

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I I I ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

- Audition de M. Pierre Graff, Président-directeur général
d'Aéroports de Paris..... 2
- Informations relatives à la commission..... 13

Mercredi
15 juillet 2009
Séance de 17 heures 30

Compte rendu n° 3

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2008-2009

**Présidence
de Mme Fabienne
Labrette-Ménager,
*Vice-présidente***

puis
**de M. Christian Jacob
*Président***



La commission du développement durable et de l'aménagement du territoire a entendu **M. Pierre Graff, Président-directeur général d'Aéroport de Paris.**

Mme Fabienne Labrette-Ménager, présidente. Je vous prie de bien vouloir excuser le retard du président Christian Jacob, qui participe à une réunion des présidents de commission à Matignon.

Nous avons le plaisir de recevoir M. Pierre Graff, qui était jusqu'à hier soir président-directeur général d'Aéroports de Paris (ADP), qui en est actuellement administrateur et qui est également candidat au poste de Président-directeur général.

La Commission, qui consacrera largement ses réflexions aux questions de transport, a souhaité procéder à cette audition avant qu'une décision pour la nomination ne soit prise en conseil des ministres, probablement le 22 juillet prochain.

L'article 29-1 du nouveau Règlement de l'Assemblée nationale confie aux commissions la responsabilité de rendre des avis préalablement à certaines nominations par le Président de la République lorsqu'elles sont prévues par des dispositions constitutionnelles ou législatives. Toutefois, les dispositions de la loi organique concernant la nomination du P-DG d'ADP n'étant pas encore entrées en vigueur, j'informe nos collègues que nous ne rendrons pas d'avis sur votre candidature.

Vous assurez la présidence d'ADP depuis cinq ans et je vous demanderai de présenter votre bilan puis de nous indiquer comment vous envisagez une seconde présidence de cette société aujourd'hui confrontée à la crise internationale des transports aériens. Nous vous inviterons ensuite à répondre aux questions de nos collègues.

M. Pierre Graff. Ma présidence s'est en fait exercée pendant six ans puisque j'ai assuré la fin du mandat de mon prédécesseur.

Comme vous m'y avez invité, je vous présenterai d'abord le bilan d'Aéroports de Paris.

En 2003, il s'agissait d'une entreprise régie par un statut d'établissement public, mais dont la situation était préoccupante puisqu'elle était endettée à hauteur de 150 % alors que la norme dans cette activité se situe plutôt entre 50 et 70 %. Elle ne payait donc pas de dividendes à son actionnaire, l'État, et se contentait de rechercher un équilibre comptable. Par ailleurs, elle manquait cruellement non pas de pistes mais d'aérogares. En fait, il s'agissait alors surtout d'une entreprise de construction et son personnel avait davantage le sentiment d'appartenir au BTP qu'à une entreprise de services. Du coup, son activité commerciale était très faible au regard de celle des autres grandes plates-formes comparables : Francfort, Londres, Madrid et Amsterdam. Relevant de la comptabilité publique, sa gestion ne correspondait pas aux réalités du marché et les tarifs étaient fixés par le ministre en charge des transports, en fonction de considérations relatives à l'équilibre global du secteur. L'urgence était bien évidemment de rétablir la solidité financière, donc de désendetter l'entreprise, car on sait qu'une entreprise publique endettée ne maîtrise ni ses tarifs, ni ses investissements, ni sa masse salariale.

J'ai eu l'honneur de me voir confier cette tâche par le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin. Dans ma lettre de mission, on me demandait de transformer l'établissement public

en une société anonyme de droit commun en vue de la recapitaliser sur le marché, de lui permettre de faire face aux besoins et de faire tout cela dans la paix sociale.

Dans la préparation, en étroite concertation avec les services de l'État, de la loi adoptée le 20 avril 2005, nous avons été obligés de court-circuiter les syndicats avec lesquels il était impossible d'envisager un accord quant à la modification du statut du personnel. Nous avons tenu de très nombreuses réunions pour expliquer aux salariés pourquoi il fallait changer de statut et pourquoi on avait besoin de capitaux propres. Au final, beaucoup de syndicats, y compris la CGT, se sont ralliés à notre position tandis que ceux qui s'y opposaient ne parvenaient pas à mobiliser le personnel.

En transformant l'établissement public en société anonyme de droit commun, à laquelle tous les actifs ont été transférés, la loi n'a pas modifié le régime juridique des personnels. Société privée, ADP n'en continue pas moins à exercer toute une série de missions de service public définies dans un cahier des charges. La loi pose également le principe d'une régulation économique non plus fondée sur l'équilibre comptable mais sur la rémunération des capitaux. Les décrets d'application ont suivi très vite, dès le mois de juillet 2005.

Nous avons ensuite dû discuter avec l'État un premier contrat de régulation économique car il n'était pas question d'aller sur le marché sans indiquer quelles seraient les règles du jeu et comment pourrait évoluer la rémunération. Passé en février 2006, ce contrat fixe un montant très ambitieux d'investissements de 2,7 milliards d'euros pour les cinq années suivantes ; il arrête les critères de qualité de service devant être respectés sous peine d'un malus ; il envisage l'évolution des tarifs appliqués aux compagnies aériennes, à partir du principe que les prix sont libres sauf pour les redevances dues par les compagnies pour service rendu, qui sont arrêtées par l'État à l'inflation + 3,25 %. En fait, afin d'attirer les investisseurs, l'État a souhaité que le retour sur les capitaux employés rejoigne progressivement le coût moyen pondéré du capital.

