

L'AEROPORT DE SION FACE A SON AVENIR

Etude sur le potentiel de développement de l'aéroport de Sion

Josef In-Albon

Novembre 2011

Note sur l'auteur :

Joseph In-Albon a tenu un certain nombre de postes de direction dans le secteur des transports aériens, y compris celui de Senior Vice Président pour le handling (l'assistance au sol) des avions au sein du Groupe de Swissair, dont il était également membre du Comité Exécutif. En 1998, il a été nommé Président et PDG de Swissport International, développant ainsi la société suisse d'assistance au sol d'un acteur régional au groupe multinational de 21'000 salariés produisant des revenus annuels de plus d'un milliard d'Euros et fournissant des services sur 177 aéroports dans 40 pays. Monsieur In-Albon a occupé cette fonction jusqu'à 2007 et vit depuis, comme homme d'affaires en Suisse. Il est membre du Conseil de plusieurs sociétés suisses liées au secteur de l'aviation.

TABLE DE MATIERES

RESUME EXECUTIF	7
OBJECTIFS DE L'ETUDE	8
DEFINITIONS	9
• Aviation générale et aviation d'affaire	
• Aviation commerciale	
• Le concept d'aire d'attraction	
1. L'AEROPORT DE SION FACE A SA CONCURRENCE	14
1.1 L'aviation commerciale	14
1.2 L'aviation générale	15
1.3 L'approche GNSS et son importance pour le développement de l'aéroport	16
1.4 Analyse SWOT	17
1.5 L'aéroport de Sion et ses concurrents	19
1.6 Concurrent dominant : L'aéroport International de Genève	22

2.	L'ORGANISATION DU HANDLING DE L'AVIATION GENERALE	22
2.1	Les origines de la société Alpine Jet Service	25
2.2	Prestations de services et structure	27
2.3	Liens entre Alpine Jet Service, Hangar Service et l'Aéroport de Sion	28
2.4	Conclusions	30
2.5	Options pour la future organisation du handling / FBO	31
2.6	Introduction du <i>handling</i> obligatoire	33
3.	ETUDES DE CAS	34
3.1	L'expérience canadienne	34
3.2	L'expérience suédoise	38
3.2.1	L'aéroport de Jönköping	39
3.2.2	L'investisseur LCAG Ltd.	40
3.2.3	Le concept du 'Basic Airport'	41
3.2.4	Etablissement de nouvelles connexions	42
3.2.5	Conclusions et enseignes du cas de Jönköping	43
3.3	Comparaison entre l'Aéroport de Altenrhein et l'Aéroport de Sion	44
3.3.1	Aperçu de la situation compétitive des deux aéroports	45
3.3.2	Les principales sources de revenu à Altenrhein	46
	3.3.2.1 Aviation	
	3.3.2.2 Non-aviation	

3.3.3 Développement des affaires	47
3.3.3.1 Vols charter	
3.3.3.2 L'aviation d'affaire	
3.3.3.3 Location immobilière	
3.3.4 Comptes de résultats de l'aéroport de Altenrhein	49
3.3.5 Conclusions	53
3.4 Etude de cas: l'Aéroport de Memmingen/Allemagne	55
3.4.1 Similitudes entre les aéroports de Sion et de Memmingen	57
3.4.2 Memmingen : aéroport 'low-cost'	58
3.4.3 Un 'show case' immobilier	59
3.4.4 Ambitions et réalité	61
3.4.5 Le cas de Memmingen : succès pour l'économie, échec financier ?	62
4. L'AÉROPORT DE SION : ANALYSE DU POTENTIEL D'AUGMENTATION DE REVENUS	65
4.1 Le potentiel d'augmentation de revenus	66
4.2 Comparaison tarifaire pour l'aviation générale	70
4.3 Redevances d'atterrissage, de <i>handling</i> etc.	71
4.4 Prix et redevances passagers et autres	72
4.5 Implications pour une nouvelle stratégie tarifaire à Sion	73
4.6 Les cas de Londres-City et de Samedan	74
4.6.1 L'aéroport de Londres-City	
4.6.2 L'aéroport de Samedan	

4.7 Implications pour l'aéroport de Sion	75
4.8 Segmentation de la structure tarifaire	76
5. PLAN DE DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES : TRAFIC COMMERCIAL	78
5.1 Trafic 'outgoing'	78
5.2 Trafic 'incoming'	80
6. PROGRAMME DE COMMUNICATION MARKETING	82
7. PROGRAMME INTÉGRANT LES INFRASTRUCTURES TOURISTIQUES VALAISANNES	84
8. PLAN DE MARKETING ET DU DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRE	85
8.1 Développement immobilier	88
8.1.1 Secteur Sud Ouest	
8.1.2 Secteur Nord Est	
8.2 Implantation de sociétés de maintenance, réparation et révision (MRR)	90
8.2.1 Maintenance avions	
8.2.2 Maintenance hélicoptères	
9. BUDGET 2012-2014	94
10. L'AEROPORT 'DURABLE' – UN DEFI DE TAILLE	97

11. L'AEROPORT DE SION : QUEL RISQUE POUR LA SECURITE DE LA POPULATION ? _____ 99

11.1 L'accident du 11.Avril 1980

12. CONCLUSION _____ 102

ANNEXE

- A. ENTRETIENS**
- B. GLOSSAIRE**
- C. APERCUS**

C.1. Liste d'opérateurs indépendants d'avions turboprop et jets légers

C.2. Sociétés de MRR en Suisse

C.3. Opérateurs d'hélicoptères en Suisse / clients potentiels d'un MRR pour hélicoptères à Sion

C.4. Projet de plan marketing 2012-2014

C.5. Eléments et estimation de coûts pour programme de communication

RESUME EXECUTIF

La présente étude vise à établir le potentiel qu'offre l'aéroport de Sion quant au développement de ses activités commerciales, et ceci dans le contexte d'un éventuel départ de la base militaire de Sion, couvrant actuellement une large partie du budget de fonctionnement ainsi que des dépenses en capital nécessaires pour le maintien en l'état de l'infrastructure aéroportuaire.

L'approche de l'étude est pragmatique: l'analyse tente de fournir un outil décisionnel, s'appuyant sur des données et résultats empiriques et permettant leur traçabilité. Elle se base aussi bien sur le jugement professionnel de l'auteur et d'autres experts du domaine aéroportuaire et de l'aviation impliqués que sur l'avis de personnes exerçant leurs activités professionnelles sur l'aéroport.

L'aéroport de Sion se distingue de la grande majorité des aéroports en Suisse, respectivement en Europe, par la dominance quasi-totale du secteur de l'aviation générale constituée en partie par une clientèle étrangère aisée se déplaçant en Valais pour des raisons touristiques par jet privé ou affrété. Cette activité constitue le marché le plus important mis à part les activités d'Air Glaciers et d'autres opérateurs d'hélicoptères, faisant de l'aéroport de Sion la plus importante base d'hélicoptères en Suisse.

La présence de l'aviation générale, émanant du fort attrait touristique du Valais et dépendant de son futur développement, est à la fois un atout est une condition préalable pour la dynamique du secteur haut de gamme touristique, dont l'accès facile et rapide à la destination finale est primordial. Cette interdépendance entre l'offre aéroportuaire et l'offre touristique haut de gamme ouvre des possibilités de coopération jusqu'ici peu développées.

Par rapport à l'aviation générale 'de luxe' proliférant sur l'aéroport de Sion, l'aviation commerciale (vols de ligne ou de charter) se limite actuellement à l'opérateur SnowJet ainsi que des connexions vers la Corse effectuées par Air Glaciers. Vu le flux important de touristes d'hiver se déplaçant en avion vers les stations Valaisannes, actuellement acheminés par l'aéroport de Genève, l'aviation commerciale offre un potentiel de développement confirmé, surtout quant aux pays émergents, avant tout la Russie, mais également les pays Scandinaves ainsi que le Benelux. Ce potentiel, une fois développé, se traduira en une hausse considérable de ses recettes. La structure des hébergements touristiques Valaisans, différente de celle de Savoie avec ses importantes capacités, entravera toutefois un développement de l'aéroport de Sion pareil à celui de Chambéry ou Grenoble: L'aéroport de St.Gallen-Altenrhein par contre peut servir comme exemple pour les options disponibles dans le contexte d'un futur développement de l'aéroport de Sion. Il montre cependant d'une façon exemplaire le défi commercial devant lequel se trouve tout aéroport régional: la base élevée de coûts fixes, devant être répartis sur un maximum d'activités aéronautiques ainsi que commerciales dans l'objectif de d'améliorer le résultat.

L'analyse traite des domaines prioritaires suivants pour le développement de sources de revenu :

- Révision de la structure tarifaire relative à l'aviation générale en vertu d'une stratégie basée sur la valeur (*value-based pricing*)
- Réorganisation du *handling* de l'aviation générale
- Développement du potentiel de création de revenus supplémentaires :
- Développement de l'aviation commerciale '*incoming*', surtout en visant les parts du marché actuellement desservies par l'aéroport de Genève
- Développement de l'aviation commerciale '*outgoing*', surtout en visant des connexions de niche, non desservies par Genève
- Développement de l'aviation générale (jets privés / affrétés) à travers un programme de marketing ciblé ainsi qu'une nouvelle organisation des prestations de *handling* pour l'aviation générale
- Développement du potentiel immobilier, dans les limites de la disponibilité restreinte de terrains appartenant à l'aéroport

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

L'objectif principal est de donner une évaluation détaillée du potentiel de développement de l'aéroport en tenant compte des expériences d'aéroports comparables à Sion au niveau de facteurs tels que la démographie, la situation concurrentielle, etc. ainsi qu'une éventuelle cohabitation entre '*civils*' et '*militaires*' à une échelle comparable.

L'étude traite des sujets suivants :

- La situation compétitive de l'aéroport par rapport aux aéroports de la région
- L'analyse d'aéroports comparables quant à leur taille, les facteurs démographiques ou la situation concurrentielle, y compris des aéroports autrefois militaires s'étant transformés en aéroports civils
- Le potentiel de développement des sources de revenus actuelles
- Le potentiel de développement de nouvelles sources de revenus ainsi que les investissements pertinents
- Le risque que pose un aéroport pour une agglomération à proximité immédiate

- Les aspects liés aux sujets susmentionnés, tels que les aspects environnementaux, régulateurs, juridiques, organisateurs et autres:

En l'absence de la mise à disposition de comptes détaillés de fonctionnement de l'aéroport, y compris les descriptions de postes, des aperçus détaillés des équipements à disposition de l'armée et de l'aéroport, etc., il n'a pas été possible d'évaluer le potentiel d'augmentation d'efficacité opérationnelle de l'aéroport. Cette même indisponibilité de données n'a également pas permis de quantifier avec plus de précision l'impact financier de l'augmentation recommandée de certaines redevances ainsi que du prix du carburant.

En l'absence de données détaillées relatives aux opérations, notamment un aperçu des postes de l'équipe de l'aéroport, une description de postes ainsi qu'une liste des équipements à disposition de l'armée et de l'aéroport, il n'a également pas été possible d'élaborer des possibilités d'augmentation de l'efficacité opérationnelle ou encore les investissements nécessaires pour compenser des services et des équipements actuellement gérés par l'armée.

DEFINITIONS

Aviation générale et aviation d'affaire

Bien que le terme 'Business Aviation' - 'aviation d'affaire' soit couramment utilisé dans le langage de l'aviation il n'en existe pas de définition précise et il n'a jusqu'ici pas été clarifié par l'OACI. Dans l'annexe six concernant l'aviation civile internationale, l'organisation gouvernementale de l'aviation civile constate :

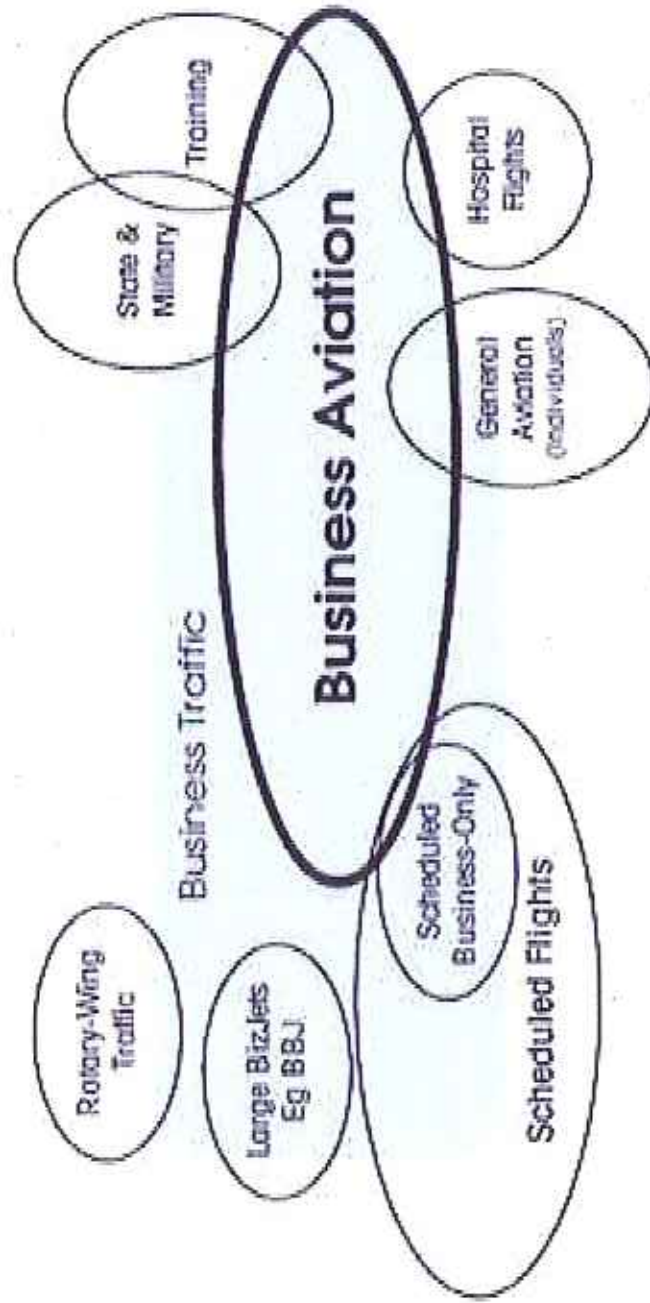
"General aviation comprises all aircraft that are not operated by commercial aviation or by the military. Business aviation, one of the components of general aviation, consists of companies and individuals using aircraft as tools in the conduct of their business. It should be noted that the term "business aviation" is not included in the ICAO vocabulary (Doc 9569); and that there is no ICAO definition of business aviation. Other forms of general aviation include aerial work, agriculture, flying schools, tourism, sport, etc."

Selon la description de l'OACI, l'aviation d'affaire représente donc un sous-ensemble de l'aviation générale.

¹ ICAO, Study on international General and Business Aviation Access to Airports, Aug 2005, pg.3

Le terme d'aviation générale' selon Eurocontrol, par contre, regroupe tous les vols de l'aviation sportive (voilage, vol à voile) ou de loisir (tourisme), travail aérien (épandage agricole, lutte contre l'incendie, surveillance aérienne par les douanes ou la police). La plus grande part du trafic associé se fait selon les règles de vol à vue.

L'aviation d'affaire, toujours selon Eurocontrol, se distingue de l'aviation générale par le type d'aéronefs utilisés² tels que les avions à hélices turbopropulsion (monomoteur type Pilatus PC-12 ou – plus souvent – bimoteur type Beechcraft KingAir), à réacteurs (biréacteur type Cessna Citation) ou encore – pour des distances plus courtes – hélicoptères. Un 'vol d'affaire' selon Eurocontrol est effectué à travers un avion d'affaire sous conditions de vol aux instruments (instrument flight rules³ – vol aux instruments) et sur la base d'un plan de vol approuvé et sous contrôle aérien.



Source : EUROCONTROL

² EUROCONTROL, EBAA, IAOPA. The Business of Flying, 2009, Annex A

³ ICAO, Annexe 2 de la Convention de Chicago de 1944 relative à l'aviation civile internationale.

Cette définition tient compte de l'évolution de ce secteur de l'aviation et surtout du double usage des avions d'affaire. Ces aéronefs, à l'origine conçus pour le déplacement rapide et efficace (et, selon leur taille, plus ou moins confortable) de personnes dans la poursuite efficace de leurs affaires (et souvent développés à partir des conceptions d'avions de chasse (par ex. Dassault), de nos jours sont aussi fréquemment utilisés par des particuliers poursuivant des buts privés. La raison primaire pour l'utilisation d'avions d'affaire étant le gain de temps, l'efficacité et le confort au sol (valet parking, traitement des bagages, courtes distances, contrôles de sécurité rapides, absence de fils d'attente, transport à l'avion en navette, etc.). Ces avions sont utilisés actuellement pour tout genre de buts professionnels ou non-professionnels.

