



MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT,  
DE L'ÉNERGIE ET DE LA MER

Conseil général de l'environnement  
et du développement durable

n° 010218-01 CGEDD

MINISTÈRE DES FINANCES  
ET DES COMPTES PUBLICS

Service du contrôle général  
économique et financier

n° 15 07 50 CGEfi

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE

# Audit de la gestion du patrimoine foncier des aéroports régionaux

Rapport CGEDD n° 010218-01, CGEfi n° 15 07 50  
établi par

Christian ASSAILLY (CGEDD), Pierre CAUSSADE (CGEDD), Christian FORMAGNE (CGEfi) et Hubert MONZAT (CGEfi)

Avril 2016



Les auteurs attestent qu'aucun des éléments de leurs activités passées ou présentes n'a affecté leur impartialité dans la rédaction de ce rapport



# Sommaire

<b>Résumé</b> .....	<b>2</b>
<b>Liste hiérarchisée des recommandations</b> .....	<b>4</b>
Recommandations pour l'État.....	4
Recommandations pour les sociétés aéroportuaires.....	4
<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Les recettes des aéroports</b> .....	<b>7</b>
1.1. Les redevances aéronautiques des aéroports.....	7
1.2. Les redevances non aéronautiques.....	8
1.3. Marges financières des redevances non aéronautiques.....	11
1.4. État des lieux par aéroport.....	12
<b>2. Recommandations générales pour valoriser le domaine et les activités commerciales des aéroports</b> .....	<b>13</b>
2.1. A l'attention des services de l'État.....	13
2.2. A l'attention des sociétés aéroportuaires.....	17
<b>Conclusion</b> .....	<b>21</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>24</b>
<b>1. Lettre de mission</b> .....	<b>25</b>
<b>2. Liste des personnes rencontrées</b> .....	<b>27</b>
<b>3. Glossaire des sigles et acronymes</b> .....	<b>32</b>

## Résumé

Les recettes non aéronautiques, non directement liées au trafic aérien sont essentielles pour l'équilibre financier des sociétés aéroportuaires et leur montant est du même ordre que celui des redevances aéronautiques.

Les redevances domaniales présentent d'autres caractéristiques qui doivent être soulignées : elles sont pérennes, prévisibles et indépendantes du trafic aérien.

En l'absence des recettes non aéronautiques, les sociétés aéroportuaires devraient augmenter leurs redevances aéronautiques de près de 50 %.

Globalement le montant de ces recettes par passager est assez comparable selon les aéroports. Toutefois la mission a constaté que le poids respectif des recettes parkings automobiles, recettes commerciales et recettes domaniales était très variable et qu'une optimisation était souhaitable.

Ainsi sur les aéroports d'outre-mer, les recettes des parkings automobiles sont près de trois fois plus faibles qu'en métropole, alors que leurs recettes commerciales sont plus élevées qu'en métropole. Quant aux aéroports de métropole, les redevances commerciales varient significativement d'un aéroport à l'autre.

Les sociétés aéroportuaires ont pris conscience de l'importance des activités non aéronautiques pour leur équilibre économique et elles ont toutes des projets pour les accroître dans les prochaines années. Mais elles n'ont pas de plan stratégique de développement de leur immobilier approuvé par leur conseil de surveillance et il existe peu de suivi des projets immobiliers par le comité d'audit.

Les zones d'activités autour des aéroports sont très attractives pour les investisseurs et elles se développent, que ce soit sur les emprises aéroportuaires ou sur les zones proches, souvent en concurrence directe avec l'aéroport.

La mission a constaté que la gouvernance des sociétés aéroportuaires qui inclut désormais les représentants des collectivités territoriales a contribué à renforcer la coordination entre les différents acteurs sur les projets d'aménagement. Mais cette coordination reste perfectible. Il existe encore beaucoup d'incompréhensions à vaincre et les zones d'activités au sein et autour des aéroports sont trop rarement vues comme complémentaires.

Au sein des sociétés aéroportuaires, il est apparu à la mission que la fonction développement et suivi des recettes non aéronautiques n'est pas toujours clairement identifiée et rarement située au niveau hiérarchique dans la structure que mériterait son importance économique.

Enfin, 3 des sociétés aéroportuaires sur 7 ne font pas de calcul de rentabilité des projets avant de les lancer et, pour les autres, les méthodes de calcul sont hétérogènes.

La mission a présenté un certain nombre de recommandations aux services de l'État et aux sociétés aéroportuaires, générales et propres à chaque aéroport. Elle propose que :

-les conseils de surveillance de chacun des aéroports les examinent pour décider de l'opportunité de leur mise en œuvre, qui serait suivie dans le cadre des comités d'audit par les contrôleurs généraux affectés auprès des aéroports. Un bilan annuel pourrait être établi par les services des aéroports et présenté en comité d'audit puis en conseil de surveillance ;

-au niveau central, le comité de suivi des aéroports (DGAC, APE, DB, CGEDD, CGEFI), d'une part, examine les recommandations destinées à l'État et définit la suite à leur donner et d'autre part, établit un tableau annuel de suivi des recommandations dans les aéroports.

## Liste hiérarchisée des recommandations

Pages

### Recommandations pour l'État

La DGAC devrait rédiger les grandes orientations stratégiques de l'État à l'attention des sociétés aéroportuaires concessionnaires des aéroports d'État. 13

La DGAC devrait consulter formellement les sociétés aéroportuaires sur les projets de schémas pluriannuels de stratégie immobilière sur l'emprise aéroportuaire, prendre l'attache des services de l'État présents sur les aéroports, et vérifier leur cohérence avec les Schémas Directeurs Régionaux de l'État établis par les préfets avant de les présenter à son comité stratégique immobilier. 14

Optimiser l'utilisation des emprises concédées avec les terrains gérés par l'État et valorisables par le concessionnaire (logements DGAC, anciennes emprises du ministère de la défense, du ministère de l'intérieur), le cas échéant avec compensation. 15

La DGAC devrait mettre en place un mécanisme permettant aux sociétés concessionnaires de bénéficier du produit de la cession de terrains déclassés de la concession, par exemple en utilisant le mécanisme du CAS 123. 16

L'APE devrait systématiquement exiger que les projets présentés au conseil de surveillance soient accompagnés d'un calcul de rentabilité (TRI, ROCE, analyse socio-économique,...). Il conviendrait que les calculs de rentabilité soient établis selon une méthodologie homogène pour tous les aéroports. 16

Les contrôleurs généraux, en liaison avec l'APE, pourraient se concerter afin de favoriser l'homogénéité des règles appliquées dans les aéroports. 16

La DGAC pourrait établir un bilan de l'expérience marseillaise dans la perspective de créer sous l'égide des préfets des conseils de développement dans chacun des aéroports. 17

### Recommandations pour les sociétés aéroportuaires

Les sociétés aéroportuaires devraient établir des Schémas de Composition Générale ou, à défaut, des plans stratégiques de développement des activités commerciales et domaniales qui devraient être validés par le conseil de surveillance et leur mise en œuvre suivie par le comité d'audit. 17

Les aéroports devraient rationaliser et professionnaliser le développement et le suivi des activités commerciales et domaniales en les confiant à une structure dédiée située à un niveau hiérarchique cohérent avec l'importance des recettes qu'elles engendrent.	18
Les aéroports devraient optimiser la gestion de leurs parkings : déposes-minute, parkings longue durée, services annexes, éventuellement réinstallation des parkings loueurs dans des bases arrières.	19
Les aéroports devraient mener à bien des projets de valorisation du domaine, sur les surfaces identifiées comme étant disponibles, par recours à des appels à projets ouverts.	19
Les aéroports devraient veiller à actualiser régulièrement les tarifs domaniaux en fonction de l'évolution du marché local et de leur emplacement par rapport aux pistes et aux aérogares.	19
Les aéroports devraient s'attacher à accroître la fréquentation des passagers dans les surfaces commerciales, en étendant leurs surfaces, en modifiant les circuits passagers ou le panel des enseignes présentes (quand c'est possible) et en consentant les efforts marketing nécessaires.	20
Les aéroports devraient développer de nouvelles recettes, comme la production solaire d'électricité sur les aéroports d'outre-mer et du sud de la métropole.	20

## Introduction

Les sociétés aéroportuaires créées par la loi du 21 avril 2005 ont un patrimoine foncier important qui contribue positivement à l'équilibre économique des sociétés et à leur développement tout en réduisant leur dépendance aux aléas des redevances aéronautiques.

