

Travail de Bachelor 2018

Analyse du système de gouvernance de l'aéroport de Sion et proposition d'une nouvelle politique de gouvernance ainsi qu'un nouveau statut juridique



Étudiante : Aurélie Aymon

Professeur : Emmanuel Fragnière

Déposé, le 16 juillet 2018

Aurélie Aymon

Source de l'illustration de la page de titre

<http://www.20min.ch/ro/news/monde/story/L-aeroport-de-Sion-elu-le-plus-spectaculaire-17883170>

Résumé

L'aéroport de Sion souhaite modifier son système de gouvernance et son statut juridique. Actuellement, l'exploitation de l'aéroport est à la charge de la Ville de Sion. En effet, depuis sa création, il fait partie du service des Travaux Publics. De ce fait, c'est le conseil municipal sédunois qui détient le pouvoir décisionnel le concernant. Cette gouvernance purement publique n'est plus appropriée à un secteur en rapide évolution, tel que celui de l'aviation. Dès lors, ce travail a pour objectif de proposer à l'aéroport un nouveau système de gouvernance et un statut juridique adaptés à ses besoins.

Ce travail débute par une présentation de l'aéroport et du contexte particulier dans lequel il évolue. Par la suite, afin de comprendre les tendances actuelles, des recherches documentaires ont été effectuées. Ces dernières portent principalement sur la gouvernance d'entreprises, sur l'évolution de la propriété et de la gestion des aéroports. De même, un examen des différentes pratiques au sein d'autres aéroports a été réalisé. Ces informations ont été complétées par une enquête qualitative auprès de différents acteurs politiques et économiques. L'objectif de l'enquête était de comprendre les problèmes de la gouvernance actuelle et d'identifier les attentes envers la future gouvernance.

Les résultats démontrent qu'une présence privée au sein de la gouvernance de l'aéroport serait bénéfique pour ce dernier. En effet, cela permettrait de résoudre les principaux problèmes existants tels que la lenteur des prises de décisions, le manque de connaissances dans le domaine de l'aéronautique ainsi que le manque de clarté dans la définition des rôles et des responsabilités. Bien qu'une participation privée soit nécessaire, il est important que le secteur public devienne un actionnaire majoritaire et qu'il soit représenté majoritairement au conseil d'administration de l'entité qui détiendra la concession d'exploitation de l'aéroport.

Des recommandations sont décrites à la fin de l'étude afin de donner des solutions à l'aéroport de Sion.

Mots clés : Aéroport de Sion, gouvernance d'entreprises, propriété des aéroports, gestion des aéroports, statut juridique.

Avant-propos et remerciements

Ce travail de Bachelor a été réalisé dans le cadre de ma formation à la HES-SO Valais/Wallis à Sierre, en économie d'entreprise. En raison du départ des Forces aériennes, l'aéroport de Sion était régulièrement présent dans la presse. En effet, ce dernier s'apprêtait à vivre une année charnière. Dès lors, l'avenir de l'aéroport m'intriguait. Etant donné que M. Emmanuel Fragnière avait déjà suivi des travaux de Bachelor en lien avec l'aéroport de Sion, j'ai donc pris contact avec ce Professeur. Il m'a proposé un thème sur la gouvernance d'entreprises de l'aéroport de Sion.

Ce travail a pour but d'analyser le système de gouvernance actuel au sein de l'aéroport afin de comprendre ses principaux problèmes. Une fois les problèmes analysés, l'objectif est de réfléchir à un nouveau modèle de gouvernance plus adapté. De plus, étant donné que l'aéroport fait partie d'un service public, ce travail mène également une réflexion sur la nécessité d'un changement de statut juridique. À ma connaissance, aucune étude préalable n'avait été effectuée à ce sujet.

Les principales difficultés rencontrées dans ce travail furent l'analyse du système de gouvernance au sein des autres aéroports. En effet, une de mes déceptions fut que des aéroports n'aient pas donné suite à ma demande d'interview. Indéniablement, leurs réponses à mon enquête qualitative auraient été une plus-value pour ce dossier. Toutefois, des informations au sujet de ces aéroports ont été recueillies sur internet.

Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes suivantes :

- M. Emmanuel Fragnière, Professeur et responsable du suivi de ce travail, pour sa grande disponibilité, son aide et ses précieux conseils
- M. Olivier Luyet, directeur adjoint de l'aéroport de Sion, pour son soutien dans ce travail et pour m'avoir attribué ce mandat
- Mme Aline Bovier, directrice de l'aéroport de Sion, pour sa disponibilité pour un entretien
- Mme Gabrielle Constantin, pour la relecture de ce travail
- M. Alain Virchaux, pour son aide précieuse en anglais, lors d'un entretien avec l'aéroport de Berne
- Toutes les personnes interrogées lors de l'enquête qualitative

Table des matières

Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures.....	x
Liste des abréviations	xi
Introduction.....	1
Chapitre 1 - Contexte.....	2
1.1 Présentation de l'entreprise	2
1.2 Les raisons du départ des Forces aériennes	3
1.3 Fermeture de la Base aérienne de Sion et ses conséquences.....	4
1.4 Aéroport de Sion et problématique.....	5
Chapitre 2 - Revue littéraire	7
2.1 Gouvernance d'entreprises.....	7
2.1.1 Les fondements de la gouvernance d'entreprises.....	7
2.1.2 La théorie de l'agence	7
2.1.3 L'importance actuelle de la gouvernance d'entreprises.....	8
2.1.4 Les principaux organes de gouvernance	9
2.1.4.1 Les actionnaires.....	9
2.1.4.2 Le conseil d'administration.....	10
2.1.4.3 La Direction générale.....	11
2.2 Contrôle interne	12
2.2.1 Analyse de l'environnement de contrôle	13
2.2.2 Identification et évaluation des risques	14
2.2.3 Activités de contrôle.....	14
2.2.4 Evaluation et surveillance du Système de contrôle interne	14
2.3 L'évolution de la propriété et de la gestion des aéroports	15
2.4 Les principaux types de structures de propriété et de contrôle des aéroports	18
2.4.1 Propriété et contrôle de l'Etat.....	19
2.4.1.1 Service gouvernemental	19

2.4.1.2	Entité autonome publique	19
2.4.2	Propriété et participation du secteur privé	20
2.4.2.1	Privatisation	20
2.4.2.2	Participation du secteur privé	21
2.5	Statuts juridiques	23
2.5.1	Raison individuelle (RI)	23
2.5.2	Société en nom collectif (SNC)	24
2.5.3	Société en commandite	24
2.5.4	Société à responsabilité limitée (Sàrl)	25
2.5.5	Société anonyme (SA)	25
2.5.6	Société simple	25
2.5.7	Société coopérative	25
Chapitre 3 - Benchmarking		27
3.1	Propriété et contrôle de l'Etat	27
3.1.1	Exemple de l'Aéroport de Genève :	27
3.1.2	Exemple de l'Aéroport de Lugano	28
3.2	Propriété et participation du secteur privé	28
3.2.1	Exemple de l'Aéroport Berne	28
3.2.2	Exemple de l'Aéroport de Lausanne	29
3.2.3	Exemple de l'Aéroport de Zurich-Kloten	30
3.2.4	Exemple de l'Aéroport de Chambéry-Savoie	30
Chapitre 4 - Méthodologie		32
4.1	Design de recherches	32
4.2	Justification de la méthode et de la technique	33
4.2.1	L'échantillon	33
4.2.2	L'analyse de portrait	34
4.2.3	Construction de la grille d'entretien semi-directif	35
Chapitre 5 - Synthèse des résultats par question		39
5.1	Question 1	39