Par 'aviation générale', dans le contexte de cette étude, il faut entendre l'emploi d'aéronefs d'affaire soumis aux règles du vol aux instruments (IFR), donc selon les règles de pilotage utilisant des instruments de navigation de bord et sous contrôle de Skyguide, en non pas selon les règles de pilotage de vue (VFR) - sauf dans les cas où le terme 'aviation générale' serait précisé (par ex. aviation générale de loisir).

Par 'aviation d'affaire', dans le contexte de cette étude, il faut entendre l'emploi d'aéronefs (jets, hélicoptères, avions à hélice à partir d'un poids MTOW de 5,7 t), quels que soient leur intention ou objectif. Pour des raisons de plus grande rapidité par rapport aux avions à hélice ainsi que pour leur plus grande autonomie de vol, les avions à réacteur ('jets') dominent l'aviation d'affaire. Certains types d'avions à hélices particulièrement performants (Beechcraft King Air bimoteur ou monomoteur Pilatus PC-12) sont utilisés dans le contexte de l'aviation d'affaire pour des vols de courte à moyenne distance en raison de leur moindre coût d'achat, d'opération et d'entretien ainsi que la consommation plus modeste de leur engins.

Quant aux propriétaires d'avions d'affaire, quelques 17,000 jets privés en opération au monde sont enregistrés en Etats-Unis, 4000 en Europe, 1900 dans les pays émergents 'BRIC' (Brésil, Russie, Inde, Chine) et 2000 dans le reste du monde⁴. La dominance américaine dans le secteur a pourtant commencé à s'affaiblir : en 2006, 72% des nouveaux jets ont été commandés aux Etats-Unis contre 42% en 2010⁵. En 2010, 14% des nouveaux jets ont été livrés en Asie (2006 : 6%) et 23% en Europe (2006 : 15%). Selon les estimations des constructeurs, la forte croissance en Chine (50% par an) va encore s'accroître, atteignant quelques 500 appareils en 2014⁶.

Les avions privés sont aussi autant utilisés pour des raisons commerciales que pour des fins privées (propriétaires privés ou

⁴ Selon Oliver Stone, directeur d'une société de consulting spécialisée lors de la conférence 'Financial Solutions for Business Aircraft' à Shannon, le 1.07.2011

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

sociétés d'affrètement tels que NetJets)⁷. Pour l'aéroport de Sion, ne satisfaisant qu'à une demande limitée 'outgoing' provenant des sociétés implantées dans la région, ceci implique que le trafic reste fortement concentré sur les périodes de vacances hivernales, et surtout la période entre Noël et nouvel an. Contrairement à Genève, où la grande majorité des vols d'affaire 'incoming' aussi bien que 'outgoing' sont motivés par la poursuite de buts d'affaire, Sion occupe un marché touristique saisonnier représentant un important défi opérationnel et financier pour l'aéroport ainsi que pour le FBO Alpine Jets : les infrastructures techniques aussi bien que le personnel (pour autant qu'il s'agisse des employés permanents) doivent répondre aux exigences d'un trafic important pendant un nombre restreint de jours à l'année. Ces infrastructures et équipements seront sous-utilisés le reste de l'année, ce qui demande une grande flexibilité opérationnelle, requérant des techniques telles que le multiple emploi de collaborateurs ('multi-tasking') ou de partage d'infrastructures (armée / civil) ou de matériel (civil / FBO)⁸.

Aviation commerciale

Le terme d'aviation commerciale, dans le contexte de la présente étude, se réfère aux compagnies aériennes (connexions de ligne) ou tours opérateurs (connexions charter réguliers ou ponctuels ('ad-hoc'), utilisant des avions conçus pour le transport de voyageurs. Quant aux types d'avion 'commerciaux', il s'agit des aéronefs tels que le Airbus 319, pouvant transporter des voyageurs, leurs bagages ainsi que du fret sur des moyennes distances. Dans certains cas (Air Glaciers à Sion), des types d'avions originellement conçus pour l'aviation d'affaire (par exemple le bimoteur Beechcraft KingAir avec une capacité d'environ 8 places) sont utilisés dans l'aviation commerciale pour la desserte de connexions de ligne. En revanche, certains types d'avions commerciaux (par ex. Bombardier CRJ) sont occasionnellement convertis en avions d'affaires.

Le concept d'aire d'attraction

Le concept de 'aire' ou 'bassin' d'attraction' relève du domaine de l'immobilier, et en particulier celui des grands centres commerciaux dont le choix de l'endroit de l'implantation dépend surtout du nombre de personnes constituant la population dont le centre fait appel ('catchment area'). Cette notion, appliquée au secteur aéroportuaire, tente d'établir le potentiel d'un aéroport de générer de la demande de vols pour des raisons privées ou professionnelles par la population de la région (en nomenclature aéroportuaire nommé 'outgoing trafic'). Le concept d'aire d'attraction 'classique' utilisé dans l'analyse compétitive d'aéroports se

⁷ Certains propriétaires confient la gestion de leur avion à des 'opérateurs', s'occupant des aspects logistiques techniques et administratifs. Dans le but de réduire les coûts, les avions sont également affrétés par des tiers.

⁸ Cf section sur le FBO Alpine Jet Service à la page xx

base sur le nombre de personnes habitant un rayon fictif d'une heure et demi de déplacement de voiture à proximité de l'aéroport. Ce concept générique ne donne qu'une idée approximative et incomplète du 'marché', respectivement du potentiel d'un aéroport, car il ne tient pas compte des éléments suivants.

- 1) le trafic '*incoming*', soit du nombre de voyageurs provenant de l'extérieur (dans le cas précis, vu la performance du réseau routier ainsi que de rail Suisse, de l'étranger) du bassin d'attraction et utilisant l'aéroport pour atteindre leur destination finale (ou pour prendre une connexion de vol)
- 2) la structure démographique de l'aire d'attraction, y compris le pouvoir d'achat, la structure de la pyramide des âges, etc.
- 3) le secteur de l'aviation d'affaire (particulièrement pertinent dans le cas de l'aéroport de Sion)

Par conséquent, il est possible qu'un aéroport situé dans une aire d'attraction faible ait néanmoins un potentiel commercial important relevant de l'attrait touristique de la région desservie par l'aéroport, donc bénéficiant d'un substantiel trafic '*incoming*'. Par exemple, l'aéroport de Dubrovnik en Croatie (43,000 habitants), situé dans une région faiblement peuplée, enregistre plus d'un million de passagers par an, dont la quasi-totalité des touristes étrangers.

L'aire d'attraction de l'aéroport de Sion (90 minutes de trajet de voiture) comprend env. 670,000 personnes et s'étend du Goms à l'extrémité Est du Canton jusqu'à la ville de Lausanne à l'Ouest⁹. 40% des personnes résidant dans l'aire d'attraction habitent l'agglomération de Lausanne et 10% la région de Vévey, ce qui implique un chevauchement important des aires d'attraction des aéroports de Sion et de Genève. Le bassin d'attraction local - la ville de Sion et ses alentours - est assez limité, ce qui est caractéristique pour des aéroports dont la raison d'être initiale était de nature militaire et non pas commerciale ou économique. Il existe effectivement plusieurs exemples en Europe d'aéroports militaires convertis en aéroports mixtes ou entièrement civils tel que l'aéroport de Memmingen en Bavière¹⁰ qui peuvent servir d'exemple dans le but d'une possible évolution de l'aéroport de Sion..

Quant à l'aéroport de Sion, il est constaté deux grandes catégories de trafic aérien: l'aviation commerciale (lignes aériennes et charter/tour opérateurs ; opérateurs d'hélicoptères) et l'aviation générale (propriétaires/propriétaires fractionnels ; avions affrétés).

⁹ Une analyse détaillée de l'étendu du bassin d'attraction dépasse le cadre de cette étude, mais serait néanmoins utile pour pouvoir délimiter avec précision d'ère d'attraction, et donc le marché *outgoing* de Sion. Une telle analyse serait conduite sur la base des données 'IMDT' originaires du système de distribution de billets d'avion le plus important en Europe (Amadeus), permettant à tracer tous les ventes de billets dans une région définie (par ex. codes postaux)

¹⁰ Voir la section sur l'aéroport de Memmingen

1. L'AÉROPORT DE SION FACE À SA CONCURRENCE

1.1 L'Aviation commerciale

L'histoire des vols commerciaux de ligne ou en charter à Sion est variée : l'aéroport a vu venir et repartir plusieurs sociétés tel que FlyBaboo qui a un moment donné liait Sion à Londres à travers une opération charter, comme le fait actuellement SnowJet (Sion-Londres/Stanstead). Il existe également des connexions vers la Corse effectuées par Air Glaciers. Cette opération de niche populaire s'adressant à une clientèle locale voit régionale utilise des avions d'affaire bimoteur à hélices Beechcraft King Air avec une capacité de huit places et une durée de vol d'environ 75 minutes.

Malgré la présence du secteur de charter sur Sion un potentiel non-épuisé existe, si l'on tient compte du fait que la société EasyJet, à elle seule, transporte 1.3 millions de passagers par an sur leurs connexions liant Genève et Londres. Au vu de ce qui précède, ce potentiel ne peut qu'être mobilisé si le marché '*incoming*' est suffisamment substantiel pour pouvoir établir une connexion en utilisant des appareils de taille (A-319/B-737) permettant une opération efficace et à des prix de billets compétitifs). Ceci est clairement le cas pour le marché de Londres qui est de loin le plus important pour Genève (1,8 million de passagers en 2009, tous vols confondus, suivi de Paris avec 890,000 passagers) ainsi que pour Sion (vol charter SnowJet depuis Londres/Stanstead). Une enquête prenant en compte les données IMDT pourrait établir avec précision le nombre de passagers voyageant depuis Londres vers les stations Valaisannes en passant pas l'aéroport de Genève : ce taux devrait se situer aux alentours de 10% selon une estimation à la fois grossière et prudente. Le marché potentiel devrait donc représenter environ 100,000 passagers commerciaux par an pour une connexion saisonnière (5 mois) Sion-Londres. En tenant compte d'autres marchés importants tels que la Scandinavie, le Benelux et la Russie, le potentiel pourrait au bout de quelques années (une fois le système d'approche GNSS mis en place, substituant le '*steep approach*') atteindre 150,000 passagers par an. Il est probable que davantage de marchés soient suffisamment larges pour soutenir de vols charter type 'SnowJet' (par ex. Madrid)¹¹. Le potentiel (100% des voyageurs en avion vers les stations du Valais atterrissant à Sion au lieu de Genève) ne sera pourtant réalisable qu'au bout de nombre d'années car il s'est avéré dans des cas similaires qu'il est difficile de tenter de rapidement changer les habitudes des voyageurs..L'étude, dans l'analyse du potentiel d'augmentation de revenus, vise un potentiel d'environ 25,000 à 35,000 passagers annuels supplémentaires par an avant la fin de 2014.

L'important gain de temps dont bénéficient les voyageurs en destination du Valais en utilisant une liaison directe avec Sion par rapport à un passage par Genève est l'une des raisons pour l'intensité du trafic de jets privés à Sion. On ne peut donc pas exclure qu'une partie (limitée) du trafic d'aviation générale soit 'cannibalisée' par une éventuelle future introduction de vols directs.

¹¹ Amsterdam, Bruxelles et Madrid comptent parmi les marchés '*incoming*' les plus importants de Genève

L'exemple suivant tente à démontrer le gain de temps que permet l'utilisation d'un vol individuel en avion d'affaire par rapport à un vol commercial par SnowJet :

Gordon, senior vice-président de la banque Barclays de la City de Londres est propriétaire d'un chalet à Verbier. En quittant la banque à 18h et se servant d'un vol d'affaire affrété décollant de Londres-City, ce banquier et sa famille parviennent à rejoindre leur chalet vers 21h, leurs permettant de pleinement profiter de leur weekend en montagne et d'être de retour à leur domicile au sud de Londres en atterrissant sur l'aéroport de Biggin Hill dans la soirée du dimanche.

Sa collègue Louise, directrice de marketing d'une société de négoce doit soit prendre une journée de congé (le vol de Snowjet de Vendredi décollant à 9 h du matin) soit s'absenter du bureau le vendredi après-midi vers 16 heures pour prendre un vol Swiss de Londres- City à Genève à 18h40 avec transfert en navette à Verbier. Elle retrouvera son hôtel vers minuit. Quant au retour, celui-ci ne serait que possible si elle quitte Verbier le dimanche avant midi pour retourner à Londres le jour-même.

1.2 L'Aviation Générale

L'aéroport de Sion, avec ses 42,000 mouvements dont 4238 de mouvements d'avions d'affaire en 2010 a vu ce secteur gagner relativement de l'importance depuis des années (même pendant l'année de crise 2009), tandis que les vols des particuliers et d'écolage continuent de stagner, voire diminuer.

Sion se situe à présent en quatrième place parmi les aéroports de Suisse au niveau de l'aviation générale derrière Genève (N° 4 sur le plan Européen), Zurich et Samedan, ce dernier profitant notamment de la réunion annuelle du *World Economic Forum* à Davos en mois de Février. Sion devance l'aéroport de Altenrhein avec ses 34,000 mouvements dont 5500 en IFR qui, en desservant les stations Autrichiennes prisées de Lech, Zürs ou encore St.Anton/Arberg, génère un trafic comparable à Sion.

Aéroport d'aviation générale établi, l'infrastructure de l'aéroport civil, quant à elle, reste plutôt orientée vers un aéroport avec un taux d'aviation commerciale important. Le terminal dispose d'une capacité pouvant accommoder environ six vols A-320 / B-737 par jour, voire davantage, pourvu que les vols soient décalés. Vu les défis opérationnels concernant l'aviation générale pendant les périodes de pointe¹² (surcharge du FBO, pénurie de hangars, de places de stationnement sur l'aéroport civil), on constate une surcapacité, respectivement sous-utilisation, de l'infrastructure à disposition pour les vols commerciaux. Actuellement, l'équipement

¹² Journées 'noires' en 2010 : 26.12., 02.01., 19/20.02, 27/27.02, jours de Pâques

de *handling* disponible pour les vols commerciaux, suffirait facilement pour soutenir six fois le volume actuel de trafic d'avions commerciaux.

1.3 L'approche GNSS et son importance pour le développement de l'aéroport

Comme a été souligné au début de l'étude, une des faiblesses de l'aéroport de Sion par rapport à sa concurrence consiste en l'approche contraignante (respectivement désagréable pour certains passagers) imposée par la 'steep approach procedure' (procédure d'approche escarpée)¹³. Celle-ci est due à l'orientation de la piste 25, l'aérodrome de la Vallée du Rhône (dominance des vents de l'Ouest), la topographie du Valais et les contraintes d'un système ILS nécessitant une approche en ligne droite pendant env. 10 km, ne permettant aucune souplesse dans le choix des trajectoires¹⁴. Ces facteurs déterminent le processus d'approche établi d'un avion en vol IFR qui débute en dessus du Bietschhorn (VS), à une altitude de plus de 4000m.

Afin d'atteindre la piste 25 de l'aéroport depuis ce plafond, le pilote doit maintenir un angle de 6° jusqu'à l'approche finale qui est en suite effectuée sans contraintes particulières.

Ceci engendre les limitations pour l'aéroport au niveau des aéronefs pouvant atterrir à Sion, et au niveau des pilotes ayant l'autorisation d'atterrissage¹⁵.

- Avions commerciaux : il existe un nombre limité d'avions à présent certifiés pour un 'steep approach' de six degrés, dont le A 318, Dash-8 (Q400), Embraer E -135 à -190, ATR, Fokker -50 à -70 et Saab 340 et 2000. Tous les avions certifiés, ayant été conçus pour des opérations sur des aéroports régionaux de petite ou moyenne taille, ont en commun une taille relativement faible. Ces types d'avions sont rarement utilisés par des tour opérateurs qui préfèrent le type A-320 ou B-737 pour des raisons de coûts opérationnels, leur permettant d'offrir des prix de billets plus avantageux.
- Pilotes : chaque pilote opérant en vol IFR est obligé de se qualifier pour l'approche de l'aéroport de Sion (procédure d'application très facile et rapide effectuée par le site internet de l'aéroport de Sion)

¹³ L'aéroport de Lugano est le seul autre aéroport Suisse réglementé par une *steep approach procedure*, relativement rare dans l'aviation. Londres-City, Marseille-Marignane et Chambéry constituent d'autres exemples en Europe.

¹⁴ Un système d'atterrissage aux instruments (ILS) permet de guider avec précision les avions à l'aide de signaux émis depuis le sol à la fois sur le plan vertical aussi bien que horizontal.

¹⁵ Pour recevoir l'autorisation d'atterrissage en IFR à Sion, l'aéroport revendique une confirmation du constructeur selon laquelle le type d'avion en question serait techniquement capable d'effectuer la procédure du *steep approach* de six degrés

L'aéroport de Sion participe avec d'autres aéroports régionaux en Suisse dans un groupe de travail sous la direction de l'OFAC. Il compte parmi les pionniers de l'adoption d'une approche assistée par satellite GNSS (également appelée 'approche GPS')¹⁶. Ce système facilite l'approche tout en la rendant plus agréable pour les passagers, surtout s'il y a simultanément présence de turbulences comme souvent en période printanière et estivale.