L'objet de ce rapport conjoint du CGEDD et du CGEFi est double :

- informer les services de l'État de la façon dont les sociétés aéroportuaires valorisent leur patrimoine et plus généralement développent leurs activités non aéronautiques, d'une part,
- mettre en commun les bonnes pratiques rencontrées sur les aéroports pour les aider à mieux gérer leur patrimoine, d'autre part.

Les aéroports étudiés sont au nombre de sept : quatre en métropole, Bordeaux, Marseille, Montpellier et Strasbourg, trois en outre-mer, Guadeloupe, Martinique et Réunion.

La mission a rencontré les services de la DGAC (Direction du transport aérien et Service national d'ingénierie aéroportuaire), de France Domaine, et s'est rendue sur les 7 aéroports concernés où elle a rencontré les principales parties prenantes.

Ce rapport est constitué des éléments suivants :

- pour chaque aéroport, une fiche décrit l'aéroport, son organisation, ses projets immobiliers et commerciaux et fait des propositions aux services de l'État et à la société aéroportuaire pour accroître les recettes non aéronautiques.
- une synthèse des activités non aéronautiques des aéroports émettant des recommandations à l'État et à la communauté aéroportuaire pour mieux gérer le patrimoine des aéroports. La mission a veillé à ce que les chiffres diffusés et les recommandations générales ne comportent pas d'informations confidentielles sur les aéroports relevant du secret commercial.

Ainsi le rapport complet avec la totalité des fiches aéroportuaires ne sera diffusé qu'aux services des ministères chargés des transports et des finances . La synthèse sera adressée à chacune des 7 sociétés aéroportuaires avec la fiche qui la concerne.

## 1. Les recettes des aéroports

Les recettes des aéroports sont constituées de trois grandes masses d'importance à peu près égales globalement :

- les recettes liées à la sûreté et la sécurité<sup>1</sup>, non étudiées dans le présent rapport,
- les redevances de service public aéronautiques brièvement décrites ci-dessous,
- les recettes non aéronautiques.

### 1.1. Les redevances aéronautiques des aéroports

Les redevances de service public aéroportuaires, appelées aussi redevances aéronautiques des aéroports, sont les redevances payées par les compagnies aériennes pour l'usage de l'aérogare par ses passagers, pour l'usage de la piste, des aires de stationnement par les avions ou des équipements aéroportuaires.

Elles sont au nombre de cinq :

- la redevance passagers payée au départ pour chaque passager et dont le montant est généralement différent pour les liaisons domestiques et internationales ;
- la redevance atterrissage payée à chaque atterrissage, en fonction du tonnage de l'avion ;
- la redevance stationnement payée en fonction du tonnage et de la durée de stationnement de l'avion ;
- la redevance balisage payée pour l'utilisation du balisage ;
- la redevance carburant payée en fonction du volume de carburant pris sur l'aéroport.

Le montant de ces redevances ne peut excéder le coût des services rendus sur l'aérodrome. Les tarifs évoluent annuellement, après la tenue d'une réunion de concertation avec les compagnies aériennes (la « Cocoéco ») puis, en dernier ressort, sont homologués par l'autorité de supervision indépendante au sens de la directive 2009/12 /CE du parlement européen et du conseil du 11 mars 2009 sur les redevances aéroportuaires (à ce jour la direction du transport aérien de la DGAC).

La redevance passager, à elle seule, représente plus de 80 % des redevances aéronautiques. Un indicateur pertinent pour juger de son niveau est le montant des redevances aéronautiques rapporté au passager traité.

---

<sup>1</sup> Ces recettes sont le produit d'une taxe appelée taxe aéroport perçue par l'État pour financer les dépenses de sécurité sûreté sur les aéroports

Le tableau ci-après montre que la part de ces redevances dans le chiffre d'affaires des aéroports est de l'ordre de 30 % sur les aéroports de métropole et d'environ 40 % en outremer (123 M€ au total).

#### *Redevances aéronautiques en 2014*

	Réunion	Guadeloupe	Martinique	Strasbourg	Montpellier	Bordeaux	Marseille	Total
Trafic ( 1000 pax)	2 014	2 029	1 685	1 167	1 445	4 945	8 182	21 467
CA M€	53	52	44	19	24	64	129	384
Red aéros ( pax+avions) M€	23	19	17	6	5	19	36	123
Red aéro/CA	42,8%	35,7%	37,6%	29,3%	22,1%	29,0%	27,9%	34,1%
Red aéro/pax €	11,2 €	9,1 €	9,9 €	4,7 €	3,6 €	3,7 €	4,4 €	5,9 €

## 1.2. Les redevances non aéronautiques

Les recettes dites non aéronautiques ne sont pas des redevances pour service public aéroportuaire ; elles ne sont pas soumises à l'avis des compagnies aériennes et à l'accord de la DGAC.

Les recettes fret et les refacturations de fluides (électricité, eau, climatisation, téléphone) n'ont pas été prises en compte pour cette étude. Certains aéroports gèrent en régie les aérogares fret, mais ce n'est pas le cas général et les refacturations de fluides sont en général très proches des charges supportées par les exploitants aéroportuaires pour le compte des occupants du domaine aéroportuaire. Ces recettes dégagent donc une marge financière faible.

Les recettes non aéronautiques prises en compte dans cette étude sont les recettes de parkings automobiles, les recettes commerciales et les recettes domaniales. Elles s'élèvent au total à 119 M€ sur les sept aéroports étudiés soit 31 % de leur chiffre d'affaires et 5,5€ par passager. Elles sont équivalentes aux redevances aéronautiques.

#### *Redevances non aéronautiques en 2014*

	Bordeaux	Guadeloupe	Marseille	Martinique	Montpellier	Réunion	Strasbourg	Total
Trafic ( 1000 pax)	4 945	2 029	8 182	1 685	1 445	2 014	1 167	21 467
CA M€	63.9	51.78	128.8	44.3	23.75	52.6	18.8	383,9
Red non aéros hors fret K€	25 128	9 824	47 999	9 046	8 339	11 736	7 052	119 124
Red non aéros hors fret/CA	39.3%	19.0%	37.3%	20.4%	35.1%	22.3%	37.5%	31.0%
Red non aéros hors fret €/pax	5,1 €	4,8 €	5,9 €	5,4 €	5,8 €	5,8 €	6,0 €	5,5 €
Red non aéros/ Red aéros	135.8%	53.1%	133.4%	54.3%	158.5%	52.2%	128.0%	96.9%

On constate que l'indicateur « redevances non aéronautiques par passager » qui est un bon indicateur de leur importance est du même ordre de grandeur sur tous les aéroports, de l'ordre de 5,5€ par passager sur les aéroports d'outre-mer comme sur les aéroports de métropole.

