la privatisation peut également être observé à l'étranger. A Sydney par exemple, l'investissement relatif à la seule amélioration de la capacité aéroportuaire des terminaux et des services aéronautiques représente 1 Million de Dollars Australien par jour, soit 630 000 Euros. <sup>43</sup>

Le développement commercial de l'Aéroport passe également par le développement réseau de ce dernier.

---

<sup>41</sup> Bilan et perspectives 2017 de la Société Aéroport Toulouse Blagnac

<sup>42</sup> Bilan et perspectives 2013 de la Société Aéroport Toulouse Blagnac

<sup>43</sup> FREED J., *Airlines take aim at Australia's airport privatization model*, Reuters, 1 er juin 2018,

Consultable en ligne :

<https://www.reuters.com/article/us-airlines-iata-airports/airlines-take-aim-at-australias-airport-privatization-model-idUSKCN1IX43Q>

## 2. Le renforcement de l'attractivité du territoire

De par la privatisation aéroportuaire, la Société Gestionnaire peut également se délaissier de la pression faite à l'Etat de faire preuve de discernement politique concernant les compagnies aériennes desservant l'aéroport. En effet, alors que l'Etat veillera à favoriser les pavillons nationaux pour la desserte de ses aéroports, l'actionnaire privé n'aura pour objectif que d'améliorer son attractivité, indépendamment des transporteurs implantés.

La politique d'expansion de l'Aéroport Toulouse Blagnac, avec notamment l'ouverture du marché Toulousain au transporteurs low-cost comme Ryan Air, a permis à l'aéroport occitan d'atteindre une augmentation de son trafic de 14.6 % en 2017 par rapport à 2016.

L'accès au capital de la Société Aéroport Toulouse Blagnac a clairement eu un impact sur la croissance du trafic de l'Aéroport.

Par comparaison avec les statistiques de 2017, les rapports d'activités de la Société gestionnaire relevaient que la croissance du trafic pour les années 2011,2012 et 2013 s'élevait respectivement à 9%, 8% et 0.1%.

Le renforcement du trafic apporte aux collectivités de non négligeables retombées économiques.

Pour se rendre compte quantitativement et qualitativement de ces retombées, l'indicateur utilisé est l'impact économique de l'aéroport.

Cet impact économique relève d'une méthodologie développée par l'Airport Council International qui se traduit par l'évaluation de retombées en termes de flux financiers injectés dans l'économie régionale par les aéroports.<sup>44</sup>

Cet impact économique se décline en 3 éléments : Impact direct, impact indirect et impact induit. Les définitions qui suivent de ces trois types d'impact sont tirés de l'ouvrage de J.-F. GUITARD, *Cours de Gestion des Aéroports*, 2018.

Ainsi, « *L'impact direct permet de mesurer le nombre d'emplois créés sur la plateforme et d'évaluer le montant des flux financiers générés par les activités*

---

<sup>44</sup> CCI Aquitaine, *Etude d'impact économique des aéroports*, 24 février 2015, Consultable en ligne : <http://nouvelle-aquitaine.cci.fr/openpdf/direct/313939/1>

*économiques exercées sur l'emprise aéroportuaire. Ces flux monétaires sont injectés dans l'économie locale sous forme de salaires, fiscalité locale, dépenses de consommation, investissements, ... ».*

*L'impact indirect, lui « comptabilise les dépenses régionales effectuées par les passagers aériens non-résidents dans la région, auprès des prestataires de services tels que les hôtels, restaurants, commerces, attractions touristiques, agences de voyages... »*

*Enfin, l'impact induit mesure « les flux directs et indirects générés par l'activité aéroportuaire et injectés dans l'économie locale [devenant] une source de revenus pour certains prestataires de services et producteurs de biens régionaux. Ceux-ci assureront à leur tour des retombées économiques à d'autres entreprises. L'impact induit est le calcul des dépenses successives réalisées par tous les bénéficiaires des avantages directs et indirects. On l'obtient en multipliant la somme des bénéfices directs et indirects par un coefficient calculé à l'aide d'une méthode mathématique. »*

L'impact économique aéroportuaire représente donc pour les collectivités territoriales un enjeu crucial.

Si l'on prend l'impact économique de l'Aéroport de Bordeaux-Mérignac pour l'année 2015, il peut être vu que son impact direct atteignait 635 millions d'Euros pour 8199 emplois salariés, son impact indirect 643 Millions d'Euros supplémentaires Et son impact induit 4 Milliards d'Euros<sup>45</sup>

Ces chiffres ont été comptabilisés pour l'année 2015 et le trafic de l'Aéroport de Bordeaux s'élevait à ce moment à 4 Millions de passagers.

Si l'on applique la même méthode à l'Aéroport Toulouse-Blagnac<sup>46</sup> pour l'année 2017 (ayant totalisé 9.2 Millions de Passagers), il devient clair que l'impact

---

<sup>45</sup> CCI Aquitaine, *Etude d'impact économique des aéroports*, 24 février 2015, p. 19, Consultable en ligne :

<http://nouvelle-aquitaine.cci.fr/openpdf/direct/313939/1>

<sup>46</sup> Aucune étude économique de précision n'a pu être trouvée en ligne

économique rendu possible par l'activité aéroportuaire devient une source importante de revenus pour la collectivité.

Ainsi, la politique de renforcement poussé de l'attractivité du territoire par l'actionnaire privé a pu avoir pour conséquence de fortes retombées économiques pour la métropole toulousaine, le département haut-garonnais et la région occitane.

Il est clair que le lien nouant la collectivité à son aéroport doit faire l'objet d'une protection accrue.

Quand bien même l'actionnaire privé est en droit d'attendre de l'activité aéroportuaire une rétribution équitable, il ne peut oublier qu'avant toute chose, l'aéroport est un actif au service de sa collectivité.

En cela, les rédacteurs de la Loi Macron de 2015, soucieux des éventuels travers que pourrait présenter la privatisation aéroportuaire, notamment après les déboires de la cession d'une partie des actions de l'Etat dans le capital de la Société Aéroport Toulouse-Blagnac, ont voulu réaffirmer ce principe :

*« Le cahier des charges de l'appel d'offre portant sur la cession de capital [...] précise les obligations du concessionnaire relatives à la préservation des intérêts du territoire concerné en matière d'attractivité et de développement économique et touristique »*

Il est pour autant regrettable que les cahiers des charges relatifs à la reprise des parts de l'Etat dans les sociétés aéroportuaires ne soient pas rendus publics.

Ce manque de transparence a pour conséquence de ne pas montrer en quoi le processus de privatisation aéroportuaire en France sera efficacement protégé des éventuels travers qu'elle peut apporter.

La deuxième partie de ce mémoire a pour objet d'évoquer quelques-uns de ces travers, et de rappeler en quoi le rôle de l'Etat reste primordial, plus particulièrement dans sa fonction de régulateur.

## PARTIE 2 : Les travers de la privatisation aéroportuaire

*« We are not against privatization. What we are in favor of is a better strategy, better communication, better consultation, and also a better regulation »<sup>47</sup>*

CAREEN N., Vice-Président de l'IATA en charge des Aéroports, Passagers, Cargo et Sécurité

Comme il a été précédemment dit, la gestion d'une société aéroportuaire par une entité privée fait l'objet de commentaires souvent plus motivés par des considérations idéologiques et politiques que par des éléments techniques, académiques et concrets.

Parmi les critiques adressées à la privatisation, beaucoup portent moins sur la privatisation aéroportuaire que sur le changement de politique économique de l'Etat pris dans sa globalité. Ainsi, la privatisation aéroportuaire sera perçue pour les tenants du schéma de l'Etat Providence comme un travers attribué au libéralisme économique, à la défaveur de l'intérêt général, qui se retrouverait alors menacé par le bon vouloir d'intérêts privés. Alors que pour l'opinion libérale, l'ouverture à l'initiative privée des secteurs les moins régaliens ne peuvent qu'être bénéfiques à l'économie, voire même aux finances de l'Etat, de plus en plus contraintes et difficilement à même de soutenir les industries les plus coûteuses.

Pour les commentateurs spécialisés ainsi que les acteurs du transport aérien, les réserves émises à l'encontre de la privatisation portent plus particulièrement sur des aspects précis de l'économie aéroportuaire. La présente partie visera à exposer ces critiques, et, dans le même esprit que la partie précédente, à les confronter à des éléments empiriques tirés d'exemples d'aéroports privatisés (Section 1), la deuxième section évoquera l'importance de la régulation par l'Etat dans le cadre de la gestion privée d'un aéroport, cette dernière étant perçue dans la plupart des études françaises et internationales comme la pierre angulaire d'une privatisation profitable à chacune des parties concernées (Section 2)

---

<sup>47</sup> N. CAREEN, *74th IATA AGM Media Briefing: Airport Privatization*, Intervention orale du 3 juin 2018, Consultable en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=eDiAj-lmDSs&t=359s>

## Section 1 : Les critiques adressées à la privatisation

Plusieurs séries de critiques et d'inquiétudes sont adressées à l'égard de la privatisation aéroportuaire. Comme il a été précédemment établi, ces inquiétudes proviennent pour la plupart du temps des compagnies aériennes, et dans une moindre mesure, des représentants des collectivités territoriales.