1.4 Analyse 'SWOT'

L'analyse suivante cherche à établir les points forts, les faiblesses, les opportunités ainsi que les menaces qui se présentent à l'aéroport.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Infrastructure aéroportuaire performante - Proximité immédiate de l'A 9 et de la ville, accès rapide & facile - Caractéristiques climatiques favorables (brouillards rares, vent quasi unidirectionnel, peu d'intempéries) - Fort attrait touristique de la région avec un important potentiel de croissance (réchauffement climatique, loisirs de montagne, balnéaires (thèmes), etc.) - Clientèle à haut pouvoir d'achat peu sensible au prix de services de qualité et au taux de change du CHF - Synergies opérationnelles avec la base aérienne - Diversité de sociétés implantées - Forte demande pour le stationnement permanent d'avions privés et possibilité de satisfaire la demande de nouveaux locataires (maintenance, hangars, bureaux) en relativement peu de temps (disponibilité de terrains) 	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité de la ville et topographie (nuisances sonores, pollution de l'air, risque (perçu) d'accidents) - Manque de notoriété internationale par rapport aux aéroports de Genève ou de Berne - Aire d'attraction insuffisante pour l'établissement de connexions de ligne 'outgoing' - Trafic saisonnier (périodes de pointe difficiles à gérer) - Procédure d'approche contraignante, limitant le nombre de types d'avions commerciaux pouvant opérer à Sion - Pénurie de hangars (et de places de parking extérieurs en période de pointe) - Manque d'offre de services de maintenance pour l'aviation générale, en particulier l'aviation d'affaire - Faible présence de grandes entreprises internationales en Valais (utilisateurs fréquents de l'aviation d'affaire)

¹⁶ Dans ce mode, les avions sont guidés par les signaux satellitaires qui indiquent aux pilotes une succession de points de cheminement dans l'espace tridimensionnel à suivre jusqu'au point d'atterrissage. Les signaux étant émis par les satellites, la topographie, en l'occurrence le Bietschhorn culminant à près de 4000m ne présente aucune contrainte pour l'approche GNSS. L'approche GNSS est en place à l'aéroport de Zurich depuis le 10 Mars 2011.

Possibilités

- Développement du potentiel de l'aviation d'affaire à travers d'un programme de marketing et de communication ciblé
- Etablir Sion comme base pour des aéronefs ne trouvant pas de hangarage permanent à l'aéroport de Genève
- Etablissement de centre(s) de maintenance hélicoptères / jets complétant les services de hangarage
- Réservoir de techniciens hautement qualifiés d'Armasuisse pouvant être recrutés pour un centre de maintenance
- Croissance continue de l'aéroport de Genève offrant des opportunités de coopération
- Potentiel de synergies entre les instances touristiques, de développement économique, etc. utilisable pour la promotion de l'image de la région ainsi que l'aéroport

Menaces

- Projet important de développement de hangars sur l'aéroport de Berne-Belp (fin de construction 2012/13)
- L'aéroport de Payerne s'ouvrant vers une offre de hangars pour l'aviation d'Affaire et de services de maintenance connexes
- Support diminuant de la population pour des intérêts perçus comme 'élitistes' (et ne contribuant que peu à l'économie de la Ville de Sion – tandis que les pertes sont en partie socialisées)
- Montée en force de l'opposition organisée (ARAS, etc.) ralentissant des projets de développement
- Offre de hangars de stationnement concurrentielle aux Eplatures (La Chaux-de-Fonds)
- Dépendance financière de l'engagement continu de la base aérienne

1.5 L'aéroport de Sion et ses concurrents

Aéroports régionaux en Suisse (source : OFAC)

Afin de pouvoir établir la situation concurrentielle de l'aéroport Valaisan il importe d'évoquer les marchés, voire les activités commerciales prioritaires poursuivis à Sion, en l'occurrence :



L'aviation générale:

- Trafic 'incoming' (vols IFR en avion privé / affrété) : voyageurs en avion privé / affrété mais n'utilisant pas l'aéroport de Sion
- Hangarage : location de hangars pour avions privés stationnés à l'aéroport : la pénurie chronique de hangars pouvant abriter des avions privés implique que des propriétaires d'avions privés sont censés louer des places de hangar sur des aéroports lointains : dans des cas extrêmes, des jets privés de grande envergure sont garés sur des aéroports régionaux en France, Allemagne ou Italie, bien que leurs propriétaires soient installés à Genève ou dans le canton de Vaud. L'équipage (basé près des aéroports de stationnement) positionne l'avion en le transférant à Genève où les passagers sont repris pour le ramener à la base une fois le vol effectué. Ce modus peut être économique malgré les coûts de carburant supplémentaires, l'équipage pouvant être payé selon des tarifs étrangers plus bas, et les loyers de hangar plus avantageux – il représente cependant une solution de 'détresse' car la raison d'être principale de l'aviation d'affaire est sa flexibilité et la rapidité par rapport aux vols commerciaux.

L'aviation commerciale :

- Trafic *incoming* : voyageurs en avion en destination du Valais (mais n'utilisant pas l'aéroport de Sion)
- Trafic *outgoing* : bassin d'attraction 'classique' : voyageurs en avion à destination de l'étranger (mais n'utilisant pas l'aéroport de Sion)

Aéroports concurrentiels (critère de sélection : longueur de piste : >750 m ; système ILS)

	Genève	Lausanne-Blécherette	Aérodrome Fribourg-Ecuwillens	La Chaux-de-Fonds – Les Eplatures	Aoste – St.Christophe	Bern-Belp	Payenne	Anney (F)	Chambery (F)
Concurrence existante ou potentielle (ha=hangars, co=aviation commerciale.)									
Longueur / largeur de piste ¹⁷	3900mx50m	775mx23m, non-extensible	800mx23m	1165mx30m	1500mx30m	1730mx30m	2858mx40m	1615mx30m non-extensible	2020mx45m
Hangars : d(disponible) nd (non disponible)	d	Nd (liste d'attente 3 ans)	Nd (longue liste d'attente)	d - uniquement disponible en combinaison avec un contrat d'opération de l'avion (bail de CHF 9000/a	d (€ 48,000/a pour bimoteur KingAir)	d (à partir de 2012)	d (hangar Speedwings)	Nd (liste d'attente 3 ans)	nd

	pour un bimoteur type KingAir								
Temps de trajet depuis Sion (voiture)	1h35m	1h	1h22min	1h30m	1h50m	1h30m	1h55m	2h25m	
Temps de trajet depuis Genève (voiture)	1h35m	35m	1h30m	1h35m	1h50m	1h50m	1h10m	56min	
Remarques	Nouveau hangar de 10,000 m ² développé sur la base d'un PPP (droit de superficie).	Peu d'espace disponible pour nouvelles constructions hangars	Projet de construction de 3 hangars (2014)	Projet de remplacement d'un ancien hangar (10 places de stationnement supplémentaires)	Pas de nouvelles constructions hangars possibles	Projet avancé de construction hangar sur 22,000m ² (début travaux fin 2012)	Plancher de 10,000 m ² (en attente d'approbation); Projet important de développement maintenance, production) Hangar de 5130m ² - recours pendant le TF	Présence d'obstacle (montagne), TMA Genève	Steep appr.

1.6 Concurrent dominant : L'Aéroport International de Genève

L'Aéroport de Genève, le deuxième du pays derrière Zurich, est l'aéroport dominant de la Suisse occidentale et le concurrent direct de celui de Sion.

Profitant de la forte dynamique de l'économie du bassin lémanique et d'un climat économique favorable à l'installation de sociétés et d'organisations internationales, l'aéroport a surmonté les effets de la crise économique et vient de dépasser le niveau d'avant-crise au niveau du nombre des passagers (12 M de passagers en 2010). Ceci a plusieurs implications :

- L'aéroport est qualifié de '*slot constrained*', c'est-à-dire qu'il est congestionné pendant une partie importante de heures d'ouverture. Vu la disponibilité d'une seule piste d'atterrissage et de décollage (pour des raisons de manque d'espace constructible, il n'est pas concevable de bâtir une piste parallèle, ou encore de convertir la piste herbeuse en deuxième piste d'atterrissage), la capacité de l'aéroport au niveau du nombre de créneaux horaires reste limitée durant les heures de forte activité de l'aviation commerciale (début et fin de journée)¹⁸. Or, ces mêmes créneaux sont particulièrement prisés par l'aviation d'affaire – un de ses premiers atouts étant la flexibilité et le gain de temps par rapport aux vols de ligne. La congestion à Genève signifie pour l'aviation d'affaire que davantage de plans de vol soumis à court terme sont refusés, ce qui incite les opérateurs et propriétaires d'avions d'affaire de transférer l'opération vers des aéroports alternatifs de la région, même si cela peut causer une perte de temps.
- Pour des raisons commerciales ainsi que de choix entre les intérêts divergents (apport beaucoup plus important d'un avion commercial avec 150 passagers pour l'aéroport de Genève respectivement l'économie genevoise par rapport à l'apport d'un avion d'affaires transportant que trois passagers) l'aéroport sera de plus en plus contraint à décourager l'utilisation de l'aéroport par l'aviation générale.¹⁹
- Le projet de construction d'un nouveau terminal (fin de travaux prévu pour 2013) augmentera sa capacité à 17 M passagers/an, sans que la capacité de l'aéroport au niveau du nombre maximal de mouvements puisse être élargie. La stratégie de l'aéroport table donc sur
 - a) L'encouragement des lignes aériennes à exploiter des avions à plus grande envergure, transportant davantage de passagers et générant des redevances d'atterrissage plus importantes

¹⁸ D'où la stratégie de l'aéroport de Genève de gérer sa croissance par l'établissement de connexion de longue distance permettant d'augmenter le nombre de passagers sans empiéter sur le nombre total de créneaux horaires à disposition

¹⁹ Chaque aéronef, qu'il s'agisse d'une Piper ou d'une B-747, représente les mêmes exigences au niveau du contrôle du trafic aérien quant aux distances minimales requises entre les aéronefs en approche ou en décollage.

- o b) Le découragement de l'aviation générale d'utiliser l'aéroport (ceci n'étant bien entendu pas la stratégie 'officielle' genevoise, vu les enjeux de la place financière dont nombre de ses clients se déplacent en avions d'affaire)

L'aéroport de Genève remplit la fonction d'un aéroport de 'passerelle' (*gateway airport*) pour la Suisse occidentale ainsi que la Haute Savoie. Pratiquement tous les voyageurs en avion se dirigeant vers le Valais utilisent cet aéroport malgré le fait qu'un atterrissage à Sion offrirait un important gain de temps, et éviterait les coûts de transfert.

Yves Genier, rédacteur du quotidien *Le Temps* conclut : *'Entre l'augmentation des revenus du trafic, qui profitent à l'aéroport, et celle des jets privés, présentée comme un atout essentiel pour la compétitivité de l'arc lémanique, la direction (de l'aéroport) doit arbitrer finement. L'aéroport ne voit pas d'autre solution que d'encourager les utilisateurs de jets de se diriger vers les aérodromes d'Annecy et de Payerne.'* (*Le Temps*, 27.10.2009)

L'aéroport d'Annecy, quant à lui, est handicapé par ses propres contraintes, notamment la présence d'obstacle (limitant le nombre de mouvements dans des conditions météorologiques difficiles), le manque d'espace pour la construction d'hangars et l'emplacement de l'aéroport dans la TMA (Terminal Control Area)²⁰ de l'aéroport de Genève, ce qui limite le nombre de mouvements supplémentaire dans un espace aérien déjà congestionné.

L'aéroport de Payerne serait l'alternative idéale pour une délocalisation de l'aviation d'affaire, respectivement de vols à bas prix commerciaux : sa proximité de Genève et de l'arc lémanique, son excellente infrastructure (longue piste, ILS Cat. III, etc.) et la disponibilité de grands espaces pour le développement de hangars, d'un terminal, etc. le prête au rôle d'aéroport secondaire ou auxiliaire à celui de Genève. Or, l'opposition déterminée d'une grande partie de la population, emblématique pour la difficulté – à observer à travers l'Europe occidentale - de construire de nouveaux aéroports ou de transformer des aéroports militaires, a jusqu'à ce jour empêché tout développement même modeste de l'aviation civile à Payerne.

Au niveau du marché de location de hangars pour l'aviation générale, l'aéroport de Sion, vu la disponibilité de terrains respectivement de nouveaux hangars, possède un bon potentiel de s'établir comme 'bassin de débordement' pour l'aéroport de Genève, et de générer des nouvelles sources de revenu à travers une offre élargie de maintenance pour des jets stationnés.

Le problème de congestion qui s'accroît de plus en plus avec une croissance économique continue à présenter des opportunités pour l'aéroport de Sion:

²⁰ Région de contrôle du trafic aérien établie à la jonction des routes desservant un ou plusieurs aéroports. Le but d'une TMA est d'assurer la sécurité aux trafics IFR et VFR autour de l'aéroport

- o Future coopération entre les aéroports de Genève et Sion dans le domaine de l'aviation d'affaire - suivant des exemples tels que l'aéroport de Francfort et celui d'Egelsbach, Munich et Landshut et Augsburg, Hambourg et Uetersen, Düsseldorf et Mönchengladbach etc. Une telle coopération serait également concevable entre les deux aéroports en Suisse Romande, vu les contraintes d'Anney et Payerne. Une fois le système GNSS installé, une telle coopération serait également concevable pour le domaine de l'aviation commerciale, suivant le récent exemple de Hambourg et Lübeck, servant de bassin de débordement de Hambourg, en premier lieu en ce qui concerne les vols 'low cost' et l'aviation générale (hormis dans un premier temps l'aviation d'affaire). Ce premier devenant congestionné, la coopération avec l'aéroport de Lübeck, à travers les limites de deux Länder assure un futur pour Lübeck qui pendant des années a été menacé de clôture.
- o Programme de marketing (direct)/route développement dans le but d'acquérir des connexions de ligne hiver et charters
- o Programme de marketing visant l'aviation d'affaire dans le but d'augmenter le niveau de notoriété de l'aéroport de Sion parmi les décideurs opérationnels, en l'occurrence la sélection de l'aéroport d'atterrissage (*flight dispatchers*, pilotes)
- o Hangarage (cf : à cause de la pénurie de hangarage sur GVA il y a des avions qui sont garés en Allemagne et positionnés à GVA pour des voyages depuis GVA) : opportunité d'attirer des propriétaires d'avions russes qui préfèrent immatriculer leurs avions en dehors de la Russie pour des raisons de taxation perçue comme excessive en Russie²¹.

²¹ La quasi-totalité des jets privés russes sont immatriculés en dehors du pays pour des raisons fiscales

2. L'ORGANISATION DU HANDLING DE L'AVIATION GENERALE

L'aéroport de Sion se trouve dans une position assez unique par rapport aux autres aéroports en Europe : selon les statistiques d'Eurocontrol, Sion figure à la troisième place parmi les aéroports caractérisés par un excédent de vols d'aviation d'affaires par rapport aux vols réguliers ou affrétés, devant d'autres aéroports d'aviation d'affaires tel que Farnborough, Paris Le Bourget ou Madrid Torrejón²².

Le domaine de l'aviation générale et surtout le trafic de jets privés est pour cette raison d'une importance primordiale pour l'aéroport.

La situation à Sion se distingue des autres aéroports Suisses par les facteurs suivants :

- o Le titulaire de la concession (non-payante) est une société ne disposant pas de compétence particulière dans le domaine du *handling* ;
- o Le prestataire des services de *handling* quant à lui, n'est pas en possession d'une concession de *handling*. Cette constellation est peu orthodoxe et risque de causer des problèmes au niveau de la responsabilité civile de l'aéroport une fois une erreur de *handling* d'avions ayant mené à des préjudices matériels ou corporels.
- o Le service de *handling* effectué par l'aéroport de Sion pour l'aviation générale est effectué par le même personnel exerçant également les tâches liées au service de *handling* pour l'aviation commerciale (le service de feu). En exerçant des tâches de *handling* tels que l'accueil de la clientèle à l'avion, le transport des bagages, etc., les pompiers ne portent pas d'uniforme de FBO ou un autre habit pouvant refléchir sur le 'standing' du service ou de l'aéroport²³.

La raison pour l'emploi multiple des membres du service de feu²⁴ est de nature financière, comme il sera soulevé lors de la discussion du modèle du 'basic airport' en Suède: la mise à disposition d'un important dispositif de pompiers, tel qu'elle est requise

²² Eurocontrol: Business Aviation in Europe, Trends in Air Traffic Vol. 6.