L'entrée en bourse a été réalisée le 16 juin 2006, l'État a vendu une partie de ses actions à hauteur de 670 millions d'euros tandis que nous procédions à une augmentation de capital de 600 millions, permettant de garantir la solidité financière de l'entreprise et de la désendetter de façon remarquable.

À la fin de l'opération, l'État demeurait propriétaire de 68,4 % du capital et 2,4 % étaient réservés au personnel – aujourd'hui encore, 80 % du personnel est actionnaire ce qui a considérablement modifié les rapports sociaux –, le reste étant introduit en bourse. À un prix de 44 euros pour les particuliers et de 45 euros pour les institutionnels, l'introduction en bourse a été tout de suite un succès. L'action a atteint 90 euros en un an avant de se stabiliser à un cours de 65 à 70 euros que j'estime proche de sa vraie valeur. Même avec le contrecoup de la crise, la valeur reste aujourd'hui supérieure de 15 % au prix de l'introduction tandis qu'au cours de la même période le CAC 40 a baissé de 32 %.

Cette réforme a été menée dans les temps, sans une seule grève significative. Tout ceci s'est fait au prix d'un travail très important : il n'est ainsi pas facile de passer en six mois d'une comptabilité publique à une comptabilité aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*). Il a aussi fallu adopter des processus rigoureux là où les investissements étaient jusqu'à présent décidés par des architectes. Nous avons également dû nous attaquer à la question de l'escabe, secteur déficitaire et qui est maintenant au sein d'une filière qui ne perd plus que quelques millions d'euros par an et non plus quelques dizaines de millions.

Alors qu'on avait largement délaissé les activités commerciales, nous nous sommes attachés à répondre à la demande des clients en partant de l'idée que nous étions très bien placés pour vendre des produits parisiens particulièrement renommés. Le commerce rapporte beaucoup et son développement a conduit à de nombreuses embauches.

Nous avons par ailleurs créé des services fonciers pour valoriser les terrains dont l'État avait accepté de nous transférer la propriété.

La qualité du service rendu reste à mes yeux un point négatif, en dépit des nombreuses opérations conduites. Le nombre de clients satisfaits est passé de 78 à 85 % – 80 % au départ, 90 % à l'arrivée –, mais je suis persuadé qu'une entreprise de services doit être plus proche de 92 % et nous avons donc encore des efforts à faire.

Nous avons par ailleurs, ce qui n'était pas prévu, considérablement développé l'activité internationale, le chiffre d'affaires de l'ingénierie étant ainsi triplé.

Enfin, nous avons noué avec l'aéroport Schiphol d'Amsterdam une alliance stratégique pour douze ans, qui a pris la forme d'un échange de capital à hauteur de 8 %. Il s'agissait pour nous de développer des synergies, de réaliser des économies d'échelle et de bâtir un véritable réseau.

Nous avons respecté l'ensemble des indicateurs chiffrés que nous avons donnés aux marchés et qui fondent l'appréciation des analystes financiers. Nous avons ainsi réalisé les 2,7 milliards d'investissements annoncés. Alors que nous avons dit que nous augmenterions de 34 % les surfaces de commerce et de 44 % en zone réservée, l'augmentation sera en fait de 34 % en moyenne et de 70 % en zone réservée, le chiffre d'affaires ayant progressé de 28 % en trois ans. Pour l'immobilier, nous commercialiserons 59 hectares, comme nous l'avions annoncé, même si, en raison de la crise la commercialisation de surfaces hors sol nettes sera de 285 000 et non de 315 000 m².

Nous espérons faire progresser de 50 % notre EBITDA d'ici 2010 (*Earning before interest, taxes, depreciation and amortization*) ; compte tenu de la crise, nous étions fin 2008 à 41,6 %. Mais nous sommes quand même passés en trois ans de 800 à 848 millions.

Notre taux d'endettement était tombé de 150 à 60 %, mais il est remonté à 70 % lorsque nous avons pris 8 % du capital de Schiphol. Nous n'avons pas de problème de trésorerie ; la notation AA- (AA moins) nous permet d'emprunter sans difficulté.

La structure du capital a été un peu modifiée : l'État ayant vendu 8 % à l'aéroport d'Amsterdam avant d'apporter très récemment 8 % au Fonds stratégique d'investissement (FSI), sa part est passée à 52,4 %.