En revanche, comme les redevances aéronautiques sont plus élevées en outre-mer qu'en métropole, les redevances non aéronautiques voient leur part relative par rapport aux redevances aéronautiques diminuer : environ 53 % des redevances aéronautiques en outre-mer contre plus de 130 % en métropole.

- **Les recettes des parkings automobiles**

Les recettes de parking automobiles sont les recettes non aéronautiques les plus importantes sur les aéroports.

**Recettes parkings automobiles des aéroports en 2014**

	Bordeaux	Guadeloupe	Marseille	Martinique	Montpellier	Réunion	Strasbourg	Total
Trafic ( 1000 pax)	4 945	2 029	8 182	1 685	1 445	2 014	1 167	21 467
CA M€	63.9	51.78	128.8	44.3	23.75	52.6	18.8	383,9
Red parking K€	14 047	1 770	24 450	1 953	3 521	1 331	3 334	50 406
Red parking/CA	22.0%	3.4%	19.0%	4.4%	14.8%	2.5%	17.7%	13.1%
Red parking par pax	2,8 €	0,9 €	3,0 €	1,2 €	2,4 €	0,7 €	2,9 €	2,3 €

Elles s'élèvent à 50,4 M€ sur les 7 aéroports concernés, ce qui représente 42 % des redevances non aéronautiques en 2014 et 2,3€ par passager.

Or ces recettes sont beaucoup plus faibles sur les aéroports d'outre-mer où elles ne sont que de 0,8 € par passager. Le ticket de parking moyen est compris entre 1,7€ et 2,8€ par passage et les utilisateurs des parkings outre-mer restent peu de temps (moins d'une heure) dans les parkings à comparer avec une durée de plusieurs jours en métropole.

Les parkings des aéroports d'outre-mer sont loin d'être remplis et il est constaté aussi sur ces aéroports de nombreux stationnement sauvages.

Une optimisation des recettes de parking est donc nécessaire pour les aéroports d'outremer.

- **Les recettes commerciales**

Les recettes commerciales sont les recettes perçues par les sociétés aéroportuaires sur les activités commerciales implantées sur l'aéroport. Elles sont indexées sur leur chiffre d'affaires.

**Recettes commerciales en 2014**

	Bordeaux	Guadeloupe	Marseille	Martinique	Montpellier	Réunion	Strasbourg	Total
Trafic ( 1000 pax)	4 945	2 029	8 182	1 685	1 445	2 014	1 167	21 467
CA M€	63.9	51.78	128.8	44.3	23.75	52.6	18.8	383,9
Red com K€	7 594	5 040	18 637	3 156	2 163	6 966	1 031	44 587
Red com /CA	11.9%	9.7%	14.5%	7.1%	9.1%	13.2%	5.5%	11.6%
Red €/pax	1,5 €	2,5 €	2,3 €	1,9 €	1,5 €	3,5 €	0,9 €	2,1 €

Elles s'élèvent à 44 M€ sur les 7 aéroports étudiés, soit 37 % de leurs recettes non aéronautiques et 2,1 € par passager.

Les recettes les plus importantes sont celles perçues sur l'activité des boutiques en aérogare (51%) puis celles sur les loueurs de voiture (27%), enfin celles sur les bars et restaurants (11%).

Les recettes commerciales par passager sont très variables selon les aéroports étudiés puisqu'elles varient entre 0,9 € et 3,5 € par passager.

Cette différence de recettes s'atténue si on retire de l'échantillon les aéroports outre-mer qui ont des recettes élevées, car la quasi-totalité de leurs passagers peuvent acheter dans les commerces sous douane. Les recettes commerciales par passager des aéroports régionaux sont comprises entre 0,9 € et 2,1 €.

Ces différences montrent qu'une amélioration des recettes commerciales est possible sur certains aéroports (parcours, enseignes, marketing, ...)

- **Les redevances domaniales**

Les recettes domaniales sont les recettes générées par les locations immobilières de bureaux, boutiques, hangar ou terrain nu sur les aéroports. Elles sont bien entendu dépendantes des surfaces des aéroports :

**Surfaces des concessions aéroportuaires**

	Bordeaux	Guadeloupe	Marseille	Martinique	Montpellier	Réunion	Strasbourg
<b>Emprise (ha)</b>	860	396	646	246	475	240	274

Si elles sont indépendantes du nombre de passagers, la comparaison s'avère néanmoins utile :

**Recettes domaniales des aéroports en 2014**

	Bordeaux	Guadeloupe	Marseille	Martinique	Montpellier	Réunion	Strasbourg	Total
Trafic ( 1000 pax)	4 945	2 029	8 182	1 685	1 445	2 014	1 167	21 467
CA M€	63.9	51.78	128.8	44.3	23.75	52.6	18.8	383,9
Red dom K€	3 487	3 014	4 912	3 937	2 655	3 439	2 687	24 131
Red dom/CA	5.5%	5.8%	3.8%	8.9%	11.2%	6.5%	14.3%	6.3%
Red dom €/pax	0,7 €	1,5 €	0,6 €	2,3 €	1,8 €	1,7 €	2,3 €	1,1 €

On constate qu'à cette aune, elles sont moins importantes que les recettes de parkings automobiles ou les recettes commerciales puisqu'elles s'élèvent à 24 M€ sur les aéroports étudiés soit 18 % des recettes non aéronautiques.

Ce dernier chiffre est plus élevé en outre-mer qu'en métropole du fait d'une tarification plus élevée, mais il est compris entre 0,7 et 2,3 € par passager sur les aéroports régionaux et l'aéroport ayant les recettes les plus faibles n'est pas l'aéroport qui a la plus faible emprise ou la plus petite aéroport.

Par ordre décroissant d'importance, les recettes domaniales sont les locations en aérogares (9,1 M€), les locations de bâtiments situés sur l'emprise aéroportuaire (7,6 M€), les locations de terrains nus ou viabilisés (5,8 M€) et enfin les recettes de location de bureaux ou de bâtiment fret (4,2 M€).

### 1.3. Marges financières des redevances non aéronautiques

Six des sept aéroports étudiés disposent d'une comptabilité analytique qui permet de calculer la marge financière des activités non aéronautiques, celle des parkings automobiles d'une part, et celles des activités commerciales et domaniales d'autre part. Il convient de noter cependant que la mission n'a pas vérifié la qualité des comptabilités analytiques ni leur homogénéité au sein du « groupe des aéroports régionaux ».

Quoi qu'il en soit, la mission s'est appuyée sur les données fournies par les aéroports et les taux de marge sont donnés ci-après globalement et non pas par aéroport pour des raisons de secret commercial.

- **Les parkings automobiles**

Les marges financières des parkings des aéroports sont élevées, de l'ordre de 40 % des recettes des parkings soit 0,9 € par passager, avec des différences comprises entre 0,1 € et 1,4 € par passager selon les aéroports.

- **Les activités domaniales et commerciales**

Les marges financières liées aux activités commerciales et domaniales des aéroports sont un peu supérieures à celles des parkings : 43 % des recettes et 1,3 € par passager, avec des différences comprises entre 0,8 € et 2,3 € par passager selon les aéroports.

**En synthèse** : l'ensemble des activités non aéronautiques dégage une marge financière conséquente (de l'ordre de 42 % en moyenne, soit 2,4 € par passager). Sur les 6 aéroports disposant d'un outil analytique permettant de l'individualiser, elle représente près de 50 % des redevances aéronautiques<sup>2</sup>.

#### **1.4. État des lieux par aéroport**

Les 7 aéroports étudiés font l'objet d'une fiche spécifique où sont présentés :

- La société exploitant l'aéroport, ses installations techniques et son trafic ;
- Les recettes non aéronautiques, avec leur ventilation par nature ;
- Les aspects administratifs de la gestion domaniale ;
- Les projets de valorisation du domaine ;
- Les collectivités locales proches de l'aéroport et leurs zones d'activité ;
- Les attentes de la société aéroportuaire vis-à-vis des pouvoirs publics ;
- Les recommandations de la mission à la société.