²³ Port d'une veste de sécurité pompiers (un changement d'habit contrasterait avec les exigences du 'standby' pour les pompiers)

²⁴ Les membres de l'équipe de l'aéroport de Sion se répartissent une multitude de tâches, tels que l'entretien de la piste, et de ses environs (fauchage, nettoyage, etc.) ainsi que le ravitaillement des avions

par les règlements de l'OACI selon le poids MTOW d'un aéronef, est une des raisons pour les coûts fixes élevés d'un aéroport. Les règles de l'OACI demandant leur mobilisation pour la lutte contre une éventuelle incendie sur l'aéroport dans le délai de quelques minutes seulement, l'équipe de feu n'est typiquement sollicitée uniquement lors d'un décollage ou d'un atterrissage²⁵. Le reste du temps, elle se trouve en mode de 'stand-by' et peut ainsi être utilisée pour d'autres tâches (maintenance d'équipements et de bâtiments, etc.).

Une fois le potentiel de développement du trafic commercial (*incoming/outgoing*) exploité, la question de l'emploi multiple de l'équipe de feu / de *handling* se posera de moins en moins.

Les principaux fournisseurs de services et d'assistance à l'aviation générale sur les aéroports sont les 'FBO'. Un FBO (Fixed-Base Operator²⁶) propose traditionnellement la palette complète du *handling*, les opérations de vols, ainsi que les plans de ravitaillement pour les aéronefs, le stationnement, la mise à disposition de calles afin de sécuriser l'avion sur son parking, l'accès aux services de base, l'accès à un hangar, un accueil VIP et toute une gamme de services de manutention au sol des bagages et / ou du fret. En outre, le FBO propose des services auxiliaires tels que la location de voitures, la mise à disposition de salons de repos pour les pilotes et leur équipage, le *cafetering*, la réservation d'hôtels, le service de conciergerie et toutes informations plus générales, notamment d'ordre touristique sur la région entourant l'aéroport.

Vu l'importance du trafic des jets privés à l'aéroport de Sion, le FBO constitue un élément clé pour l'aéroport. Sa clientèle, dont un grand nombre de personnages de la vie publique internationale, tient une grande influence sur l'image de marque et l'attrait général du Valais. Leurs activités, y compris voyages et destinations de loisir sont dans de maintes occasions suivies par des supporteurs à travers les médias classiques et surtout les médias sociaux tel que Facebook. Il s'agit *notens volens* de multiplicateurs importants²⁷ qui contribuent à la création d'une image de la région, y inclus de l'aéroport.

²⁵ L'ampleur de l'équipe qui doit être mis à disposition dépend du poids (MTOW) de l'avion (catégories III-VIII)

²⁶ Ce terme date des origines de l'aviation générale aux Etats Unis. Les mécaniciens et les instructeurs de vols se déplaçaient d'un champ de vol à autre. Suite à la construction d'aéroports, ces exploitants ont commencé d'établir leurs opérations dans un seul endroit ('fixed-base operations')

²⁷ L'exemple de Verbier, s'ayant transformé par effet de 'boule de neige' d'un modeste village au 'St. Tropez des Alpes' suite à sa découverte par quelques célébrités britanniques dont Richard Branson n'est guère unique en Valais effet de boule de neige

2.1 Les origines de la société Alpine Jet Service

Le FBO à l'aéroport de Sion, Alpine Jet Service SA²⁸, situé sur le côté militaire de l'aéroport, a été fondé en 2000 par Jacques Villeneuve et Craig Pollock, le manager du pilote de Formule 1, ainsi que Christian Richard et Nicolas Springer de l'autre. Suite à la constitution de Alpine Jet Service, ces quatre personnes ont constitué, en septembre 2001, la société Hangar Service SA. Ces deux entités devaient être complémentaires, l'une fournissant les prestations de services aéronautiques, l'autre mettant à disposition les locaux commerciaux. En 2003, les partenaires ont décidé de diriger de façon indépendante les deux entreprises.

Ainsi, Alpine Jet Service est devenue la propriété de Villeneuve et Pollock, dont leur intérêt consistait principalement à ce que leurs deux avions (Learjet 31 et Falcon 50EX) soient entretenus et gérés par des professionnels, employés par leur propre entreprise. En raison des fréquents besoins de leurs avions dans le contexte de leurs activités au sein de la Formule 1, Villeneuve et Pollock ont décidé, par le biais d'Alpine Jet Service, de créer une entité FBO à l'Aéroport de Sion.

Quant à Hangar Service, la société a été vendue en 2007 à Maxime Bassaia, propriétaire et pilote privé d'hélicoptères basé à l'aéroport de Sion. Selon les indications du Registre du commerce du Valais central, le but principal de Hangar Service consiste dans l'achat, la vente, la construction et l'exploitation en Suisse et à l'étranger de hangars, notamment pour les avions.

2.2 Prestation de services et structure

Les locaux du FBO sont loués à la société Hangar Service. Alpine Jet Service est constituée de deux départements distincts, soit le département *handling* et le département *opérations*.

Dans le cadre de son département *handling*, la société offre, outre les prestations habituelles de *handling*, une palette de prestations diverses, en particulier les services VIP, les services de limousines, les prestations en matière de réservation d'hôtels pour équipage et passagers, un service de location court-terme de places de hangars, de location de voitures, de taxis, de transferts en hélicoptères et d'autres supports opérationnels, notamment dans le cadre touristique. Alpine Jet Service est notamment compétente pour organiser les connexions aériennes de Sion aux stations d'hiver Valaisannes ou de l'Oberland Bernois, mais également Genève, Zürich, Lugano ou Bâle.

²⁸ Cf www.alpinejet.ch

Ainsi, dans le cadre de son activité de *handling*, Alpine Jet Service fonctionne en tant que fournisseur de services à l'aviation générale, ainsi qu'aux opérateurs situés à proximité de l'aéroport. En ce qui concerne le 'handling' des avions privés, le FBO ne dispose pratiquement d'aucun équipement propre (tracteur, dégivrage, sanitaire, ravitaillement carburant, etc.). Il les loue de sur à mesure à l'aéroport, ceci pour des raisons financières car il serait difficile de rentabiliser l'équipement en vu de la forte saisonnalité de sa sollicitation. S'agissant d'un fournisseur et intermédiaire de services utilisant des espaces loués, la société Alpine Jet Service ne dispose pratiquement pas d'avoirs. La qualité de ses prestations relève uniquement de la compétence et du professionnalisme de ses collaborateurs, qui constituent *de facto* les uniques avoirs de la société.

Hormis le département *handling*, Alpine Jet Service dispose également d'un département *opérations*, qui offre des prestations en matière d'opérations de vols pour les pilotes d'avion en traitement à l'Aéroport de Sion ou en transit. Il s'agit de préparer les plans de vols, établir les destinations des avions, demander toutes les autorisations d'escalas, déterminer le volume du carburant nécessaire et fournir toutes autres prestations et services en rapport avec le vol, les conditions météorologiques et les recommandations techniques afférentes aux particularités des aéroports de destinations. Le département *opérations* pourrait fonctionner indépendamment des autres prestations du FBO. Il pourrait bien être logé en dehors de l'aéroport ou même de la ville de Sion.

Alpine Jet Service emploie entre 10 et 12 collaborateurs, en fonction des saisons. Son chiffre d'affaires annuel est d'environ CHF 1'400.000.00, dont env. 850'000.00 liés aux opérations de *handling* et env. CHF 550'000.00 pour les opérations de vol. Alpine Jet Service n'a pas enregistré de bénéfices depuis 2005.

Alpine Jet Service bénéficie d'une bonne réputation parmi ses clients, ceci dû à une équipe qualifiée et (malgré tout) motivé, ancrée par deux collaborateurs expérimentés et respectés: Yves Praz (responsable opérations) et Fred Joli (*responsible handling*). Craig Pollock, quant à lui, s'implique peu dans les affaires quotidiennes, faisant confiance à ses employés clé. L'équipe est soutenue par le consultant Michel Vuilleumier, en charge des comptes et de la fiscalité de l'entreprise.

2.3 Liens entre Alpine Jet Service, Hangar Service et l'Aéroport de Sion

Selon le propriétaire d'Alpine Jet Service, la Ville de Sion a concédé à Hangar Service un droit de superficie d'une durée de 30 ans portant sur la parcelle occupée par Alpine Jet Service, ainsi qu'une partie du tarmac²⁹.

Comme indiqué plus haut, Alpine Jet Service loue les bureaux à Hangar Service. Cette location porte notamment sur un salon VIP, une salle pour les équipages destinée aux préparations des vols, à la restauration et au repos, une salle d'attente, ainsi que les bureaux dévolus aux opérations. La location des bâtiments et locaux se monte à env. CHF 80'000 par année. En outre, Alpine Jet Service verse un loyer pour l'utilisation du parking par ses clients, visiteurs ou passagers, qu'ils soient en transit ou à destination de Sion et sa région. Hormis la location du bâtiment et des bureaux (rez-de-chaussée et premier étage), ainsi que du parking, Hangar Service facture également à Alpine Jet Service l'utilisation du tarmac pour un montant annuel de CHF 78'000.

Le loyer annuel qu'Alpine Jet Service verse à Hangar Service s'élève ainsi à env. 160,000 CHF par année³⁰. Ce montant élevé par rapport au niveau des loyers sur l'aéroport (par ailleurs convenu entre l'ancienne directrice d'Alpine Jet et le propriétaire de Hangar Service) est la raison principale pour la faible performance financière de la société. Hormis l'aspect financier, cette situation fragilise Alpine Jet Service dont l'existence serait menacée au cas où Hangar Service vendrait ses locaux à des tiers.

Au vu des contraintes financières d'Alpine Jet Service, il n'existe pas de budget pour le développement d'affaires de la société qui se limite à la mobilisation du réseau personnel de son propriétaire, toujours proche du monde de la Formule 1. C'est à travers ce réseau que la société a pu augmenter le nombre de jets en opération au fil des années. Quant à ses activités d'agent de *handling*, un FBO indépendant comme Alpine Jet Service, reste handicapé par rapport aux grandes chaînes de FBO tels que *Signature*, *Jet Aviation* ou encore *TAG Aviation*, même si un tel budget existait ; les chaînes de FBO ont l'avantage de mettre en valeur un service 'point-to-point', offrant un service homogène et individualisé pour ses clients. Du point de vue opérationnel, les chaînes de FBO sont également avantageées car elles pourront s'adapter plus facilement à la saisonnalité du trafic : il serait imaginable qu'une partie du personnel soit échangé entre des FBO au fur et à la mesure de la saisonnalité d'autres aéroports respectivement FBOs.

Un autre facteur contribuant au manque de succès financier de l'FBO est la non-exclusivité de la prestation de services de *handling* à Sion, respectivement la concurrence (certains diront, déloyale) qu'exerce l'aéroport en tant que deuxième agent de *handling* pour l'aviation générale, et surtout pour les jets privés :

²⁹ Ces détails n'ont été ni confirmés ni mis en cause par l'aéroport de Sion

³⁰ En revanche, Hangar Service paye une rente annuelle de CHF 8,300 à la Ville de Sion, l'affaire est donc extraordinairement lucrative

Dans les grandes lignes, la distribution des prestations de handling se fait de la manière suivante :

- Aéroport de Sion : charters, aviation de ligne, aviation générale (partiellement)
- Alpine Jet Service : aviation générale, VIP

Si la compétence de *handling* de l'Aéroport de Sion découle de la concession d'exploitation octroyée par l'OFAC à la Ville de Sion, celle de Alpine Jet Service résulte d'une convention de *handling* concédée par la Ville à Hangar Service le 1^{er} novembre 2006 pour une période initiale de 3 ans, puis renouvelable d'année en année avec un préavis de résiliation de 6 mois. Cette convention a été octroyée sur la base des dispositions de l'Ordonnance sur l'infrastructure aéronautique³¹, qui prévoit expressément le transfert de certaines tâches aéronautiques.

A la lecture de cette description des tâches assumées par Alpine Jet Service, force est de constater qu'Hangar Service n'a ni compétence, ni capacités, ni qualifications en matière de *handling* ou d'opérations. Cette situation pourrait poser un risque pour la Ville de Sion par rapport à l'OFAC, dans la mesure où la Ville n'est pas en prise directe avec Hangar Service en tant que concessionnaire du *handling*-aviation générale. Or, conformément aux dispositions de l'OSIA, la Ville de Sion, en sa qualité d'exploitant de l'aéroport au sens de l'OSIA, doit d'une part être en mesure de démontrer que Hangar Service dispose des capacités, connaissances et moyens requis pour remplir sa tâche d'agent *handling*, et d'autre part doit pouvoir imposer en tout temps des instructions à Hangar Service. Ces deux conditions n'étant manifestement pas remplies, les conséquences en termes de responsabilité pourraient s'avérer problématiques, s'il devait y avoir un accident lié à une négligence dans le *handling* de l'aéronef.

³¹ Ordonnance sur l'infrastructure aéronautique (OSIA) du 23 novembre 1994

2.4 Conclusions

La prestation de services de *handling* d'une qualité correspondante aux attentes d'une clientèle exigeante, constituant en tant que multiplicateurs un facteur important pour l'image du Canton à travers le monde, est primordial pour l'aéroport de Sion. Cependant, la situation actuelle n'est guère satisfaisante à plusieurs égards :

- Non-exclusivité de la prestation de *handling* pour jets privés: fonds de commerce suffisant, mais sous-optimal pour l'actuel FBO ;
- Prestation de *handling* peu qualifiée par l'aéroport pour une clientèle exigeante: utilisation de pompiers performants de multiples tâches sur l'aéroport, peu de connaissances de langues étrangères, etc.
- Fragilité et faiblesse économique du FBO et manque de moyens financiers pour investir dans la croissance de l'entreprise ;
- Absence d'équipements *handling* propres au FBO, réduisant sa flexibilité opérative par occasion d'un usage du même matériel par l'aéroport
- Situation juridique problématique (concessionnaire de *handling* non-qualifié (Hangar Service SA) présentant des aléas de responsabilité civile pour la Ville de Sion

2.5 Options pour la future organisation du handling / FBO

Une séparation des compétences en matière de la prestation de services *handling* pour l'aviation commerciale (aéroport) et l'aviation générale (FBO) résoudra les inconvénients soulevés. Une telle séparation opérationnelle ne devrait par ailleurs pas avoir d'impact sur le taux d'occupation du personnel jusqu'ici impliqué dans le *handling* de l'aviation générale si l'aéroport intensifiait en parallèle l'extension de l'aviation commerciale, ce qui au moyen terme devrait au contraire conduire à une meilleure utilisation des ressources humaines aussi bien que matérielles. On devrait s'attendre à ce que ceci soit également le cas quant aux revenus actuellement générés pour l'aéroport³²

Quant à la prestation des services de *handling*, il existe dans un tel contexte deux alternatives de base :

³² Les comptes de l'aéroport n'ayant pas été mis à disposition, l'impact de ces revenus sur les revenus n'est pas clair : il est estimé à env. CHF 800,000/an

- Résiliation de la concession de *handling* de Hangar Service et attribution de la concession à Alpine Jet Service moyennant un accord de participation de l'aéroport aux bénéfices net d'Alpine Jet Service.
- Mise en concurrence d'une concession exclusive (par ex. pour une durée de trois ans, renouvelable) payante à travers un appel d'offre invitant des chaînes de FBO internationales, ainsi qu'Alpine Jet Service. L'exclusivité des prestations *handling* donnerait accès à un marché important, attirant l'intérêt des grandes chaînes : En cumulant les revenus de *handling* jusqu'ici générés par le FBO (env. CHF 1 M/a) avec ceux générés par l'aéroport³³ le *handling* de l'aviation générale présentera un solide fonds de commerce, suffisamment attractif pour les grandes chaînes FBO au monde. De plus, les tarifs de *handling* actuellement en vigueur à l'aéroport de Sion offrent des possibilités d'augmentation, surtout vu le potentiel d'amélioration et d'extension de service : autant que la clientèle utilisant des jets privés soit peu sensible au prix des services obtenus, elle est généralement fort sensible à la qualité des services perçus : en règle générale, un client en jet privé continuera à utiliser les services de *handling* si le service est à la hauteur de ses attentes, même si la facture devait être plus lourde qu'attendue³⁴. En revanche, si le service est décevant, un prix avantageux ne contribuera pas à une meilleure perception par le client, mais renforcera l'impression d'un service inférieur désormais à éviter.

Les deux alternatives (une troisième serait la conclusion d'un contrat de sous-traitance entre Hangar Service et Alpine Jet Service, mais celle-ci ne résoudra qu'une partie des problèmes soulevés) offrent chacune des avantages :

- Avantages alternative 1 :
 - Continuité opérationnelle des services de *handling* pour l'aviation générale
 - Sauvegarde de dix emplois qualifiés et expérimentés
 - Situation financière plus stable pour l'actuel FBO, lui permettant d'investir dans son développement
- Avantages alternative 2 :
 - Accès aux économies d'échelle d'une chaîne internationale de FBO, introduction de nouveaux services

³³ Ce chiffre n'a pas été disponible – on peut l'estimer à env. CHF 800k

³⁴ Les coûts flexibles (carburant, FBO, parking etc.) d'un jet privé sont négligeables par rapport au x coûts fixes (coûts de capital, dépréciation, équipage, etc.). Or, le plus un jet est utilisé, le plus les coûts flexibles gagnent en relative importance.

