



Club Transport aérien



4 juin 2021

Autour de **Philippe CREBASSA**

Président du Directoire – Aéroport Toulouse-Blagnac

Doit-on parler d'évolution ou de reconstruction du modèle aéroportuaire ? Comment anticiper les évolutions de l'activité aérienne et relever le défi de l'avenir ?

La crise a provoqué un effondrement du trafic aérien qui a terminé en 2020 à un niveau inférieur de 66% par rapport à 2019. Les revenus des aéroports au niveau mondial en 2020 ont baissé de 61%. Le premier trimestre 2021 a montré peu d'améliorations par rapport à la fin d'année 2020.

Toutefois, la situation semble enfin s'éclaircir. Il est désormais temps de se tourner vers l'avenir, en réfléchissant aux perspectives de sortie de crise du secteur aéronautique, et plus particulièrement des aéroports : quelle activité aérienne pour les aéroports nationaux, régionaux et les plus petites plateformes ? Quel *business model* des aéroports, entre revenu purement aérien et activités commerciales ? Le *green* aura-t-il un impact sur les services des aéroports et des compagnies aériennes ? Quelles structures capitalistiques privilégier pour assurer la pérennité des aéroports en fonction de leurs caractéristiques ?

➤ **L'évolution inévitable du modèle aéroportuaire**

Peu de secteurs économiques ont été aussi durement touchés par la crise que les aéroports. Rien que sur les Aéroports Toulouse-Blagnac (ATB), qui regroupe quelques 300 collaborateurs, le trafic a été divisé par 3, le chiffre d'affaire par 2, et le taux d'activité moyen en 2020 était équivalent à 40% de son niveau de 2019. Sur la seule année 2020, 3 millions de passagers ont transité par ATB... l'équivalent du trafic de l'année 1989. La crise a donc rebattu les cartes de l'ensemble du secteur aéronautique, qui observe un besoin d'optimisation dans l'utilisation des ressources et de diversification de ses activités. À ce titre, les plateformes régionales ont une marge de progression, notamment avec l'arrivée des avions nouvelles générations.

Malgré la singularité de la situation, les passagers conservent l'envie de voyager et de tisser du lien, offrant à l'ensemble du secteur de bonnes raisons de croire en une reprise progressive de l'activité. En revanche, le trafic business mettra plus de temps à récupérer son niveau de 2019. Or, pour Toulouse, la part du trafic d'affaires est plus élevée que la moyenne, et représente plus du tiers de son activité.

Par ailleurs, l'évolution du modèle aéroportuaire passe nécessairement par une prise en compte concrète de la transition écologique. L'arrivée du TGV à Toulouse améliore certes les perspectives économiques du territoire régional. Mais à moyen terme, il aura des conséquences néfastes sur la ligne Toulouse-Paris, avec une baisse du trafic à hauteur de 30% d'ici 10 ans. En ce sens, ATB œuvre pour réduire son empreinte carbone. Entre 2010 et 2019, ses émissions ont baissé de 50% alors que le trafic a augmenté de plus de 30%. L'objectif à l'horizon 2050 reste le désormais fameux « 0 carbone ».

➤ **Les investissements : fil conducteur d'une reprise sereine et efficace**

Toulouse, premier site industriel d'Europe, est bercée par une double vocation industrielle et aéronautique : location de bâtiments a des constructeurs, coopération sur le plan technologique, accueil des acteurs industriels, etc.

L'aéroport est un lieu physique qui incarne le transport aérien ; c'est une économie de service très capitalistique et donc un puissant facteur de croissance. À Toulouse, en 40 ans, le trafic a été multiplié par 8.

Il existe plusieurs modèles d'actionnariat pour les sociétés concessionnaires et délégataires de service public. Les investissements pour ATB sont justement partagés entre institutions publiques et actionnaires privés. Toulouse a été la première ville française à voir son aéroport privatisé, en 2015. Jusqu'en 2019, l'actionnaire privé majoritaire était un consortium sino-hongkongais. Depuis le 1^{er} janvier 2020, l'actionnaire majoritaire est le groupe Eiffage, suivi par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Toulouse et l'Agence des Participations de l'État, qui détient 10% de son capital.

Les actionnaires publics sont des actionnaires de long terme, qui mettent l'accent sur le développement du tissu économique et politique des infrastructures. L'actionnaire privé préfère quant à lui challenger le modèle de développement des plateformes aéroportuaires. L'expérience a montré que l'objectif de l'actionnaire sino-hongkongais était de valoriser l'actif sur une période courte (5 ans) pour pouvoir ensuite le vendre au meilleur prix, ce qu'il a fait. Eiffage est quant à lui un actionnaire de long terme, qui se revendique comme un acteur local à part entière à travers ses investissements en Occitanie.

À Toulouse, la Chambre de Commerce et d'Industrie et Eiffage nourrissent en ce sens les échanges les plus approfondis avec ATB, aussi bien sur ses axes de développement que sur ses perspectives économiques de plus long terme : actionnaires publics et privés soutiennent donc ensemble le concessionnaire.

➤ **Le besoin d'assurer la pérennité économique des aéroports à long terme**

Malgré la « sidération » qui a saisi l'ensemble des acteurs de l'aéronautique dès le mois de mars 2020, ATB a su rebondir, notamment grâce à l'élaboration d'un plan stratégique dénommé *Care*, mis sur pied en 2019 avec l'aide d'un cabinet de conseil.

Les nouvelles attentes des passagers, l'intégration d'une dimension sanitaire durable, l'attractivité pour les compagnies aériennes, la place de l'aéroports dans la connectivité et l'attractivité de son territoire, tels sont les enjeux qui vont guider ATB dans l'avenir.

ATB a pris ses responsabilités d'entrepreneurs face aux risques et a fait valoir sa volonté d'équilibre dans ses activités. C'est en cela que le plan stratégique était vital, notamment pour les actionnaires collaborateurs. ATB a revu, grâce à *Care*, les priorités de ses activités, et 4 programmes majeurs ont émergé :

- La reconquête des compagnies aériennes et des passagers d'une part, afin d'optimiser les offres et mieux partager la valeur ajoutée.
- D'autre part, faire émerger de nouveaux relais de croissance, notamment sur le marché.
- ATB souhaite également rester un acteur sociétal de premier plan pour le territoire et cela passe par la maîtrise des enjeux environnementaux et le développement de compétences purement sociétales (santé, éducation, immobilier, énergie, culture, sport, etc.). L'aéroport doit gagner en visibilité en devenant un acteur social à part entière.

- Enfin, l'organisation interne d'ATB a été repensée afin de laisser davantage de place à la digitalisation et à l'amélioration de la culture d'entreprise.

L'aéroport est aujourd'hui un lieu de passage, et il doit devenir à terme un quartier à part entière de la ville. L'essence du modèle aéroportuaire repose sur la capacité à créer des liens entre les acteurs du territoire qui développent le monde de demain. Mixer les intérêts sociétaux et les objectifs de l'entreprise constitue la ligne de conduite d'ATB.



Les aéroports n'ont pas toutes les cartes en main pour se réinventer et des questions concrètes demeurent. Une chose est sûre : avec la réduction du trafic international, ce sont les aéroports régionaux qui s'appêtent s'il le fallait à tirer leur épingle du jeu.

Et les perspectives d'avenir du secteur ne manquent pas : contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique via les *Sustainable Aviation Fuels* (SAF), pour le développement du tourisme, pour l'amélioration du confort des passagers, pour l'aménagement et le développement des zones urbaines, etc.

LE CEPS REMERCIE LES PARTENAIRES DU CLUB TRANSPORT AERIEN

