

## PORTRAIT D'ENTREPRISE

### *HUB 4. Bâtitteur, gestionnaire et aménageur : les stratégies adaptatives de Fraport AG et Aéroports de Paris*

Charlotte Halpern

Après l'analyse de BAA plc (1), nous terminons la série consacrée aux grands opérateurs de Hub aéroportuaires par l'étude comparée d'Aéroports de Paris (ADP) et de Fraport AG (2). L'enjeu consiste à rendre compte d'une évolution globale du métier d'opérateur, en lien avec les logiques de privatisation et de financiarisation précédemment évoquées. Fraport et ADP ont connu de nombreuses transformations depuis 2001. Tous deux ont fait l'objet d'une ouverture, partielle, de capital; les acteurs publics (collectivités territoriales pour Fraport, État pour ADP) conservent la majorité des parts. Ce changement de statut entraîne une réflexion sur la régulation économique des activités aéroportuaires. Le passage à un mode de

régulation dual (*dual-till price cap*), qui différencie le périmètre (variable selon les aéroports) des activités régulées (3), permet d'assurer la rentabilité des activités aéroportuaires indépendamment des recettes commerciales (Yang, Zhang, 2011, p. 3). Ce mode de calcul encourage un degré d'investissements élevé, bien que moins incitatif en termes de rentabilité économique que celui privilégié en Grande-Bretagne. Cette double évolution n'a pas remis en cause la position dominante des deux opérateurs au sein de leurs systèmes et marchés aéroportuaires nationaux respectifs.

Ces transformations ont amené ADP et Fraport à redéfinir leur métier d'opérateur après trois décennies passées à concevoir et à réaliser des hubs.

À maints égards, la diversification de leurs activités s'inscrit dans une dynamique initiée bien avant leur changement de statut pour accroître leur capacité de financement et se différencier de leurs principaux concurrents. Les projets en cours d'*airport cities* constituent autant une opération de labellisation d'un processus amorcé de longue date, qu'une opportunité d'accroissement des revenus non aéroportuaires et de spécialisation sur un marché de plus en plus concurrentiel. L'*airport city* (4), ou « combinaison d'aéroport géant, de services d'expédition et de centre d'affaires » (Kasarda, Lindsay, 2011), préfigure ainsi l'avènement d'une nouvelle ère dans la création de valeur aéroportuaire: "*location-location-location*" (3L's) disparaît au profit de "*accessibility, accessibility, accessibility*" (3A's). Dans cette perspective de la contribution de l'infrastructure au développement du territoire, conçue du point de vue de son gestionnaire, l'aéroport sort de son emprise et intensifie la diversification de ses sources de revenus. Contrairement à BAA, qui a affiné son profil de *retailer*, Fraport investit dans le fret et la logistique tandis qu'ADP renforce son profil d'aménageur (5).

## Fraport AG : un opérateur sous contraintes

### Fraport AG

Francfort

Création en 1947 « Verkehrsaktiengesellschaft Rhein-Main » (VAG); Transformation en 1952 en Flughafen Frankfurt/Main AG (FAG).

Transformation en Fraport AG et entrée en bourse en 2001.

Structure du capital (2010): Land de Hesse 31% ; Frankfurter Stadtwerke 20% ; particuliers 19% ; Lufthansa 9,92% ; Investisseurs privés 19,83%.

Chiffre d'affaires: 2 G€ (2000) et 2,28 G€ (2010)

Gestionnaire de 5 aéroports (majorité des parts): Francfort (8e rang mondial passagers, 7e pour le fret), Antalya (Turquie), Lima (Pérou), Burgas & Varna (Bulgarie).

Nombre de passagers (en millions): 62,6 (2000) et 88,5 (2010).

Dettes (incluant les prêts internes): 0,32 G€ (2004) et 2,02 G€ (2010).

Les choix de Fraport AG ont été structurés par les contraintes découlant de l'organisation décentralisée du transport aérien dans un État fédéral. À ceci s'ajoutent des contraintes liées à la localisation de l'aéroport de Francfort : une faible maîtrise foncière, une localisation au cœur d'une zone très urbanisée et une capacité d'extension limitée. Pour maintenir sa compétitivité, l'opérateur a exploré, en véritable pionnier, des options aujourd'hui reprises par nombre de ses concurrents en Europe : spécialisation dans le fret et les activités logistiques, internationalisation dès la fin des années 1980 et partenariats stratégiques.

#### **La FAG : un opérateur à l'étroit (1952-2001)**

Dans le contexte du fédéralisme allemand, la centralité du système aéroportuaire ne va pas de soi : elle a été acquise de haute lutte, elle a fait l'objet de mises en cause récurrentes depuis 1952 et elle n'a jamais été formalisée en droit. La position nodale de l'aéroport de Francfort résulte tout d'abord de la qualité et de l'ampleur (2100 ha) des installations aéronautiques héritées de l'armée américaine en 1947. Le choix de Lufthansa et Deutsche Post en faveur de la centralisation de leurs

réseaux autour d'un hub central, ainsi que le rôle stratégique de l'agglomération francfortoise dans l'économie allemande, ont ensuite confirmé la centralité de cette infrastructure, dans des proportions qui restent largement en dessous de celles observées en France et en Grande-Bretagne (voir Figure 1a en fin d'article). L'évolution de la structure du capital de la FAG reflète l'engagement constant de l'État fédéral et Lufthansa, ainsi que des collectivités territoriales (Land de Hesse, Ville de Francfort) et des acteurs économiques implantés à Francfort : leur soutien s'est avéré décisif à chaque menace de retrait de l'État fédéral, et a structuré les choix de développement de l'opérateur.

La faible maîtrise du foncier a constitué un second élément de contrainte pesant sur le développement de l'opérateur, en raison de la présence de la principale base aérienne de l'armée américaine au sein de l'emprise aéroportuaire et sur les zones alentours jusqu'en 2005. Tous les projets d'extension envisagés entre 1952 et 2001 ont nécessité l'acquisition de terrains supplémentaires et la recherche de solutions en bordure de l'emprise existante, avec un impact considérable sur les populations riveraines : cet aéroport a connu le conflit anti-aéroportuaire le

plus long et le plus violent en Europe (Rucht, 1984).

Ces deux contraintes ont pesé sur le développement de la FAG et expliquent la forte territorialisation des choix de l'opérateur, en particulier les liens avec les collectivités environnantes et la prise en compte des enjeux environnementaux. Ceci ne signifie pas pour autant que ces relations sont exemptes de conflits.

#### **Un modèle d'affaires fondé sur le fret et les activités de logistique**

Dans ce contexte, l'opérateur réalise la majeure partie de ses profits grâce au développement de sa fonction de hub, étendue au fret et aux activités de logistique, puis à l'exportation du savoir-faire acquis à Francfort. L'analyse des actifs de Fraport rend compte de l'émergence d'un modèle d'affaires fondé sur le triptyque suivant : l'acquisition d'un savoir-faire au sein de la plate-forme francfortoise grâce à des investissements continus, l'exportation de ce « modèle de référence » vers d'autres opérateurs en Allemagne et à l'Étranger, et enfin, le développement d'alliances stratégiques comme palliatif à l'extension.

La FAG développe une large gamme de services aéroportuaires (6) : assistan-

#### **La structure de capital de Fraport (1947-2010)**

1947	Création de la Verkehrsaktiengesellschaft Rhein-Main (VAG)
1949	Transfert de la gestion du trafic civil à la VAG
1952	Flughafen Frankfurt/Main AG (FAG) : Land de Hesse 45% ; Ville de Francfort 29% ; État fédéral 26%.
2001	Entrée en bourse de Fraport AG : Land de Hesse 32% ; Ville de Francfort 20% ; État fédéral 18% ; investisseurs privés 30%.
2005	Entrée de la Lufthansa dans le capital de Fraport AG.
2007	Retrait complet de l'État fédéral.
2010	Structure actuelle : Land de Hesse 31% ; Ville de Francfort 20% ; particuliers 19% ; Lufthansa 9,92% ; Investisseurs privés 19,83%.

ce aux personnes à mobilité réduite, services de nettoyage et dégivrage des avions, restauration des personnels, etc. Le découpage de ces activités en filiales autonomes facilite l'exportation de ce savoir-faire dès la fin des années 1980, par le biais d'acquisitions, de joint-ventures ou de contrats. Le domaine des systèmes de communication et d'information aéroportuaires est particulièrement représentatif de ce système : à partir de l'expérience acquise à Francfort, la filiale AirIT Services AG (100% des parts) est créée en 2000 pour exploiter cette activité dans les plates-formes situées en Allemagne et dans lesquelles l'opérateur possède des parts (Francfort-Hahn puis Hanovre-Langenhagen). Enfin, une filiale spécifiquement dédiée à l'exploration du marché américain est créée quelques mois plus tard (Air-Transport IT Services, Inc, 100% des parts, Orlando, FL). En prévision de la libéralisation des services au sol dans les aéroports européens (7), la valorisation de cette activité s'organise sur un schéma similaire et permet de compenser les pertes de revenus liées à l'arrivée de concurrents : mise en place d'une filiale

(FPS Frankfurt Passenger Services GmbH, 51% des parts), qui remporte les appels d'offres des compagnies aériennes implantées dans l'aéroport de Francfort, comme par exemple la compagnie charter Condor ; puis, exportation au-delà des frontières nationales à Vienne Schwechat (Fraport Ground Services Austria, 2000, contrat BOT), en Grèce (Goldair Aviation Handling SA, 19,5% des parts) et au Portugal (Portway, 40%).