- Reflet positif d'une chaîne de FBO sur l'image de marque de l'aéroport de Sion
- Niveau de service standardisé d'une chaîne de FBO (par ex. provision de service homogène depuis le départ jusqu'à l'arrivée)
- Stabilité financière

La deuxième alternative paraît plus prometteuse, tenant compte des intérêts financiers de l'aéroport. Il serait cependant fortement souhaitable – y compris pour la société de FBO sélectionnée suite à un appel d'offre – d'intégrer l'équipe de Alpine Jet au sein de l'organisation du nouveau concessionnaire.

2.6 Introduction du *handling* obligatoire

Indépendamment de l'organisation de la prestation du *handling* sur l'aéroport, il est recommandé d'introduire le *handling* obligatoire pour l'aviation générale à partir d'un MTOW de quatre tonnes pour tous les aéronefs non basés à Sion. En introduisant ce critère de distinction, les avions de loisirs à piston (par ex. Piper Malibu) ne seront pas concernés, tandis que les jets légers (Embraer-100, futur Honda Jet, etc.) ainsi que les avions turbopropulsés à hélice (par ex. Pilatus PC-12) seront inclus. Cette pratique, suivie depuis des années sur les aéroports en Europe disposant d'un trafic important d'aviation d'affaire, y compris les aéroports de Suisse (Zurich, Genève, Berne, Bâle, Altenrhein, Samedan, etc.), aidera à fidéliser la clientèle de propriétaires d'avions basés à Sion, tout en augmentant le niveau des revenus générés par l'activité de l'aviation générale.

Il importera en outre à l'aéroport d'assurer la conformité du FBO avec les statuts et réglementations de l'aéroport, comme tel est le cas pour tous les autres grands aéroports régionaux en Suisse. Ceci résoudra également la situation actuelle insatisfaisante du point de vue opérationnel et juridique (responsabilité civile pour des erreurs commises par le FBO). Cette approche suit la pratique des autres importants aéroports régionaux en Suisse.

3. ETUDES DE CAS

L'analyse comparative dans le contexte d'études de cas se prête particulièrement bien pour aborder ce sujet. L'analyse portera d'abord sur l'expérience du Canada ainsi que de la Suède, pays qui ont abordé le défi de la dépendance financière de l'Etat central d'une manière diamétralement opposée : dans le cas du Canada, par le transfert de la propriété et la responsabilité opérationnelle et financière vers les communes concernées, accompagné par une cessation des subsides fédérales, dans le cas de la Suède par la privatisation de l'organisation des aéroports régionaux.

En ce qui concerne des études de cas d'aéroports détaillées, il existe deux aéroports régionaux qui présentent des caractéristiques similaires à celles de l'aéroport de Sion, et ceci dans deux domaines stratégiquement différentes : l'aviation d'affaire (Altenrhein/Suisse) et l'aviation commerciale 'low cost' (Memmingen/Allemagne) - tout en reconnaissant qu'il n'y ait pas deux aéroports en Europe que se ressembleraient à 100%. Ces deux exemples s'offrent particulièrement bien à une analyse méthodique des enseignements transférables à la situation spécifique de l'aéroport de Sion, étant donné l'importance de l'environnement économique, régulateur et sociodémographique comparables.

3.1 L'Expérience Canadienne

Le Canada avec ses vastes étendues faiblement peuplées présente un cas particulier dans le monde occidental aéroportuaire de par le grand nombre de petits et moyens aéroports, et l'usage fréquent d'avions privés en manque de réelles alternatives de déplacement. De ce point de vue-ci, l'aviation au Canada représente un moyen de transport utilitariste, remplissant son but originare de rapidité par rapport aux autres moyens disponibles, et moins celui d'ultime luxe parfois perçu en Europe³⁵.

En 1994, le gouvernement du Canada, à l'époque propriétaire de l'entier des aéroports sur leur territoire, a défini un nouveau cadre régulateur concernant ses aéroports régionaux³⁶. Dans le cadre de la 'National Airports Policy' (NAP)³⁷, et dans le contexte d'un important programme de réduction de la dette budgétaire fédérale, 93 de ses 330 aéroports d'ordre régional ou local ont été

³⁵ Il existe cependant un décalage entre perception publique et la réalité: l'atout de l'aviation d'affaire, vu sa flexibilité, la possibilité d'utiliser des aéroports de proximité et l'embarquement quasiment immédiat est cependant pareil partout au monde.

³⁶ Dans cette catégorie figurent tous les aéroports au Canada à l'exception des neuf plus grands aéroports (Ottawa, Montréal, Toronto, Vancouver, Calgary, Edmonton, Halifax, Winnipeg, Victoria)

³⁷ Canadian Department of Transport, Regional and Small Airports Study, 2004 (TP 14283B)

transférés vers les municipalités concernées. Ces 93 aéroports avaient en commun la nature de leur trafic, se trouvant exclusivement dans la catégorie de l'aviation générale, respectivement d'affaire.

Le transfert de propriété a été effectué sur deux principes de base :

- L'hypothèse que les entités locales seraient mieux placées que l'état fédéral pour définir le niveau de services aéroportuaires requis pour assurer le meilleur développement de l'économie régionale respectivement locale.
- La substitution du financement des aéroports moyennant le contributeur fiscal fédéral par un financement des opérations par les usagers des facilités et services aéroportuaires.

Le transfert impliquait la cessation de toutes subventions de l'état, à l'exception d'un financement du transfert de propriété et quelques investissements liés au maintien de la sûreté.

Les résultats et expériences clé de l'expérience Canadienne figurent ci de suite :

- De manière générale, les aéroports avec plus de 30,000 passagers / an sont profitables, ceux avec moins de 6,000 passagers déficitaires ;
- De manière générale, les aéroports profitables disposent d'un bassin d'attraction de plus de 15,000 personnes; 43 % de ces aéroports bénéficient d'un bassin d'attraction de plus de 50,000 personnes ;
- Une population en diminution entraîne une forte probabilité que l'aéroport concerné est déficitaire. 82% des aéroports déficitaires se trouvent confrontés à une contraction de leur bassin d'attraction ;
- Il existe une étroite corrélation entre le niveau de revenus par rapport à la moyenne nationale, le taux d'emploi et d'autres facteurs économiques, et la profitabilité d'un aéroport ;
- Parmi les aéroports profitables dont une grande partie du trafic provient d'avions légers (moins de 2,000 kg, ne générant pas ou peu de revenus pour l'aéroport à travers les redevances d'atterrissage, la source de revenus la plus importante est la marge sur la vente de carburant suivie par les revenus de locations (bureaux, hangars, locaux techniques, etc.) ;
- Il existe une étroite corrélation entre profitabilité et longueur de piste disponible (sur certains des aéroports, l'aviation générale est limitée à des avions légers. (moins de 2 tonnes), ne générant pas de redevances importantes par rapport au nombre de mouvements) ;

Les aéroports, respectivement les municipalités concernées, ont pris un éventail de mesures dans le but de compenser la cession des subventions fédérales, en l'occurrence:

- Projets de développement immobiliers
- Introduction / augmentation des redevances d'atterrissage
- Augmentation de la marge sur les carburants
- Introduction / intensification du marketing
- Réduction de l'effectif de l'aéroport
- Multiple emploi de personnel ('multi-tasking')
- Augmentation de l'efficacité des opérations et de la maintenance
- Introduction des systèmes automatisés d'alimentation de carburant

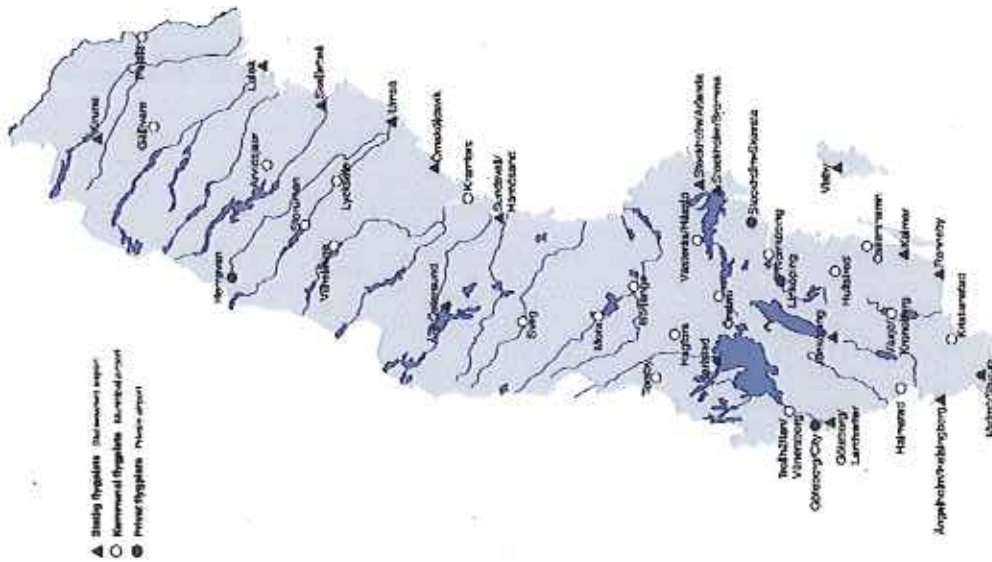
L'expérience Canadienne de transfert de propriété et de responsabilité vers les entités politiques directement concernées allait à l'encontre d'une tendance croissante de privatisation d'aéroports dans les pays du G-7 (à l'exception notable des Etats-Unis) qui avait pour objectif de les rendre plus efficaces et tournés vers les clients (lignes aériennes et voyageurs), mais également de générer des retombées financières. Bien qu'il soit difficilement concevable que les aéroports Canadiens aient pu être privatisés (vu leur nombre, et la petite taille d'une grande partie parmi eux), on aurait pu s'attendre à une privatisation des grands aéroports régionaux, ce qui ne retraits cependant pas dans la politique économique du gouvernement Canadien, pourtant résolu de réduire le déficit budgétaire fédéral.

Or, en installant les principes de fédéralisme et d'autodétermination au niveau de leurs infrastructures aéroportuaires (bien entendu dans les limites des règles de l'OACI), ainsi que celui 'd'utilisateur-payeur', le gouvernement a créé la base pour un système d'aéroports régionaux et locaux plus efficace et performant, dans les limites des possibilités économiques. Par défaut de la disponibilité d'analyses financières ou de comptes des aéroports concernés il n'est pas possible de quantifier l'effet de la stratégie aéroportuaire canadienne au niveau financier. On peut cependant constater que *grasso modo*, les économies locales et régionales ont profité de la 'communalisation' des petits et moyens aéroports au Canada.

L'exemple Canadien, dû au nombre de similitudes³⁸ avec la situation séduinoise (relative faible densité de population et par conséquent faible bassin d'attraction, prédominance de l'aviation générale, etc.), offre quelques révélations pertinentes qui seront confirmées et approfondies dans le contexte des aéroports de Altenrhein et de Memmingen, surtout en ce qui concerne les approches visant l'augmentation des revenus.

³⁸ La plus grande dissimilitude consiste probablement en le manque d'alternatives de transport dans nombre de régions périphériques du Canada

3.2. L'expérience Suédoise



La Suède compte neuf millions d'habitants repartis sur un territoire de 450,000 km², ce qui représente une densité de la population de 20 habitants/ km² (Valais : 22,5 habitants/km²). Le pays dispose d'un système aéroportuaire étendu, comprenant 44 aéroports disposant d'au moins une connexion de ligne.

Les années soixante ont vu la construction de nombre d'aéroports, le dernier nouvel aéroport datant de 1999 (Pajala, à l'extrémité Nord Est du pays). Avant 2006, année d'entrée en vigueur d'une nouvelle politique aéroportuaire nationale, 16 parmi les 44 aéroports étaient détenus par l'Etat et opérés à travers la LFV, société nationale de gestion d'aéroports basée à Göteborg. La compétence de la LFV incluait pratiquement tous les services clés tels que celui du contrôle aérien, les services d'assistance au sol ainsi que la gestion des activités commerciales (parking, immobilier, publicité, etc.). Le niveau des charges et redevances en 2006 étant identique sur les 16 aéroports, la LFV subsidiant les aéroports déficitaires à travers les excédents des aéroports profitables à hauteur de SEK 152 M en 2006 (env.CHF 25 M en 2006).

Les 26 aéroports régionaux et communaux recevaient un total de SEK 103 millions (env. CHF 17 M) en subsides directes de l'Etat en 2006, ainsi que SEK 76 millions (env.CHF 12.5 M) en vertu du règlement sur l'obligation de service public (OSP)³⁹. A cette époque, il existait deux aéroports privés, ceux de Stockholm-Skavsta (propriétaire : Aertis) et Linköping (propriétaire: Saab Aviation).

³⁹ Achat de contingents de tickets pour assurer la profitabilité d'une connexion considérée d'intérêt public (support des régions périphériques)

En 2006, le parlement suédois ratifiait la séparation de LfV en deux organisations séparées⁴⁰, LfV (services de contrôle aérien) ainsi que Swedavia (opérateur de 13 aéroports publics nationaux), permettant chaque entité de se concentrer sur leurs domaines spécialisés. Simultanément, les aéroports de Ängelholm, Sundsvall-Härnösand et Ömsköldsvik ont été vendus à leurs municipalités, respectivement régions. L'aéroport de Karlstad a été vendu à la région Värmland en Décembre, 2010, celui de Jönköping repris majoritairement par la municipalité de la ville de Jönköping (voir plus bas).

Les quatre grands aéroports du pays (Stockholm-Arlanda, Göteborg Landveiter, Stockholm-Bromma et Malmö) sont gérés individuellement, tandis que le reste des aéroports régionaux ont été regroupés dans une seule unité de Swedavia. L'ultime objectif est de gérer 10 aéroports publics en total. La mission de Swedavia, étant donné le grand nombre d'aéroports par rapport à la population de neuf millions, est de minimiser les pertes (seuls les quatre aéroports atteignent des résultats positives), mais surtout de maintenir une infrastructure performante pour soutenir l'économie, y inclus le secteur touristique.

3.2.1 L'aéroport de Jönköping

L'aéroport de Jönköping, ancienne base militaire, situé au centre de la partie Sud du pays, à env. 150 km de Göteborg à l'Ouest et 360 km de Stockholm au Nord Est, a vu ses affaires se détériorer depuis l'an 2000, année où quelque 300,000 passagers utilisaient l'aéroport (charter, connexions de ligne connecté par Copenhague). En 2007, ce nombre avait chuté à 65,000, dû à un marketing centralisé (LfV) peu efficace, focalisant ses ressources sur le développement du trafic à Stockholm et Göteborg.

En 2010, l'aéroport a été repris par la municipalité de la ville de Jönköping (90,5%) et un investisseur privé, LCAG Ltd. (9,5%). Dans ce quasi-partenariat public-privé, l'investisseur privé a assumé le rôle de développer de nouvelles connexions dans le but de revitaliser l'aéroport, vu que ce dernier ne possédait pas de propres capacités de marketing.

⁴⁰ Dotés de Conseils d'Administration dont siègent des personnages ayant parcouru des carrières dans le secteur privés, y compris des compagnies aériennes.

3.2.2 L'investisseur LCAG Ltd.

Le 'Low Cost Airport Group' britannique (LCAG) dont les principaux actionnaires Paul et Carla Whelan disposent d'une longue expérience dans le secteur, est une société d'investissements aéroportuaires spécialisée dans la reprise et *turn-around* d'aéroports régionaux déficitaires. Leur proposition d'investissement était basée sur la reprise d'une position minoritaire pour un bas prix (environ CHF 100,000 dans le cas de Jönköping) avec la possibilité de revendre de leurs actions à la municipalité une fois un seuil défini de passagers atteint. Dans les cas de Jönköping, il s'agissait de 'réanimer' un aéroport qui possède de caractéristiques favorables tels que :

- Emplacement central dans une région à relativement forte activité économique (potentiel pour centres de logistique / fret)
- Aire d'attraction (pourtant non-exclusive) d'environ un million de personnes
- Bon potentiel de développement de l'aviation générale

La stratégie de LCAG pour le développement d'un réseau de connexions était basée sur la mise en valeur des facteurs susmentionnés ainsi que sur les mesures suivantes⁴¹ :

- Développement de programmes d'incitation sur la base d'une réduction des redevances (atterrissage, autres) pour toute nouvelle compagnie aérienne introduisant des nouvelles connexions
- Mise à disposition d'un budget de marketing et de publicité
- Assurer le support de toutes les parties prenantes ('stakeholders'), y inclus les médias
- Convaincre les majeures parties prenantes de s'engager dans les affaires aéroportuaires (par ex. à travers un siège au conseil d'administration)

Selon Carla Whelan, membre du conseil d'administration de LCAG et directrice de l'aéroport de Jönköping depuis la séparation de Jönköping de la LFV, le facteur externe le plus importants pour la mise en place d'une stratégie de développement réussie est la disponibilité de moyens financiers pour soutenir le fonctionnement de l'aéroport jusqu'à l'atteinte du seuil de rentabilité. Le facteur interne le plus important est la présence d'une équipe de gestion d'aéroport flexible et pro-active, pouvant réagir d'une manière

⁴¹ Selon Carla Whelan, LCAG

dynamique au changement.