Ces fiches sont présentées dans les annexes 3 à 9.

Ces annexes, présentant des informations relevant du secret des affaires, sont confidentielles.

---

<sup>2</sup> La mission a calculé 46 % précisément

## 2. Recommandations générales pour valoriser le domaine et les activités commerciales des aéroports

### 2.1. A l'attention des services de l'État

- **Les grandes orientations stratégiques de l'État (GOS)**

L'article 58 du cahier des charges des concessions aéroportuaires prévoit que le ministre chargé des transports peut fixer les grandes orientations stratégiques de l'aéroport et que le concessionnaire établit un schéma de composition générale dans le cadre de ces orientations. Ce schéma doit préciser les différents stades de développement de l'aérodrome, la localisation et le dimensionnement des différentes infrastructures et installations et il doit être approuvé par le ministre chargé de l'aviation civile.

Force est de constater que l'État a rédigé des « grandes orientations stratégiques » pour les seules sociétés aéroportuaires de Bordeaux, de Fort de France et très récemment de la Réunion et Marseille. Ceci paraît regrettable, dans la mesure où ces orientations sont un préalable pour le concessionnaire pour étudier et soumettre un schéma de composition générale (SCG) à l'approbation de l'État.

Le SCG précise les différentes surfaces nécessaires aux activités aéronautiques et non aéronautiques et précise les terrains qui ont vocation à être intégrés dans la concession. C'est une étape indispensable à toute réflexion sur le développement des aéroports.

*1. La DGAC devrait rédiger les grandes orientations stratégiques de l'État à l'attention des sociétés aéroportuaires concessionnaires des aéroports d'État.*

- **La gestion patrimoniale de la DGAC**

Pour gérer son patrimoine foncier, la DGAC a demandé au service national d'ingénierie aéroportuaire (SNIA) d'établir des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI), sur chaque site où elle dispose d'un patrimoine foncier et donc sur chaque aéroport où existe une société aéroportuaire. Son principal objectif est l'optimisation de l'occupation de ce patrimoine par la DGAC et une réduction des coûts de gestion, en application de la politique immobilière de l'État.

La DGAC a par ailleurs signé en 2014 un protocole avec France Domaine, qui lui permet, en application de la loi de finances, de consacrer la totalité du produit de ses cessions immobilières à son désendettement, pour faciliter une politique de cession organisée de son patrimoine devenu inutile. Il est rappelé que cette politique doit s'inscrire dans la cadre des Schémas Directeurs Régionaux de l'État élaborés par le préfet dont la généralisation est prévue à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Le SNIA a recensé sur chaque aéroport les terrains et les locaux gérés par la DGAC et élabore un projet de SPSI d'une durée de 5 ans. Le SPSI est soumis à la validation du comité immobilier stratégique de la DGAC créé en 2011, présidé par le secrétaire général. Le CSI oriente notamment vers le transfert ou la cession du patrimoine DGAC devenu inutile.

Pour les aéroports étudiés par la mission, seul le SPSI de Strasbourg a été validé par le comité stratégique immobilier de la DGAC, en décembre 2014. Le SPSI de Bordeaux est en cours de finalisation et les 5 autres SPSI doivent être étudiés en 2016.

La procédure actuelle prévoit qu'avant la décision de ce comité, le SNIA consulte la DTA et la DSAC-IR concernée, lesquelles évaluent l'intérêt aéronautique ou non de ce patrimoine.

Cette procédure, qui ne prévoit pas de consultation formelle des sociétés aéroportuaires, peut conduire à proposer des cessions de terrains non concédés qui pourtant seraient utiles aux sociétés aéroportuaires. De plus les sociétés aéroportuaires peuvent élaborer leur SCG et dans ce cadre élaborer des stratégies immobilières sans connaître la stratégie de la DGAC pour son propre patrimoine immobilier.

La mission estime donc que la DGAC devrait systématiquement consulter les sociétés aéroportuaires sur les cessions de patrimoine qu'elle envisage de faire sur leurs plateformes (ou en mitoyenneté), avant de les présenter à son comité stratégique immobilier. Cette démarche pourrait donc déjà être faite pour les aéroports de Strasbourg et Bordeaux.

Au-delà, d'autres services de l'État (Défense, Intérieur,...) peuvent détenir des parcelles dans les aéroports et établir leur propre DPSI, sans concertation et sans que la DGAC en ait connaissance.

*2. La DGAC devrait consulter formellement les sociétés aéroportuaires sur les projets de schémas pluriannuels de stratégie immobilière sur l'emprise aéroportuaire, prendre l'attache des services de l'État présents sur les aéroports, et vérifier leur cohérence avec les Schémas Directeurs Régionaux de l'État établis par les préfets avant de les présenter à son comité stratégique immobilier.*

#### • Les emprises des concessions à optimiser

Les sociétés aéroportuaires bénéficient d'une concession de l'État depuis leur création (elles ont toutes été créées entre 2007 et 2015) relative à une emprise foncière importante, de 240 à 860 ha selon les aéroports. Or l'État gère encore des surfaces importantes sur ces aéroports qu'il n'utilise parfois plus ou qu'il utilise mal.

Ainsi depuis les années 2010, l'armée de l'air n'a plus de base aérienne sur les aéroports de Strasbourg, Fort de France ou Pointe à Pitre, mais toutes les surfaces occupées auparavant par l'armée n'ont pas été intégrées à la concession. Le ministère de l'intérieur a des terrains sur certains aéroports (Pointe à Pitre, Marseille) qu'il n'utilise pas entièrement ou qu'il va abandonner prochainement. Enfin l'aviation civile a encore des logements pour son personnel ou celui de Météo France sur des surfaces très proches des aéroports (Fort de France, Réunion) alors que les règles en matière

de logement du personnel ont évolué et que le personnel devant bénéficier de logements de service pourrait être hébergé à une plus grande distance des aérogares (15 mn de rejointe pour les logements en nécessité absolue de service).

Il paraît, dans ces conditions, souhaitable qu'une réflexion soit engagée entre l'État et les exploitants aéroportuaires sur une utilisation optimale des terrains appartenant à l'État et sur les compensations financières que pourraient le cas échéant apporter les sociétés à l'État.

Cette réflexion est encore plus utile pour les aéroports dont l'emprise est faible et contrainte pour des raisons géographiques (mer, mangrove, urbanisation voisine, etc.). Elle pourrait être systématisée sous l'autorité des préfets compétents en matière de gestion du domaine immobilier de l'État.

*3. Optimiser l'utilisation des emprises concédées avec les terrains gérés par l'État et valorisables par le concessionnaire (logements DGAC, anciennes emprises du ministère de la défense, du ministère de l'intérieur), le cas échéant avec compensation.*

- **Les règles de la domanialité publique**

Le domaine géré par les aéroports appartient au domaine public de l'État et il est soumis aux règles de la domanialité publique. À ce titre, il est imprescriptible et inaliénable et ne peut donc faire l'objet que de baux emphytéotiques auprès des investisseurs qui souhaitent s'installer au plus proche des aéroports.

Cette règle est justifiée, car il convient de préserver l'avenir pour une évolution potentiellement importante des activités aéronautiques de l'aéroport qui, à un horizon très éloigné, pourrait nécessiter d'utiliser un domaine actuellement inutile.