En parallèle, la FAG valorise son savoir-faire dans le développement et l'exploitation d'un hub international. L'opérateur s'inscrit dès le départ dans une démarche collective avec de grands groupes allemands des secteurs bancaire, financier et d'ingénierie qui lui permettent de financer ses ambitions à l'international, comme à Moscou (1990, contrat achevé) devant BAA. Cette stratégie est également développée au niveau national, parmi les différentes solutions de substitution explorées au cours des « décennies perdues » qui suivent le conflit "Startbahn West". La FAG répond, conjointement avec un consortium d'investisseurs privés piloté par le groupe Hochtief, à l'appel d'offres

pour la construction d'un nouvel aéroport à Berlin (1996). Au terme d'un long feuilleton politico-médiatique, émaillé de scandales financiers, l'opération se solde par l'éviction du consortium au profit d'une solution de financement public (2004) et un dédommagement de 4,8 M€ pour Fraport qui s'était investi à hauteur de 7,5% (Halpern, 2006). Par la suite, l'opérateur développe des partenariats avec des investisseurs et/ou opérateurs locaux, que ce soit pour mener des activités de conseil sur le développement aéroportuaire ou d'activités de fret en Inde et en Chine (Shanghai Frankfurt Airport Consulting Service Ltd, 50%), ou pour s'engager dans la réalisation de ces projets dans le cadre de contrats BOT.

Enfin, l'opérateur investit dans la constitution d'un vaste pôle intermodal, qui combine l'intégration par les transports et les activités de logistique. La FAG n'agit pas en autonomie, mais dans le cadre de partenariats de longue durée avec d'autres grandes entreprises publiques, comme Lufthansa qui y a officiellement installé sa base en 1970. Cet effort collectif porte d'abord sur la desserte terrestre, pour étendre la

#### L'aéroport de Francfort en quelques étapes

1949	Système de 2 pistes parallèles
1970	Contrat avec Lufthansa pour y développer sa base
1972	Terminal 1, Gare souterraine
1984	Mise en service de la Startbahn West (décollages)
1994	Terminal 2 ; Système de transport passagers SkyLine
1995	Retrait partiel de l'armée américaine
1997	CargoCity Süd
1999	Gare ferroviaire à grande vitesse, introduction de l'AirRail
2000	Optimisation des installations existantes (terminaux 1 et 2)
2005	Départ définitif de l'armée américaine
2008	Extension du Terminal 2
2009	Construction d'une quatrième piste (atterrissages, horizon 2011), Terminal 3 et Centre de maintenance Airbus A380
2010	Mise en service de 2 nouvelles tours de contrôle

zone de chalandise de l'aéroport, aujourd'hui estimée à 43% de la population allemande (radius de 200 km, étendu jusqu'à Bruxelles et Amsterdam). Des investissements publics majeurs portent sur les infrastructures : transports routier (principal échangeur autoroutier de l'Allemagne de l'Ouest), ferroviaire (régional, urbain) avec une gare souterraine (1972) et la grande vitesse (1999). L'effort porte aussi sur les services aux voyageurs, en coopération avec Lufthansa et Deutsche Bahn : Lufthansa Airport Express (1982), puis le service AIRail (1999) qui comptabilise aujourd'hui 4,2 millions de passagers/an pour des trajets en *code-sharing* avec 27 compagnies partenaires.

Les perspectives d'extension ouvertes par le retrait partiel de l'armée américaine (1995) conduisent l'opérateur à investir massivement dans le développement d'installations intégrées pour le fret à CargoCitySüd (1997). Cette zone de 149 ha comporte 58000 m<sup>2</sup> entièrement dédiés, ainsi qu'un Terminal AirMail, conçu conjointement avec Lufthansa Cargo (40%) et Deutsche Post (20%) pour le transport postal. En l'espace de deux décennies, l'aéroport de Francfort s'impose au premier rang des aéroports allemands et européens dans le transport de fret (voir Figure 1b et Tableau 1 en fin d'article) et confirme son caractère stratégique dans une économie nationale fondée sur les exportations. De manière similaire à la démarche observée pour les services aéroportuaires, le savoir-faire acquis dans ce domaine est valorisé par Fraport Cargo Service GmbH. Cette filiale à 100% traite plus de 500000 m<sup>3</sup>

de fret/an à partir du Terminal CargoCitySüd et développe des joint-ventures sur certains segments hautement spécialisés de ce marché, comme les produits dangereux et périssables.

Les bénéfices dégagés avec les activités de fret conduisent la FAG à s'engager dans les aéroports de Saarbrücken, Hanovre et surtout, à Frankfurt-Hahn, pour limiter les effets de concurrence et pallier l'absence de réserve foncière disponible dans l'aéroport de Francfort. Reconverti au trafic aérien civil en 1993, l'aéroport Frankfurt-Hahn connaît une croissance rapide suite aux investissements réalisés par la FAG en 1998 (79% des parts) pour rationaliser l'offre aéroportuaire (fret, compagnies à bas coût) dans la métropole francfortoise. La FAG ne se limite pas au marché national, et participe à la création de la Tradeport Hong Kong Ltd (18,5%) pour développer les activités de fret dans cet aéroport.

#### **Fraport AG entre levée des contraintes et *value management* (2002-2010)**

L'annonce du retrait définitif de l'armée américaine, en 1997 pour 2005, conduit l'opérateur à développer un vaste programme d'investissements (FRA North) dont la réalisation est prévue entre 2007 et 2015 pour un montant total de 7 G€. La mise à disposition de 400 ha environ à l'intérieur et en bordure d'emprise aéroportuaire permet d'envisager un accroissement de capacité à 88 millions de passagers annuels à l'horizon 2020 : modernisation des installations existantes (3G€), construc-

tion d'une 4e piste, des espaces d'accueil passagers associés et installations dédiées à l'Airbus A380 (4G€). À ce coût global s'ajoute l'acquisition de terrains en vue de la réalisation du projet (61 ha) et d'une zone tampon (450 ha) visant à protéger les populations riveraines conformément aux engagements pris par les actionnaires publics de l'opérateur. Le financement de ces opérations nécessite une levée de fonds considérable, ainsi qu'une réflexion à plus long terme sur la rentabilité de l'opérateur. En janvier 2001, la société anonyme Fraport AG-Frankfurt Airport Services Worldwide remplace la FAG. L'ouverture partielle de capital, en juin de la même année, rapporte 903,9 M€ à l'opérateur.

Largeement fondés sur les services aéroportuaires et les activités liées au fret, les revenus de l'opérateur dépendent étroitement des fluctuations du trafic aérien, particulièrement importantes en 2002-2003 (attentats du 11 septembre, guerre en Irak, épidémie du SRAS) : en 2003, Fraport est devancé par ADP pour le transport de fret (voir Tableau 1 en fin d'article). Le groupe doit aussi faire le ménage parmi les actifs hérités de la FAG, dont certains pèsent sur les résultats financiers en 2002, en particulier le projet de construction du terminal 3 de l'aéroport international de Manille à l'origine de 289,5 M€ de pertes (8). Cette performance mitigée se reflète dans le cours de l'action, qui perd 36% de sa valeur au cours de l'année 2002 (voir Tableau 2 et Figure 2 en fin d'article).