En ce qui concerne le marketing et la communication externe, toute stratégie de communication doit selon Carla Whelan repose sur la promotion et la notoriété du *unique selling point* (argument clé de vente), donc dans le cas de Jönköping son emplacement central et le bassin d'attraction.

3.2.3 Le concept du 'Basic Airport'

La Suède, avec ses 44 aéroports pour une population de neuf millions, se trouve devant le défi d'assurer la connectivité pour ses habitants tout en minimisant les pertes générées par des aéroports situés dans les régions à faible densité de population, concentrés au nord du pays. Considérant que les coûts du personnel constituent le poste de coûts fixes le plus important d'un aéroport typique (surtout dans les pays à niveau salarial élevé comme la Suède ou la Suisse), il est évident que toute stratégie de contrôle de dépenses doit impérativement passer par une augmentation de l'efficacité opérationnelle d'un aéroport. C'est pour cette raison que la LfV avait défini le concept de 'l'aéroport basique' pour les aéroports régionaux ce qui a assuré qu'un aéroport de quelques 300,000 passagers annuels puisse atteindre le seuil de rentabilité (par ex. l'aéroport de Ängelholm situé au Sud Ouest du pays). En Europe occidentale, ce seuil se situe généralement autour d'un million de passagers pour les aéroports sans trafic 'low cost' dominant.

Dans le cas de Jönköping, le déclencheur de changement était le départ de l'armée, ce qui impliquait entre autres que l'aéroport désormais civil devait mettre en place son propre service de feu, jusque là fourni par l'armée. En l'absence de moyens budgétaires, pendant une période de transition, les membres de l'équipe opérationnelle ont acquis une qualification de pompiers aéroportuaires. Entre temps, selon Stefan Karlsson, directeur des opérations, l'efficacité de l'équipe a été menée à un point où Jönköping, avec ses 40 employés, arrive à exercer les mêmes fonctions qu'un aéroport 'standard' situé au nord de l'Europe⁴² avec 400 salariés. Cette estimation paraissant exagérée, on peut tout de même constater que l'intégration dynamique des services préventifs (pompiers, sécurité) dans les services productifs de l'aéroport représente une importante source de synergies pour les aéroports régionaux.

Vu l'important investissement en la formation d'employés 'multi-performants', un faible taux de rotation du personnel est primordial du point de vue opérationnel ainsi que financier. Celui-ci est achevé d'une manière 'automatique', de par la grande satisfaction du personnel, se réjouissant d'un travail varié, changeant de jour en jour⁴³. Dans de contexte il est remarquable que dans un pays

⁴² Vu l'importante charge du service hiver (déneigement, dégivrement, etc.)

⁴³ Ceci a été confirmé par des employés 'multi-fonctionnels' concernés à Jönköping, ainsi qu'à Ängelholm

ayant une forte tradition ouvrière, et des syndicats forts, il y a eu peu de résistance quant à l'introduction du *multi-tasking* sur les aéroports. Un effet secondaire avantageux est la possibilité pour tout employé de – en principe – accéder à tout poste aéroportuaire, y inclut celui de directeur, ce qui n'est autrement que rarement le cas. Finalement, les employés disposants de multi-compétences facilitent fortement l'adaptation à une croissance de l'aéroport, car les tâches de formation de tout nouvel employé peuvent être distribuées parmi une large base d'employés. Elle permet en outre une plus grande souplesse opérationnelle, par exemple pour combler des absences maladie ou de vacances.

3.2.4 Etablissement de nouvelles connexions

Le développement de nouvelles sources de revenus constituant la première priorité de l'aéroport, la mise en disposition des moyens financiers pour le développement de nouvelles connexions représentait un facteur primordial. Ce budget consistait d'une part des activités de marketing/communication 'classiques' ainsi que les réductions et rabais de volume accordés aux compagnies aériennes. Ces moyens ont été mis à disposition par deux organisations, LogPoint South et Destination Jönköping. LogPoint est une société de développement industriel focalisée sur le domaine de la logistique tandis que Destination Jönköping s'occupe du développement touristique de la région. Les deux organisations publiques en tant que importantes parties prenantes de l'aéroport se sont ainsi engagées financièrement pour le développement de l'aéroport, dont ils ont un fort intérêt au vu de l'avancement de leurs propres objectifs - le développement d'un centre de fret aérien sur l'aéroport ainsi que la croissance du tourisme régional. Le montant de cet engagement n'a pas été révélé, mais on peut estimer qu'il s'élève annuellement à environ 250,000 Euros par contributeur. De par leur engagement, ces deux partis ont assumé leur responsabilité pour le développement de l'aéroport, leurs directeurs sachant que la possibilité d'une éventuelle clôture de l'aéroport en cas de pertes soutenues, respectivement devenant politiquement indéfendables reste une possibilité et que, une fois un aéroport fermée, il est difficile de le ressusciter⁴⁴.

3.2.5 Conclusions et enseignes du cas de Jönköping

L'aéroport n'a malgré les efforts de ses nouveaux propriétaires publics-privés jusqu'au jour pas atteint le seuil de profitabilité. Ceci dit, le rachat de l'aéroport par la commune de Jönköping ainsi que LCAG a permis aux parties prenantes directement impliquées, y compris LogPoint et Destination Jönköping de littéralement prendre leur destin en main au lieu de dépendre d'un organisme central pour lequel d'autres priorités prenaient le dessus, en l'occurrence le développement des quatre aéroports majeurs d'importance stratégique. L'engagement actif de parties prenantes est un élément indispensable pour assurer le futur d'un aéroport. Comme le

⁴⁴ Surtout pour des raisons d'opposition par la population concernée par les immissions

montrera le cas de Memmingen, les parties prenantes peuvent aller aussi loin que de constituer à elles-seules la base d'actionnaires d'un aéroport. Le rôle des parties prenantes prouve d'une façon exemplaire qu'un aéroport ne peut guère exister isolé mais fait partie intégrante de son environnement, y compris le tissu économique d'une région.

En ce qui concerne l'objectif de minimiser les coûts opérationnels d'un aéroport régional tel que celui de Jönköping, le concept du 'Basic Airport' a pu assurer que le niveau des dépenses opérationnelles de l'aéroport restait gérable pour les nouveaux propriétaires, permettant d'investir dans le marketing au lieu d'assurer la couverture d'un important déficit. Avec ses 300,000 passagers par an, une fois les rabais pour les nouveaux clients arrivés à l'échéance, les comptes devraient cependant s'approcher du point d'équilibre avec une chance de réaliser des chiffres positifs durables au fur et à mesure de nouvelles connexions de ligne ou de charter établies.

L'exemple de Jönköping confirme l'importance cruciale du marketing pour les aéroports régionaux pour leur développement. La LFV, ayant monopolisé la gestion des aéroports régionaux, y compris le marketing et le développement des affaires, n'était guère en mesure de promouvoir d'une manière effective l'aéroport de Jönköping, malgré l'existence d'un programme national de financement de nouvelles connexions. Il est évident qu'une organisation centraliste telle que la LFV ne peut gérer d'une manière efficace un programme de marketing pour une multitude d'aéroports. Dans le cas de Jönköping, l'effet se manifestait dans l'érosion constante du trafic aérien qui migrait vers l'aéroport concurrentiel de Göteborg, à moins d'une heure et demi de voiture. Le moment où les nouveaux propriétaires assumaient le contrôle sur l'aéroport et se mettaient à développer leurs propres activités de marketing, ce développement a été inversé pour atteindre à nouveau le niveau de l'an 2000.

3.3 Comparaison entre l'Aéroport de Altenrhein et l'Aéroport de Sion

L'Aéroport de Altenrhein est situé à environ 20 km à l'Est de St.Gall. Limitrophe au Lac de Constance, l'aéroport a été construit en 1926 par l'industriel allemand Dormier pour la construction de l'avion amphibie 'Dornier X'. Depuis ces origines, l'aéroport est resté en mains privées. Son propriétaire actuel, l'Autrichien Markus Kopf, a racheté 50% de l'aéroport au groupe Néerlandais Strikwerda en 2008, tandis que l'industriel Dieter Bühler a repris l'autre moitié. Celui-ci, suite à des différences de nature stratégique, a vendu ses actions en Juin 2010 à Markus Kopf, le rendant propriétaire à 100%.

Les infrastructures aéroportuaires de Altenrhein et de Sion sont comparables, bien que Altenrhein ne dispose qu'une piste de 1500 m (Sion : 2000 m)

La distance entre ACH et sa concurrence principale, l'aéroport de Zurich, s'élève à 106 km (1 h 15 minutes de voiture). L'aéroport de Friedrichshafen (D) est situé à une distance de 65 km (50 min de voiture), celui de Memmingen à 105 km (1 h 05 min de voiture) depuis Altenrhein. L'aéroport se trouve donc face à une forte concurrence qui bénéficie d'une infrastructure aéroportuaire bien plus performante que celle de l'aéroport St.Gallois. Sa piste de 1,500 m limite son utilisation à des avions de turbopropulsion (p.ex. Q-400) ou des légers avions à réacteur du type Embraer-170, mais exclut l'utilisation d'appareils tels que l'Airbus A 319.

L'aéroport de St.Gall/Altenrhein (ACH) se prête à une comparaison avec Sion pour les raisons suivantes :

- o Altenrhein, sous le toit d'une *holding*, est divisé en deux sociétés, chacune avec ses propres employés : Altenrhein Airport SA (société d'exploitation) et Altenrhein Realco SA (société immobilière). Il est donc possible d'analyser ACH comme s'il s'agissait d'un aéroport similaire à Sion, ne possédant que peu de revenus non-aéronautiques ;
- o Altenrhein dispose d'une seule organisation de *handling*, dont l'usage est obligatoire pour tout utilisateur non basé à ACH ; Sion par contre dispose de deux organisations de *handling*, une propre à l'aéroport, l'autre fournie par le FBO Alpine Jet Services. Il n'existe pas de *handling* obligatoire à Sion ; la comparaison entre les deux aéroports permet ainsi d'évaluer les avantages et inconvénients de chaque modèle de *handling* ;
- o Altenrhein est soumis à un environnement de coûts similaire à celui de Sion (salaires, etc.), permettant une comparaison des coûts opérationnels ;
- o Altenrhein, pareil à Sion par rapport à l'aéroport de Genève, est soumis à une forte concurrence : Zurich et Friedrichshafen pour l'aviation commerciale ainsi que Samedan et Friedrichshafen pour l'aviation générale ;

- o Altenrhein présente le rare exemple d'un aéroport régional ayant généré des bénéfices (au niveau de la holding) pour une période prolongée. L'analyse permettra d'établir si certaines des pratiques pourraient être transférées vers Sion.

Malgré le grand nombre de similarités entre les deux aéroports, une comparaison de comptes ne peut cependant aller au-delà d'un niveau approximatif, si l'on considère :

- la confidentialité, respectivement non-disponibilité de certaines informations financières et opératives relatives à Altenrhein
- la non-disponibilité de détails opérationnels et financiers concernant l'aéroport de Sion. L'ensemble est cependant structuré de telle façon que l'utilisateur initié parviendra à compléter l'image financière pour en tirer davantage de conclusions.

3.3.1 Aperçu de la situation compétitive⁴⁵ des deux aéroports

	St.Gallen- Altenrhein	Zurich	Friedrichshafen/D	Memmingen/D	Sion
Structure	privé	privé/public	privé/public	privé	public
Nombre passagers (2006)	110,000	19 millions	660,000	910,000	30,000
Mouvements	29,300	261,000	43,600	38,300	44,200
Piste (m)	1,500	2,500, 3,300, 3,700	2,356	2400	2,000
Destinations	3	147	29	24	3
Lignes aériennes ⁴⁶	1	120	13	3	2

⁴⁵ L'année de référence de 2006, précédant la crise financière ainsi que le changement de propriétaire est plus pertinente quant à la compétitivité relative de Altenrhein: sous le nouveau propriétaire l'aéroport a initié une nouvelle stratégie qui a jusqu'ici résulté en une baisse des activités et des résultats financiers.

⁴⁶ Selon plan de vols été 2011

3.3.2 Les principales sources de revenu à Altenrhein

3.3.2.1 Aviation :

Activités liées à l'Aviation	Impact sur le revenu (CHF)	%
Vols de ligne: (ACH-Vienne)	4.1	35
Vols affrétés (Sardaigne et autres, charters ad-hoc)		
Aviation Générale (Av. d'affaire, avions privés, hélicoptères, avions école)	5.2	44

3.3.2.2 Non-Aviation :

Activités non-aviation	Impact sur le revenu (CHF)	%
Développement immobilier et location à des tiers	1.9	16
Parking	0.4	3.5
Marketing/publicité et autres	0.1	1

Contrairement à l'aéroport de Sion, celui de Altenrhein dispose des connexions de ligne (desservis par Austrian Airlines et depuis 2011 également par Peoples Airline), liant la région St.Galloise et notamment le Vorarlberg voisin avec la capital autrichienne. Or, même avant la crise de 2007/2008, l'opération des avions commerciaux n'a pu en elle-même couvrir les coûts, ceci pour le grand nombre d'infrastructures, d'équipements et de personnel nécessaires pour soutenir l'opération. Les redevances aéroporutaires se situant en haut de l'échelle des aéroports concurrentiels de Zurich et Friedrichshafen et les revenus commerciaux dérivés de l'aviation restant limités⁴⁷, l'aéroport de Altenrhein maintenait les vols de lignes essentiellement en vue :

- de la distribution des coûts fixes de l'aéroport à travers tous les genres d'aviation
- du statut juridique de l'aéroport en tant qu'aéroport non-concessionné⁴⁸, le rendant dépendant de la bonne volonté du

⁴⁷ Le nombre de passagers / an ne justifie pas l'établissement de commerces

⁴⁸ L'aéroport ne détient pas de concession fédérale ce qui n'a peu d'impact sur les opérations quotidiennes (mais ce qui a l'avantage de flexibilité tarifaire (il n'existe par ex. pas l'obligation de consulter l'OFAC chaque fois que l'aéroport à l'intention d'augmenter une redevance

Vorarlberg (l'aéroport étant considéré par la population comme l'aéroport de Vorarlberg) qui tient à assurer des liaisons quotidiennes avec la capitale à l'autre extrémité du pays.

3.3.3 Développement des affaires :

3.3.3.1 Vols charter

Malgré la relative proximité du premier aéroport de Suisse et le vaste offre de vols de ligne ou charter de celui-ci, ainsi que la concurrence de l'aéroport de Friedrichshafen, lui aussi offrant un réseau de destinations de charter, l'aéroport de Altenrhein a su développer son propre marché de connexions charters saisonnières tels que la Sardaigne, l'île d'Elbe, Majorque ou encore Zadar en Croatie.

Dans le domaine des 'ad-hoc charters' (charters ponctuels), Altenrhein en coopération étroite avec l'agence de développement économique cantonal de St.Gall ainsi que les organisations touristiques, a su établir une offre intégrée innovatrice, consistant en des 'packages' complets tel que des camps d'entraînement estivaux pour les équipes de football (FC Liverpool, Werder Brême, etc.) ou bien dans le contexte d'évènements d'importance supra-régionales comme le Symposium de St.Gall ou le Festival de Bregenz.

Quant aux incitatifs aux investisseurs, pareils aux autres cantons, il n'existe pas de subventions directes. En revanche, des diverses incitations fiscales / congés fiscaux sont disponibles⁴⁹.