Quant à l'avenir, je crois qu'il faut avoir une grande ambition pour cet aéroport et qu'il n'est pas hors de portée d'en faire un champion européen, voire mondial. La France a une tradition aéronautique remarquable. Elle dispose du premier constructeur aéronautique avec Airbus, du premier constructeur d'avions d'affaires avec Dassault. En dépit des problèmes actuels, Air France-KLM est une des toutes premières compagnies mondiales. Pourquoi ne disposerions-nous pas d'un des premiers aéroports au monde ? Charles-de-Gaulle est aujourd'hui le cinquième derrière Atlanta, Chicago, Tokyo et Heathrow. Nous disposons en outre avec Orly d'un actif de qualité qui peut rendre de grands services. Notre infrastructure en pistes est remarquable et nous sommes les seuls en Europe à ne pas

rencontrer de problème en la matière. Pour les aéroports, nous avons beaucoup construit ces dernières années. À condition qu'il soit modernisé et que la qualité de service soit au rendez-vous, l'outil peut être de premier plan. Nous accueillons les meilleures compagnies du monde et au total 462 compagnies fréquentent nos aéroports. Nous sommes la première nation touristique au monde et le premier pays d'attraction des foires, salons et congrès. Pourquoi ne pas avoir l'ambition de faire de notre aéroport un champion ?

Mais, si nous disposons d'atouts indéniables, rien n'est gagné car tout le monde se bat pour être la grande porte d'entrée en Europe. Francfort va investir pour cela 4 milliards d'euros dans les trois ans qui viennent ; c'est un concurrent d'autant plus sérieux qu'il est totalement désendetté et que Lufthansa paraît plus solide qu'Air France. Les Britanniques viennent d'investir 4 milliards d'euros dans le controversé mais remarquable terminal de l'aéroport d'Heathrow, le « T5 ». A coup de subventions européennes, les Espagnols financent des aéroports neufs à Barcelone et à Madrid. En dépit de mauvais résultats, les Hollandais ont beaucoup investi – c'est d'ailleurs aussi pour avoir un rival de moins et pour que les forces se conjuguent que nous nous sommes « mariés » avec Amsterdam.

Outre cette ambition, nous entendons rester totalement autonomes et donc ne jamais demander un centime au contribuable ; nous montrer respectueux de notre environnement, les contraintes actuelles de protection devant être maintenues voire renforcées ; conserver un certain nombre de valeurs que nous avons héritées de l'établissement public ; accroître notre rayonnement international grâce à nos filiales qui nous permettent de gagner des marchés à l'étranger, non seulement en ingénierie mais aussi en gestion d'aéroports. Nous pouvons en effet faire rayonner notre savoir-faire. Nous sommes très bien implantés dans un certain nombre de pays, notamment au Moyen-Orient. Si nous faisons tout cela, c'est évidemment pour créer des emplois, de l'activité et de la richesse, en ayant présent à l'esprit que la France est trop petite pour avoir plusieurs aéroports comme celui-là.

Pour atteindre ces objectifs, il faut d'abord continuer à investir, certes moins qu'auparavant. Nous disposons de tout ce qui est nécessaire en termes de pistes et les capacités de nos terminaux nous permettent de tenir jusqu'en 2020 voire 2025. Mais il faut moderniser nos plus vieilles installations : Orly-Sud, CDG1, CDG2A, B, C, D. Il faut aussi poursuivre l'effort en faveur des commerces car le chiffre d'affaires par passager est directement lié à leur densité. Grâce aux surfaces créées, leur chiffre d'affaires a augmenté de 18 % en deux ans, c'est ce qui nous a permis de faire face à la crise. On peut encore aller plus loin puisque Paris compte moins de 600 mètres carrés de commerces par passager au départ contre près de 800 à Londres. Nous devons créer une véritable division immobilière : sur les 6 686 hectares disponibles, 1 200 peuvent être consacrés aux activités immobilières : 800 ha mal utilisés qui peuvent être optimisés et 400 ha totalement vierges.

Nous pouvons donc créer de l'activité, comme avec le projet « cœur d'Orly » qui, soutenu par les collectivités locales, peut devenir un véritable centre d'affaires offrant de grandes surfaces modulables, aux normes HQE, à un tarif plus attractif que la Défense. Ainsi, les investisseurs qui ont actuellement du mal à apprécier la valeur de l'immobilier, seraient à même de mieux valoriser Aéroports de Paris.

Nous devons également renforcer nos liens avec Schiphol. Pourquoi ne pas créer aussi un véritable réseau des aéroports où Air France-KLM est présente ? Nous éviterions ainsi que le rachat d'un aéroport comme Marseille-Marignane par celui de Francfort ne conduise à détourner les correspondances de Paris. Nous pourrions mettre un pied à Kennedy Airport à New-York, à Prague, voire au Moyen-Orient ou en Asie.

S'agissant du développement durable, j'ai pris dix engagements précis vis-à-vis de M. Borloo en matière de réduction des nuisances, de respect des normes HQE, de réduction d'au moins 20 % de la consommation interne par passager d'ici 2020, etc. Il est beaucoup plus facile d'agir au sol que de remplacer le kérosène...

Nous devons aussi conserver nos valeurs d'entreprise citoyenne.

Surtout, nous devons améliorer la qualité de service. En la matière, nous avons deux handicaps : d'une part la taille gigantesque et l'éclatement géographique des installations, d'autre part l'importance du hub d'Air France, qui rend les circuits des passagers en correspondance difficiles à organiser. Qui plus est, un certain nombre de choses échappent à Aéroports de Paris : police aux frontières, sûreté et prévention des attentats, déchargement des bagages. Pour autant, nous pouvons progresser fortement dans ce qui relève de nos compétences : qualité d'accueil, qualité des installations et ambiance. Pour cela, il faut changer notre culture : si les anciens sont parfois un peu rétifs, les jeunes ne demandent pas mieux.