Le programme "Value management 2005 : creating value for the future",

Principaux actifs de Fraport AG à l'international (2010)			
Date	Aéroport et type de trafic	Nombre de parts	Contrats
2001	Lima (Pérou): international	70%	Construction/exploitation (30 ans + 10)
2006	Burgas & Varna (Bulgarie): charter	60%	BOT (35 ans)
	Dehli (Inde): international	10%	Conseil modernisation, développement et exploitation; (30 ans, reconductible)
	Dakar (Sénégal): international	—	Construction d'un nouvel aéroport et exploitation (activités aéroportuaires, immobilier, commerces) (22 ans)
2007 (1999)	Antalya (Turquie): charter	51%	Exploitation (25 ans, renouvellement d'un contrat BOT).
	Le Caire (Égypte): international	—	Conseil construction; puis gestion en vue de la constitution d'un hub passagers + fret (8 ans +2)
	Riad & Djeddah (Arabie Saoudite): international	100%	Contrat d'exploitation et développements futurs (6 ans)
	Xi'an (Chine): international	Indirect (24,5%)	
2009	St Petersburg (Russie): international	35,5%	Concession

adopté en 2002, amorce la refonte des structures et des modes opératoires de Fraport AG dans une perspective de rentabilité économique: trois divisions sur cinq sont consacrées aux activités non aéroportuaires, développées dans le cadre d'un projet d'*Airport City*. Cette évolution se traduit aussi en termes de contribution de chaque segment aux revenus du groupe (voir Figure 3 en fin d'article). L'enjeu consiste à investir les réserves foncières libérées par l'armée américaine à l'intérieur et en bordure d'emprise pour développer des zones d'activités différenciées (tertiaire, logistique, commerces). Jusque-là, l'opérateur pouvait être qualifié « d'anti-BAA plc », avec 109,9 M€ de revenus liés aux commerces, services et publicité en 2002, sur un total de 1,9 G€. La situation s'inverse entre 2002 et 2005: 200 000 m<sup>2</sup> sont ouverts dans les zones

d'attente passagers suite à une joint-venture avec ECE (Airport Retail Solutions GmbH); et l'opérateur place « l'homo aeroportis globalis » (Fraport AG, 2005, p. 31) au cœur du futur Terminal 3 qui disposera de 15 000 m<sup>2</sup>. Dans le cadre de la refonte des structures de la FAG, les divisions anciennement engagées dans la valorisation des terrains dédiés au fret sont rassemblées au sein d'une structure unique, Immobilienservice und -entwicklung GmbH, spécialisée dans la gestion de biens et l'immobilier. Pour une part de son activité, la filiale poursuit et intensifie le développement des activités de fret et logistique: extension de CargoCitySüd (6700 m<sup>2</sup> supplémentaires), projet Mönchhof (110ha, parc d'activités). Fraport AG s'engage aussi à hauteur de 20% dans de vastes opérations immobilières et d'aménagement: avec IVG

Development GmbH (80%) pour le projet AirRail ou « The Squire » (2007-2010) qui prévoit la construction de 200 000 m<sup>2</sup> (espace de conférence, bureaux, hôtellerie de luxe et commerces); un partenariat public-privé (Ville de Francfort – 50%, ING Real Estate, etc.) pour le projet de quartier tertiaire Gateway Gardens (700 000 m<sup>2</sup> à horizon 2020: Foire Internationale de Francfort, sièges de KPMG et de la compagnie charter Condor, etc.).

Parallèlement à la diversification des activités, Fraport AG intensifie la stratégie d'internationalisation et de spécialisation qu'avait mise en place la FAG. Dans le domaine des services aéroportuaires, l'opérateur acquiert, en 2002, 55% des parts d'ICTS Europe, un groupe hollandais spécialisé dans la prestation de services de sécurité (67,3 M€), et finalise l'acquisition de Air-transport IT

Services aux États-Unis (8,2 M€): la signature d'un contrat avec United Airlines en 2004 en fait l'un des trois premiers groupes présents sur ce marché hautement spécialisé. À l'international, tout en procédant à la cession des actifs déficitaires, comme à Manille, Fraport AG renouvelle ses partenariats stratégiques: avec l'opérateur néerlandais Schipol Group pour explorer le marché chinois; avec Lufthansa dont l'entrée au capital en 2005 permet à l'opérateur de bénéficier des opportunités offertes par le réseau des compagnies membres de Star Alliance. Le portefeuille des principaux contrats en cours montre que l'opérateur dispose d'importantes parts sur différents segments du marché aéroportuaire international. Les acquisitions réalisées à Antalya et au Pérou ont constitué, sur la période, une source de revenus particulièrement dynamique.

Enfin, l'évolution du capital de l'opérateur permet la redéfinition des relations avec Lufthansa et les actionnaires publics, dans un contexte d'ouverture du marché aéroportuaire allemand. À cet égard, les opérations menées par Fraport AG sont limitées, ce qui montre ses réticences à disperser sa capacité d'investissement, si ce n'est pour renforcer son profil de spécialisation dans les activités de fret et de logistique. Fraport maintient son engagement à Saarbrücken, et renforce sa présence à Hanovre (2008) avec l'achat de 10% de parts supplémentaires (31,4 M€). L'opérateur projette d'y développer un hub spécialisé dans le fret et quelques activités non aéroportuaires (immobilier, logistique, zones de stationnement)

pour 110 M€. Malgré ces quelques opérations, l'opérateur préfère nouer des partenariats stratégiques ou « hub-alliance » avec ses principaux concurrents (Munich, Zurich) et en soutien au développement de Lufthansa, qui a racheté la compagnie Swiss (2005), et de Star alliance. Ce partenariat stratégique entre opérateurs constitue l'aboutissement d'une longue tradition d'intérêts partagés avec Lufthansa, rapidement imitée par ADP et BAA, respectivement avec Schipol Group (SkyTeam) et Madrid-Bajaras (One World).

Contrairement à la situation observée en Grande-Bretagne, ce marché reste dominé par les acteurs publics, en particulier les Länder et les municipalités (Dumman, 2005). Ce mode de financement, ainsi que l'absence de régulateur unique, expliquent le maintien de statuts juridiques et de modes de régulation diversifiés. Hormis le cas berlinois, les rares cas d'ouverture de capital s'expliquent soit par la volonté de retrait de l'État fédéral (Fraport AG), soit par la volonté politique des municipalités de conserver un aéroport compétitif contre l'avis des autorités régionales. À Düsseldorf (1997, 30%) et Hambourg (2000, 50%), Hochtief développe une joint-venture avec des partenaires irlandais (Dublin airport authority, Air Rianta International) pour s'implanter durablement dans le marché aéroportuaire allemand. À ce jour, ce groupe d'ingénierie constitue le seul investisseur privé d'envergure internationale présent en Allemagne (9).

Parallèlement à ces timides ouvertures de capital, le système de régulation économique des principaux aéro-

ports évolue (OECD/ITF, 2010). Depuis 2000, Hambourg, Hanovre, Düsseldorf et Francfort peuvent faire l'objet d'un modèle de régulation unique (*single-till price cap*) par les prix. En pratique et contrairement à l'application stricte pratiquée par le CAA en Grande-Bretagne, le régulateur, en l'occurrence les autorités régionales, adopte une lecture différenciée entre les activités aéronautiques et les autres (*dual-till price cap*) (Müller *et al.*, 2008, p. 12). Plus précisément, le système repose sur des accords-cadres pluriannuels de droit privé négociés entre chaque aéroport et ses utilisateurs (compagnies aériennes), leur validation par l'autorité régionale pouvant donner lieu à une nouvelle négociation avec l'aéroport sur tout ou partie du document. Ce système à deux niveaux permet d'associer les compagnies aériennes très en amont de la négociation, et diffère de la situation observée à Londres et Paris où les négociations entre opérateur et régulateur priment (Gerber, 2002). Introduite à Hambourg (2000) puis étendue à Hanovre (2003) et Düsseldorf (2005), les négociations ont échoué à Francfort: suite à la médiation du Land de Hesse, l'aéroport a bénéficié pour 2007-2009 d'un système de régulation par les coûts avec une hausse des charges limitée à 2% annuels (10) (contre 3,5% en 2001-2006). Sous la pression du régulateur, un accord a été trouvé pour 2010-2015, qui tient compte des investissements en cours: en 2010-2011, les charges pourront augmenter de 12,5% au total, puis de 2,5% annuels maximum entre 2012 et 2015.