3.3.3.2 L'aviation d'affaire

Tandis que l'aviation de ligne se trouvait en stagnation au fil des dernières années, elle se trouve actuellement en déclin, partiellement en raison d'une nette détérioration des relations commerciales avec le plus important client de ce secteur, Austrian Airlines⁵⁰. L'aviation d'affaire, hors mis une nette baisse d'activité pendant la crise économique 2007/2008, a cependant retrouvé le

⁴⁹ Beat Ulrich, Standortpromotion St.Gallen

⁵⁰ Le conflit à amené le propriétaire de l'aéroport, Markus Kopf, à créer sa propre ligne aérienne (People's Vienna Line), d'acquérir un avion Embraer-170 pour env. CHF 20 M pour faire la concurrence à Austrian Airlines, sur la connexion de ligne liant Altenrhein à Vienne. Le taux de remplissage des avions atteint actuellement 36 respectivement 37%, rendant l'opération largement déficitaire pour chacun des deux concurrents.
<http://www.tagblatt.ch/ostschweiz/ostschweiz/tb-os/art120094,1976398>
<http://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/forschach/tb-ot08/Austrian-bleibt-in-Altenrhein;art2889,1976268>

dynamisme d'avant-crise, affichant des taux de croissance entre 12 et 16% annuellement. L'activité de l'aviation d'affaire à Altenrhein est soumise à des fluctuations saisonnières (bien que moins prononcées qu'à Sion), culminant en Janvier/Février où convergent la réunion annuelle du Forum Economique Mondial (WEF) et la haute saison des stations de ski du Vorarlberg voisin. Pendant le WEF, et selon les conditions météorologiques, Altenrhein accueille nombre d'avions d'affaire, l'aéroport de Samedan ne disposant pas de système ILS et dont la situation topographique présente de majeurs dangers pour des pilotes qui ne sont pas habitués à l'utilisation de cet aéroport alpin⁵¹.

3.3.3.3 Location immobilière

Les activités immobilières de l'aéroport de Altenrhein consistent en :

- la location d'espaces dans le terminal (restaurant, agence de voyage, bureaux)
- la location d'un bâtiment de bureaux
- la location de quatre hangars, dont un destiné à la maintenance (ce dernier générant lui-seul 50% des revenus provenant du secteur immobilier de ACH

La valeur comptable de l'aéroport s'élève à CHF 33 M (2008), valorisant les terrains sur la base de CHF 103 / m² ainsi que la totalité des bâtiments à CH 16 M. La valeur intrinsèque, basée sur les revenus de location, permettent d'établir une valeur allant jusqu'à CHF 60 M, selon le taux de capitalisation appliqué.

Dans le but d'augmenter les revenus immobiliers, ACH a introduit un programme de séminaires et de réunions professionnelles ayant lieu dans les salles de conférences de l'aéroport équipées pour ce propos. Visant une augmentation des revenus du parking, l'aéroport a loué des surfaces à des sociétés de location de voitures qui leurs permettent de garer les excédents de leurs flottes dans un lieu sécurisé (patrouilles de sécurité aéroportuaires permanents).

⁵¹ Une série d'accidents mortels, le plus récent en 2009 en fait foi.

3.3.4 Comptes de résultats de l'aéroport de Altenrhein

Explicatif du contenu des colonnes de l'aperçu en bas de page :

- La première colonne – **SIR GA+CA** comprend les résultats de l'aviation générale (IFR et VFR) ainsi que de l'aviation commerciale (CA), les données à disposition ne permettant pas la séparation entre les deux types d'opérations. Vu l'activité très faible de la CA (seule activité d'ampleur étant les quelques vols SnowJet) ceci n'a qu'un faible effet sur l'ensemble des résultats de Sion.
- La deuxième colonne - **ACH GA** (aviation générale / general aviation) comprend tous les coûts et revenus de l'aviation générale, en déduisant tous les revenus et coûts spécifiques à l'aviation commerciale de Altenrhein Airport SA. Les ventes de carburant n'ont pas été adaptées : bien que les activités de l'aviation commerciale aient une influence (limitée – AJA ravitaillage ses avions généralement à Vienne) sur le volume des ventes, la marge (les bénéfices des ventes de carburants) elle-même est déterminée par la demande de l'aviation générale.
- La troisième colonne – **ACH GA + CA** (CA =aviation commerciale / commercial aviation) représente les comptes de Altenrhein Airport SA
- L'ultime colonne – **ACH GA +CA+RE** (immobilier / real estate) représente les comptes de la holding comprenant les résultats consolidés des deux sociétés constitutives : Altenrhein Airport SA et Altenrhein Realco SA

Compte de Résultats ⁵² (CHF 1000)	SIR GA+CA	ACH GA	ACH GA+CA	ACH GA+CA+RE
Mouvements IFR / VFR	44,119 total 11,534/32,585 (4300/39819)	32,076 total 5,544/26,532	5,544/26,532 Ligne+charter 2574 ; 34,650 total	5,544/26,532 Ligne+charter 2574 ; 34,650 total

⁵² L'aéroport de Altenrhein consiste en deux entités séparées financièrement aussi bien qu'au niveau du staff (mis à part le CEO et le CFO communs), Altenrhein Airport SA et Altenrhein Realco SA, société immobilière exploitante les hangars et autres bâtiments liés à l'aviation, ainsi que des bureaux situées en dehors du périmètre de l'aéroport.

Personnel	Total 27 salariés dont 16 EPT, 11 STP – total équivalent de 19.5 ⁵³ EPT	Total 30 salariés dont 18 EPT, 12 STP ⁵⁴ – total 22 EPT	Total 30 salariés dont 18 EPT, 12 STP – total 22 EPT	Total 25 ETP ⁵⁵
<i>Mouvements/EPT</i>	2262	1458	1575	
Redevances atterrissage	- ⁵⁶	761	761	761
Redevances handling ⁵⁷	196	515	515	515
Redevances passagers	-	129	2311	2311
Redevances atterrissage et handling	593			
Redevance bruit	49	⁵⁸	-	-
Redevance feu cat.4 et supérieur	111	-	-	-
Redevance opérations hors heures d'ouverture	9	⁵⁹	-	-
Dégivrage	⁶⁰	101	101	101
Total redevances aéronautiques	762		3688	3688
<i>Redevances aéronautiques/mouvement</i>	39	68	197	

⁵³ 3 STP (salarié à temps partiel) équivalent à 1 ETP (employé temps plein)

⁵⁴ Le service de feu de ACH

⁵⁵ Inclut le président de la holding

⁵⁶ Les valeurs des positions individuelles n'ont pas été mises à disposition

⁵⁷ *handling* aviation générale ainsi que commerciale

⁵⁸ Inclut dans les redevances *handling*

⁵⁹ Inclut dans les redevances *handling*

⁶⁰ Inclut dans redevances *handling*

Autres	116	62	62	62	62
Redevances Skyguide	509	- ⁶¹	-	-	-
Ventes carburant	3251	2992	2992	2992	2992
Loyers, produits des domaines	454	-	-	-	4041
Redevances utilisation domaine public	27				
Frais facturés à des tiers	160				
Chiffre d'affaires	5252⁶²	4560	6742	10783	
Achat carburant	2673	2421	2421	2421	2421
Achat services Skyguide	519	-	-	-	-
Matériaux et services	3192	2421	2421	2786	
Marge Brute	2060	2139	4321	7997	
<i>Marge brute/salarié</i>	<i>106,000</i>	<i>97,000</i>	<i>196,000</i>	<i>363,000</i>	
Coûts personnel incl. charges	1807	1881	1881	2453	
Honoraires et prestations de service	81 ⁶³	24	24	24	
Déplacements, communications, réceptions	52	7	7	7	
Loyers et leasing	1222	1015	1015	-	
Réparations/maintenance	623	250	250	371	

⁶¹ Les redevances de contrôle du trafic aérien sont directement transférées vers Skyguide et ne figurent donc pas dans les comptes de ACH

⁶² Exclut 'subventions acquises du Canton'

⁶³ Honoraires, prestations de service, prestations internes

objets immobiliers et mobiliers						
Assurances	83	101	101	178		
Energie/autres	114	109	109	459		
Administration	24	18	18	204		
Publicité/Marketing/Voyages	27	47	47	394		
Autres marchandises	92					
Prestations tiers (IT, certifications etc.)	225	25	25	25		
Autres prestations	71	-	-	-		
Promotion	98	145	145	145		
Immeubles et ouvrages	282	-	-	-		
Prestations de service (finances, jardinage etc.)	46	23	23	23		
Cotisations / frais divers	9	3	3	3		
Impôts & taxes	93	189	189	189		
Pertes sur créances	29	6	6	6		
Frais de Fonctionnement	3738	3834	3834	4001		
<i>Frais de fonct./marge brute</i>	2.5	1.8	1.8	0.5		
Capex ⁶⁴ (machine rayon X, véhicules, etc.)	393	500	500	500		
Autres dépenses / revenus	145	13	13	13		
EBITDA	(-) 1678	(-)1695	487	3996		
EBITDA/salarié (EPT)	-	-	44,000	182,000		

⁶⁴ Investissements dans le matériel d'exploitation et l'équipement technique

Amortissements & dépréciation	350	426	426	1040
EBIT	(-) 2028	(-)2121	61	2956
Dépenses/revenus financiers extraordinaires	(+)37	(+)114	(+)114	(-)991
Projets	-	(-)40	(-)40	(-)40
Taxes fonciers	-	-	-	(-)331
Bénéfice / Perte Net	(-) 2,065,000	(-)2,275,000	215,000	1,594,000

3.3.5 Conclusions :

- Vu que la base de coûts opérationnels (importance des coûts fixes) est typiquement lourde pour les aéroports (ainsi que pour les entreprises d'infrastructure en général), chaque mouvement d'avion supplémentaire a pour effet de baisser les coûts totaux et d'augmenter la création de valeur (mesuré par le ratio EBITDA/salarié), respectivement d'augmenter les profits une fois le seuil de rentabilité atteint.
- Le développement de sources de revenus non-aéronautiques tel que l'immobilier est particulièrement important pour la rentabilisation d'un aéroport, surtout si – comme dans le cas de Altenrhein - cette activité peut être poursuivie par le personnel administratif existant, ne demandant que peu de ressources supplémentaires. A Sion, les possibilités de développement de revenus immobiliers supplémentaires sont actuellement limitées, mais évolueront si l'armée devait fermer sa base militaire. Or, comme va être discuté dans le cas suivant de Memmingen, la présence d'un important parc immobilier peut représenter plutôt un fardeau qu'un atout si la demande immobilière ne suit pas.
- Sur la base du nombre de mouvements de l'aviation générale, dont les vols en VFR (pilotes privés de petit avions) ne rapportent que peu à l'aéroport, ni l'aéroport public de Sion ni celui de Altenrhein ne sont en mesure de produire des résultats positifs. L'attraction de vols commerciaux charter 'type Snowjet' ou des lignes utilisant des avions turboprop/petits jets est autant plus importante pour exploiter plus efficacement l'infrastructure onéreuse à entretenir.

- Quant au personnel, la transition vers le *handling* obligatoire permettrait la gestion de plus d'avions commerciaux, tout en offrant un service qui est à la hauteur d'une clientèle exigeante.

3.4 Etude de cas : L'Aéroport de Memmingen/Allemagne⁶⁵



Réseau de connexions (Source : Aéroport de Memmingen)

L'histoire récente de cet aéroport, situé à 120 km à l'Ouest de Munich et à 147 km au Sud Est de Stuttgart débute par sa fermeture en 2003. Aéroport militaire depuis ses origines en 1937, ayant acquis le statut de base stratégique de frappe atomique de l'OTAN y stationnant 1700 soldats et 650 civilistes, la base fut fermée suite à une réduction de l'effectif de l'armée allemande. L'économie locale fut frappée par une perte de 50 millions d'Euros en pouvoir d'achat, une réduction des revenus fiscaux considérable ainsi que la perte des retombés financières pour des sociétés de construction résultants des investissements annuels d'environ 12 millions d'Euros dans la maintenance et l'expansion successive de la base. Le plan de renaturation, estimé à EUR 44 millions, n'a pas pu être réalisé par manque de financement.

A l'initiative de l'économie locale, à travers une soixantaine de sociétés privées et avec l'appui de la banque communale d'investissements, une société privée d'exploitation de l'aéroport fut créée dotée d'un capital de EUR 13 millions dont 11,4 millions de fonds privés et 1,6 millions de fonds publics. Sans l'être d'un point de vue légal, on peut parler d'un partenariat public-

⁶⁵ Officiellement nommé 'Aéroport de Memmingerberg' mais généralement connu sous le nom de 'Aéroport de Memmingen' ou encore 'Allgäu Airport'

privé, vu l'alignement structurel des intérêts publics et privés, l'initiative et le pouvoir décisionnel se trouvant cependant dans le camp privé.

L'autorisation d'usage civil de l'aéroport accordée par le Tribunal Administratif de l'Etat de Bavière et successivement confirmée par le Tribunal Administratif Fédéral en 2004 (et de manière conclusive par la Cour d'Appellation Fédérale en 2007), l'aéroport civil de Memmingerberg a ouvert ses portes en 2004.

Le concept opérationnel de l'aéroport repose sur les quatre catégories suivantes⁶⁶ :

- Aéroport régional centré sur le tourisme (charter), connexions de ligne et aviation d'affaire.
- Aviation générale
- Maintenance, réparations et révision (MRR) pour des avions commerciaux
- Activités liées à l'aviation : entraînement de pilotes, maintenance aviation générale, fournisseurs de pièces détachées, immobilier (hôtel)

Le concept de marketing de l'aéroport se montre très performant dans l'exploitation des avantages de Memmingen par rapport à sa concurrence principale, les aéroports de Munich et de Stuttgart. Conscient de ses inconvénients (situation périphérique par rapport aux centres d'agglomération, manque de notoriété de la destination 'Allgäu' au plan international, résistance de la population contre une expansion plus forte), le marketing respectivement la communication marketing mettent en valeur les facteurs et messages suivants :

- Facilité et rapidité (*Allgäu Airport - einfach hin und weg*):
- Se sentir en vacances avant même de décoller
- L'aéroport à bas prix (parkings, offres gastronomiques, etc.)

Parmi ses activités de marketing / de relations publiques figurent notamment les réseaux sociaux (surtout Facebook) à travers lesquels l'aéroport entretient un dialogue constant avec ses clients (souvent jeunes), et des relations intensives avec les médias.

⁶⁶ Le fret n'a pas été considéré pour des raisons opérationnelles (pas d'ouverture 24/7) et politiques (proximité de la ville de Memmingen / nuisances nocturnes)

3.4.1 Similitudes entre les aéroports de Sion et de Memmingen :

Les deux aéroports ont nombre de points communs qui prêtent à une analyse comparative, notamment :

	MEMMINGEN	SION
Distance depuis des aéroports concurrentiels (min. de trajet de voiture)	Munich-centre : 1'19"; Stuttgart-centre 1'36"; Friedrichshafen : 55'	Genève-centre : 1'35" Berne-centre : 1'50" Lausanne-centre : 1'
Accès de voiture	7 min depuis autoroute	2 min depuis autoroute
Accès en train et bus	Station à Memmingen (10 min en taxi) ; navette de ligne vers Munich et Stuttgart, bus municipal	Station à Sion (7 min en taxi), bus municipal
Bassin d'attraction régional	Memmingen : 41,000 habitants ; Allgäu : env. 360,000 (1,600,000 si la ville de Munich est incluse) ⁶⁷	Sion : 29,000 Valais : env. 270,000
Potentiel vols 'incoming'	Tourisme : 17 millions de nuitées (2010)	Tourisme : 4.2 millions de nuitées (2010)
Météorologie	Peu de restrictions de vol dû à une visibilité réduite ou de phénomènes climatiques extrêmes (altitude 630m, dépassant la limite des brouillards)	Peu de restrictions de vol dû à une visibilité réduite ou de phénomènes climatiques extrêmes (climat sec, vents quasi-uni-directionnels)
Piste	2400mx30m	2000mx40m
Nombre de passagers/an (2010)	910,000	15,500
Destinations ligne et charter	26	3
Nombre de compagnies aériennes	10 (2 lignes, 8 charters)	1 ligne (Air Glaciers), 1 charter (SnowJet)

⁶⁷ Selon les plaques de véhicules garées sur le parking de l'aéroport la plupart des voyageurs provient des environs de Memmingen, jusqu'à une distance d'environ 70 km, suivi par les immatriculations des banlieues du Sud, respectivement Sud Ouest de Munich. Il semble y avoir peu de voyageurs habitant la métropole bavaroise, même si l'on tient compte de la disponibilité d'une navette régulière, ainsi que des connexions de train. Ce fait qui a été confirmé par le directeur de l'aéroport est probablement dû au grand nombre de vols à bas coût disponible à l'aéroport de Munich. Les constellations comparables sur d'autres aéroports montrent par contre qu'un facteur important est l'habitude des voyageurs – il est coûteux en termes de dépenses de marketing de vouloir les changer. Le marketing doit viser à inciter des voyageurs à 'franchir le seuil' de l'aéroport pour la première fois, par exemples à travers des actions, des événements culturels, des journées de portes ouvertes, etc.

3.4.2 Memmingen : Aéroport 'low-cost'

Malgré les ambitions de l'aéroport d'établir un réseau de connexions pour les voyageurs d'affaire, la dominance d'opérateurs 'low cost' purs (Ryanair, Wizzair) implique que l'aéroport, lui aussi doit impérativement suivre le principe de 'no frills' au niveau de son organisation et ses opérations : C'est seulement qu'en limitant ses coûts que l'aéroport peut espérer devenir profitable, une fois le seuil de deux millions de passagers / an franchi⁶⁸.