Mais cette règle est un frein à une bonne valorisation du domaine, car l'achat de terrains pour construire des bâtiments peut être plus attractif pour les investisseurs qu'une occupation même de longue durée du domaine public aéroportuaire.

Il a également été observé, sur certains aéroports, qu'il semble plus facile de rentabiliser les terrains proches des aéroports gérés par les collectivités locales (d'autant plus si celles-ci apportent des subventions) que ceux gérés par les sociétés aéroportuaires.

Enfin, il peut arriver qu'un terrain concédé, éloigné des installations commerciales, ne puisse jamais être valorisé pour cette raison alors qu'il n'a aucun intérêt aéronautique. Mais si, dans ce cas, il est possible de déclasser ce terrain du domaine public et de le céder à un tiers, le produit de la vente de ce terrain sera perçu par l'État et non pas par le concessionnaire qui sera alors peu motivé pour mener un projet immobilier sur ce terrain.

C'est pourquoi, il est proposé qu'à chaque fois que cela s'avère utile, les sociétés aéroportuaires puissent proposer un déclassement d'un terrain de la concession du domaine public en vue de sa cession et de la perception d'une indemnité négociée avec le service de l'État affectataire principal ou secondaire des parcelles cédées.

De telles procédures existent d'ores et déjà avec la possibilité pour une administration de l'État de se voir rétrocéder, par le biais du compte d'affectation spéciale (CAS) 123, un pourcentage à négocier avec France-Domaine de la valeur d'un bien cédé après déclassement .

Afin d'encourager une gestion active du patrimoine immobilier des aéroports, il paraît de ce fait souhaitable d'étudier le principe du reversement systématique d'une indemnité au profit des sociétés aéroportuaires, en cas de déclassement du domaine public et de vente d'un terrain concédé non utilisable pour l'activité aéroportuaire, dès lors que celles-ci sont à l'origine du projet justifiant le déclassement.

*4. La DGAC devrait mettre en place un mécanisme permettant aux sociétés concessionnaires de bénéficier du produit de la cession de terrains déclassés de la concession, par exemple en utilisant le mécanisme du CAS 123.*

#### • Rentabilité attendue des projets

Trois aéroports utilisent des TRI pour décider du lancement d'un projet : Marseille a des TRI variables en fonction des projets, Bordeaux prend un TRI de 6,2 %, égal au CMPC et Montpellier vise un TRI cible de 12 % avec un CMPC de 7 %.

A la Martinique, la définition du programme d'investissement 2015-2020, qui est le volet court terme du SCG, s'est accompagnée d'un calcul de TRI.

La Guadeloupe utilise une méthode empirique consistant à prendre les prix de revient de l'investissement et les affecter d'une marge forfaitaire de 15 %. Selon la direction de l'aéroport, il en résulterait un TRI compris entre 7 et 8 %.

Strasbourg et la Réunion ne font pas de calcul de rentabilité prévisionnelle des projets.

*5. L'APE devrait systématiquement exiger que les projets présentés au conseil de surveillance soient accompagnés d'un calcul de rentabilité (TRI, ROCE, analyse socio-économique,...). Il conviendrait que les calculs de rentabilité soient établis selon une méthodologie homogène pour tous les aéroports.*

Les résultats de la comptabilité analytique peuvent être très variables selon les aéroports, certains aéroports à trafic égal ont des taux de marge des redevances non aéronautiques 2 fois supérieurs aux autres.

*6. Les contrôleurs généraux, en liaison avec l'APE, pourraient se concerter afin de favoriser l'homogénéité des règles appliquées dans les aéroports.*

#### Relations avec les collectivités

Les relations des sociétés aéroportuaires avec les collectivités locales se sont nettement améliorées depuis leur création et l'arrivée de représentants des collectivités aux conseils de surveillance des aéroports. De même, les relations avec les SEM développant des activités commerciales ou tertiaires ont tendance à se fluidifier.

Mais il reste beaucoup d'incompréhensions à vaincre et l'imbrication du tissu local avec les aéroports est perfectible. A cet égard, une expérience lancée à Marseille peut se révéler prometteuse. A l'instar des conseils de développement des grands ports maritimes, la société aéroportuaire a mis en place une commission de stratégie territoriale, composée de 10 membres : 5 chefs d'entreprise du territoire et 5 représentants d'organismes liés au développement économique territorial (comité régional du tourisme, Euroméditerranée, Marseille Congrès,...). Cette instance se réunit au moins deux fois par an et formule des avis ou des propositions sur l'attractivité de l'aéroport en lien avec son projet stratégique dont il est rendu compte au conseil de surveillance.

*7. La DGAC pourrait établir un bilan de l'expérience marseillaise dans la perspective de créer sous l'égide des préfets des conseils de développement dans chacun des aéroports.*

## **2.2. A l'attention des sociétés aéroportuaires**

### **• Gouvernance**

Les sociétés aéroportuaires bénéficiant d'un GOS doivent le décliner avec un plan de composition générale (SCG). Celui-ci devra être établi en cohérence avec les schémas urbanistiques locaux (SAR, SCOT, PLU,...), lesquels pourraient nécessiter des modifications. Ces SCG sont en effet essentiels pour discuter la stratégie immobilière des aéroports avec les collectivités territoriales et les services de l'État concernés. Ils devront être approuvés par le conseil de surveillance et leur mise en œuvre faire l'objet d'un suivi au sein du comité d'audit.

Pour les aéroports qui ne disposent pas de GOS et donc de SCG, et sans attendre leur rédaction, il serait souhaitable qu'un plan de développement immobilier soit rédigé permettant au conseil de surveillance d'en discuter et d'en confier le suivi au comité d'audit. Il permettra le cas échéant à la société aéroportuaire d'aborder dans une meilleure position les discussions avec les collectivités environnantes.

*8. Les sociétés aéroportuaires devraient établir des Schémas de Composition Générale ou, à défaut, des plans stratégiques de développement des activités commerciales et domaniales qui devraient être validés par le conseil de surveillance et leur mise en œuvre suivie par le comité d'audit.*

### **• Gestion financière**

Les sociétés aéroportuaires doivent avoir une comptabilité analytique leur permettant de connaître la rentabilité de leurs activités commerciales, en identifiant les sous activités pertinentes comme les parkings automobiles, et selon les cas le domanial et commercial en aérogares et hors aérogares.

6 aéroports sur 7 disposent d'une comptabilité analytique. La Guadeloupe, qui en est dépourvue, a prévu d'embaucher un contrôleur de gestion début 2016 pour la mettre

en place. La mission n'a pas vérifié le contenu des comptabilités analytiques des aéroports et en particulier l'imputation des charges indirectes.

9. Les comités d'audit devraient s'assurer de la fiabilité de la comptabilité analytique et notamment les imputations des charges indirectes.

- **Administration et organisation des sociétés aéroportuaires**

Gérer les activités non aéronautiques sur un aéroport est une activité différente de l'exploitation aéroportuaire qui nécessite des décisions à prendre en temps réel.

La plupart des sociétés disposent d'un service commercial dépendant parfois directement du président du directoire ou de la direction des opérations aériennes, mais dans plusieurs sociétés, ces tâches sont assurées à temps partiel dans un service opérationnel, sans responsable dédié. D'une façon générale, les services chargés de la gestion domaniales sont situés à des niveaux assez bas dans la hiérarchie (jusqu'à N-4 par rapport au président du directoire) et ces tâches sont partagées avec d'autres missions souvent plus prioritaires (ex : les mêmes personnes peuvent être chargées du suivi domanial et commercial ainsi que de l'établissement des statistiques de trafic).

Ce type d'organisation ne paraît pas pertinent à la mission qui recommande que toutes les sociétés aéroportuaires aient un service commercial pouvant le cas échéant regrouper d'autres tâches non opérationnelles comme la communication et le développement de lignes aériennes.