Un mot enfin de la crise, dont nous souffrons beaucoup. Alors que le contrat de régulation reposait sur une hypothèse d'un trafic en croissance de 3,75 % par an, nous pourrions-nous estimer heureux si nous atteignons 0,5 à 0,9 % d'augmentation. En dépit de cette déception, nous tiendrons la quasi-totalité de nos engagements économiques. En 2008, alors que nos concurrents ont vu le trafic décroître, celui-ci a progressé chez nous de 0,8 %, mais cela n'a eu d'effet sur aucun de nos paramètres économiques. Les choses devenant de plus en plus difficiles, nous avons été contraints en 2009 de bloquer les recrutements et les salaires. Nous avons réalisé 42 millions d'économies de plus que ce qui était envisagé et nous avons réduit de 100 millions les investissements courants. Si la baisse de trafic est inférieure à 6 %, nous pourrions conserver notre EBITDA.

J'ai pris par ailleurs l'engagement de ne procéder à aucun licenciement économique : l'impact social n'ira donc pas au-delà des mesures de rigueur qui se traduisent en particulier par la compression de toutes les dépenses. Pour 2010, nous avons fait l'hypothèse d'une croissance nulle, ce qui permettrait de respecter les engagements pris il y a cinq ans. À défaut, nous serions légèrement en deçà, mais uniquement en raison de la crise. Si elle devait perdurer au-delà de 2010, nous commencerions à souffrir.

Je demeure donc raisonnablement optimiste, même si les six premiers mois de l'année sont inquiétants avec une baisse de 6,4 %, certes moindre qu'à Amsterdam, Londres et Francfort où elle est respectivement de 11,7 et 8 %. Je ne sens aucun frémissement : les classes affaires sont vides et le fret est en diminution de près de 20 %.

Mme Fabienne Labrette-Ménager, présidente. Je vous remercie pour cette présentation précise et tournée vers l'avenir. Nous en venons aux questions de nos collègues.

M. Yanick Paternotte. Vous avez surtout évoqué Roissy et un peu Orly, mais qu'en est-il des huit autres plates-formes qu'Aéroports de Paris a dans son portefeuille en Île-de-France ? Quelle est votre stratégie à leur égard : avez-vous l'intention de les conserver en l'état, de les faire disparaître, de les faire croître ou de valoriser le foncier ?

Dans le monde, certains aéroports sont la propriété des compagnies aériennes. Certes, en raison de la crise, les velléités d'investissement d'Air France sont moindres, mais

préférez-vous conserver l'entière propriété des plates-formes ou envisagez-vous de céder à terme des infrastructures à des compagnies dédiées ?

Par ailleurs, si c'est sans doute le développement du commerce qui vous permet de mieux amortir la crise, avez-vous un objectif de rééquilibrage entre les recettes que vous tirez des services et des commerces et celles qui proviennent des redevances ?

Vous avez évoqué Amsterdam, et Aéroports de Paris a également une participation dans l'aéroport de Liège. L'Italie peut elle être une cible dans les années à venir ? Allez-vous suivre la stratégie de SkyTeam en Europe ou vous diversifier à l'international ?

Comment allez-vous gérer l'arrivée de l'A380 ? La redevance par avion est-elle adaptée ?

Enfin, quelle est votre stratégie vis-à-vis de l'arrivée d'Easy Jet dans les aéroports parisiens ? Pour ma part j'en ai été quelque peu surpris car je pensais que les compagnies *low cost* se développeraient surtout à Beauvais.

M. Michel Havard. Vous avez évoqué l'Europe et le monde, mais que pensez-vous de la complémentarité avec l'aéroport Saint-Exupéry à Lyon, qui présente l'avantage d'être relié directement au rail ?

Vous avez par ailleurs beaucoup parlé des commerces, mais pouvez-vous nous dire comment vous intégrez les bureaux et l'hôtellerie dans votre stratégie de développement ?

Enfin, comment entendez-vous améliorer les cheminements des piétons, qui sont parfois très compliqués ?

Présidence de M. Christian Jacob, président de la Commission

M. Stéphane Demilly. Vous permettrez au président du groupe d'études sur les biocarburants de vous dire qu'il existe une alternative au kérosène : Virgin et Air New Zealand ne testent-elles pas le jatropha ?

Je souhaitais par ailleurs vous interroger moi aussi sur le coût de l'adaptation des aéroports à l'arrivée de l'A380.

Enfin, Chaulnes se trouvant dans ma circonscription, je constate que si le débat sur la nécessité d'un troisième aéroport parisien semble aujourd'hui dépassé, d'autant que les effets de la pandémie de grippe A devraient s'ajouter à ceux de la crise, on peut se demander si les perspectives de croissance du trafic aérien ne vont pas un jour réveiller quelques nostalgiques... Les plates-formes actuelles vous paraissent-elles aptes à absorber une telle croissance ?

M. André Chassaigne. Votre objectif de faire de l'entreprise un champion passe-t-il obligatoirement par un développement de Roissy ? Avez-vous définitivement renoncé à toute autre possibilité comme celle du troisième aéroport ?