5.2	Question 2	41
5.3	Question 3	43
5.4	Question 4	45
5.5	Question 5	47
5.6	Question 6	48
	Chapitre 6 - Discussion.....	50
6.1	En raison de l'influence que peut avoir l'aéroport sur l'économie, le tourisme et la sécurité, il est essentiel que le secteur public détienne une majorité au sein du conseil d'administration.....	50
6.2	Le financement de la part de la Ville de Sion et du Canton du Valais déresponsabilise certains acteurs qui profitent de l'aéroport.....	51
6.3	L'élaboration des missions, de la vision et de la stratégie de l'aéroport augmenterait l'intérêt et l'engagement de certaines parties prenantes	52
6.4	Le secteur privé peut pallier le manque d'efficacité et amener de nombreuses connaissances.....	53
	Chapitre 7 - Recommandations managériales	55
7.1	Définir les missions, la vision ainsi qu'une stratégie pour l'aéroport	55
7.2	L'aéroport ne doit plus appartenir entièrement à un organisme public	56
7.3	Création d'une Société Anonyme.....	58
7.4	La gouvernance au sein de la Société Anonyme	58
7.4.1	L'assemblée générale.....	59
7.4.1.1	Les actionnaires publics.....	59
7.4.1.2	Les actionnaires privés	59
7.4.2	Le conseil d'administration.....	59
7.4.3	La Direction générale.....	61
7.5	Organigramme de la Société Anonyme	62
	Conclusion.....	64
	Principaux résultats	64
	Résumé des recommandations managériales.....	64
	Limites et perspectives de recherches ultérieures	65

Références	66
Annexes I : Histoire de l'aéroport de Sion	74
Annexe II : Régulation du transport aérien	77
Annexe III : Récapitulatif des statuts juridiques des aéroports suisses.....	80
Annexe IV : Entretien avec M. Emmanuel Fragnière, Expert en Corporate Governance..	81
Annexe V : Entretien avec M. Olivier Luyet, Sous-Directeur de l'aéroport de Sion	84
Annexe VI : Entretien avec M. Christian Bitschnau, Vice-Président de la Ville de Sion	87
Annexe VII : Entretien avec Mme Aline Bovier, Directrice de l'aéroport de Sion.....	90
Annexe VIII : Entretien avec M. Georges Joliat, Chef du service des Travaux Public de la Ville de Sion	93
Annexe IX : Entretien avec M. Christophe Clivaz, Conseiller municipal de Sion.....	96
Annexe X : Entretien avec M. Jean-Paul Schroeter, Président de l'Association des Riverains	99
Annexe XI : Entretien avec M. Jean-René Fournier, Conseiller aux Etats	102
Annexe XII : Entretien avec Me Jean-Yves Bonvin, Vice-Président de l'Association des usagers	105
Annexe XIII : Entretien avec Me Pierre Moreillon, avocat spécialisé dans le Droit aérien	108
Annexe XIV : Entretien avec M. Laurent Burnier, Spécialiste de l'aviation d'affaires chez TAG Aviation	111
Annexe XV : Entretien avec M. Stéphane Pillet, Président et directeur général de BTEE SA Suisse	113
Annexe XVI : Entretien avec M. Heinz Kafader, Chief Operating Officer de l'aéroport de Berne	116
Annexe XVII : Sujet et mandat du Travail de Bachelor	118
Annexe XVIII : Remarques du Jury	125
Annexe XIX : Corrections par rapport aux remarques du Jury	126
Déclaration de l'auteur	127

Liste des tableaux

Tableau 1 : Personnes de l'aéroport de Sion	34
Tableau 2 : Parties prenantes de l'aéroport de Sion.....	34
Tableau 3 : Experts dans le domaine de l'aviation ou en Corporate Governance.....	35
Tableau 4 : Représentant de l'aéroport de Berne.....	35

Liste des figures

Figure 1 : Etapes du Système de contrôle interne.....	13
Figure 2 : Répartition des aéroports par structure de propriété et région.....	16
Figure 3 : Organigramme actuel de l'aéroport de Sion	62
Figure 4 : Organigramme modifié en cas de création d'une Société Anonyme.....	63

Liste des abréviations

- Assemblée Générale (AG)
- Association Internationale du Transport Aérien (IATA)
- Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)
- Conseil d'administration (C.A.)
- Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS)
- Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC)
- International Civil Aviation Organization (ICAO)
- Loi fédérale sur l'aviation (LA)
- Lugano Airport SA (LASA)
- Office fédéral de l'aviation civile (OFAC)
- Société Anonyme (SA)
- Société à responsabilité limitée (Sàrl)
- Société en nom collectif (SNC)
- Système de contrôle interne (SCI)