*10. Les aéroports devraient rationaliser et professionnaliser le développement et le suivi des activités commerciales et domaniales en les confiant à une structure dédiée située à un niveau hiérarchique cohérent avec l'importance des recettes qu'elles engendrent.*

- **Gestion des parkings automobiles**

Les parkings automobiles sont une source de revenus essentielle pour les aéroports. Sur de nombreux aéroports existent des déposes minute ou des accompagnateurs peuvent déposer ou accueillir des passagers sous réserve de rester très peu de temps sur le linéaire des aérogares. Or on constate que lorsque ces déposes minute n'ont pas une durée de l'ordre de 10 à 15 minutes au-delà laquelle la dépose minute est payante, l'accès aux aérogares pour les véhicules devient extrêmement difficile et les pertes de recettes pour les aéroports sont importantes. C'est pourquoi l'installation de barrières pour les déposes minute paraît une très bonne mesure. Ce type de barrières existe de plus en plus sur les aéroports et leur généralisation rapide paraît indispensable. Les exploitants aéroportuaires doivent avoir une tarification optimisant le montant des recettes des parkings. Or certains exploitants ont des parkings peu remplis car du fait de tarifs trop élevés et parce qu'ils ne proposent pas de tarifs longue durée plus bas mais à une distance plus éloignée des aérogares.

La création de parkings longue durée éloignés et séparés et des parkings de courte durée peut accroître sensiblement les recettes des parkings automobiles.

Certains exploitants proposent des services annexes dans les parkings automobiles comme le lavage de voitures ou la réservation de places à proximité des aérogares. Ces prestations, lorsqu'elles sont proposées améliorent le service rendu aux usagers et le recettes de l'aéroport.

Les loueurs de voiture ont souvent et notamment en outre-mer de nombreux véhicules de réserve sur les aéroports. Ces voitures sont soit sur les parkings normaux soit sur des bases arrière accessibles en navettes. Or les recettes des parkings générées par les usagers de l'aéroport sont supérieures à celles provenant des loueurs.

C'est pourquoi, la création de bases arrière pour les loueurs et un déplacement de leurs voitures génèrent généralement des recettes supplémentaires.

*11. Les aéroports devraient optimiser la gestion de leurs parkings : déposes-minute, parkings longue durée, services annexes, éventuellement réinstallation des parkings loueurs dans des bases arrière.*

- **Valorisation du domaine aéroportuaire**

Les sociétés aéroportuaires doivent avoir une stratégie pour valoriser au mieux le domaine qu'elle gère et pour ce faire devraient mettre à jour sur une base régulière (tous les 10 ou 15 ans) leurs schémas de composition général après que l'État a fixé les grandes orientations stratégiques, puis identifier sur ces schémas les zones foncières non utiles à l'activité aéronautique à court et moyen terme et qui pourraient être valorisées.

Certaines surfaces qui ont été identifiées comme non utiles à l'activité aéronautique peuvent être utilement utilisées par un investisseur privé qui peut construire des bureaux, un hôtel, une zone commerciale, des équipements publics, etc.

L'exploitant n'a pas connaissance a priori de l'activité qui pourrait être rentable sur la zone et seul un appel d'offres ouvert, pouvant exclure des activités non souhaitées, est de nature à mener à bien des projets sur ces zones.

*12. Les aéroports devraient mener à bien des projets de valorisation du domaine, sur les surfaces identifiées comme étant disponibles, par recours à des appels à projets ouverts.*

Certains aéroports ont des tarifs domaniaux beaucoup plus bas que les autres.

Il est clair que les terrains éloignés des pistes doivent avoir des tarifs adaptés au niveau du prix du marché local, mais il est toujours possible de revaloriser les tarifs des terrains qui ne sont pas en concurrence avec les zones voisines de l'aéroport, notamment les terrains avec accès aux pistes de l'aéroport.

*13. Les aéroports devraient veiller à actualiser régulièrement les tarifs domaniaux en fonction de l'évolution du marché local et de leur emplacement par rapport aux pistes et aux aérogares.*

- **Développement des commerces et d'activités nouvelles**

Les services commerciaux des aéroports doivent sans cesse rechercher de nouvelles activités pouvant s'implanter sur les aéroports et intéressées par la clientèle de l'aéroport. La mission a constaté qu'il existe peu de commerces après les contrôles de sûreté sur les aéroports régionaux et que la multiplicité des aéroports et donc des commerces ne favorisait pas les achats dans les boutiques par les passagers.

La mission a pris connaissance des projets de jonction d'aéroports à Bordeaux et Marseille qui vont modifier les flux de passagers en centralisant les contrôles de sûreté et qui prévoient des commerces après les passages au contrôle. Cette modification de flux passagers qu'il est possible aussi d'envisager en zone publique avant les contrôles de sûreté (La Réunion) accroît significativement les recettes commerciales des aéroports.

*14. Les aéroports devraient s'attacher à accroître la fréquentation des passagers dans les surfaces commerciales, en étendant leurs surfaces, en modifiant les circuits passagers ou le panel des enseignes présentes (quand c'est possible) et en consentant les efforts marketing nécessaires.*

Les aéroports d'outre-mer et du sud de la France reçoivent un ensoleillement significatif sur leur domaine foncier et des projets de ferme photovoltaïques se développent en métropole (Montpellier) ou en outre-mer (Guadeloupe). La mission pense que la plupart des aéroports français du sud ou d'outre-mer pourraient étudier un tel projet dont l'objectif peut être de produire de l'électricité à faible coût pour l'aéroport et de vendre de l'électricité.

*15. Les aéroports devraient développer de nouvelles recettes, comme la production solaire d'électricité sur les aéroports d'outre-mer et du sud de la métropole.*

## Conclusion

Les recettes non aéronautiques sont essentielles pour l'équilibre financier des sociétés aéroportuaires. Leur montant est du même ordre que celui des redevances aéronautiques mais leur rentabilité est beaucoup plus élevée. En leur absence, les redevances aéronautiques devraient augmenter de près de 50 %, ce qui montre bien combien leur apport est nécessaire à la compétitivité des aéroports régionaux.

Même si globalement le montant de ces recettes par passager est assez comparable selon les aéroports, de l'ordre de 5,5 € par passager, la mission a constaté que le poids respectif des recettes parkings automobiles, recettes commerciales et recettes domaniales était très variable et qu'une optimisation de ces recettes devait être recherchée.

Ainsi sur les aéroports d'outre-mer, les recettes des parkings automobiles sont près de trois fois plus faibles qu'en métropole, alors que leurs recettes commerciales sont plus élevées qu'en métropole. Quant aux aéroports de métropole, les redevances commerciales varient significativement d'un aéroport à l'autre.

Les sociétés aéroportuaires ont toutes pris conscience de l'importance des activités non aéronautiques pour équilibrer leurs activités et elles ont des projets qui devraient accroître ces recettes dans les prochaines années. Mais les actions sont lancées sans plan d'ensemble approuvé en conseil de surveillance. Elles se déploient sans réelle concertation ni réflexion globale avec les collectivités avoisinantes alors même que celles-ci ont aussi des projets de développement fondés sur l'attractivité de l'aéroport et peuvent avoir une influence décisive via les documents d'urbanisme (SAR, SCoT, PLU,...)