Depuis 2008, Fraport est entré dans

une nouvelle zone de turbulence et concentre sa capacité d'investissement sur le projet d'extension. Ses principaux revenus proviennent des services aéroportuaires et du fret, ce qui accroît sa dépendance aux fluctuations du trafic aérien, particulièrement défavorables (crise économique, intempéries, éruption volcanique, etc.). Ceci contraint les possibilités de recours aux marchés financiers pour financer le projet d'extension (800 M€ d'obligations en 2008,

auxquels s'ajoutent 900 M€ de prêts (11)), tout en renforçant le poids des relations avec ses principaux actionnaires. Depuis 2008, les résultats du groupe sont tirés par la croissance enregistrée à Lima et Antalya, mais l'opérateur a dû céder ses actifs en Grèce, au Portugal, ainsi que ICTS Europe (10 000 employés, 81 sites dans 24 pays), vendu à 100 M€ aux 2/3 de sa valeur (pertes estimées : 67,3 M€). À ceci s'ajoutent 3,3 M€ de pertes lors du

transfert de la participation de Fraport dans l'aéroport Frankfurt-Hahn vers le Land de Rhénanie-Palatinat (12). L'opérateur-logisticien paye le retard pris au cours des « décennies perdues » sur ses principaux concurrents, ainsi que les choix d'investissements réalisés depuis le début des années 1990. Son développement sur la longue durée montre aussi sa capacité à s'inscrire dans une dynamique collective au service de Deutschland AG.

## Aéroports de Paris

### Aéroports de Paris

Paris

Créé en 1945 sous forme d'établissement public à caractère administratif. Transformation en 2005 en société anonyme à conseil d'administration ; Ouverture du capital (33%) et introduction en bourse en 2006.

Répartition du capital (2009) : État 52,8%, public 29,8%, Fonds stratégique d'investissement 8%, Schipol Group 8% et salariés 2%.

Chiffre d'affaires : 2,29 G€ (2007) et 2,73 G€ (2010)

Gestionnaire de 13 aérodromes franciliens ouverts au trafic aérien civil, dont Paris-Charles de Gaulle (7<sup>e</sup> rang mondial), -Orly et -Le Bourget (1<sup>er</sup> aéroport d'affaires en Europe).

Nombre de passagers (en millions) : 82,8 (2010)

Dette (incluant les prêts internes) : 2,29 G€ (2004) et 2,33 G€ (2010)

Le groupe Aéroports de Paris (ADP) fait son entrée en bourse en 2006, suite à une ouverture partielle de capital. L'opérateur avait amorcé la diversification de ses activités et sources de revenus dès le début des années 1980. ADP bénéficie d'un double avantage qui lui confère une autonomie considérable dans la conception et la réalisation de ses choix d'investissements : la construction d'un nouvel aéroport éloigné des zones urbanisées et des réserves foncières d'une ampleur exceptionnelle (3100 ha). Ces dernières sont mises à profit pour procéder à l'extension continue des installations aéronautiques et s'affirmer comme un acteur de premier plan dans les grandes

opérations d'aménagement de la Région Île-de-France.

### **ADP : un opérateur historique doté de ressources considérables**

En 1945, l'enjeu confié à ADP est de taille : il s'agit de réaliser 40 GF d'investissements nécessaires à l'extension des aéroports d'Orly et du Bourget entre 1949 et 1959, tout en développant un projet de nouvel aéroport qui permette à l'opérateur de s'affranchir des contraintes héritées d'un système aéroportuaire préexistant et, en particulier, la localisation au cœur de zones fortement urbanisées. Jusqu'à la fin des

années 1970, ADP est un organisme structurellement déficitaire et sous-capitalisé, dont la capacité de financement dépend du Ministère des Finances, qui assure sa tutelle avec son homologue des Transports. Paris-CDG constitue le principal vecteur d'autonomisation d'ADP, avec l'acquisition d'importantes réserves foncières et la mise en place d'une stratégie d'autofinancement. L'opérateur obtient l'accord de ses tutelles pour acquérir une réserve foncière considérable (3100 ha), à laquelle s'ajoutera une zone tampon à l'extérieur de l'emprise (7500 ha au total) pour protéger les populations riveraines, ainsi qu'un programme d'investissement à la hauteur des prévisions de croissance

établies conjointement avec les services de l'aviation civile. À compter de 1966, cet aéroport, conçu dans une période de croissance économique et servant une volonté de prestige national, concentre la majeure partie des investissements.

La récession économique contraint l'opérateur à développer sa capacité d'autofinancement. L'aménagement du nouvel aéroport permet à l'opérateur de jeter les bases de son autonomie future en développant les activités non aéroportuaires (commerces, restaurants, hôtels, entrepôts) au sein de la plateforme. L'évolution de la structure de revenus d'ADP rend compte de ce processus. En 1973, un an avant la mise en service de Paris-CDG, ADP affiche un déficit de 15 MF et ses ressources proviennent d'emprunts (74%), d'autofinancement (15%) et de dotations en capital (11%) (13). En 1985, les sources de revenus de l'opérateur se sont diversifiées, avec des recettes commerciales (13,2%) et domaniales (10%) ; l'opérateur est le 12e investisseur français (400 MF/an) et au 5e rang pour sa marge d'autofinancement (14). L'État actionnaire ne s'y trompe pas : ADP est contraint à un remboursement anticipé de 1,5 GF du prêt consenti par le Fonds de développement économique et

social pour financer ses projets d'investissements.

Bien qu'Orly demeure officiellement le principal aéroport francilien jusqu'à l'adoption du Schéma Directeur de la Région (1994) et la mise en service du Hub d'Air France (1996), l'aéroport CDG fait l'objet de programmes d'investissements réguliers dans les installations aéronautiques, les infrastructures de desserte (RER, TGV) et les zones d'accueil passagers et commerciales. L'installation du hub européen de FedEx (1994) accélère le développement du transport fret et postal. L'adoption d'une structure modulaire combinée avec des réserves foncières disponibles à l'intérieur de l'enceinte aéroportuaire facilite l'étalement des travaux et leur réalisation en autonomie. L'opérateur bénéficie des compétences en architecture et ingénierie constituées en interne, avec la mise en place de son propre bureau d'études (fin des années 1970) : ceci lui permet de conserver la maîtrise de ses projets d'aménagement (conception et réalisation) tout en développant des activités de conseil à l'international, à travers ADP Management (ADPM) et ADP Ingénierie (ADPI). La première, créée en 1990, intensifie ses activités suite à l'entrée au capital du groupe Vinci (1999, 34%) : prises de

participation dans les aéroports de Conakry (1994, 29%), Beijing (2000, 9,9%), et Liège (1999, 25,6%) pour les activités de fret. La seconde, créée en 2000, valorise les compétences du bureau d'architecture et ingénierie d'ADP à travers des activités de conception, maîtrise d'œuvre et assistance à maîtrise d'ouvrage en France (Gare TGV Aéroport CDG, terminaux Eurotunnel à Calais, aéroport Bordeaux-Mérignac) et à l'étranger.

Cette forte autonomie rend compte du statut exceptionnel dont bénéficie ADP au cours de la période, l'opérateur étant parfois qualifié « d'État dans l'État ». Le gigantesque *work-in-progress* que constitue Paris-CDG justifie l'internalisation des compétences nécessaires, tandis que les relations avec les compagnies aériennes, les entreprises publiques en charge de la desserte ferroviaire et les acteurs du territoire francilien sont réduites au minimum, ceci expliquant le caractère inabouti de l'insertion territoriale de l'opérateur au regard de Fraport notamment. Plusieurs facteurs contraignent l'opérateur à une ouverture qui reste toute relative : l'opposition suscitée par le lancement du projet Roissy 3, la contestation, par les compagnies aériennes (Air France compris), des choix réalisés lors de la mise

#### L'aéroport Paris-CDG en quelques étapes

1966	Roissy 1 : Terminal 1, tour de contrôle et 1re piste (1974)
1976	Roissy 2 : 2e piste (1979), Terminal 2 et ses modules (A-B-C-D) (1982-1993) Desserte par RoissyRail (1976) Interconnexion par le RER B (1987)
1994	Ouverture de la Gare intégrée TGV/RER ; Installation du Hub européen de FedEx
1996	Mise en service du Hub d'Air France
1997	Mise en service du CDGVAL, métro automatique
1998	Roissy 3 : 2 pistes supplémentaires (1999 et 2000), tours de contrôle, modernisation du Terminal 1
2007-8	Extension des Terminaux 3 et 2 (modules F-E-G et satellites associés S3-S4)

en service du hub (1996) et de la répartition des créneaux entre Orly et Roissy. Enfin, l'effondrement d'une partie du Terminal 2E en mai 2004, et les résultats des différentes enquêtes administratives et judiciaires, montrent les limites d'un modèle fondé sur un opérateur à la fois maître d'œuvre et maître d'ouvrage.

### **Vers une clarification des règles encadrant l'activité aéroportuaire ?**

#### **Contractualisation, régionalisation, privatisation**

L'ouverture du capital (2006) et les transformations survenues depuis répondent en partie seulement à ces demandes d'ouverture. La réforme aéroportuaire initiée en 2005 (15) définit les modalités de privatisation et de régionalisation des aéroports français: abandon du statut d'établissement public, adoption par le Parlement d'une loi de privatisation et, en fonction de la taille de l'aéroport, contrôle du respect des règles de la concurrence par la Commission européenne. L'évolution du cadre juridique permet de doter les opérateurs de l'autonomie financière nécessaire à leurs besoins d'investissements.