Les circonstances (bâtiment et infrastructure ex-militaires fonctionnels mais sobre) favorisant le modèle de 'low cost aéroportuaire', Memmingen (dans la tradition des vertus souabes d'austérité et d'autosuffisance) a inscrit le principe d'opération au plus bas coût possible dans ses statuts.

Au niveau du personnel, l'aéroport opère autour du principe du multi-tasking (également mis en œuvre à Sion, mais poussé au bout à Memmingen, similaire à Jönköping) : L'équipe de feu, en plus des qualifications de pompiers aéroportuaires, rassemble les fonctions et compétences suivantes :

- Mécaniciens
- Mécanicien de chauffage
- Plombier
- Electriciens
- Spécialistes construction de route / tarmac
- Installateurs
- Charpentier
- Couvreur
- Menuisier

De cette manière, pratiquement tous les travaux de maintenance peuvent être effectués par l'équipe de feu, qui est également sollicitée pour appuyer des entrepreneurs externes pour des projets de construction ou d'installation d'équipement sur l'aéroport. Pour le recrutement de cette équipe multi-compétente, l'aéroport a pu puiser dans un réservoir de talents artisanaux qui existe traditionnellement dans la région.

⁶⁸ Estimation de l'aéroport – selon un pronostic, l'aéroport atteindra 2.8 millions de passagers en 2025 (0.9 m pax en 2010). Selon une règle générale, un aéroport 'traditionnel' avec 100% de trafic 'low cost' atteindra le seuil de profitabilité seulement une fois la limite de cinq millions passagers annuels atteint

Le personnel de l'aéroport comprend 40 salariés à plein temps, 35 salariés à temps partiel ainsi que 4 stagiaires.

L'aéroport à externalisé les services suivants :

- Assistance en piste ('ramp handling')
- Assistance passagers ('passenger handling'), y inclus pour l'aviation d'affaire (un FBO n'existe pas)
- Sécurité
- Contrôle aérien

3.4.3 Un 'show case' immobilier

L'exemple de Memmingen en tant qu'aéroport militaire converti en aéroport civil est unique quant à la présence de tous genres de bâtiments d'utilité générale sur le périmètre de l'aéroport, y inclus notamment un terminal. On peut estimer que vu les coûts relativement modestes de leur transformation en bâtiments à usage civil (par rapport aux coûts de construction et de financement), chacune de ces opportunités serait sans doute réalisé au fur et à mesure que l'aéroport développe ces activités selon son plan d'affaires, permettant la mise en dispositions davantage d'offres immobilières. Ceci offre certains enseignements pour l'aéroport de Sion qui, si un départ des militaires aura lieu, disposera d'un parc immobilier similaire.

- Terminal : l'aéroport dispose d'un 'terminal' d'une surface importante ce qui est exceptionnel pour un aéroport militaire, ce qui a substantiellement réduit les coûts de conversion de l'aéroport en aéroport civil. L'aéroport doit cet atout aux besoins cérémoniaux des anciens militaires qui avaient construit un hangar de large envergure (les avions de chasse basés à Memmingen, eux, étaient logés dans des typiques hangars hémisphériques camouflés) pour l'organisation de festivités. A travers la transformation peu coûteuse du hangar principal en terminal d'une capacité de 1.5 M passagers/an, l'aéroport a pu débiter ses opérations sans un investissement initial dans la construction d'un terminal (coût minimum d'environ EUR 20 M).
- Bureaux : au vu de la présence permanente de 650 civilistes dont la grande majorité disposait de bureaux sur l'aéroport, il existe aujourd'hui un important potentiel pour la mise en disposition de bureaux pour des locataires non-affiliés aux opérations aéroportuaires (sociétés privées, études d'avocats, etc.). Dans la phase initiale, l'administration de l'aéroport ainsi que la police municipale et deux des commanditaires de la société d'exploitation de l'aéroport occupaient des bureaux transformés. L'aéroport, par manque de personnel expérimenté, n'entreprenait aucun effort visant à attirer davantage de

locataires. Les attentes de l'aéroport étaient telles que, une fois un réseau de connexions vers les centres d'affaires en Europe établi, la demande suivrait quasi 'automatiquement'. Cependant, après quelques succès initiaux, un tel réseau de connexions vers des centres d'affaires n'existe toujours pas (Ryanair choisit des aéroports périphériques tels que 'Barcelone-Girona' ou 'Londres-Stanstead' peu praticables pour des voyageurs d'affaires). Par conséquence, le développement de l'offre de bureaux est retardé.

- Centre de conférences : l'aéroport a hérité d'un centre de formation de l'OTAN d'une capacité d'environ 100 places, disposant d'un haut standard de construction ainsi que d'équipement technique et pouvant être converti en centre de conférence pratiquement sans aucune dépense. Ce centre de conférence n'a jusqu'au jour actuel pas été réanimé, malgré la présence d'un hôtel aéroportuaire, pour des raisons similaires à celles soulevées plus haut.
- Hôtel : une des anciennes casernes a été convertie en hôtel trois étoiles à bas prix (par rapport aux autres établissements de la même catégorie dans la région), visant une clientèle de voyageurs en avion avec des heures de départ tôt de matinée, des voyageurs de passage de voiture ou en car ou encore des travailleurs migrants. La complémentarité possible d'une offre hôtelière intégrant un centre de conférences n'a pas été réalisé, vu l'absence d'un nombre suffisant de voyageurs d'affaire.
- Hangars de maintenance/de stockage : comme l'on peut s'y attendre sur une base importante des forces aériennes, il existe un grand nombre de hangars, dont 46 hangars camouflés d'avions de chasse en béton armé et une dizaine de hangars multi-usage respectivement de stockage. Une partie de ses bâtiments sont utilisés pour les besoins de l'aéroport (ateliers, garage de camions et d'équipements), d'autres pour le hangarage d'avions privés (surtout pour des longues périodes, respectivement pour des avions de collectionneurs peu utilisés). Ayant déplacé la clôture de l'aéroport, une vingtaine de hangars camouflés se trouvent désormais en dehors du périmètre de l'aéroport et certains d'entre eux sont loués à bas prix à des entreprises locales (ateliers, stockage) sans affiliation aéroportuaire.
- Bunkers : Deux bunkers atomiques d'une importante envergure complètent le parc immobilier de l'aéroport. La direction a examiné leur possible utilité pour des centres de données ou d'autres centres informatiques nécessitant une haute protection contre des événements catastrophiques de tout genre. Malgré l'avantage important de la proximité d'un câble fibre optique à haut débit, ses efforts n'ont jusqu'ici pas eu de succès.

A présent, les revenus immobiliers se situent aux alentours de EUR 280,000. Ce montant plutôt modeste ne permet pas de combler les déficits opérationnels de l'aéroport.

En résumé, le vaste parc immobilier, n'a peu d'utilité pour un aéroport ne disposant pas de connexions de ligne vers des destinations importantes, et ne pouvant pas bénéficier d'une éventuelle pénurie de bureaux ou locaux de stockage en ville. Dans ce cas précis, une demande pour des bureaux de la part de sociétés valorisant la proximité de l'aéroport dû à leurs intenses activités

de voyages d'affaires, n'existe évidemment pas. La ville de Memmingen disposant de suffisamment de bureaux en location ou encore d'espaces à développer, l'offre de bureaux sur l'aéroport n'arrive pas à attirer une demande ne pouvant pas être satisfaite à Memmingen. Dans un tel environnement, loin d'être un atout financier, le parc immobilier représente plutôt un fardeau au niveau de sa maintenance.

3.4.4 Ambitions et réalité

La façon dont Memmingen se positionne sur le marché aéroportuaire de la région est prioritairement celle d'alternative aux grands aéroports de Stuttgart et de Munich dans le secteur des vols à bas prix ('low cost'). Ces deux aéroports disposant eux-mêmes de larges réseaux de connexions 'low cost', Memmingen met l'accent de son marketing sur :

- 1) la rapidité et facilité de l'usage de l'aéroport (une à sept minutes à pied pour rejoindre le terminal depuis le parking, une distance de trente mètres entre l'entrée et la porte d'embarquement, deux minutes à pied depuis la porte d'embarquement et l'avion) et
- 2) les coûts pour le voyageur (parking long terme à environ un quart du prix sur les aéroports de Munich ou Stuttgart)

Si l'on compare la situation actuelle de l'aéroport avec les objectifs et ambitions de ses fondateurs on arrive au constat suivant :

- Aviation commerciale/vols de ligne : les ambitions de créer un réseau de vols de ligne en concurrence directe avec Munich et Stuttgart ne se sont pas matérialisées. Air Berlin⁶⁹ avait notamment établi des connexions vers Berlin, Cologne et Francfort mais, malgré un haut coefficient de remplissage (80%), rendant l'opération rentable, la direction d'Air Berlin a pris la décision d'arrêter les vols en faveur de leurs connexions à Munich et Stuttgart, ceci pour des raisons 'stratégiques de l'entreprise', en d'autres mots, de pression exercée par les deux aéroports concurrentiels.⁷⁰ L'aéroport dessert essentiellement une clientèle constituée de voyageurs de loisirs, favorisant des vols à bas prix pour des voyages d'un week-end ou pour les vacances. Ryanair, inventeur et leader du secteur 'ultra low-cost' utilisant exclusivement des aéroports périphériques (à bas coûts) est désormais la ligne aérienne dominante à Memmingen ;
- Aviation commerciale/vols charter : un des objectifs de la création de Memmingen en tant qu'aéroport civil était le développement de la région touristique du 'Allgäu'. L'aéroport a consciemment résisté à la tentation de repositionner

⁶⁹ 2^{ème} société de ligne allemande, se positionnant comme une sorte de 'low cost' haut de gamme'

⁷⁰ Selon le directeur commercial de l'aéroport, Ralf Schmid

la marque 'à la Ryanair', lui imposant le nom de 'Munich-Ouest', mais en revanche l'a baptisé 'Allgäu-Airport', malgré la faible notoriété de la destination touristique en-dehors de l'Allemagne (Ryanair, quant à eux, a retenu, pour leurs propos, le nom de 'Munich-West'). Le nom de l'aéroport a donc été choisi dans le but de promouvoir la destination, et non pas dans celui de profiter de la notoriété existante d'une destination plus connue (Munich). Cette stratégie, octroyée essentiellement pour des raisons 'politiques' par les commanditaires locaux a eu peu de succès, mis à part une connexion charter depuis Dublin opérée par un tour opérateur spécialisé dans l'offre de semaines de vacances pour écoliers. De manière générale, le trafic 'outgoing' de loisir continue à dominer.

3.4.5 Le cas de Memmingen : succès pour l'économie, échec financier ?

Memmingen a pris une évolution qui pouvait, à une échelle réduite quant à l'aviation commerciale, présenter un possible scénario pour l'aéroport de Sion dans le cas d'une fermeture de la base militaire. Ce qui rend le cas de Memmingen unique, et au même temps instructif, est l'initiative exceptionnelle qu'ont pris les quelques 60 citoyens et entreprises locales en reprenant l'aéroport militaire désaffecté. Selon l'un des commanditaires fondateurs⁷¹, leur motivation était de ne pas laisser la base à l'abandon mais d'essayer, avec leurs propres moyens financiers, de créer des emplois locaux qualifiés et d'instrumentaliser l'excellente infrastructure héritée de l'armée dans le but de dynamiser la région, et surtout le tourisme. Sans une telle initiative locale, selon le commanditaire, l'aéroport n'aurait pas pu s'assurer du support d'une grande partie de la population de Memmingen qui avait dans le passé souffert de nuisances considérables générées par la base de l'OTAN.

Il faudrait cependant relativiser les motifs altruistes des fondateurs car il leur était possible d'acquérir l'aéroport ainsi que ses terrains (144 hectares) pour un montant de 13 millions d'Euros, une estimation immobilière externe valorisant le terrain à environ 30 million d'Euros. La construction d'une usine de 'Magnet Schultz' sur le terrain de l'aéroport moyennant l'achat du terrain pour un prix de 50 Euros/m² amène la valeur transactionnelle à un montant (hypothétique, car la demande n'existe actuellement pas, et les parties construites du terrain devraient être rétablis avant toute nouvelle construction) de 72 millions d'Euros.

D'un point de vue commercial et financier, six ans après le début de sa nouvelle incarnation, et malgré des subsides de l'état à une hauteur de six millions d'Euros pour l'expansion de l'infrastructure (élargissement de la piste, nouveau système ILS etc.), l'aéroport n'a toujours pas réussi à franchir le seuil de la rentabilité nette. Or, pour l'année 2010, l'aéroport affiche pour la deuxième fois de suite une rentabilité opérationnelle (106,000 Euros contre 35,000 Euros en 2009), tout en enregistrant une perte nette (EBIT) - gérable - de 600,000 Euros (sans la perte des connections intra-allemandes l'aéroport aurait produit un résultat positif net). Les

⁷¹ Wolfgang Schultz, Président de la société Magnet Schultz

revenus en 2010 ont atteint 9.5 millions Euros, les investissements s'élevaient à 4.3 millions d'Euros. Le ratio des dettes a été réduit de 32.6 % à 28,7%, un chiffre qui reste en dessous de la moyenne des aéroports en Allemagne. Avec ce résultat, l'aéroport présente un bilan plutôt positif, bien que le nombre total de postes créés (74 employée de l'aéroport (salariés à plein temps et à temps partiel confondus, ainsi que 188 employés d'entreprises fournissant des services à l'aéroport) ne puisse évidemment pas compenser la perte d'emplois lors de la fermeture de la base de l'OTAN.

En ce qui concerne le futur de l'aéroport, la dominance absolue de Ryanair laisse craindre que la profitabilité nette, malgré les estimatifs du management, restera un objectif insaisissable. Maintes d'exemples similaires montrent que Ryanair est susceptible de revendiquer davantage de contributions financières et de rabais de volume de la part de l'aéroport, menaçant son déménagement⁷² vers Friedrichshafen ou même Stuttgart, ce qui représenterait une perte que l'aéroport ne pourrait combler et qui menacerait l'existence-même de l'aéroport. L'aéroport se trouve effectivement piégé dans une logique de croissance à tout prix, car seulement en augmentant le volume de vols et de passagers, l'aéroport peut espérer de se maintenir à flot financièrement.

Au vu de ce qui précède, l'aéroport de Sion à intérêt de diversifier ses activités autant que possible, et de mettre la priorité sur les activités à haute valeur ajoutée (par ex. charter Russes). L'importance de l'aviation générale, sans le danger d'un quelconque opérateur dominant rend la situation plus confortable, mais la récente crise économique a tout de même démontrée la sensibilité d'une partie du secteur de l'aviation générale.

D'un point de vue de l'économie de la région, la formation de l'aéroport civil de Memmingen n'a pas pu combler le vide laissé par le départ de l'armée (pertes d'emplois, d'investissements, etc.). Hormis la connexion charter depuis Dublin, la valeur économique créée par l'aéroport se concentre dans les destinations touristiques étrangères, et d'une moindre part dans les sociétés aériennes étrangères, avant toutes Ryanair. Ceci dit, il y a eu lieu de création d'emplois et de valeur économique qui devrait être appréciée par rapport à leur l'alternative – le délabrement d'une infrastructure coûteuse sans l'avoir mis en valeur pour la poursuite d'objectifs d'importance régionale.

En tenant compte des aspects discutés, dûs à l'efficacité opérationnelle ainsi qu'au dynamisme de la direction de l'aéroport et de son équipe assurant un résultat s'approchant du niveau de profitabilité, l'aéroport de Memmingen peut malgré tout être qualifié de réussite et ceci malgré son caractère évident de 'trempin' pour des opérateurs étrangers de vols 'low-cost' touristiques.

Juxtaposant les deux aéroports de Sion et Memmingen, ce premier comble (avec un potentiel de croissance) une demande unique

⁷² Ryanair, dans plusieurs cas, a décidé de se retirer d'un aéroport malgré une haute profitabilité de leurs opérations, ceci, semble t'il, dans une stratégie d'assurer la crédibilité de leur menace de retrait vis-à-vis tous les aéroports 'partenaires'.

d'une clientèle à haut pouvoir d'achat. Sa valeur intrinsèque, l'emplacement de l'aéroport proche des stations Valaisannes prisées par le monde entier, n'a rien d'égal à Memmingen. Malgré son bassin d'attraction plus limité, l'aéroport de Sion à l'opportunité de diversifier ses activités, les rendant moins vulnérables à d'éventuelles faiblesses d'un des secteurs d'activité. Sion n'est également pas susceptible de tomber dans le piège d'une dépendance du secteur 'low cost' de l'aviation commerciale. Cette expérience démontre pourtant l'importance de développer des sources de revenus à haute valeur ajoutée au détriment des sources ne rapportant que peu de bénéfices au niveau financier promotionnel. Ceci confirme l'importance de développer le niveau des services à la clientèle (surtout le *handling*) pouvant justifier des tarifs plus élevés.