Néanmoins, la mission a constaté que la gouvernance des sociétés aéroportuaires au sein desquelles les collectivités participent a évolué très positivement. Les collectivités territoriales, présentes au conseil de surveillance, prennent progressivement conscience de l'importance des recettes commerciales et domaniales pour assurer l'équilibre économique des aéroports et des inter-actions entre l'aéroport et leur propre développement. Les directions des aéroports, de leur côté, ont intensifié leurs relations avec ces mêmes collectivités territoriales. Les collectivités comme les aéroports commencent à raisonner en termes de complémentarité plus que de concurrence pour l'aménagement des zones d'activité situées dans les aéroports ou à proximité, même si des progrès restent à rechercher.

La mission a émis des recommandations aux services de l'État et aux sociétés aéroportuaires, générales et propres à chaque aéroport en proposant que :

### - l'État :

- rédige les grandes orientations stratégiques des sociétés aéroportuaires ;
- consulte les sociétés aéroportuaires sur ses schémas de stratégie immobilière et prenne l'attache des autres services de l'État implantés dans l'emprise aéroportuaire ou à ses abords immédiats;

- recherche une optimisation des terrains hors concession qui pourraient être intégrés aux concessions des sociétés ;
- étudie la possibilité d'indemniser les sociétés aéroportuaires, en cas de déclassement et de vente de terrains concédés non utilisables pour l'activité aéroportuaire, notamment via le Compte d'affectation spéciale 123 ;
- formule des lignes de conduites générales sur l'établissement de calculs de rentabilité préalables au lancement d'opérations d'aménagement.

**- et que les sociétés aéroportuaires :**

- mettent à jour leurs documents de planification en identifiant les zones foncières à valoriser ;
- bénéficient d'une extension de leur emprise concédée, lorsque l'État dispose de réserves foncières peu utilisées ;
- s'organisent pour gérer de façon optimale les recettes non aéronautiques ;
- disposent de comptabilités analytiques fiables sur des bases aussi homogènes que possible au sein du « groupe des aéroports régionaux »
- gèrent de façon plus efficace leurs parkings automobiles ;
- développent les recettes commerciales, (concentration des commerces sur le circuit passager, juste après les filtres de sûreté, panel d'enseignes, efforts marketing,...) ;
- valorisent au mieux les espaces fonciers dont elles disposent en développant des activités nouvelles ( ex : énergie solaire).

La mission propose que :

-les conseils de surveillance des sociétés examinent les mesures recommandées pour optimiser la gestion de leurs activités non aéronautiques. Le suivi, au sein des comités d'audit, serait assuré par les contrôleurs généraux affectés dans les aéroports concernés, en application du dispositif retenu pour les audits aéroportuaires du CGEfi. Un bilan annuel serait réalisé par les sociétés aéroportuaires qui serait présenté au comité d'audit puis au conseil de surveillance.

-le comité de suivi des aéroports détermine les suites à donner aux recommandations générales et dispose d'un tableau de bord annuel du suivi des recommandations dans chaque aéroport.

-la DGAC organise une session de restitution du rapport et d'échanges pour les présidents de directoire des aéroports.

**Christian Assailly**



Ingénieur général  
des ponts, des eaux  
et des forêts

**Pierre Caussade**



Ingénieur général  
des ponts, des eaux  
et des forêts

**Christian Formagne**



Administrateur civil  
hors classe

**Hubert Monzat**



Contrôleur général  
économique et financier



# Annexes

# 1. Lettre de mission



MINISTÈRES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS  
CONTRÔLE GÉNÉRAL ÉCONOMIQUE ET FINANCIER

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU  
DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE  
CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ENVIRONNEMENT ET DU  
DÉVELOPPEMENT DURABLE

Note pour :

- Christian Formagne, Cgefi
- Christian Assailly, Cgedd

Objet : audit sur la gestion du patrimoine foncier des aéroports régionaux CGEFI/CGEDD.

La gestion des aéroports d'importance régionale a été modernisée avec la création de la catégorie juridique de la société aéroportuaire régionale (SAR) par l'article 7 de la loi du 20 avril 2005. Les CCI titulaires de contrats de concession ont apporté leur activité d'exploitation aéroportuaire à une société anonyme dont l'actionariat est réparti entre l'Etat (60 %), la CCI apporteuse (25 %) et les collectivités territoriales (15 %). Les SAR ont en parallèle, par voie d'avenant, bénéficié d'une extension de la durée de leur concession d'une durée de 40 ans.

De ce fait, les SAR se sont retrouvées à la tête d'un important patrimoine immobilier, constitué en grande partie d'actifs immobiliers dits de retours (biens revenant gratuitement à l'Etat en fin de concession). Mais à côté de cette catégorie de biens fonciers, elles ont pu hériter ou se constituer un patrimoine immobilier propre. L'ensemble des biens fonciers dont disposent les SAR peut être valorisé soit pour satisfaire les besoins aéronautiques, soit pour développer des activités de diversification.

Quelle que soit leur utilisation, ces biens immobiliers représentent un atout essentiel pour les aéroports tant en termes de développement de leur activité de transport aérien que de contribution à leur équilibre d'exploitation.

Le contrôle économique et financier de l'Etat sur les SAR s'exerce conformément aux dispositions de l'arrêté du 8 juin 2007 qui prévoient une intervention sous forme d'audits et la possibilité d'assistance du contrôleur par des experts. Dans ce cadre, le CGEFI et le CGEDD ont inscrit à leur programme de travail la réalisation conjointe d'un audit de la gestion du patrimoine foncier des aéroports régionaux.

Cette mission que nous avons décidé de vous confier s'appuiera, pour les aéroports qui en sont dotés, sur les grandes orientations stratégiques de développement des infrastructures notifiées par le ministre en charge des transports au titre de l'article 58 du cahier des charges et sur les schémas de composition généraux proposés par les aéroports.

Sur ces bases, il vous appartiendra de procéder à une revue des projets et des objectifs de valorisation foncière que se sont donnés les aéroports ainsi que des moyens mis en œuvre pour les atteindre. Vous évalueriez les opportunités et les risques de la gestion de leur patrimoine foncier par les sociétés aéroportuaires régionales. Vous prendrez en compte l'articulation entre la stratégie mise en œuvre dans le cadre de cette gestion de leur patrimoine immobilier par les aéroports et les objectifs que peuvent porter les collectivités territoriales en matière d'aménagement du territoire et d'utilisation des réserves foncières disponibles.

Pour ce faire, vous étudierez la gestion du patrimoine foncier des aéroports figurant sur la liste en annexe, selon un ordre de priorité qui sera défini en accord avec le comité de pilotage que nous demandons à Clara Carriot, cheffe de la mission infrastructures de transports non ferroviaires et à Jean-Paul Ourliac, président de la 2<sup>e</sup> section économie-transports-réseaux du CGEDD de piloter conjointement et qui assurera la supervision de votre mission.

Vous nous transmettez une note de synthèse reprenant vos principaux constats et propositions d'ici la fin du premier trimestre 2016, accompagnée des rapports individuels disponibles.