Vous avez beaucoup parlé de la rémunération des capitaux mais je vous invite à vous concentrer sur l'amélioration de la qualité des services car, en tant qu'utilisateur, je constate pour ma part une véritable dégradation : quand les retards et les annulations s'accumulent, le mécontentement grandit et des points de détail comme la mise à disposition des journaux ou

l'état des salons d'accueil deviennent importants. J'ai en outre le sentiment que les services sont à géométrie variable et que certaines destinations, comme Clermont-Ferrand, sont considérées comme secondaires, voire sacrifiées.

Vous nous avez par ailleurs indiqué que les salaires avaient été bloqués. Dans ces conditions, quelle sera cette année la rémunération du capital ?

Comment envisagez-vous enfin l'avenir de petits aéroports comme celui de Clermont-Ferrand, qui ont perdu ces derniers mois beaucoup de destinations et qui ont perdu leur fonction de hub, ce qui rend les déplacements de plus en plus difficiles ?

M. Didier Gonzales. Même en cette période de crise, le nombre de passagers et de mouvements continue à croître légèrement. Les spécialistes estiment que la région parisienne aura besoin de 600 000 mouvements dans les 20 prochaines années. Orly étant limitée à 200 000 mouvements et le développement de Roissy étant freiné par les considérations environnementales, quelle est votre position quant à la réalisation d'une autre plate-forme – si ce n'est à Chaulnes, peut-être à Vatry ? Comment celle-ci pourrait-elle s'insérer dans votre partenariat avec Schiphol ?

Quelques mots par ailleurs sur l'aménagement du territoire. Un aéroport entraîne des contraintes d'urbanisme qui pénalisent les communes qui les subissent, bien qu'elles ne bénéficient pas de retombées directes, notamment fiscales. L'article 43 de la loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle prévoit une incitation, bien timide, pour que les entreprises participent à l'aménagement du territoire, ce qui va au-delà de projets comme Cœur d'Orly. Sans doute devriez-vous mettre en œuvre la culture d'établissement public dont vous avez parlé pour améliorer les choses et pas seulement sur le plan acoustique.

M. Serge Grouard. Je ne peux que souscrire à votre ambition de faire d'Aéroports de Paris un champion européen. Je dois toutefois à l'honnêteté de vous dire qu'un visiteur étranger qui débarque à Charles-de-Gaulle ne reçoit pas l'image qui devrait être celle de la première destination touristique au monde et qu'on ne ressent pas vraiment la culture d'entreprise et l'amélioration de la qualité du service que vous avez évoquées. Bien évidemment, un certain nombre de choses ne dépendent pas de vous, comme l'environnement des autoroutes que l'on emprunte pour gagner Paris, mais vous devriez user de votre influence pour obtenir des améliorations.

M. Bertrand Pancher. L'État n'ayant ni investi correctement ni développé les services, Aéroports de Paris a montré qu'il était possible de le faire tout en conservant la maîtrise publique de ces grands équipements, et j'ai été très agréablement surpris par vos résultats. Pourriez-vous également nous dire un mot de vos innovations dans le domaine de la concertation avec les collectivités locales comme avec la population ?

Mme Catherine Quéré. J'ai également noté que vous vous réjouissez de mieux rémunérer les actionnaires tandis que vous bloquez les salaires. Ne pourriez-vous rechercher un équilibre ?

Vous avez dit par ailleurs vouloir vous engager en faveur du développement durable. En dehors des progrès que l'on peut escompter du jatropha, quel est votre programme en matière d'écologie et d'environnement ?

M. Jean-Paul Chanteguet. Pourriez-vous préciser les effets de la chute du nombre de passagers sur votre chiffre d'affaires ?

Quelle politique entendez-vous par ailleurs mener pour que Roissy améliore son classement mondial ?

Enfin, quelle est votre politique en matière de réduction des nuisances ?

M. Pierre Graff. Je partage bien évidemment la volonté de développer les biocarburants exprimée par Mme Quéré et par M. Demilly.

Nous avons engagé 100 millions d'euros pour accueillir l'A380, essentiellement pour élargir les pistes et les virages, ainsi que 7 millions, à la demande de Singapore Airlines, pour installer une troisième passerelle. Je note que l'accueil du très gros porteur de Boeing, le Boeing 777, sera plus coûteux car il nécessite le renforcement des pistes.

S'agissant du troisième aéroport, la décision n'incombe pas à Aéroports de Paris. Pour ma part, cela m'apparaîtrait comme une aventure économique et je doute fort qu'un consensus économique, social et politique se dégage un jour. Dans cette affaire, constatant que c'est ce qui nous a permis de développer Charles-de-Gaulle, je reste surtout attaché à l'idée défendue en son temps par Jacques Douffrigues de la constitution de grandes réserves foncières. En effet, s'il est toujours possible de trouver 3 000 ha pour un aéroport, quel élu accepterait de bloquer 25 ans à l'avance l'urbanisation dans les 60 km du cône de décollage ?

Je l'ai dit, notre capacité est suffisante jusqu'en 2025. Au-delà, il faudra sans doute utiliser les plates-formes existantes comme Vatry, Lyon et Amsterdam. Je crois plus à la constitution de ce réseau qu'à la construction *ex nihilo* d'un nouvel aéroport.