Pour les compagnies aériennes, l'IATA a rendu publique une déclaration de presse dans laquelle sont pour la plupart présentes les inquiétudes qu'elles portent.

Cette déclaration porte sur la future privatisation d'Aéroports de Paris<sup>48</sup>. Plusieurs éléments à charge à l'encontre de la privatisation aéroportuaire sont évoqués dans cette publication. L'enjeu pour la présente réflexion sera de les identifier et d'y apporter une analyse critique.

Pour l'association défendant les intérêts des transporteurs, les principaux dangers de la privatisation d'Aéroports de Paris seraient le maintien du principe de la « double caisse » (2), les hausses des « coûts aéroportuaires pour le consommateur » qui seront mises en lien avec la crainte d'une baisse de qualité de l'infrastructure (1).

De nombreuses inquiétudes ont été également formulées par les collectivités territoriales. Pour ces dernières, le cœur du problème provient de politiques aéroportuaires à l'encontre de l'intérêt du territoire desservi (3)

### 1. Une hausse des redevances pour un service de moins bonne qualité

*« The surprising thing is [that you would think that there is a prize for airport privatization, for much better productivity, much better service, and lower prices], but it doesn't appear to be the case »<sup>49</sup>*

---

<sup>48</sup> IATA, *Déclaration sur la privatisation* d'ADP, 21 juin 2018 Consultable en Ligne : <https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2018-06-21-02.aspx>

<sup>49</sup> « Ce qui est surprenant, c'est que l'on pourrait croire que certaines des conséquences de la privatisation aéroportuaire seraient une meilleure productivité, un meilleur service et une baisse des prix »  
PEARCE B., *IATA AGM Media Briefing: Airport Privatization*, Intervention orale du 3 juin 2018, Consultable en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=eDiAj-lmDSs&t=359s>

La question de la hausse des redevances aéroportuaires est pour les compagnies aériennes un enjeu de grande importance.

Soucieux de réduire au maximum leurs charges, les transporteurs aériens estiment que la privatisation des aéroports peut induire une augmentation significative des redevances, et en ce sens, représente un danger.

Pour Jean-François Dominiak, Vice-Président du Syndicat des Compagnies Aériennes Autonomes, la privatisation engendrerait une hausse des redevances du fait de la privatisation<sup>50</sup>. Il avance en ce sens que la Société Aéroports de Paris, ayant une partie de son capital possédée par des investisseurs privés, aurait fait augmenter ses redevances aéroportuaires de 49.5 % entre 2005 et 2015 et semble attribuer cette hausse au processus de privatisation.

Une telle position appelle à quelques commentaires.

Premièrement, l'augmentation des redevances aéroportuaires d'Aéroports de Paris ne saurait être forcément corrélée à « *une transformation des aéroports en entreprises commerciales portant au premier rang de leurs préoccupations la rentabilité des capitaux investis par leurs actionnaires* ». En France, le régime juridique encadrant la fixation des redevances impose que les recettes tirées par l'aéroport soient scindés entre les recettes aéronautiques et les recettes extra-aéronautiques. Concernant la première famille de recettes, autrement nommées redevances pour services rendus, ces dernières sont fixées de telle façon à ce que « *Le produit global de ces redevances ne peut excéder le coût des services rendus sur l'aérodrome ou sur le système d'aérodromes desservant la même ville ou agglomération urbaine concerné* »<sup>51</sup>.

Les revenus tirés des redevances aéronautiques s'inscrivent donc dans un périmètre régulé et ne peuvent être attribués à une recherche éventuelle de profitabilité pour l'exploitant d'aérodrome en France : par définition même, elles ne couvrent que les dépenses engendrées par les installations nécessaires au service public aéroportuaire. L'auteur de l'article cité occulte cette nuance.

---

<sup>50</sup> J.-F. DOMINIAK, *Pour une privatisation raisonnée des aéroports*, La Tribune, 2015, consultable en ligne : <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/pour-une-privatisation-raisonnee-des-aeroports-francais-508976.html>

<sup>51</sup> Article L.6325-1 du Code des Transports

Le deuxième élément à prendre en considération est que les redevances prennent aussi en compte l'investissement réalisé par l'exploitant. Ainsi, il n'est pas forcément pertinent d'évoquer une hausse des tarifs sans rendre compte des investissements réalisés entre cette période de 10 ans. Concernant Aéroports de Paris, plusieurs investissements et chantiers ont été réalisés durant cette période : entre autres le bâtiment de jonction entre les deux terminaux d'Orly ou encore le raccordement des satellites du Terminal 1 de l'Aéroport Charles de Gaulle.

Par ailleurs, M.DOMINIAK évoque l'augmentation de trafic durant ces ans comme élément rendant l'augmentation des tarifs comme étant une *“aberration économique : plus l'outil industriel se développe et plus ses tarifs unitaires augmentent.”*.

Un tel raisonnement ne saurait être pertinent lorsqu'appliqué au secteur aéroportuaire.

En effet, plus un aéroport accueille des passagers, plus ses infrastructures sont sollicitées et requièrent alors une maintenance qui s'intensifie en fonction de cette augmentation. De plus, un aéroport accueillant de plus en plus de passagers doit également envisager l'augmentation de sa capacité, en fonction des contraintes que l'on connaît au secteur aéroportuaire (contraintes techniques, environnementales, relatives aux riverains..). Il est ainsi naturel que l'intensification de l'activité aéroportuaire entraîne une hausse des tarifs au vu des investissements que celle-ci entraîne.

Il est apparu au cours des recherches alimentant ce mémoire que la majorité de la couverture médiatique entourant la privatisation aéroportuaire a été donnée à la faveur des transporteurs aériens.

Pour ces derniers, souvent représentés par l'IATA, il existe plusieurs exemples de privatisation qu'ils estiment comme ratés<sup>52</sup>. Peu d'exemples ont pu être rencontrés au fil des lectures, mis à part l'exemple de l'Aéroport de Toulouse pour la France, cas qui a motivé le législateur à renforcer la réglementation applicable à la privatisation.

---

<sup>52</sup> « Nous avons pu assister à certains échecs concernant les contrats de concessions » MISTRY H., *IATA AGM Media Briefing: Airport Privatization*, Intervention orale du 3 juin 2018, Consultable en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=eDiAj-lmDSs&t=359s>

“We really couldn’t find evidence that private airports were on average more efficient than government airports”<sup>53</sup>.

Il est regrettable qu’au travers des publications, des interventions orales et des études de l’IATA, aucun exemple d’aéroports n’a été donné afin d’étayer les affirmations que les représentants de l’association ont pu avancer.<sup>54</sup>

Pour Brian Pearce, la raison pour laquelle les gestionnaires d’aéroports tendraient à augmenter leurs redevances, en dépit des logiques de l’économie de marché (diminution des tarifs pour une meilleure attractivité) serait la concurrence faussée du marché aéroportuaire.

Une telle affirmation est en effet pertinente. De facto, un aéroport est dans une situation monopolistique dans la majorité des cas. Pour l’exemple français, les gestionnaires aéroportuaires sont seuls à exploiter les aéroports qu’ils disposent pour desservir une ville.

Ainsi, les usagers aéroportuaires ne disposent pas d’une liberté de choix de manière à assurer une concurrence entre gestionnaires.

Pour autant, est –ce que l’argument suffit à justifier de telles pratiques ?

La réponse est à nuancer en ce que la concurrence existe tout de même. En effet, le système de correspondance des compagnies aériennes impliquent une certaine liberté de choix pour le passager. Si ce dernier peut effectivement choisir son acheminement en vertu de ce qui sera le plus pratique pour lui, la multitude de combinaisons développées par les compagnies peuvent offrir des tarifs plus intéressants pour le passager.

Par conséquent, les hubs aéroportuaires se retrouvent en concurrence directe sur la desserte de destinations, qu’elles soient en court, moyen, ou long courrier.

Dans son intervention orale lors de la conférence de presse de l’Assemblée Générale de l’IATA du 3 juin 2018, H. MISTRY évoque le fait que parmi les 5

---

<sup>53</sup> « Nous n’avons pas pu trouver d’éléments pouvant dire que les aéroports privatisés soient plus efficaces que les aéroports gérés par des entités publiques ».

PEARCE B., *IATA AGM Media Briefing: Airport Privatization*, Intervention orale du 3 juin 2018, Consultable en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=eDiAj-lmDSs&t=359s>

<sup>54</sup> IATA, *Airlines Urge Caution on Airport Privatization*, 5 juin 2018 Consultable en ligne : <https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2018-06-05-04.aspx>

aéroports les mieux notés par le classement SKYTRAX<sup>55</sup>, tous sont exploités par des sociétés aux capitaux publics. M.MISTRY estime donc ces infrastructures comme des exemples à éventuellement suivre pour les gouvernements.

A noter que l'inquiétude principale de ce dernier, et de l'IATA en général, reste le niveau de redevances aéroportuaires appliqué aux compagnies.

A ce titre, une comparaison entre les redevances entre ces aéroports et celles de l'Aéroport Charles-de-Gaulle peut se révéler pertinente pour analyser la réflexion de M. MISTRY.