Dans le cas d'ADP, l'opération nécessite la création d'une société ano-

nyme (2005), dont 33% des parts sont mises sur le marché (2006) à destination des particuliers, acteurs institutionnels (45€/action) et salariés du groupe. À l'issue de la procédure, l'opérateur augmente son capital de 600 M€. L'ouverture de capital et les modifications apportées à la structure initiale clarifient en partie les relations avec l'État actionnaire. Un cahier des charges définit le cadre général de l'exploitation et les obligations de service public qui incombent à l'opérateur (16); le régime de régulation économique passe par la contractualisation. Les « contrats de régulation économiques » (CRE) prévoient une augmentation des redevances aéroportuaires conditionnée par la qualité des services fournis et le montant des investissements (modernisation, développement). Sur la première période ou CRE1 (2006-2010), les investissements prévus par ADP justifient l'augmentation des tarifs (+5% en 2006-2007, puis +3,25% maximum/an), tandis que la seconde période ou CRE2 (2011-2015) prévoit un gel des redevances en 2010 et une évolution moyenne de 1,38%/an. Pour la période 2011-2015, l'opérateur est soumis à un mode de régulation dual (*dual-till price cap*), qui restreint le périmètre des activités aéroportuaires.

Comme pour Fraport, ce régime favorise le maintien d'un programme d'investissements ambitieux dans les installations aéroportuaires (env. 2 B€ pour 2006-2010; 1,5 B€ pour 2011-2015), de diversification (600 M€ pour 2006-2010; 300 M€ en 2011-2015). Le gel des redevances en 2010 et le maintien de taux bas sur la période 2011-2015 montrent la volonté d'ADP de rassurer les compagnies tout en limitant son endettement et le recours à l'emprunt (330 M€ en 2005, 500 M€ en 2008), ce qui confirme le rôle crucial de cet outil pour promouvoir la compétitivité des aéroports (voir Tableau 3 en fin d'article). L'adoption de ce cadre de régulation économique contribue aussi à clarifier les relations avec les compagnies aériennes. En ce qui concerne les relations avec Air France-KLM (25,6% du chiffre d'affaires en 2005), la tendance est également à la contractualisation, ce qui permet à la compagnie d'être associée plus en amont de la conception des projets d'extension (Satellites 3 et 4).

Enfin, la prise de participation croisée entre ADP et Schipol Group, son homologue néerlandais, initie une « hub-alliance » (2008) qui renforce les complémentarités en termes de gestion des actifs. L'échange de participation se

#### **Schipol Group**

Amsterdam

Création de N.V. Luchthaven Schiphol en 1958

Répartition du capital (2008): État néerlandais 69,7% ; Ville d'Amsterdam 20,1% ; Ville de Rotterdam 2,2% ; ADP 8%

Chiffre d'affaires: 1190 G€ (2010); Actifs: 5506 G€ (2010)

Répartition des revenus (2010): aéroportuaire 697 M€ (58%); Commerces 297 M€ (23%); Immobilier 173 M€ (12%); Alliances et participations 147 M€ (7%)

Gestionnaire de 6 aéroports: Amsterdam-Schipol (5e aéroport en Europe), Rotterdam, Eindhoven (51%), Lelystad, New-York JFK (Terminal 4, 100%) et Brisbane (18,7%)

Nombre de passagers (en millions): 48,3 (2010)

Principaux contrats en cours d'ADPM	
1994	Guinée (Conakry, 29%)
1999	Belgique (Liège, 25,6%, partenariat 15 ans)
2000	Acquisition de parts: Beijing (Chine)
2004	Alger (Algérie): mise en service d'un nouveau terminal (2 + 4 ans) Égypte, 5 aéroports internationaux: contrat d'optimisation (6 ans)
2005	Assistance technique: Cambodge (2 aéroports, 3 ans + 2)
2007	Gestion et assistance technique: Mexique (12 aéroports, 25,5%), Jordanie (Amman, 25 ans, 360 M€), Arabie Saoudite (Terminal Hajj de Djeddah, 5%) ; Cession des parts à Beijing (Chine) (191,6 M€)
2008	Contrat BOT: Maurice (10%, 7 ans)

fait sur la base suivante : l'État cède 8% de parts à Schipol Group (530 M€ ou 67€/action) en échange de l'acquisition, par ADP, de 8% de parts du capital de Schipol Group par augmentation de capital réservé (370 M€). Le retrait de l'État se poursuit en 2009 avec la cession de 8% des parts au Fonds Stratégique d'Investissement, mais ce dernier reste majoritaire (52,38%), comme le prévoit la réforme aéroportuaire.

### Un portefeuille d'actifs qui reflète le rôle croissant des activités non aéroportuaires

Outre la clarification des règles du jeu, l'évolution du groupe ADP depuis 2006 est marquée par l'intensification de la diversification des activités : l'enjeu consiste à réduire la part des activités régulées, qui totalisent 49,3% du chiffre d'affaires en 2006 (voir Figure 4 en fin d'article). La structure du groupe rend compte de l'évolution du portefeuille d'actifs, avec quatre filiales à 100%.

ADP investit dans la télécommunication pour les entreprises à partir de sa filiale Hub télécom (2001), opérateur de

services et propriétaire de réseau sur les aéroports gérés par le groupe : intégration de Hub télécom régions (2007), spécialisé dans la traçabilité des marchandises suite au rachat de BGI Technologies ; acquisition du groupe Masternaut (2009), qui permet à l'opérateur de développer des compétences dans la télématique et la géolocalisation à l'échelle européenne. Pour renforcer les revenus liés à l'exploitation commerciale, ADP noue différents partenariats en fonction des segments concernés : création (2003) de Société de distribution aéroportuaire en partenariat avec Aelia (Groupe Hachette, 50/50) ; Duty Free Paris (2009) avec The Nuance Group (15 ans, 50/50) pour 2500 m<sup>2</sup> de commerces dédiés à la mode. Des partenariats similaires sont prévus avec JC Decaux (publicité) et Relay (presse/souvenir). La réorganisation du groupe accélère la rationalisation de segments d'activités déficitaires, comme les activités d'assistance à escale (Filiale Alyzia, 2008, 44,3 M€), qui souffrent de la concurrence introduite par la réglementation européenne.

La valorisation du savoir-faire de l'opérateur dans la conception et la

construction, gestion et exploitation aéroportuaire est menée, respectivement, par ADPM et ADPI en France et à l'étranger comme le montre le portefeuille des contrats en cours. En ce qui concerne ADPM, le partenariat avec le groupe Vinci n'est pas renouvelé en 2004 et l'opérateur contrôle cette filiale à 100%. Le rapprochement avec Schipol Group doit permettre à ADP d'intensifier sa présence à l'international grâce aux contrats en cours de l'opérateur néerlandais en tant qu'actionnaire (Vienne), opérateur (Aruba, New-York-JFK), partenaire stratégique (Brisbane, New-York-JFK), et en vue du développement d'activités de commerce (Stockholm-Arlanda, Jakarta, Canton) et d'immobilier (Jakarta, Milan Malpensa).

La réforme aéroportuaire pourrait ouvrir de nouvelles perspectives d'investissements pour ADP dans les aéroports régionaux. Leur gestion était jusqu'alors confiée aux chambres consulaires, sur la base de cahiers des charges établis en 1955 et modifiés en 1997 : renouvellement des concessions aéroportuaires pour une courte durée (3 à 12 ans), maintien d'un système fondé sur les coûts. La réforme aéroportuaire clarifie la situation à plusieurs niveaux : extension de la durée des contrats de concession (40 ans maximum) avec allongements proportionnels en fonction du respect des obligations de mission de service public ; modification du statut juridique, avec la création de sociétés aéroportuaires (2007-2008), et du capital, réparti, en moyenne, entre les chambres consulaires (25%), les collectivités locales (15%) et l'État (60%). En

fonction de leurs capacités respectives d'autofinancement et des niveaux d'engagement de leurs actionnaires, les opérateurs régionaux ont lancé d'importants projets d'extension des installations aéroportuaires et/ou de diversification de leurs activités (voir Tableau 4 en fin d'article).