*Je part d'après en septembre et décembre 2015 pour ce faire  
Et te remercie affectueux - R*

Paris, le 07 MAI 2015

Le Vice-président du CGEDD



La Chef du service du CGEPI



## 2. Liste des personnes rencontrées

<i>Nom</i>	<i>Prénom</i>	<i>Organisme</i>	<i>Fonction</i>	<i>Date de rencontre</i>
<b>Strasbourg</b>				
Kleiss-Stark	Sonia	CCI Strasbourg	Directeur général	07/09/2015
Bost	Stéphane	SGAR	Chargé de mission	07/09/2015
Erlinger	Martial	Conseil général	Directeur général adjoint	07/09/2015
Bouchard	François	Région Alsace	Directeur général des services	07/09/2015
Weyer	Florient	Région Alsace	Directeur des transports	07/09/2015
Reber	Carine	Région Alsace	Directrice de l'environnement et de l'aménagement	07/09/2015
Marty	Christian	DGAC/DSAC	Directeur régional	08/09/2015
Liebermann	Claude	Aéroport de Strasbourg	Président du conseil de surveillance	08/09/2015
Dubus	Thomas	Aéroport de Strasbourg	Président du directoire	08/09/2015
Ostrowsky	Sandrine	Aéroport de Strasbourg	Directeur administratif et financier	08/09/2015
Laplane	Pierre	Euro-métropole	Directeur général des services	08/09/2015
Roy	Damien	Euro-métropole	Chef de service marketing et tourisme	08/09/2015
<b>Bordeaux</b>				
Personne	Pascal	Société Aéroport Bordeaux	Président du directoire	08/10/2015
Poiroux	Jean-Luc	Société Aéroport Bordeaux	Directeur du développement	08/10/2015
Couloumiès	Thierry	Société Aéroport Bordeaux	Directeur administratif et financier	08/10/2015
Mota	Christine	Société Aéroport Bordeaux	Responsable immobilier-commerces	08/10/2015

<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date de rencontre</b>
Chaux Debry	Geneviève	Société Aéroport Bordeaux	Présidente du conseil de surveillance	08/10/2015
Turc	Aurélien	Bordeaux Métropole		08/10/2015
Descombes	Franck	Ville de Mérignac	Directeur de Cabinet	08/10/2015
Gatien	Delphine	Ville de Mérignac	Directeur Développement	8/10/2015
<b>Martinique</b>				
Thodiard	Frantz	SAMAC ( Martinique)	Président du directoire	26/10/2015
Cyrill	Serge	SAMAC (Martinique)	Directeur des opérations, directeur adjoint	26/10/2015
Sébastien	Nathalie	SAMAC (Martinique)	Directeur administratif et financier	26/10/2015
Guivarch	Philippe	DSAC – Antilles Guyane	Directeur régional	26/10/2015
Chertier	François	France Domaine Martinique	Directeur régional	26/10/2015
Sobesky	Yvan	Établissement public foncier Martinique	Directeur	27/10/2015
Samot	Pierre	Mairie du Lamentin	Maire	27/10/2015
Coconne	Catherine	Conseil Régional Martinique	Vice présidente	27/10/2015
Rigoulet-Roze	Fabrice	Préfecture Martinique	Préfet Martinique	27/10/2015
<b>Guadeloupe</b>				
Bièvre	Alain	SAGPC (Guadeloupe)	Président du directoire	28/10/2015
Siobud	Jérôme	SAGPC (Guadeloupe)	Directeur des opérations	28/10/2015
Adélaïde	Daisy	SAGPC (Guadeloupe)	Directeur administratif et ressources humaines	28/10/2015
Daniel	Gérard	DSAC – Antilles Guyane	Délégué territorial Guadeloupe	28/10/2015
Vingataramin	Corinne	EPF Guadeloupe	Directrice	29/10/2015
Jaeger	Martin	Préfecture Guadeloupe	Sous préfet Pointe à Pitre	29/10/2015
Labelle	Reynald	Cap Excellence	Directeur adjoint	29/10/2015
Augustin	Jacqueline	Cap Excellence	Directeur adjoint	29/10/2015
Leguez	Estelle	Cap Excellence	Chargée de mission	29/10/2015

<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date de rencontre</b>
Camboulin	David	Cap Excellence	Directeur adjoint	29/10/2015
Pierrefond	Bruno	Cap Excellence	Directeur adjoint	29/10/2015
Boussin	Laurent	SEMAG (Guadeloupe)	Directeur	30/10/2015
<b>Marseille</b>				
Ourliac	Jean paul	AMP (Aéroport de Marseille Provence)	Président du conseil de surveillance	09/11/2015
Regis	Pierre	AMP (Aéroport de Marseille Provence)	Président du directoire	09/11/2015
Corsetti	Denis	AMP	Directeur des opérations	09/11/2015
Souffir	David	AMP	Responsable Responsable des études et méthodes immobilières	09/11/2015
Sanchez	Carole	AMP	Responsable des contrats immobiliers et assistance	09/11/2015
Souffir	David	AMP	Responsable des études et méthodes immobilières	09/11/2015
Delaplace	Pascale	AMP	Chef du service développement commercial	09/11/2015
Gachon	Loïc	Vitrolles	Maire de Vitrolles	09/11/2015
Marchand	Pascal	Vitrolles	Directeur général des services	09/11/2015
<b>Réunion</b>				
Noel	Jean Paul	SARRG	Président du directoire	19/01/2016
Grondin	Fabrice	SARRG	Directeur développement de lignes et fret	19/01/2016
Riviere	Maryvonne	SARRG	Directeur financier	19/01/2016
Montocchio	Lionel	DSAC/OI	Directeur	19/01/2016
Pungercar	David	SNIA/OI	Chef de pôle	19/01/2016
Ahmed	Mohamed	Région Réunion	Directeur général	20/01/2016
Monard	Lieutenant colonel	Détachement Air 181	Commandant détachement air	20/01/2016
Trules	Jean Marie	Mairie Sainte Marie	Directeur général	21/01/2016

<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date de rencontre</b>
Lacas	Daniel	CINOR	Directeur général	21/01/2016
Roussel	Louis	DEAL	Directeur adjoint	21/01/2016
Bellouard	Jean François	prefecture	SGAR/adjt	21/01/2016
<b>Montpellier</b>				
Brehmer	Emmanuel	AMP	Président du directoire	7/1/2016
Zuccaro	Frédéric	AMP	Directeur es opérations et des projets	7/1/2016
Hamerel	Guillaume	AMP	Directeur administratif et financier	7/1/2016
Frantz	Rode	AMP	Responsable projets immobiliers	7/1/2016
Dumas	Sylvette	Mairie de Maugio	Directrice aménagement territoire et urbanisme	7/1/2016
Martinez	Sandrine	CAPO	Responsable équipements commerciaux	7/1/2016
<b>SNIA</b>				
Laslaz	Alain	SNIA	Directeur	01/12/2015
Gay	Michel	SNIA	Directeur adjoint	01/12/2015
Postic	André	SNIA	Chef de mission gestion du patrimoine	01/12/2015
Bye	Joël	SNIA	Chef de département	01/12/2015
<b>DHUP</b>				
Roussel	Dominique	DHUP	Adjointe à la sous directrice qualité et cadre de vie	9/2/2016
Vouillemet	Emilie	DHUP	Chef de bureau législation urbaine	9/2/2016
Patureau-pro	Adeline	DHUP	Chargée urbanisme	9/2/2016
<b>France-Domaine</b>				
Prudhomme	Nicolas	France-Domaine	Sous-directeur	25/01/2016



### 3. Glossaire des sigles et acronymes

<i>Acronyme</i>	<i>Signification</i>
APE	Agence pour les participations de l'Etat
CA	Chiffre d'affaires
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
DGAC	Direction générale de l'aviation civile
DSAC	Direction de la Sécurité de l'aviation civile
DTA	Direction du transport aérien
EBE	Excédent brut d'exploitation
EPF	Établissement public foncier
ETP	Équivalent temps plein
GOS	Grandes orientations stratégiques
GTA	Gendarmerie du transport aérien
LGV	Ligne ferroviaire à grande vitesse
PCG	Plan de composition générale
POS	Plan d'occupation des sols
SAR	Schéma d'aménagement régional
SCG	Schéma de composition générale
SCOT	Schéma de cohérence territoriale
SNA	Service de la navigation aérienne
SNIA	Service national d'ingénierie aéroportuaire
SPCI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
TCSP	Transport en commun en site propre
TRI	Taux de rentabilité interne