Voici par exemple les redevances applicables à l'Aéroport Changi de Singapour, ayant totalisé 62 millions de passagers pour l'année 2017<sup>56</sup> et premier du classement SKYTRAX :

Landing Charge for Aircraft	With effect till 30 June 2018	
	Fixed Charge	Rate per tonne or part thereof
Maximum Taxi Weight		
Up to 50 tonnes	-	S\$11.60
51 to 100 tonnes	S\$580.00	S\$13.50 Over 50 tonnes
101 to 360 tonnes	S\$1,255.00	S\$11.40 Over 100 tonnes
Over 360 tonnes	S\$4,219.00	S\$9.70 Over 360 tonnes
Minimum Charge	S\$215.00	

Source : Liste officielle des redevances applicables publiée par la Société Changi Airport Group. Consultable en ligne :

<http://www.changiairport.com/content/dam/cacorp/documents/changiairportgroup/List%20of%20Fees%20and%20Charges.pdf>

Ainsi, pour un Airbus A320 avec une Masse de 78 tonnes, l'atterrissage à Changi coûtera 958 Dollars Singapouriens, soit 604 Euros<sup>57</sup>.

<sup>55</sup> Pour information, le classement SKYTRAX se base sur une méthodologie employant des sondages à destination des passagers.

<sup>56</sup> Changi Airport Newsroom, *A record 62.2 million passengers for Changi Airport in 2017*, 23 Janvier 2018, Consultable en ligne : <http://www.changiairport.com/corporate/media-centre/newsroom.html#/pressreleases/a-record-62-dot-2-million-passengers-for-changi-airport-in-2017-2386732>

<sup>57</sup> Taux de change du 23 Août 2018

L'Aéroport Charles de Gaulle, ayant accueilli 69.5 Millions de Passagers<sup>58</sup> en 2017, applique les redevances suivantes :

◆ **Redevance perçue pour l'atterrissage d'un aéronef sur les plates-formes de Paris - Orly et de Paris-Charles de Gaulle**

**Redevance d'atterrissage hors modulation acoustique**

---

Tarifs en € hors taxes	292,09 + 4,078 x t où t représente la MMD en tonnes
------------------------	--

---

Source : Tarifs des redevances pour services rendus pour l'Année 2018 publiés par Aéroports de Paris. Consultable en ligne : <https://www.parisaeroport.fr/docs/default-source/professionnel-fichiers/services-aux-compagnies-aeriennes/adp---tarifs-2018-notifi%C3%A9s.pdf>

Pour le même Airbus A320, le prix payé sera 610 Euros, hors modulation acoustique.

La différence entre les deux aéroports concernant l'atterrissage sera donc de 6 euros.

Alors que M.MISTRY évoque comme exemple à suivre les 6 premiers aéroports du classement SKYTRAX, il apparaît que le niveau de redevances semble similaire entre l'Aéroport Charles-de-Gaulle et l'Aéroport Changi.

Il faut par ailleurs noter que les paramètres d'exploitation des deux aéroports divergent fortement de par le coût de la main d'œuvre moins élevé (par l'afflux massif d'une immigration des pays voisins) et la réglementation sociale plus flexible à la faveur de Singapour.

Le même raisonnement peut être appliqué à plus forte raison concernant l'aéroport de Doha, dont en plus, la récente montée en puissance de sa compagnie phare, Qatar Airways, a impliqué des chantiers récents et ne nécessitant pas de travaux de réhabilitation et d'entretien très poussés, à l'inverse de l'Aéroport Charles de Gaulle.

---

<sup>58</sup> Document de Référence 2017 du Groupe Aéroports de Paris, Consultable en ligne : <https://www.parisaeroport.fr/docs/default-source/groupe-fichiers/finance/information-r%C3%A9glement%C3%A9-amf/documents-de-r%C3%A9f%C3%A9rence/2017/aeroports-de-paris-document-de-reference-2017.pdf>

L'autre enjeu de taille dans la question de la privatisation est le futur de la question de la double caisse.

Pour la cession des 50.6 % du capital dont dispose l'Etat dans la société Aéroports de Paris, l'Etat français a décidé de maintenir ce système. L'IATA a déjà rendu public son mécontentement quant au maintien envisagé de cette double caisse<sup>59</sup>.

Les prochains développements viseront à expliquer en quoi cette double caisse consiste et pourquoi elle reste un atout majeur des sociétés gestionnaires.

## 2. L'enjeu de la double caisse

*« Un retour à la caisse unique serait catastrophique pour ADP. Le gouvernement va au contraire maintenir, voire à renforcer le modèle économique du gestionnaire des aéroports parisiens qui permet au groupe de créer de la valeur. »<sup>60</sup>*

La double caisse est le système permettant aux aéroports de scinder leurs revenus en deux catégories : les recettes aéronautiques et les recettes extra-aéronautiques.

Une telle séparation permet de distinguer les revenus tirés de l'exploitation des installations purement nécessaires au transport aérien, de tous ceux qui y sont périphériques.

Pour illustrer le principe : les pistes, les parkings, les routes de services et les terminaux peuvent être cités comme des équipements nécessaires à l'exploitation du transport aérien. Les revenus perçus par les sociétés gestionnaires de par les redevances prévues pour l'utilisation de ces équipements dépendent donc du régime des recettes aéronautiques.

---

<sup>59</sup> IATA, *Déclaration sur la privatisation d'ADP*, 21 juin 2018 Consultable en Ligne : <https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2018-06-21-02.aspx>

<sup>60</sup> F. GLISZCZYNSKI, *La privatisation d'ADP maintient le système controversé de la « double caisse »*, La Tribune, 14 juin 2018, Consultable en ligne : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/la-privatisation-d-adp-maintient-le-systeme-controverse-de-la-double-caisse-781759.html>

A contrario, les revenus tirés de l'exploitation domaniale et des commerces au sein des aéroports relèvent des recettes extra-aéronautiques.

La raison d'être de la double-caisse est qu'elle permet aux exploitants aéroportuaires de moduler leurs revenus en fonction de ce qui est crucial ou non pour les compagnies et pour les passagers.

C'est par cette double-caisse que s'applique la régulation des tarifs aéroportuaires en France, n'impliquant ainsi que les recettes aéronautiques.

En effet, les tarifs s'inscrivant dans ces activités purement cruciales au transport aérien tombent sous le coup de l'Article L.6325-1 du Code des Transports. C'est cet article qui dispose que le montant de ces redevances ne fait que couvrir les coûts induits par l'exploitation de ces activités.

Plus encore, ce sont ces tarifs qui seront soumis aux procédures d'homologation et de consultation qui seront étudiées en fin de ce mémoire.

Les recettes extra-aéronautiques<sup>61</sup>, elles, sortent de ce cadre de régulation.

Dans le système contraire dit de la « caisse unique », tous les revenus sont confondus de sorte que la régulation des prix s'exprime pour toutes les recettes par un prix maximum ou prix plafond.<sup>62</sup>

La régulation des recettes extra-aéronautiques ne laissera donc plus à l'exploitant la marge de manœuvre lui permettant de moduler ses tarifs de façon à créer de la plus-value comme il l'entend.

Alors que les syndicats aériens et l'IATA dénoncent cette double-caisse et voient dans la privatisation aéroportuaire un moyen de perpétuer son application, il convient d'expliquer en quoi ce système est en réalité le moyen pour l'aéroport d'assurer la pérennité de ses infrastructures.

---

<sup>61</sup> Ces recettes extra-aéronautiques sont composées des redevances commerciales prélevées pour la majorité sur les chiffres d'affaires des commerçants présents dans l'aéroport, les recettes tirées de l'occupation domaniale par la location des bureaux et comptoirs des entreprises présentes et les redevances payées pour l'utilisation des parkings (Source : J.-F.GUITARD, *Cours de Gestion Aéroportuaire*, 2018, p.125-126.)

<sup>62</sup> E.MALAVOTI, *Analyse économique de la régulation des redevances aéroportuaires*, Février 2017, Consultable en ligne : [https://www.scara.aero/wp-content/uploads/2017/02/Analyse\\_economique\\_de\\_la\\_regulation\\_des\\_redevances\\_aeroportuaires.pdf](https://www.scara.aero/wp-content/uploads/2017/02/Analyse_economique_de_la_regulation_des_redevances_aeroportuaires.pdf)

Premièrement, les recettes aéronautiques ne servent donc qu'à financer le coût d'exploitation des installations affectées au service public aéroportuaire. La complexité et l'importance quantitative des investissements sur le long-terme pour le maintien et l'exploitation de ces installations peuvent induire une situation structurellement déficitaire.

La double-caisse offre une possibilité de pallier à cet éventuel déficit en permettant au gestionnaire d'affecter les recettes commerciales à l'investissement des équipements aéronautiques. Ainsi, les redevances commerciales perçues sur le chiffre d'affaires des commerçants permettent d'éviter la hausse des recettes aéronautiques et donc, de pouvoir offrir aux passagers des billets d'avions à des tarifs qui restent attractifs.<sup>63</sup>

Par ailleurs, réguler les recettes extra-aéronautiques poserait plusieurs difficultés.