L'ouverture de capital, confirmée pour Lyon-St Exupéry, Toulouse-Blagnac et Bordeaux-Mérignac (17), concerne une partie seulement des parts de l'État actionnaire, le législateur ayant prévu que celles-ci restent supérieures à 51% jusqu'en 2015. Cette perspective suscite l'intérêt de candidats français et étrangers : pour ADP, il s'agit d'une opportunité de développer une stratégie de Hub-alliance avec Lyon-St Exupéry ; la banque australienne Macquarie y voit une opportunité d'entrer sur le marché aéroportuaire français ; quelques groupes d'ingénierie et spécialisés dans les transports (Vinci, VeoliaTransdev (18), CDC Infrastructures, SNC Lavalin (19)) souhaitent renforcer leurs activités dans ce domaine (*Les Échos*, 08/03/11). L'entrée des acteurs privés, et à terme l'internationalisation et la financiarisation de ce marché, dépendent du choix de la procédure privilégiée : le gré à gré permet d'envisager une négociation des collectivités territoriales avec l'État en vue de solutions publiques, tandis qu'un appel d'offres ouvert et par aéroport ouvrirait la voie aux investisseurs privés tout en rapportant 500 M€ à l'État. Du point de vue d'ADP, et quelle que soit l'issue du processus, cette évolution pourrait remettre en cause la centralisation du système aéroportuaire national pour le

trafic intérieur (55% dans les aéroports franciliens), voire même européen, à l'image de la situation observée en Grande-Bretagne depuis 1986 (voir Figure 5 en fin d'article).

### Une spécialisation dans les opérations foncières

À partir de 2006, ADP renforce sa présence dans les différents métiers liés à l'immobilier (aménagement, développement, gestion et maintenance). Cette évolution permet au groupe de se constituer un profil de spécialisation dans un domaine faiblement lié aux fluctuations du trafic aérien : 140 M€ d'investissements sur fonds propres en 2006-2010 et 560 M€ en 2011-2015. ADP bénéficie d'importants avantages liés à son patrimoine foncier (6686 ha, répartis sur la totalité de la région), dont une partie seulement a été aménagée en vue d'activités non aéroportuaires (1310 ha dont 446 ha de réserves foncières). L'opérateur limite les risques associés à cette activité en privilégiant des baux de construction (terrains) et d'occupation (bâtiments) de longue durée, ainsi qu'en maintenant une part importante de projets dédiés à l'immobilier aéroportuaire (hangars de maintenance, entrepôts, etc.), qui représente environ un tiers du chiffre d'affaires et des actifs immobiliers en 2009. Au cours des dernières années, ADP a renforcé son rôle d'investisseur dans l'immobilier de bureaux (51 millions de m<sup>2</sup>) et l'activité hôtelière répartis sur l'ensemble de la Région parisienne.

Cette tendance s'accroît depuis la prise de participation croisée avec

Schipol AG, qui exporte son savoir-faire en matière d'*airport city*. Initié à Orly, où les perspectives de croissance du trafic aérien sont limitées, le projet Cœur d'Orly porte sur un quartier d'affaires de 13,5 ha, développé en partenariat avec Altaréa Cogedim et Foncière des régions (450 M€ hors hôtellerie). Au Bourget, aéroport spécialisé dans l'aviation d'affaire et point nodal d'un pôle d'activités spécialisé dans l'aéronautique, il s'agit d'intensifier les relations avec les collectivités environnantes pour poursuivre le développement de la zone (550 ha, 8 M€ d'ici 2023). Beaucoup plus flou dans le cas de Paris-CDG et centré sur des « chaînons manquants » et quelques innovations, le projet comporte plusieurs dimensions. Tout d'abord, « Airport City de Paris CGD » permet d'intégrer Roissy-pôle, zone d'activités existante, et le quartier d'affaires en cours d'aménagement suite à l'acquisition de Continental Square (2009, 60%). Cet espace de 50 000 m<sup>2</sup> de bureaux rapportant 11 M€/an a été acheté en partenariat avec GE Capital Real Estate dans l'objectif d'aménager la zone (3 M€) et d'étendre les espaces de bureaux disponibles (30 M€) à l'horizon 2012. Ensuite, le projet *Aéroville* prévoit la création d'un centre de commerces et services (12 ha, 10,5 M€, horizon 2013) consacré aux salariés des entreprises situées sur la plateforme et dont la construction est réalisée par Unibail. Enfin, le projet constitue une opportunité d'investir le « corridor aéroportuaire » entre CDG et Le Bourget, et d'améliorer la desserte en transports publics de CDG, notamment grâce au projet CDG Express, lancé au

début des années 2000 et aujourd'hui au point mort suite à l'arrêt des discussions entre l'État (maître d'ouvrage) et le groupe Vinci. Inspiré du Heathrow Express, la méthode contraste avec celle déployée par BAA, qui était parvenu à obtenir l'accord du législateur pour financer (fonds propres, emprunts obligataires) et réaliser le projet dans le cadre d'un accord avec British Rail. La réalisation des différents projets d'*airport cities* d'ADP pose de manière plus aiguë que jamais la question de l'insertion territoriale d'un opérateur qui a longtemps pensé son développement en autonomie.

**Conclusion. Que nous apprend l'analyse comparée sur la longue durée des principales entreprises qui gèrent des aéroports en Europe ?**

*Première constatation* : l'activité aéroportuaire a considérablement évolué, sous le coup d'un double processus de libéralisation des différents segments du marché et de privatisation des principaux opérateurs. Pour chacun d'entre eux, ce double processus a entraîné la refonte des structures, la modification des méthodes de calcul, une transparence accrue dans la présentation des résultats financiers et l'estimation des risques associés à leurs activités. Ces changements se traduisent aussi dans les trajectoires professionnelles, les politiques de recrutement et les méthodes de gestion des ressources humaines. À ceci s'ajoute l'attention croissante accordée à la qualité du service fourni aux différents usagers

(compagnies aériennes, voyageurs, etc.), encadrée par des cahiers des charges définis par le régulateur (indépendant / administration) et sanctionnée par l'octroi de labels internationaux. Ce double processus entraîne aussi l'évolution des structures de capital et l'émergence de marchés nationaux de l'activité aéroportuaire plus ou moins ouverts en fonction des types d'acteurs et de segments. Les trois opérateurs ont été pionniers en la matière, du 100% privé pour BAA plc – qui reste rare et confiné au cas britannique – à des structures hybrides dans lesquelles les acteurs publics conservent la majorité des parts, et ce, malgré la tendance au retrait des États. Ce type de structures se multiplie aujourd'hui et permet l'entrée d'acteurs privés qui contribuent à l'internationalisation des marchés nationaux. Parmi ceux-ci, les filiales spécialisées de grands groupes de construction diversifiés (Hochtief, Ferrovial, Abertis, Peel Group, Vinci) ainsi que les banques et fonds de private equity (Macquarie, Crédit suisse) ont acquis un rôle considérable sur un marché de plus en plus concurrentiel. Les grands opérateurs européens eux-mêmes contribuent à ce phénomène d'internationalisation en se positionnant sur différents segments du marché (sécurité, commerces, services au sol, géolocalisation, etc.) et zones géographiques dans un double objectif de valorisation de leur savoir-faire et d'extension de leurs compétences.

*Deuxième constatation* : le maintien de profondes différences dans les trajectoires de ces opérateurs, qu'il s'agisse des facteurs, des rythmes et des

mécanismes qui caractérisent ce processus de changement, ou des effets observés sur le modèle d'affaires privilégié. L'analyse ne peut se limiter à l'identification de tendances similaires : ouverture de capital, diversification des sources de revenus, projets d'*airport cities*, etc. Ces différences résultent de contraintes techniques, politiques, organisationnelles et financières qui structurent la capacité des opérateurs à saisir les opportunités offertes par les politiques nationale et européenne du transport aérien, le calcul de la rentabilité de l'activité aéroportuaire, la libéralisation des différents segments du marché des activités aéroportuaires, et l'évolution des stratégies d'autres acteurs de l'aérien. Les opérateurs disposent ainsi d'une marge d'autonomie dans la constitution d'un profil de spécialisation sur un marché de plus en plus concurrentiel, qu'il s'agisse d'un profil d'aménageur (ADP), de logisticien (Fraport) et de *retailer* (BAA). Ces choix peuvent aussi renforcer leur dépendance aux marchés financiers, au trafic aérien et aux catastrophes naturelles selon les cas.