Vous avez été plusieurs à insister sur la qualité de service. Je sais fort bien ce qui se passe et j'en souffre au moins autant que vous. Les progrès que j'ai évoqués sont mesurés de façon objective, en termes de satisfaction des clients, grâce au sondage réalisé chaque trimestre, en dix langues, auprès de 8 000 personnes.

Il est vrai que les choses varient beaucoup d'un terminal à l'autre. Nos installations sont gigantesques et il faut beaucoup d'argent pour les restaurer. Mais quand nous le faisons, la satisfaction des passagers est au rendez-vous, le satellite 3 de Charles-de-Gaulle étant ainsi à égalité avec le T5 anglais flambant neuf, qui a coûté 4 milliards d'euros. Nous sommes donc en état de rivaliser quand nous disposons d'une infrastructure moderne, mais force est de constater que nous ne l'avons pas : les abords des aéroports sont répugnants, il n'y a pas eu de ravalement depuis 30 ans. Des milliards d'euros seraient nécessaires, nous avons commencé par le plus urgent en renforçant les capacités d'environ 20 millions de passagers, car on ne peut satisfaire les clients en les entassant comme dans un métro.

Je m'inscris par ailleurs en faux contre l'idée que les choses se passent mieux ailleurs. Bien sûr, c'est mieux à Singapour, mais que diriez-vous du contexte social, Mme Quéré... C'est mieux aussi à Dubaï, mais on y mélange le budget d'Emirates, celui de l'aéroport et celui de l'émirat. Nous, nous travaillons avec l'argent dont nous disposons. Pour le reste, on ne peut quand même pas prétendre que Kennedy Airport, Newark, La Guardia, Chicago ou Heathrow – où l'on se cogne au plafond ! – sont des modèles. Pour autant, je ne conteste pas qu'un énorme effort d'investissement doive être poursuivi.

Pour améliorer les circulations, il ne suffit pas de revoir la signalétique, ce que nous avons fait, car les lieux et le hub sont très compliqués. La solution serait peut-être de regrouper le hub d'Air France à l'est de Roissy, autour des terminaux E et F et des satellites S3 et S4, afin de condenser les parcours, en particulier pour les voyageurs en correspondance.

Dès que les travaux du satellite S4 seront achevés, nous fermerons le terminal D, dont l'état d'obsolescence fait honte, afin de pouvoir le restaurer tranquillement.

Mais cela ne suffira pas : il faudra offrir des services, en allant au-delà de ce que nous avons déjà fait avec les coins enfants, le wifi, la réfection des parkings. Mais ce qui a déjà été entrepris commence quand même à se sentir, ne décourageons donc pas les efforts !

Certes, il y a toujours des choses agaçantes : je sais bien qu'il y a de plus en plus de retard, mais nous n'y sommes pour rien puisque nos équipements ont un taux de fiabilité, vérifié par la DGAC, de 99,9 %. Les retards tiennent entre autres au surbooking, aux rotations, au contrôle aérien et aux passagers eux-mêmes.

Sans doute des progrès peuvent être effectués en ce qui concerne les sous-traitants. Nous essayons ainsi de faire en sorte que les personnels chargés des contrôles de sûreté et de la prévention des attentats, qui exercent un métier difficile et mal payé, fassent preuve d'un minimum de politesse.

Je m'étonne, M. Chassaigne, que vous ne trouviez pas de journaux...

Plusieurs députés. *L'Humanité...* (Sourires)

M. Pierre Graff. Le service que nous avons mis en place pour les foires, salons et congrès rencontre un très grand succès.

Au total, nous avons déjà fait beaucoup, mais beaucoup reste à faire, ce qui suppose des investissements mais aussi une amélioration de l'accueil. Nous sommes passés de 250 à 500 agents commerciaux, qui apprennent à sourire et à quitter leur comptoir pour aller à la rencontre des passagers. Mais, tant que l'aspect intérieur et extérieur des aéroports demeurera dégradé, le visage de la France continuera à en souffrir.

Mme Quéré, ce n'est pas par plaisir que j'ai bloqué les salaires, mais parce que je ne savais pas comment faire autrement pour respecter nos engagements et tenir nos objectifs économiques. Les syndicats ont refusé une proposition d'augmentation des salaires de 0,8 % en 2009, affirmant qu'ils préféraient une progression zéro qu'une décision unilatérale. J'ajoute que le statut du personnel d'Aéroports de Paris n'est pas défavorable aux salariés, qui disposent par exemple d'un treizième et d'un quatorzième mois de salaire, et même d'un quinzième si on y ajoute la participation et l'intéressement. Le GVT est de 2,5 % et le statut du personnel prévoit une augmentation de salaire automatique de 1 % chaque année pour tous les salariés. Il existe également une clause d'avancement automatique des cadres et les parts variables des directeurs accroissent de 20 à 30 % leur salaire de base.

Nous devons faire attention à notre équilibre car l'important programme d'investissement ne saurait reposer sur un nouvel endettement. Nous devons donc réaliser tous ensemble des économies. De façon exceptionnelle, en période de crise et alors que l'inflation est nulle, ne pas prévoir d'augmentation des salaires ne me paraît pas particulièrement obscène !