D'une part, le calcul des tarifs maximums en seraient complexifiés. Les revenus commerciaux des aéroports dépendent grandement de l'implantation des commerces selon les terminaux. En effet, les commerces les plus rentables sont construits et exploités en priorité dans les terminaux où les passagers ont la plus grande propension à la consommation. Or, pour l'approche retenue par l'étude de Mme MALAVOTI et du SCARA, c'est l'activité des compagnies aériennes qui permet la volumétrie en passagers alimentant l'activité commerciale.

Quelle structure tarifaire unique et régulée permettrait de tenir compte de l'apport de chaque transporteur en terme commercial par le nombre de passagers qu'il transporte ?

Une telle approche semble complexe et fastidieuse.

De la même manière, l'exploitation domaniale du foncier appartenant à la société gestionnaire reste de son bon droit. Il est après tout propriétaire de ses biens.

L'idée d'une fixation d'un tarif régulé pour l'exploitation foncière révèle une difficulté. L'activité foncière est en effet déjà régulée en ce qu'elle est soumise à la limitation des loyers légalement prévue en France. Plus encore, tout travers relevé sur la fixation des loyers peut faire l'objet à la fois d'une rectification et d'une sanction par le juge compétent. Appliquer à ce domaine déjà réglementé une régulation supplémentaire ne semble pas particulièrement nécessaire.

---

<sup>63</sup> J.F.-GUITARD, *Cours de Gestion des Aéroports*, 2018, Page 125

De manière générale, il peut être surprenant de vouloir imposer une régulation à une telle activité purement commerciale. Il s'agit pourtant la de revenus tirés de l'exploitation de commerces comme il en existe dans tout autre secteur.

Les documentations issues des représentants des compagnies aériennes tendent à vouloir montrer les bienfaits de la caisse unique. L'étude précédemment citée de M.MALAVOTI évoque plusieurs éléments allant dans le sens d'une mise en doute de l'effectivité de la double-caisse. Cette dernière estime par exemple que le retour à une caisse unique induirait une baisse des redevances aéronautiques, entraînant par effet ricochet une augmentation du trafic, et donc un accroissement du trafic et donc de la consommation en aéroport.

Il n'est pourtant pas aisé d'envisager une baisse de la redevance aéronautique par la mise en place d'une caisse unique et donc, d'une régulation des tarifs extra-aéronautiques.

En effet, plus ces derniers seront restreints, moins les recettes de l'activité extra-aéronautiques seront élevées, et par conséquent, l'exploitant n'aura d'autre choix que d'élever les redevances aéronautiques. Pire encore, le manque de recettes peut induire l'exploitant, à fortiori privatisé, de reconsidérer à la baisse les investissements qu'il engagera pour l'entretien et le développement de ses installations aéroportuaires.

Il ne fait aucun doute que c'est par la double-caisse que l'aéroport crée de la valeur ajoutée. Ce système permet en effet de maintenir un niveau stable de redevances aéronautiques et permet surtout une distinction entre ce qui se doit de répondre aux critères du service public aéroportuaire, de ce qui fait partie du commerce.

Il a également été adressé comme critique à la double-caisse qu'il s'agissait pour l'exploitant aéroportuaire d'un moyen lui permettant de dégager du profit et des dividendes pour les actionnaires<sup>64</sup>. Il n'est pas aisé de comprendre en quoi la volonté par l'investisseur privé de dégager des profits de l'exploitation aéroportuaire et de se rémunérer sur cette exercice pose une difficulté, à fortiori si la rémunération reste possible par la seule activité commerciale des aéroports.

---

<sup>64</sup> J.-M. GRADT, *Redevances aéroportuaires : la nouvelle Autorité indépendante suscite des attentes*, Les Echos, 5 juillet 2016, Consultable en ligne : [https://www.lesechos.fr/05/07/2016/lesechos.fr/0211098543305\\_redevances-aeroportuaires---la-nouvelle-autorite-independante-suscite-des-attentes.htm](https://www.lesechos.fr/05/07/2016/lesechos.fr/0211098543305_redevances-aeroportuaires---la-nouvelle-autorite-independante-suscite-des-attentes.htm)

Dans la mesure où les actionnaires respectent un principe d'équilibre entre les besoins de l'infrastructure, la rémunération du personnel aéroportuaire et leur propre rémunération, il ne peut être reproché à ces derniers de vouloir créer de la valeur et de se rétribuer, il s'agit bien d'une activité aéroportuaire qui est aussi économique. Plus encore, la nature de plus en plus économique de cette activité peut être au service d'une amélioration du service public aéroportuaire comme il a pu être établi.

Pour autant que l'activité aéroportuaire s'inscrive dans un cadre économique et concurrentiel peut soulever des potentiels bénéfiques, il faut nuancer cette position en évoquant le fait que la recherche absolue de profit et de rentabilité, bien connue du secteur privé, peut parfois aboutir à certains travers potentiellement néfastes pour la structure aéroportuaire et la collectivité qu'elle dessert.

### 3. L'actionnariat privé face aux besoins des collectivités territoriales

Il est indéniable que l'aéroport est avant tout un outil à la disposition du territoire qu'il dessert. En tant que tel, il est un actif crucial pour le développement économique des collectivités territoriales, qui dans beaucoup de cas, participent au capital des sociétés gestionnaires d'aéroport.

Ainsi, en tant qu'actionnaire et que bénéficiaire de l'activité aéroportuaire, il est logique que la collectivité soit s'enquiert de la future gouvernance de l'aéroport et formule des réserves.<sup>65</sup>

En France, ces inquiétudes se sont principalement cristallisées par le cas de l'Aéroport Toulouse Blagnac, et s'expliqueraient par une éventuelle contradiction des intérêts entre les actionnaires publics (collectivités territoriales et Chambre de Commerce et de l'Industrie) et l'actionnaire privé CASIL Europe.

---

<sup>65</sup> S.ARUTUNIAN, P. PERIE, E. DURAND-RODRIGUEZ, *La privatisation de l'Aéroport Toulouse-Blagnac est en marche, l'Etat cède 49.99% du capital*, La Tribune Toulouse, 11 juillet 2014, Consultable en ligne : <https://toulouse.latribune.fr/Economie/atp-aeroport-toulouse-blagnac-privatisation-etat-cession-parts-11072014>

Les véhémences des collectivités territoriales occitanes concernant l'acquisition de 49.99% du capital de la Société Aéroport Toulouse Blagnac datent de bien avant l'effectivité de la transaction. En effet, les projets de cession des parts de l'Etat dans la société ont déjà été présentés en 2011 et 2013 mais ont fait chou blanc, dû à la forte protestation des élus locaux.<sup>66</sup>

Lors de la concrétisation du projet, les élus locaux ont appelé l'Etat à rester vigilant et s'assurer de l'implication du nouvel actionnaire dans la politique de développement économique de la région. Pour l'ancien Maire de Toulouse Pierre Cohen, la mise en vente des parts de l'Etat est une décision risquée, qui pourrait faire intervenir un actionnaire « trop intéressé par le profit au détriment du service public ».

Les présidents de la Région<sup>67</sup> et du feu Conseil Général Département de la Haute Garonne se sont joint à l'ancien Maire et réaffirmant l'attachement que les collectivités entretiennent avec l'aéroport de Toulouse.

Pour information, les 49.99 % détenus par l'actionnaire CASIL Europe devaient être revalorisés par un rachat des 10.01% que l'Etat a conservé lors de la transaction de 2014. L'opération devant se dérouler en 2018 a encore une fois fait l'objet d'une levée de bouclier par les collectivités territoriales<sup>68</sup>.

Pour l'heure, l'actionnariat de la Société ATB se compose comme suit :

- Chambre de commerce et d'industrie de Toulouse (25%)
- Conseil Régional Occitanie (5%)
- Conseil Départemental de Haute-Garonne (5 %)
- Toulouse Métropole (5 %).
- Etat français (10.01%)
- CASIL Europe (49.99%)

L'objet de cette partie sera de montrer si les craintes exprimées par les collectivités se sont révélées vérifiées depuis l'entrée dans le capital de la société aéroportuaire de l'actionnaire CASIL Europe depuis 2015.

---

<sup>66</sup> Ibidem

<sup>67</sup> Midi-Pyrénées à ce moment

<sup>68</sup> LA DEPÊCHE, *Casse-tête chinois pour l'aéroport de Toulouse-Blagnac : aérofrein sur la privatisation*, 28 février 2018, Consultable en ligne :

<https://www.ladepeche.fr/article/2018/02/28/2750638-blagnac-aerofrein-sur-la-privatisation.html>

Si 3 ans d'exercice ne sauraient illustrer une politique aéroportuaire clairement définie, quelques éléments peuvent montrer que les craintes des collectivités territoriales ont pu être fondées et appellent à faire preuve de vigilance pour les futures privatisations.

Pour l'exemple de Toulouse, la relation entre l'investisseur privé et les collectivités territoriales a pu révéler des conflits.

Alors que la politique commerciale et d'expansion de la compagnie a pu se révéler bénéfique pour l'Aéroport<sup>69</sup>, les demandes relatives au reversement des dividendes par l'actionnaire privé sur les réserves de bénéfices accumulés ont posé problème pour les actionnaires publics.<sup>70</sup>

Dans la perspective de rentabilité, les actionnaires privés sont par ailleurs aussi amenés à entreprendre de larges politiques d'expansion des aéroports et de réaménagement des infrastructures en vue de maximiser les recettes extra-aéronautique, ces dernières n'entrant pas dans le périmètre régulé des redevances aéroportuaires.