*Troisième constatation* : l'un des facteurs-clés de développement futur réside dans l'insertion territoriale de ces entreprises et leur capacité à s'inscrire dans des dynamiques collectives à l'échelle métropolitaine. Longtemps pensée au travers des relations avec les populations et collectivités riveraines sur des thématiques liées à l'emploi, au bruit et à la qualité de vie, les projets d'*airport cities* renouvellent la relation entre l'opérateur et son territoire, et ce, à différentes échelles et selon des

logiques de plus en plus différenciées. À terme, les effets politiques, économiques et sociaux de ces stratégies sont potentiellement majeurs en termes de réorganisation des politiques urbaines dans les différents espaces métropolitains et de concentration accrue des investissements publics et

privés autour de ces infrastructures. Après l'ère des bâtisseurs (aérodromes) et des gestionnaires (hub), les opérateurs se transforment en aménageurs (*airport city*) et sortent de leurs emprises aéroportuaires. Le fait que ces villes aéroportuaires soient privées d'habitants et centrées sur « l'Homo aeropor-

tis globalis » ne constitue pas le moindre des paradoxes d'un modèle d'urbanité pensé par les opérateurs.

Charlotte Halpern  
chargée de recherche FNRS  
(Pacte / IEP de Grenoble)  
charlotte.halpern@sciencespo-  
grenoble.fr

## NOTES

(1) Halpern, Lorrain, 2010 ; Halpern 2011.

(2) Voir aussi Lorrain (2010).

(3) Sur la distinction opérée entre activités aéroportuaires et non aéroportuaires, voir Halpern (2011, p. 68 et notes 2 et 4).

(4) Ville aéroportuaire ou aéroville en français.

(5) Les sources utilisées sont: la presse économique (LexisNexis), les rapports d'activités annuels des opérateurs et de leurs actionnaires publics, quelques entretiens réalisés en complément d'un travail de thèse (Halpern, 2006). Ce travail a bénéficié du soutien de la Chaire Ville de Sciences Po et de l'accueil du Max-Planck Institut für Gesellschaftsforschung à Cologne.

(6) Cette source de revenus fait l'objet d'une ligne spécifique dans le rapport financier de Fraport AG (voir Figure 3 en fin d'article).

(7) Directive 96/67/CE relative à l'ac-

cès au marché de l'assistance en escale.

(8) Jusqu'en 2002, les investissements du groupe dans ce projet sont les plus importants hors d'Allemagne. Les pertes accumulées et les suspicions de malversations conduisent Fraport à négocier son retrait avec le soutien de l'État fédéral, qui assure l'opérateur pour ses investissements à l'Étranger.

(9) Hochtief Airport, filiale de Hochtief Concessions AG créée en 1997, est présente dans 3 autres aéroports (92,7 millions de passagers annuels): Athènes (40%), Budapest (70%) et Sydney (100%). À ceci s'ajoute une concession (extension/exploitation, 30 ans) dans l'aéroport de Tirana (Albanie).

(10) Sauf mention contraire, augmentation hors inflation.

(11) Banque Européenne d'Investissement, Landestreuhandstelle Hessen Bank.

(12) Depuis 2009, cet aéroport est la propriété des Länder de Hesse (17,5%) et Rhénanie-Palatinat (82,5%). L'opérateur maintient des liens étroits par l'entremise du Land de Hesse et les activités de services aéroportuaires effectuées par ses filiales.

(13) *Le Monde*, 08/03/1974.

(14) *Le Figaro*, 22/10/1985.

(15) Loi du 20/04/2005 relative aux aéroports.

(16) Décret n°2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris (*JO* 22/07/2005).

(17) L'aéroport de Nice ne fera finalement pas partie de ce premier groupe (*La Tribune*, 07/03/2011).

(18) Gestionnaire des aéroports Beauvais-Tillé et Lille-Lesquin, intéressé par Nice-Côte d'Azur.

(19) Groupe d'ingénierie canadien qui gère les aéroports de Vatry, Rouen, Cherbourg, Tours, Vannes, Tarbes-Lourdes-Pyrennées.

BIBLIOGRAPHIE

AÉROPORTS DE PARIS, 2010, *Rapport d'activités 2009 et de développement durable*, Paris, Aéroports de Paris

AGENCE DES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT, 2010, *L'État actionnaire*, Rapport annuel, Paris, Ministère des Finances

Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen / Statistiken Verkehrsentwicklung 1991-2010: <http://www.adv.aero/verkehrszahlen/verkehrsentwicklung-2011/>

DGAC / DTA, 2010, *Observatoire de l'aviation civile 2009-2011 (Tome 2)*, Paris, MEEDTD: <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Observatoire-annuel-de-l-Aviation.html>

DUMMANN F., 2005, "Privatisierungsentwicklung im deutschen Flughafensektor", Working paper *Project German*

*Airport Performance*, Bremen/Berlin/Bad Honnef: <http://www.gap-projekt.de>

FRAPORT AG, 2010, *Zahlen, Daten, Fakten*, Frankfurt am Main, Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide

GERBER P., 2002, "Success factors for the privatisation of airports – an airline perspective", *Journal of Air Transport Management*, 8, pp. 29-36.

HALPERN C., 2006, *La décision publique entre intérêt général et intérêts particuliers*, Thèse de doctorat, IEP de Paris

HALPERN C., LORRAIN D., 2010, « HUB (aéroports et ports) », *Flux*, n°79/80, pp.140-152.

HALPERN C., 2011, « HUB 3: La gestion aéroportuaire a-t-elle changé de nature? Le rôle de BAA plc », *Flux*, n°83, pp. 68-82.

KASARDA J., LINDSAY G., 2011, *Aerotropolis: The way we'll live next*, London, Allen Lane

LORRAIN D., 2010, « Macquarie: une banque dans les infrastructures », *Flux*, n°81, pp. 67-78.

MÜLLER F., KÖNIG C., MÜLLER J., 2008, « Regulation of Airport Charges in Germany », Working paper *Project German Airport Performance*, Bremen/Berlin/Bad Honnef

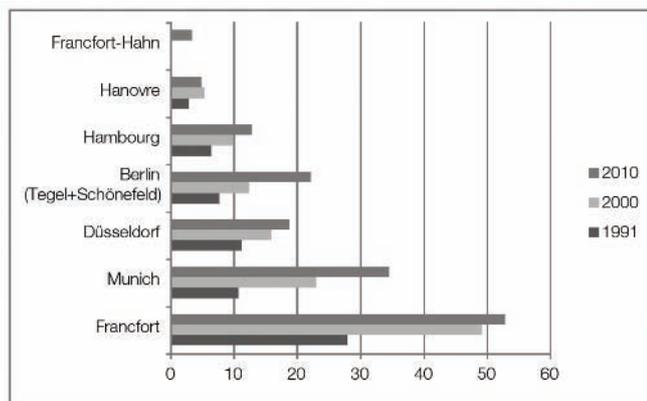
OECD/ITF, 2010, *Airport Regulation Investment & Development of Aviation*, Paris, OECD

RUCHT D. (Hg.), 1984, *Flughafenprojekte als Politikum*, Frankfurt, Campus Verlag

SCHIPOL GROUP, 2010, *Facts & figures 2010*, Schipol, Schipol Group

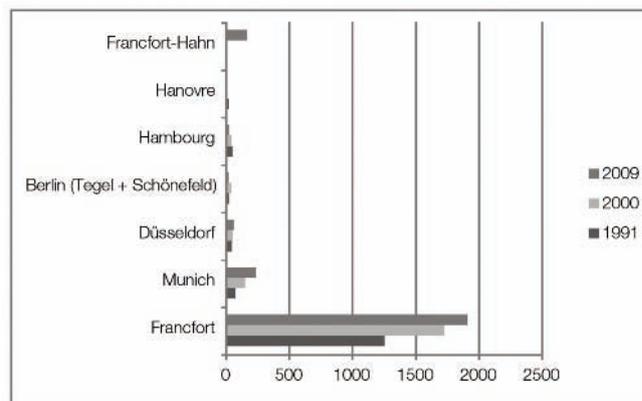
YANG A., ZHANG A., 2011, "Price-cap regulation of congested airports", *Journal of regulatory economics*, (Online first, 19/01/2011)

Figure 1a. Évolution du trafic passagers (en millions) dans les aéroports allemands (1990-2009)



Source: Données compilées par l'auteur à partir de ADV / Statistiken.

Figure 1b. Évolution du trafic fret (en milliers tonnes) dans les aéroports allemands (1990-2009)



Source: Données compilées par l'auteur à partir de ADV / Statistiken.