Si je parle beaucoup de la rémunération du capital c'est parce qu'ADP est désormais une société, qui a besoin d'attirer des capitaux pour investir. Mais cette rémunération est de 2 %, ce qui n'a rien d'extraordinaire. Il n'y a pas lieu d'opposer salaires et capital à Aéroport de Paris, dont la valeur ajoutée se répartit en 600 millions destinés aux salariés, 600 millions consacrés aux investissements et 130 millions allant aux actionnaires. Il ne me semble donc pas que nous nous inscrivions dans une logique purement capitaliste.

Yanick Paternotte a eu raison d'évoquer les dix plates-formes en région parisienne. Roissy a une vocation de hub international, Orly a une vocation d'aéroport de proximité et de liaisons européennes, le Bourget est le premier aéroport d'affaires en Europe. Nous perdons beaucoup d'argent avec les petites plates-formes car les clients ne sont pas tous solvables. Si cela ne tenait qu'à moi, je ne les fermerais pas mais je proposerais des regroupements. Mais seul l'Etat, qui n'est pas parvenu à transférer ces plates-formes aux chambres de commerce, peut décider de leur ouverture ou de leur fermeture à la circulation aérienne. Nous sommes donc en charge de les exploiter, même si cela coûte de l'argent. Bien que la plupart soient en zone inconstructible, je vais proposer aux maires d'y faire un peu d'immobilier.

Transférer la propriété des aéroports aux compagnies aériennes serait une aberration économique, sauf à disposer d'énormément d'espace. Là où l'espace est limité, il faut bien qu'il puisse servir à la fois à plusieurs compagnies.

On pourrait sans doute faire en Italie la même chose qu'aux Pays-Bas, mais Rome n'a pas la même valeur qu'Amsterdam.

S'agissant des compagnies *low cost*, il faut distinguer le modèle de Ryan Air, qui tente d'attirer des gens qui ne prennent pas l'avion vers des aéroports que personne n'utilise, de celui d'Easy Jet ou d'autres, qui se comportent en « prédateurs » sur les grandes lignes assurées par les compagnies traditionnelles et qui sont donc très contents d'accéder aux grands aéroports. L'escale de Paris est celle qui rapporte le plus à Easy Jet, qui ne cherche pas la qualité de service mais à être assuré de faire demi-tour en moins de 40 minutes... Les *low cost* représentent aujourd'hui 12 % du trafic et je ne crois pas qu'il faille les négliger, d'autant qu'elles contribuent à la démocratisation du transport aérien. Il y a d'ailleurs une autre *low cost*, française, qui fonctionne très bien : Transavia, filiale d'Air France, dont, en dépit de la crise, le taux de croissance est remarquable.

Certains aéroports de province ont été régionalisés tandis que d'autres restaient dans le giron de l'Etat, qui en vendra peut-être un jour une partie. ADP peut être intéressé, sans vouloir imposer une quelconque domination parisienne. S'il y a une demande et si nous sentons que nous pouvons apporter quelque chose, pourquoi ne pas nous lancer dans la compétition ? Lyon Saint-Exupéry est intéressant car il s'agit d'un mini hub pour Air France et parce qu'il est relié au TGV. Par le jeu des correspondances, ce pourrait être une solution pour le troisième aéroport dont nous parlions. Toute possibilité de multiplier les offres de connexion pour les passagers est bonne à prendre : un million de passagers en plus, c'est 1 500 emplois directs créés sur la plate-forme et 2 500 emplois indirects.

Je suis un peu prudent en ce qui concerne l'immobilier car ce métier vient d'être créé chez ADP. Nous nous efforçons d'abord de faire ce que nous savons : nous sommes toujours aménageurs des sols et nous essayons d'être promoteurs et investisseurs pour des structures comme les hangars d'avions. Pour les bureaux, nous pouvons aussi être aménageurs des sols voire co-investisseurs avec des professionnels, mais pas des promoteurs. En revanche,

l'hôtellerie et les centres de congrès paraissent trop compliqués et nous nous contenterons de louer les terrains.

Nous devons rechercher un équilibre urbanistique en mettant en avant, en particulier à Orly, une offre particulière de grandes surfaces de plus de 6 000 m², très flexibles, au tiers des prix pratiqués à la Défense. Nous avons déjà gagné 24 % de chiffre d'affaires sur l'immobilier et je pense que, hors crise, nous pouvons continuer à ce rythme pendant encore quelques années. Dans un deuxième temps, il nous sera peut-être possible d'acheter des terrains en dehors de nos emprises, pour réaliser de véritables opérations foncières. Mais pour l'instant, nous devons surtout valoriser le patrimoine qui nous a été remis en gestion par l'État.

M. Gonzales m'a interrogé sur l'avenir des aéroports parisiens. Je crois que Charles-de-Gaulle et Orly pourront fonctionner jusqu'en 2025, s'il n'y a plus de capacité à ce moment-là, l'industrie s'adaptera. Compte tenu de ce que j'ai dit précédemment, je doute qu'il puisse y avoir un troisième aéroport.