Pour reprendre l'exemple de l'Aéroport Toulouse Blagnac, l'actionnaire privé CASIL Europe a réorganisé l'aéroport de telle sorte à ce que le flux passager traverse forcément les aires commerciales de type duty-free en zone côté piste.

L'investisseur privé cherche dans la reprise de l'actif aéroportuaire à tirer le maximum de profits, tout en s'engageant à investir d'importants fonds. Il faut ainsi noter que la mise en place de zones commerciales par lesquelles les passagers sont forcés de passer est une décision pour le moins compréhensible si l'on se place du point de vue de l'investisseur privé.

Cette décision emporte pour autant quelques conséquences pratiques : le parcours passager s'en trouve impacté et peut contrarier le passager.

---

<sup>69</sup> L'Aéroport Toulouse Blagnac a observé une augmentation de 14.6% de son trafic et à pu dégager un résultat net de 2 Millions d'euros, soit une évolution de +170.3% par rapport à 2016. (Source : Rapport d'activité de la Société Aéroport Toulouse-Blagnac, consultable en ligne : [http://www.toulouse.aeroport.fr/sites/default/files/contrib/societe/lasociete/atb\\_ra\\_2017\\_fr.pdf](http://www.toulouse.aeroport.fr/sites/default/files/contrib/societe/lasociete/atb_ra_2017_fr.pdf))

<sup>70</sup> J. BENOIT , *A l'aéroport de Toulouse-Blagnac, la redistribution des réserves divise les actionnaires*, La Croix, 4 Juillet 2016, Consultable en ligne : <https://www.la-croix.com/Economie/A-aeroport-Toulouse-Blagnac-redistribution-reserves-divise-actionnaires-2016-07-04-1200773488>

Par ailleurs, la société a également entrepris un chantier de grande envergure pour l'expansion de l'Aéroport, notamment par les travaux du Hall D.<sup>71</sup>

Plusieurs malfaçons ont été constatées dans ces travaux d'expansion, notamment la nursery qui n'a pas été fonctionnelle 3 mois durant.

Face à la politique de renforcement de l'attractivité de l'aéroport, les besoins en termes d'infrastructure se font pressants, et la précipitation dans laquelle peuvent être conduits les chantiers peut avoir pour conséquence une dégradation de la qualité de l'infrastructure. Il faut ainsi veiller à rationaliser l'expansion d'un aéroport et à s'assurer de la qualité de son réaménagement.

Enfin, un des dangers de la privatisation aéroportuaire représenté par l'actionnariat privé est le manque d'engagement « éthique » dans la reprise de l'actif.

L'investisseur privé pour lequel le seul intérêt est la possibilité de dégager de grands profits dans l'industrie aéroportuaire peut soumettre l'économie de cette dernière aux fluctuations bien connues des marchés financiers.

En effet, dans les marchés boursiers, il est courant d'investir de larges sommes dans le capital d'une société et de revendre les titres une fois le cours de l'action gonflé. Ce phénomène pouvant se dérouler sur de très courtes périodes.

Le secteur aéroportuaire nécessite une implication du gestionnaire sur le long-terme. Or, pour l'investisseur privé ne disposant pas d'expérience, la logique économique peut le faire diverger de cette nécessité.

Le modèle de « boursicotage » ne saurait être appliqué au secteur aéroportuaire, qui ne peut se résoudre à une éventuelle instabilité des investissements et d'une politique trop tournée vers des profits sur le court-terme.

Le dernier travers appréhendé pour cette partie sera le danger que pourrait éventuellement représenter la disparition du rôle d'actionnaire de l'Etat dans la gestion aéroportuaire.

---

<sup>71</sup> Bilan et Perspectives de la Société Aéroport Toulouse Blagnac, 2017

#### 4. L'éventuelle perte d'une conciliation des intérêts par le retrait de l'Etat

La présence de l'Etat au sein de l'actionnariat des sociétés gestionnaires d'aéroports a plusieurs vertus. L'une d'entre elles est de pouvoir joindre à son rôle d'acteur aéroportuaire celui d'arbitre impliqué au sein de l'économie du transport aérien.

En France, ce rôle d'arbitre impliqué s'est révélé avec acuité par l'interaction entre l'ancienne compagnie aérienne publique Air France et Aéroports de Paris.

Pour ces deux entités, l'Etat français a été un temps seul gestionnaire dans la mesure où il s'agissait d'entreprises publiques. Au fil du temps, l'Etat s'est délesté de sa charge de gestionnaire, pour ne devenir qu'actionnaire, majoritaire ou non.<sup>72</sup>

La disparition de l'Etat comme partie prenante et directement impliquée dans la gestion du transport aérien dans la perspective de la privatisation aéroportuaire peut effectivement soulever l'inquiétude.

En effet, il peut être pensé que plus l'Etat est impliqué, plus il cherchera à atteindre un point d'équilibre entre les différents acteurs du transport aérien, et à fortiori s'il dispose d'un rôle d'investisseur et d'actionnaire intéressé dans l'activité concernée.

Concrètement, la présence de l'Etat dans le capital des sociétés aéroportuaires permettait un arbitrage entre les compagnies aériennes et l'exploitant aéroportuaire.

La question se posant alors est de savoir si la privatisation aéroportuaire aura pour conséquence la fin de cet arbitrage.

Cette interrogation n'est pas dénuée d'intérêt. En effet, en Australie, les différends relatifs à la fixation des redevances et des tarifs aéroportuaires ne sont pas tranchés par l'Etat, l'Etat australien ne pouvant ni intervenir sur les conflits de tarifs, ni réguler ces derniers.<sup>73</sup> Bien que le principe du price cap<sup>74</sup> soit appliqué,

---

<sup>72</sup> Pour information, l'Etat détient à ce jour 50.6 % du Capital d'Aéroports de Paris et 14.3 % d'Air France

<sup>73</sup> FREED J., *Airlines take aim at Australia's airport privatization model*, Reuters, 1 er juin 2018, Consultable en ligne :

toute demande relative à la tarification restera à la pure discrétion du gestionnaire aéroportuaire.

Autre danger, celui d'un manque de transparence des décisions faites par le gestionnaire de transport aérien.

Avec l'intensification de la concurrence au sein du transport aérien, la crainte de pratiques favorables à certains transporteurs au détriment d'autres peut-être à craindre.

Si l'on devait prendre un exemple, certaines compagnies aériennes peuvent demander certains traitements à leur faveur<sup>75</sup> en vertu d'un passif assez opaque entre la société gestionnaire et le transporteur. Pire encore, dans le cadre du maintien d'une desserte, les transporteurs pourraient se permettre de dénoncer la ligne du fait de ce manque de traitement préférentiel.

Il est clair que ces scénarios restent extrême, mais il n'en demeure pas moins qu'il est opportun de s'interroger sur la nature qu'occupera l'Etat, et de savoir si la privatisation aéroportuaire entraînera fatalement, une forme « d'anarchie concurrentielle » au sein de l'économie du transport aérien.

En France, la libéralisation des secteurs économiques a toujours été accompagnée par la création de garde-fous permettant de s'assurer de la conduite d'une économie saine et de la garantie de la protection des consommateurs. C'est le propre de la fonction régulatrice de l'Etat.

L'Etat est ainsi amené à perdre son rôle d'actionnaire au sein des structures aéroportuaires. Par conséquent, cette disparition est-elle de nature à éventuellement mettre en péril l'équilibre qu'il garantissait entre les intérêts des compagnies et les intérêts aéroportuaires en ce qu'il n'est plus opérateur et acteur directement impliqué ?

La récente activité parlementaire et les différents instruments dont l'Etat à disposition tendent à lui faire garder malgré tout un rôle d'arbitre en se saisissant de sa fonction de régulateur.

---

<https://www.reuters.com/article/us-airlines-iata-airports/airlines-take-aim-at-australias-airport-privatization-model-idUSKCN1IX43Q>

<sup>74</sup> Prix plafond

<sup>75</sup> Ristournes diverses et variées ou décision d'affectation favorable par exemple

## Section 2) De l'importance de la régulation dans la privatisation

La régulation est pour l'Etat l'un des derniers remparts lui permettant d'assurer le fonctionnement sain de l'économie de marché.

Les privatisations dans tous les secteurs de l'économie française ont eu pour conséquence un repositionnement du rôle de l'Etat. Outre la création de l'Autorité de la Concurrence, l'Etat a doté l'économie française de diverses institutions au service d'une libre concurrence supervisée et encadrée.

Peuvent être citées les autorités créées de sorte à apporter chacune leur expertise sur un secteur de l'économie française : l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes, l'Autorité des Marchés Financiers, la Commission de Régulation de l'Energie.

La naissance de ces Autorités Administratives Indépendantes ou Autorités Publiques Indépendantes accompagnait les mouvements de libéralisation des secteurs concernés.