**Tableau 1. Classement des aéroports mondiaux pour le transport fret  
(en millions de tonnes)**

2000			2008			2010		
Rang	Ville (aéroport)	Total	Rang	Ville (aéroport)	Total	Rang	Ville (aéroport)	Total
1	Memphis Int.	2,49	1	Memphis Int.	3,69	1	Hong Kong Int.	4,17
2	Hong Kong Int.	2,27	2	Hong Kong Int.	3,66	2	Memphis Int.	3,92
3	Los Angeles	2,04	3	Shanghai Pudong	2,6	3	Shanghai Pudong	3,23
4	Tokyo Narita	1,93	4	Incheon (Corée)	2,42	4	Incheon (Corée)	2,68
5	Séoul	1,89	5	Anchorage	2,34	5	Anchorage	2,58
6	New York JFK	1,81	6	<b>Paris CDG</b>	<b>2,28</b>	6	<b>Paris CDG</b>	<b>2,4</b>
7	Anchorage	1,8	7	<b>Francfort</b>	<b>2,11</b>	7	<b>Francfort</b>	<b>2,275</b>
8	<b>Francfort</b>	<b>1,71</b>	8	Tokyo Narita	2,1	8	Dubaï Int.	2,270
9	Singapore	1,7	9	Louisville	1,97	9	Tokyo Narita	2,167
10	Miami	1,6	10	Singapore	1,88	10	Louisville	2,166

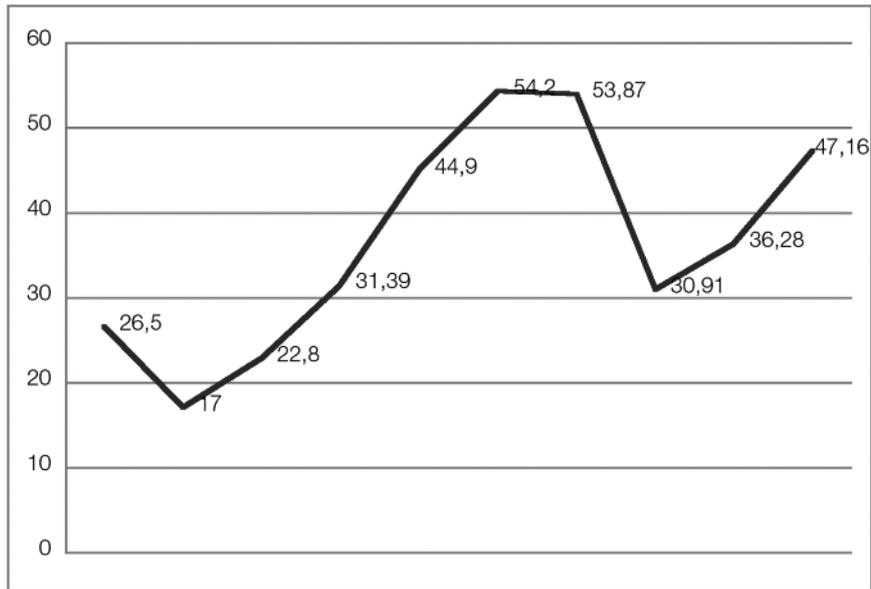
Source : Airport Council International / Data centre, mars 2011.

**Tableau 2. Évolution du chiffre d'affaires (en M€) de Fraport AG (2002-2010)**

	2002	2008	2010
Montant net des actifs	—	3411,9	4019,7
Produit des activités ordinaires	1902,2	2101,9	2284
EBITDA	241,9	600	710,6
Résultat net	- 120,8	196,9	271,5
Endettement	324,6	891,4	2024,4
Nombre de passagers	69,3	78,1	88,5

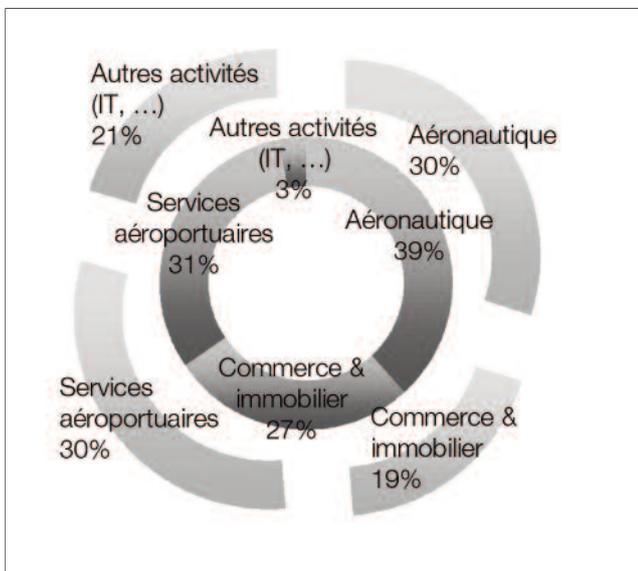
Source : Données compilées par l'auteur à partir des rapports annuels de Fraport AG (2002-2010).

Figure 2. Évolution du cours de l'action Fraport AG (2001-2010)  
(Montant au 31 décembre)



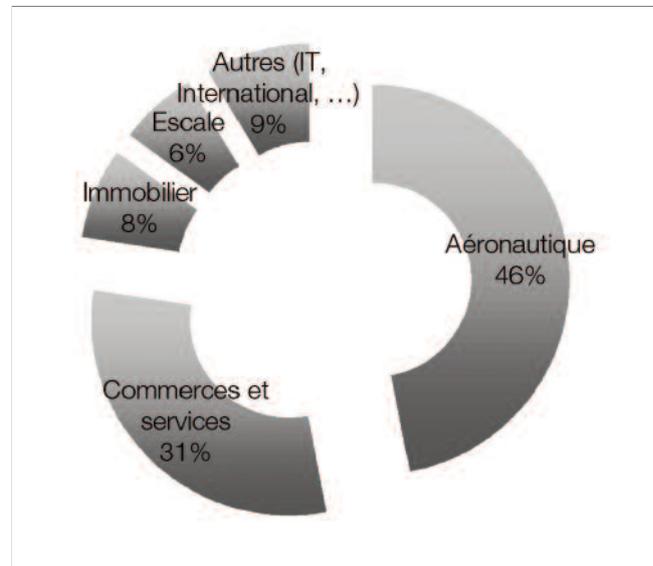
Source: Fraport AG, Rapports annuels 2000-2010.

Figure 3. Évolution du Groupe Fraport entre 2001 et 2010:  
contribution des différents segments d'activités  
aux revenus du groupe



Source: Fraport AG, Rapports annuels 2000-2010.

Figure 4. Répartition du chiffre d'affaires d'Aéroports de Paris en 2010 par segments d'activités



Source: Données compilées par l'auteur à partir des rapports annuels ADP (2004-2010) et APE (2005-2010).

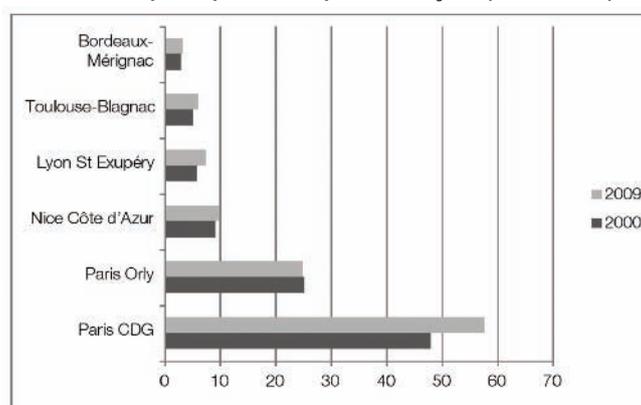
	2004	2010
Montant net des actifs	5518,5	8283,4
Produit des activités ordinaires	1811,7	2739
EBITDA	542,8	926,7
Résultat net	144,1	300,1
Endettement net	2333,8	2239,8
Nombre de passagers (Orly + CDG)	75,3	83,4

Source : Données compilées par l'auteur à partir des rapports annuels ADP (2004-2010).

	Aéroports de Lyon	Aéroport Toulouse-Blagnac	Aéroport Bordeaux-Mérignac	Aéroports de la Côte d'azur
Statut	SA (2007)			SA (2008)
Actionnariat	État : 60% ; Public hors État (CCI et/ou collectivités territoriales) : 40%			
Gestion aéroports	St Exupéry, Bron (aviation d'affaire)	Toulouse-Blagnac	Bordeaux-Mérignac	Nice Côte d'Azur, Cannes – Mandelieu
Contrat de gestion	Concession (2007-2047)	Concession (2007-2048), CRE 2009-2013	Concession (2007-2037)	Concession
Chiffre d'affaires (M€)	131	90,4	49	170,6
Trafic passagers (en millions)	7,7	6,3	3,3	9,8
Ratio dette nette/capacité d'autofinancement	3,3	—	1,8	2,96

Sources : APE (2010) et DGAC (2010).

**Figure 5. Évolution du trafic passagers (en millions) dans les principaux aéroports français (2000-2009)**



Source : DGAC/DTA, 2010, p. 147 et suiv.