Il est vrai que vous avez fait adopter au projet de loi Grenelle un amendement relatif à l'engagement sociétal des entreprises. En effet, les entreprises « honnêtes » aspirent à être des entreprises citoyennes. ADP fait déjà beaucoup, à la limite de son objet social, par exemple en finançant des lignes d'autobus à la place du STIF ou en assumant, compte tenu de la suppression de la subvention, l'équilibre de la liaison CDG-Val, à hauteur de 8 millions d'euros. Nous investissons, en dehors de nos compétences et pour les seuls transports, 11 millions d'euros par an. Au titre des actions caritatives, notre fondation engage chaque année 600 000 euros en faveur d'associations de réinsertions par l'emploi et d'aide à l'enfance, ainsi que de quelques clubs sportifs. Nous consacrons également chaque année 2,2 millions d'euros à des actions plus spécifiques comme Papa Charlie ou Allo-bus. Pour le logement, nous avons fourni gratuitement un terrain à l'office HLM du Val-d'Oise. Nous sommes prêts à poursuivre ses actions, dans la limite des sommes disponibles et sans déborder de notre objet social.

S'agissant plus spécifiquement des collectivités locales, on ne saurait oublier que nous payons chaque année 65 millions d'euros de taxe professionnelle et 45 millions de taxe foncière. Sans doute la répartition pourrait être meilleure mais cela ne relève pas de nous.

Nous avons jusqu'ici largement privilégié la concertation en interne et Bertrand Pancher a sans doute raison de nous inviter à faire mieux en direction des élus locaux, grâce à des structures pérennes. Il conviendrait également d'améliorer nos relations avec la région.

A Jean-Paul Chanteguet, qui s'est demandé comment aller plus loin, je répondrai qu'il faut de l'argent et une bonne maîtrise des charges.

Devenir un champion, c'est être reconnu parmi les grands aéroports internationaux et rester dans le « top cinq ». Ce n'est pas gagné et il faut être conscient que la compétition a lieu entre des couples : ADP-Air France, Francfort-Lufthansa, Heathrow-British Airways, etc. Être un champion c'est aussi être capable de proposer aux passagers et aux compagnies une offre de services qui leur donne envie de venir. Des progrès ont été accomplis, Star Alliance l'a reconnu pour CDG1, qui est devenu une bonne escale pour ses compagnies. Dans tout cela, Paris représente un avantage considérable, pour peu que nous soyons dignes de Versailles et du Louvre. Le hub d'Air France incite un grand nombre de voyageurs à transiter par Paris, à nous de leur donner le goût d'y revenir pour y séjourner !

M. le président Christian Jacob. Je vous remercie pour la qualité de votre exposé et la précision de vos réponses. Je pense que nous aurons régulièrement l'occasion d'échanger sur ces sujets.



Informations relatives à la commission

La commission a procédé à la nomination de rapporteurs. Elle a désigné :

– MM. Serge Grouard et Bertrand Pancher, rapporteurs sur le projet de loi portant engagement national pour l'environnement (dit « Grenelle 2 »).

La Commission a ensuite procédé à la désignation de ses rapporteurs pour avis pour le projet de loi de finances pour 2010. Ont été désignés :

Mission écologie, développement et aménagement durables

– M. Martial Saddier, rapporteur pour avis pour les transports terrestres ;

– M. Jean-Claude Fruteau, rapporteur pour avis pour les transports aériens ;

– M. Jean-Yves Besselat, rapporteur pour avis pour les transports maritimes ;

M. Christophe Priou, rapporteur pour avis pour la protection de l'environnement et la prévention des risques ;

M. Philippe Plisson, rapporteur pour avis pour les politiques de développement durable.

Mission politique des territoires

– M. Jacques Le Nay, rapporteur pour avis pour la politique des territoires.

Mission recherche et enseignement supérieur

– M. André Chassaigne, rapporteur pour avis pour la recherche dans les domaines du développement durable.

Puis, la commission a procédé à la désignation d'un rapporteur de groupe de travail. Elle a désigné :

– M. Stéphane Demilly, rapporteur du groupe de travail sur le droit comparé européen et la préparation du sommet de Copenhague.

M. Jean-Yves Besselat. En ce qui concerne les transports maritimes, mieux vaudrait parler de la mer car quatre ministères au moins sont concernés. Il faudrait réfléchir à une présentation budgétaire mieux adaptée à la LOLF.

M. André Chassaigne. Je remercie M. Stéphane Demilly d'avoir renoncé à être le rapporteur pour avis sur la recherche dans les domaines du développement durable et je félicite le Président Christian Jacob de me permettre d'être rapporteur pour avis, montrant ainsi sa volonté que tous les groupes participent aux activités de notre Commission.

M. Stéphane Demilly. Je précise que cela ne vaut que pour cette année.

M. le président Christian Jacob. Je vous propose par ailleurs, en accord avec M. Patrick Ollier, d'associer la commission du développement durable à la mission d'information sur les « catastrophes naturelles dues aux crues torrentielles, notamment à leurs conséquences économiques », qui sera prochainement créée par la commission des affaires économiques, en nommant un co-rapporteur appartenant à la majorité, et de créer une mission d'information commune à ces deux commissions sur l'énergie éolienne. Les chefs de file des groupes politiques voudront bien m'indiquer les noms des candidats qui souhaitent participer à cette mission.