Pour l'aviation, le rôle de régulateur assumé par l'Etat se retrouve à plusieurs échelons. Outre la réglementation applicable au transport aérien de par notamment les Code des Transports et Code de l'Aviation Civile, la Direction Générale de l'Aviation Civile porte son expertise technique sur tous les sujets intéressant l'aviation civile en France. Autre organe remplissant la fonction de régulation, la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF) intervient également dans les questions relatives à la bonne concurrence des entreprises (que sont les sociétés d'exploitations aéroportuaires), et à la protection des consommateurs (que sont les passagers).

Pour le secteur aéroportuaire, la question économique cruciale reste celle de la fixation des tarifs aéroportuaires. Deux vecteurs de régulation peuvent être cités en la matière : l'existence d'une Autorité de Supervision Indépendante (1), et l'apport du Contrat de Régulation Economique (2).

## 1. Le rôle des institutions d'homologation des tarifs : Le cas français avec l'ASI

Pour prévenir tout risque de travers économiques faisant suite à la privatisation des aéroports, l'Etat français a créé par le Décret 2016-825 l'Autorité de Supervision Indépendante des redevances aéroportuaires, en application des dispositions de la Directive Européenne 2009/12/CE relatives aux redevances aéroportuaires<sup>76</sup>. L'ASI se place dans ce contexte réglementaire comme l'instance régulatrice investie d'une double mission : Homologuer les redevances aéroportuaires actées par l'exploitant aéroportuaire, et contrôler les dispositions des Contrats de Régulation Economique, qui seront évoqués plus tard dans l'étude.

L'arrivée d'une autorité indépendante de régulation des tarifs aéroportuaires est bienvenue dans le transport aérien, à fortiori dans un contexte de privatisation.

En vertu du décret de création de l'ASI et des dispositions du Code de l'Aviation Civile et du Code des Transports, la fixation des redevances aéroportuaires se déroule désormais selon une procédure faisant intervenir à la fois une consultation accrue des instances de régulations étatiques comme la DGCCRF, le Ministère de l'Aviation Civile et l'ASI, mais également la consultation des compagnies aériennes, du représentant de l'Etat (Préfet), des représentants des prestataires de services aéroportuaires, des syndicats des compagnies aériennes, et enfin, des représentants des collectivités territoriales.

La consultation de ces différents acteurs, cristallisée par la Commission Consultative Economique (dite cocoéco), est la garantie d'une évolution tarifaire ayant fait l'objet d'un équilibre des intérêts pour chaque partie concernée.

L'enjeu pour l'ASI lors de l'homologation des tarifs aéroportuaires, est de s'assurer de la conduite régulière des processus de consultation et de fixation de ces redevances.

Son rôle est donc crucial : c'est cet organisme qui permettra in fine de garantir que malgré la privatisation aéroportuaire, les tarifs proposés pour l'utilisation des

---

<sup>76</sup> L'Article 11 dudit règlement prévoit la création de cette autorité de supervision indépendante

équipements aéroportuaires soient en adéquation avec les coûts réels qu'ils induisent pour l'exploitant.

Pour une telle mission, l'ASI se doit de fonctionner comme une autorité présentant les meilleures garanties d'indépendances : que cela soit de l'Etat (dans la mesure où les transporteurs aériens peuvent être étrangers), de l'exploitant aéroportuaire, et des transporteurs aériens. Sa composition se doit donc d'être minutieusement étudiée.

Sur les cinq membres actuels formant l'ASI, seul un dispose d'une formation et d'une expérience significative dans l'aviation civile.

Le choix de personnes n'ayant pas été impliquées de près dans l'exploitation aéroportuaire et/ou l'aviation civile peut être discutable. En effet, comment évaluer les tarifs aéroportuaires dans la mesure où les personnes conduisant cette évaluation ne sont pas au fait des réalités économiques du secteur.

Pour autant, à la lecture du Rapport d'activité 2016-2017<sup>77</sup> de l'ASI, il peut être tiré que l'essentiel du rôle de l'Autorité repose sur le contrôle des procédures de fixation des redevances, du caractère non discriminatoire des tarifs, du respect des Contrats de Régulation Economique, et de la juste rétribution de l'exploitant aéroportuaire. A ce titre, ces missions peuvent éventuellement être conduites sans qualification ou expérience très poussées dans l'aviation civile.

En étudiant de plus près les décisions de l'ASI, un certain laconisme dans la motivation de l'autorité peut-être noté.<sup>78</sup> Ce manque d'explications peut-être regretté. En effet, dans la mesure où la régulation de l'économie aéroportuaire passe par l'intervention de l'ASI, cette dernière aurait tout intérêt à révéler avec détail les raisons pour lesquelles les tarifs adoptés ont été modulés, dans une perspective de transparence à l'égard de tous les acteurs concernés.

Pour autant, le rapport d'activité montre que l'ASI tend à s'impliquer de façon plus profonde dans l'économie aéroportuaire, notamment en formulant plusieurs

---

<sup>77</sup> Rapport d'activité 2016-2017 de l'ASI, Consultable en ligne :

[http://www.asi-aeroports.fr/IMG/pdf/rapport\\_d\\_activite\\_asi\\_2016-2017.pdf](http://www.asi-aeroports.fr/IMG/pdf/rapport_d_activite_asi_2016-2017.pdf)

<sup>78</sup> ASI, *Décision n°1801-D1 d'homologation des redevances aéroportuaires d'Aéroports de Paris SA*, 12 février 2018, Consultable en ligne :

[http://www.asi-aeroports.fr/IMG/pdf/decision\\_no1801-d1\\_du\\_12\\_fevrier\\_2018.pdf](http://www.asi-aeroports.fr/IMG/pdf/decision_no1801-d1_du_12_fevrier_2018.pdf)

réerves sur les atteintes environnementales induites par le transport aérien, et en encourageant les modulations tarifaires en fonction des types d'avions et des émissions de gaz qu'ils produisent.

Bien que l'homologation des tarifs soit un enjeu majeur dans le processus de régulation aéroportuaire, le rôle joué par l'ASI dans le contrôle et l'avis relatif à la conclusion du Contrat de Régulation Economique reste, pour l'auteur du mémoire, une mission à renforcer.

En effet, le Contrat de Régulation Economique, en ce qu'il a vocation à encadrer en plus des redevances, les investissements et les programmes de services et de qualité aéroportuaire, est un outil de régulation complet et pouvant être performant dans la recherche de conciliation des intérêts entre acteurs concernés par l'économie aéroportuaire.

## 2. Le Contrat de Régulation Economique comme instrument de rationalisation et de conciliation des intérêts

Le Contrat de Régulation Economique (CRE) est un accord quinquennal passé entre l'Etat et le gestionnaire aéroportuaire fixant un programme à la fois tarifaire et stratégique sur lequel s'engage l'exploitant. Les CRE sont prévus par l'Article L 224-2 du Code de l'Aviation Civile : *« Pour Aéroports de Paris et pour les exploitants d'aérodromes civils appartenant à l'Etat, des contrats pluriannuels d'une durée maximale de cinq ans conclus avec l'Etat déterminent les conditions de l'évolution des tarifs des redevances aéroportuaires, qui tiennent compte notamment des prévisions de coûts, de recettes, d'investissements ainsi que d'objectifs de qualité des services publics rendus par l'exploitant d'aérodrome. Ces contrats s'incorporent aux contrats de concession d'aérodrome conclus par l'Etat. »*.

Pour l'heure, seules 3 sociétés d'exploitation aéroportuaire françaises sont soumises à ce contrat<sup>79</sup>. C'est pourtant par le truchement du CRE que se révèle le plus la fonction régulatrice de l'Etat dans le secteur aéroportuaire.

En effet, le CRE fait l'objet d'une consultation préalable au sein des commissions consultatives économiques. C'est au sein de ces dernières que le Contrat de Régulation Economique se négocie, et fait donc l'objet de débats au sein des acteurs du transport aérien.

Le CRE recèle d'importantes informations sur la stratégie déployée par l'exploitant aéroportuaire. En premier lieu, il donne les prévisions de trafic sur la période quinquennale, il donne ensuite le montant des investissements que devra réaliser l'exploitant, il fournit une indication sur les évolutions que la société gestionnaire souhaite mettre en place en termes de qualité de services et d'infrastructures et enfin, c'est le CRE qui donne les limites d'évolution possible des tarifs aéroportuaire s'inscrivant dans le périmètre régulé.

Par ailleurs, le CRE passe pour son adoption par un processus long et complexe faisant intervenir différentes instances et nécessitant de lourdes formalités, comme le rappelle l'Article R.224-2 du Code de l'Aviation Civile.

*« a) L'exploitant rend public un dossier, relatif au périmètre d'activités mentionné à l'article R. 224-3-1, qui comprend notamment : • un bilan de l'exécution du contrat pluriannuel en cours ou, lorsqu'un tel contrat n'a pas été conclu, une étude décrivant sur les années précédentes les évolutions du trafic, des capacités aéroportuaire, de la nature et de la qualité des services rendus, des tarifs des redevances ainsi que des éléments économiques et financiers se rapportant au périmètre précité ; • une présentation des hypothèses de l'exploitant pour le contrat à venir, notamment en matière d'évolution du trafic sur l'aérodrome ou les aérodromes qu'il exploite, d'évolution des capacités aéroportuaire, de programmes d'investissements et, le cas échéant, du préfinancement de ceux-ci, d'adéquation des services publics aux besoins des usagers, de qualité desdits services, d'évolution des tarifs des redevances et, le cas échéant, de modulations de celles-ci ; • une évaluation de l'impact économique et financier de ces hypothèses et, le cas échéant, d'hypothèses alternatives ; Le contenu de ce dossier est précisé par arrêté du ministre chargé de l'aviation civile ;*

---

<sup>79</sup> Aéroport de Paris, Aéroports de Lyon et la Société Aéroport Toulouse Blagnac. Une ébauche de CRE entre l'Etat et la Société Aéroports de Nice-Côte d'Azur a vu le jour mais le processus de signature est à ce jour à l'arrêt.

*b) Dans un délai d'un mois suivant la publication de ce dossier, pouvant être étendu de quinze jours par décision du ministre chargé de l'aviation civile, les usagers et les autres parties intéressées adressent leurs observations au ministre chargé de l'aviation civile, et à la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. Le ministre chargé de l'aviation civile communique ces observations à l'exploitant d'aérodrome ; c) Le ministre chargé de l'aviation civile saisit la commission consultative aéroportuaire mentionnée à l'article L. 228-1 du code de l'aviation civile ; la commission consultative aéroportuaire auditionne notamment la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes ; l'avis de la commission est rendu public par ce même ministre ; »*

A cela s'ajoute la saisine de l'ASI prévue par l'Article R.224-8 du Code de l'Aviation Civile<sup>80</sup>.

L'avis que l'ASI porte sur le CRE est par ailleurs éminemment plus motivé que l'homologation qu'elle rend sur les redevances aéroportuaires.

L'Avis n° 1704-A1 du 6 juillet 2017 portant sur le projet de contrat de régulation économique entre l'État et Aéroports de la Côte d'Azur est à cet égard particulièrement illustratif<sup>81</sup>

Premièrement, l'Autorité saisie reprend avec exhaustivité le contexte entourant l'économie aéroportuaire et le système de redevances. Ensuite, l'avis énonce tous les éléments que le CRE doit garantir et pour formuler son avis, l'ASI procède non seulement à une mise en balance des intérêts des acteurs impliqués dans la vie aéroportuaire, mais également à diverses vérifications mathématiques pour s'assurer de la bonne fixation des redevances.

Enfin, les recommandations émises par l'ASI s'inscrivent dans une analyse poussée des propositions du CRE, et montrent que l'Autorité vise à affirmer son rôle et l'importance de la régulation pour l'économie aéroportuaire.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> « [L'Autorité est chargée, pour les aérodromes transportant au moins 5 Millions de passagers par an] de rendre un avis conforme au ministre chargé de l'aviation civile sur tout projet de contrat régi par l'article L. 6325-2 du code des transports, dans les conditions fixées à l'article R. 224-10 »

<sup>81</sup> ASI, Avis n° 1704-A1 portant sur le projet de contrat de régulation économique entre l'État et Aéroports de la Côte d'Azur, 6 juillet 2017

<sup>82</sup> « L'Autorité note néanmoins que le projet de contrat de régulation économique donne une très large liberté pour modifier la structure de la tarification en omettant de préciser dans un certain nombre de cas que ces modifications doivent être soumises à une procédure de consultation des usagers et à une homologation par l'Autorité. L'Autorité considère dès lors que cette réserve

Il apparaît ainsi clairement que le CRE est un outil de régulation parfaitement indiqué pour suivre la privatisation aéroportuaire en France. Si les craintes relatives au désengagement de l'Etat dans l'actionnariat peuvent trouver leurs fondements dans des éléments rationnels, voire pour certains cas empiriques, il n'en demeure pas moins que le paysage aéroportuaire français, de par sa réglementation, ses instances de régulation et l'attachement que les collectivités aéroportuaires accordent aux aéroports, donne encore une part d'intervention à l'Etat lui permettant aujourd'hui de jouer pleinement son rôle de régulateur de l'économie aéroportuaire.

Il convient pour autant de noter que le recours au CRE reste à ce jour facultatif. Pour l'auteur de ce mémoire, l'imposition d'une obligation de recourir au CRE permettrait d'asseoir encore plus l'importance de la régulation et aurait de surcroît un effet stimulant pour permettre à l'exploitant d'à la fois consulter de façon régulière ses partenaires aéroportuaires (usagers, Etat, actionnaires..) mais également de faire preuve de prudence et de transparence quant à la fixation de ses redevances aéroportuaires.

Tout l'enjeu de la régulation est de permettre la jouissance d'une activité économique pour tous les acteurs impliqués dans cette activité. Pour l'aéroport, l'ensemble des acteurs impliqués voient leurs relations complexifiées du fait de leurs intérêts entrant parfois en contradiction.

Pour l'auteur de ce mémoire, l'enjeu de la régulation, au-delà de la limitation de velléités pécuniaires trop fortes, est l'instauration d'un cadre transparent dans lequel s'expriment les intérêts de chacun des acteurs du secteur aéroportuaire, avec la supervision d'une autorité indépendante garantissant le recours à la consultation et à la médiation des intérêts.

En ce sens, les procédures de consultations aéroportuaires, les commissions de consultations économiques, et la création de l'ASI, s'inscrivent pleinement dans cette perspective. Le CRE, quant à lui, sert à entériner ce processus de régulation et rend ainsi l'ensemble des acteurs comptables des éléments sur lesquels ils se sont entendus, et donc, contractuellement engagés.

## CONCLUSION

L'aéroport, s'il fallait le répéter, est l'outil par lequel les collectivités assurent et renforcent l'attractivité de leur territoire. Il est en cela un actif d'importance primordiale et se doit d'être géré comme tel.

Tenter de comprendre les enjeux et les risques d'une privatisation aéroportuaire revient en définitive à questionner la place de l'Etat dans les actifs qu'il a à disposition. Au terme de l'étude, il a pu être vu que dans la privatisation, l'Etat cherchait avant tout à pouvoir capter une somme financière de taille. Pour autant, il est aussi clairement apparu que l'aéroport reste soumis à un investissement continu et nécessitant une capacité de mobilisation de capital colossale. A ce titre, la rationalisation de la dépense publique pourrait rendre l'Etat inapte à pouvoir assumer et soutenir convenablement la croissance des aéroports français, impliquant de plus complexes et de plus importants engagements financiers.

Le recours à la privatisation peut ainsi se révéler être une solution dans la perspective de l'amélioration et de la croissance d'un aéroport. Il n'en demeure pas moins qu'il convient de s'interroger sur les velléités de l'investisseur privé intéressé par la reprise d'un actif aéroportuaire.

La seule quête du profit fera courir la société gestionnaire de l'Aéroport vers une situation de ruine de la qualité de l'infrastructure dont elle a la gestion. A ce titre, la pluralité de profils de l'éventuel futur opérateur permet de mieux cerner les objectifs qu'il poursuit dans le rachat des parts Etatiques. Afin de garantir les bonnes intentions du repreneur, l'Etat français s'est doté d'instruments juridiques en amont de toute opération de privatisation. C'est dans cette logique que s'inscrivent les modifications des conditions de réponse aux appels d'offre.

Si la poursuite d'une seule ultra-rentabilité de l'aéroport ne saurait être acceptée, il ne faut pas pour autant occulter le droit pour l'actionnaire de se rétribuer de manière équitable par l'activité qu'il mène. En cela, la question de la double caisse éclaire à plus d'un égard.

En effet, la levée de boucliers entraînée par la possibilité pour l'Aéroport de fixer par lui-même ses tarifs sur son activité commerciale éclaire plus largement sur les approximations souvent relevées dans le débat entourant la privatisation aéroportuaire.

Alors que les exploitants aéroportuaires se portent de plus en plus vers ce système de fixation de tarifs en fonction de la nature de l'activité concernée, certains acteurs du transport aérien élèvent la voix en attribuant à la double caisse la seule volonté de faire de l'aéroport une simple activité capitaliste ayant pour but de générer du profit. Une telle lecture des faits reste bien trop péremptoire et élude plusieurs réalités économiques du monde aéroportuaire.

Alors, dans cet enchevêtrement d'intérêt et d'enjeux contradictoires, l'Etat se doit de compenser l'effacement de son rôle d'Etat actionnaire impliqué par un rôle de superviseur et d'arbitre par la mise en place d'un cadre de régulation efficace.

Pour l'heure, les outils mis en place en France semblent pouvoir répondre au besoin d'un tel cadre, s'ils se prouvent par ailleurs évolutifs.

La libéralisation du secteur aéroportuaire en est qu'à ses tâtonnements. Pour rappel, l'apparition des premiers aéroports privatisés de grande taille remonte à 2016. Pour l'Etat, tout l'enjeu est de pouvoir tirer les leçons des éventuelles erreurs et écueils commis. Enjeu auquel le gouvernement actuel semble être sensible en hésitant par exemple à revendre la totalité de ses parts dans la société Aéroport Toulouse-Blagnac<sup>83</sup>.

Il reste désormais à voir si les tribulations des processus de privatisation aéroportuaire effectués jusque-là ont pu faire jaillir de précieux enseignements, et que ces derniers aient été assimilés, de sorte à garantir une privatisation réussie des prochains aéroports français.

---

<sup>83</sup> S. THEPOT, *La privatisation de l'aéroport de Toulouse-Blagnac en suspens*, Le Point, 27 février 2018, Consultable en ligne : [http://www.lepoint.fr/economie/la-privatisation-de-l-aeroport-de-toulouse-blagnac-en-suspens-27-02-2018-2198149\\_28.php](http://www.lepoint.fr/economie/la-privatisation-de-l-aeroport-de-toulouse-blagnac-en-suspens-27-02-2018-2198149_28.php)

## BIBLIOGRAPHIE

### I) OUVRAGES GENERAUX ET SPECIALISES

J.-F., GUITARD, *Cours de gestion des Aéroports à destination des étudiants de l'IFURTA*, 2018

### II) THESES ET MEMOIRES

P.BEYRIE, *Le changement du régime de gestion des aéroports français : une privatisation à deux échelles qui va bouleverser le secteur aérien*, IEP Lyon, 2008

### III) ARTICLES, CONTRIBUTIONS, INTERVENTIONS

J.-F. DOMINIAK, *Pour une privatisation raisonnée des aéroports*, La Tribune, 2015, consultable en ligne : <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/pour-uneprivatisation-raisonnee-des-aeroports-francais-508976.html>

J.-M., GRADT, *Redevances aéroportuaires : la nouvelle Autorité indépendante suscite des attentes*, Les Echos, 5 juillet 2016, Consultable en ligne : [https://www.lesechos.fr/05/07/2016/lesechos.fr/0211098543305\\_redevances-aeroportuaires---la-nouvelle-autorite-independante-suscite-des-attentes.htm](https://www.lesechos.fr/05/07/2016/lesechos.fr/0211098543305_redevances-aeroportuaires---la-nouvelle-autorite-independante-suscite-des-attentes.htm)

S.ARUTUNIAN, P. PERIE, E. DURAND-RODRIGUEZ, *La privatisation de l'Aéroport Toulouse-Blagnac est en marche, l'Etat cède 49.99% du capital*, La Tribune Toulouse, 11 juillet 2014, Consultable en ligne : <https://toulouse.latribune.fr/Economie/atp-aeroport-toulouse-blagnac-privatisation-etat-cession-parts-11072014>

LA DEPÛCHE, *Casse-tête chinois pour l'aéroport de Toulouse-Blagnac : aérofrein sur la privatisation*, 28 février 2018, Consultable en ligne : <https://www.ladepeche.fr/article/2018/02/28/2750638-blagnac-aerofrein-sur-la-privatisation.html>

J. BENOIT , *A l'aéroport de Toulouse-Blagnac, la redistribution des réserves divise les actionnaires*, La Croix, 4 Juillet 2016, Consultable en ligne : <https://www.la-croix.com/Economie/A-aeroport-Toulouse-Blagnac-redistribution-reserves-divise-actionnaires-2016-07-04-1200773488>

TOURMAG, *Privatisation d'ADP : "les compagnies et les clients risquent d'en faire les frais..."*, 11 Mars 2018, Consultable en ligne :

[https://www.tourmag.com/Privatisation-d-ADP-les-compagnies-et-les-clients-ri-squent-d-en-faire-les-frais\\_a92067.html](https://www.tourmag.com/Privatisation-d-ADP-les-compagnies-et-les-clients-ri-squent-d-en-faire-les-frais_a92067.html)

FREED J., *Airlines take aim at Australia's airport privatization model*, Reuters, 1<sup>er</sup> juin 2018, Consultable en ligne :

<https://www.reuters.com/article/us-airlines-iata-airports/airlines-take-aim-at-australias-airport-privatization-model-idUSKCN1IX43Q>

F. GLISZCZYNSKI, *Les compagnies aériennes en croisade contre la privatisation des aéroports (IATA)*, La Tribune (Version en ligne) , 06 juin 2018

F. GLISZCZYNSKI , *La privatisation d'ADP maintient le système controversé de la « double caisse »*, La Tribune, 14 juin 2018, Consultable en ligne :

<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/la-privatisation-d-adp-maintient-le-systeme-controverse-de-la-double-caisse-781759.html>

S. THEPOT, *La privatisation de l'aéroport de Toulouse-Blagnac en suspens*, Le Point, 27 février 2018, Consultable en ligne :

[http://www.lepoint.fr/economie/la-privatisation-de-l-aeroport-de-toulouse-blagnac-en-suspens-27-02-2018-2198149\\_28.php](http://www.lepoint.fr/economie/la-privatisation-de-l-aeroport-de-toulouse-blagnac-en-suspens-27-02-2018-2198149_28.php)

#### IV) RAPPORTS, AVIS ET RESOLUTIONS

ACI Europe, *The Ownership of Europe's Airports*, 2016

IATA, *Airport Ownership and Regulation*, 2018

IATA, *Déclaration sur la privatisation d'ADP*, 21 juin 2018 Consultable en Ligne : <https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2018-06-21-02.aspx>

Document de Référence 2017 du Groupe Aéroports de Paris, Consultable en ligne : <https://www.parisaeroport.fr/docs/default-source/groupe-fichiers/finance/information-r%C3%A9glement%C3%A9-amf/documents-de-r%C3%A9f%C3%A9rence/2017/aeroports-de-paris-document-de-referenc-2017.pdf>

Bilan et perspectives Société Aéroport Toulouse Blagnac, 2013, Consultable en ligne :

[http://www.toulouse.aeroport.fr/sites/default/files/contrib/societe/lasociete/bilan-2013\\_fr.pdf](http://www.toulouse.aeroport.fr/sites/default/files/contrib/societe/lasociete/bilan-2013_fr.pdf)

Rapport d'activité Société Aéroport Toulouse Blagnac , 2017, Consultable en ligne :

[http://www.toulouse.aeroport.fr/sites/default/files/contrib/societe/lasociete/atb\\_ra-2017\\_fr.pdf](http://www.toulouse.aeroport.fr/sites/default/files/contrib/societe/lasociete/atb_ra-2017_fr.pdf)

S.DAVIES-GLEAVE, Study on airport ownership and management and the ground handling market in selected non-EU countries, June 2016, Consultable en ligne :

<https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/studies/doc/2016-06-airports-and-gh.pdf>

E.MALAVOTI, *Analyse économique de la régulation des redevances aéroportuaires*, Février 2017, Consultable en ligne :

[https://www.scara.aero/wp-content/uploads/2017/02/Analyse\\_economique\\_de\\_la\\_regulation\\_des\\_redevances\\_aeroportuaires.pdf](https://www.scara.aero/wp-content/uploads/2017/02/Analyse_economique_de_la_regulation_des_redevances_aeroportuaires.pdf)

C.-O. CRUZ, J.-M. SARMENTO, *Airport Privatization with public finance under stress: An analysis of government and investor's motivation*, Juillet 2017, Journal of Air Transport Management

IATA, *Airlines Urge Caution on Airport Privatization*, Juin 2018, Consultable en ligne : <https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2018-06-05-04.aspx><https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2018-06-05-04.aspx>

SIA PARTNERS, *Etude : Les modèles de privatisation des sociétés aéroportuaires*, Juin 2018, Consultable en ligne : [http://transport.sia-partners.com/sites/default/files/fr\\_insight\\_les\\_modeles\\_de\\_privatisation\\_des\\_societes\\_aeroportuaires\\_vf2.pdf](http://transport.sia-partners.com/sites/default/files/fr_insight_les_modeles_de_privatisation_des_societes_aeroportuaires_vf2.pdf)

N. CAREEN, H. MISTRY, B. PEARCE, *74th IATA AGM Media Briefing: Airport Privatization*, Intervention orale du 3 juin 2018, Consultable en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=eDiAj-lmDSs&t=359s>

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION .....	6
1. Quelques exemples de modes de gestion de sociétés aéroportuaires .....	9
2. La(les) privatisation(s) aéroportuaire(s).....	13
3. Problématique du mémoire et plan retenu.....	16
PARTIE 1 : La privatisation comme instrument au bénéfice des acteurs impliqués ..	18
Section 1 : Pour l’Etat et l’investisseur privé .....	19
1. Une opération de rentabilité pour l’Etat .....	19
2. L’investisseur privé face à la privatisation.....	23
Section 2 : La privatisation à la faveur des usagers et de la collectivité.....	27
1. La diversification et l’intensification de l’offre commerciale de l’aéroport	27
2. Le renforcement de l’attractivité du territoire .....	29
PARTIE 2 : Les travers de la privatisation aéroportuaire.....	32
Section 1 : Les critiques adressées à la privatisation .....	33
1. Une hausse des redevances pour un service de moins bonne qualité.....	33
2. L’enjeu de la double caisse .....	39
3. L’actionnariat privé face aux besoins des collectivités territoriales.....	43
4. L’éventuelle perte d’une conciliation des intérêts par le retrait de l’Etat.....	47
Section 2) De l’importance de la régulation dans la privatisation .....	49
1. Le rôle des institutions d’homologation des tarifs : Le cas français avec l’ASI.....	50
2. Le Contrat de Régulation Economique comme instrument de rationalisation et de conciliation des intérêts .....	52
CONCLUSION .....	56
BIBLIOGRAPHIE .....	58
TABLE DES MATIERES .....	61