Introduction

Depuis 1935, la Ville de Sion dispose d'un aéroport. Il s'agissait, jusqu'à fin 2017, de l'unique aéroport mixte de Suisse. En effet, ce dernier comprenait un aéroport civil ainsi qu'une base aérienne militaire. Cependant, le 26 novembre 2013, le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) a annoncé la fermeture de la Base aérienne de Sion avec effet au 31 décembre 2017. De ce fait, depuis janvier 2018, l'aéroport de Sion est devenu un aéroport civil avec quelques activités militaires. En effet, des avions de combat peuvent encore atterrir, étant donné que le DDPS maintient Sion comme aérodrome de dégagement. Toutefois, un transfert intégral de la base aérienne en mains civiles est prévu après 2021. Dès lors, plusieurs aspects doivent être revus afin de préparer au mieux l'avenir de l'aéroport sans les militaires. La stratégie de développement de l'aéroport et son financement doivent être repensés (Berreau, 2018, p. 7). De plus, le départ des Forces aériennes a déclenché une prise de conscience quant à la nécessité urgente de changer le modèle de gouvernance ainsi que le statut juridique de l'aéroport.

Actuellement, l'exploitation de l'aéroport est à la charge de la Ville de Sion et son déficit d'exploitation est réparti également entre la Ville et le Canton du Valais. En effet, depuis sa création, l'aéroport fait partie du service des Travaux Publics de la Ville. De ce fait, aujourd'hui, c'est le conseil municipal de Sion qui possède le pouvoir décisionnel sur l'aéroport. Si ce mode de fonctionnement était adapté il y a quelques années, ce n'est plus le cas actuellement : un manque de flexibilité ainsi que d'efficacité se fait sentir lors des prises de décisions. Or, au sein d'un secteur en évolution rapide tel que celui de l'aviation, il est essentiel d'être proactif. De plus, la complexité de ce secteur demande certaines compétences et connaissances. Cependant, malgré la qualité des conseillers municipaux de la Ville de Sion, ces derniers n'ont pas de connaissances au sujet de l'aéronautique. Dès lors, il est essentiel que l'aéroport remédie à ces problèmes. C'est pourquoi, ce travail a pour but de réfléchir à un nouveau modèle de gouvernance approprié pour l'aéroport. Et, il mène également une réflexion sur la nécessité d'un changement de statut juridique. Ce travail doit donc répondre à la question de recherche suivante : Quelle est la politique de gouvernance ainsi que le statut juridique les mieux adaptés à ce jour pour l'aéroport de Sion, en tenant compte des besoins des différents acteurs ?

Afin de répondre à cette question, ce travail débute par une présentation de l'aéroport et de son contexte. Puis, une revue de la littérature existante est présentée pour déterminer les tendances actuelles liées à la question de recherche. Par la suite, afin d'identifier les attentes des différents acteurs politiques et économiques de l'aéroport, une enquête qualitative a été

réalisée. Les résultats de cette enquête sont analysés sans porter de jugement. Ces résultats sont ensuite confrontés à l'interprétation de l'auteur de ce travail. Finalement, des recommandations sont adressées à l'aéroport de Sion.

Chapitre 1 - Contexte

Ce chapitre a pour but de présenter l'aéroport de Sion ainsi que le contexte dans lequel il évolue. En raison du départ des Forces aériennes, l'année 2018 est une année charnière pour l'aéroport de Sion. En effet, ce départ a des conséquences sur plusieurs aspects de l'aéroport, notamment sur son mode de financement, sur sa stratégie de développement et sur son organisation. De ce fait, dans ce chapitre, une attention particulière a été portée sur les raisons et les conséquences du départ des Forces aériennes.

1.1 Présentation de l'entreprise

Depuis 1935, la Ville de Sion bénéficie d'un aéroport. Selon l'Office fédéral de l'aviation civile (OFAC), l'aéroport de Sion est désigné comme étant un aérodrome régional avec trafic de ligne. Cette désignation est également attribuée aux aérodromes de Bern-Belp (BE), St-Gallen-Altenrhein (SG) et de Lugano (TI) (Office fédéral de l'aviation civile [OFAC], 2000). Ces aérodromes sont un complément pour les aéroports nationaux étant donné qu'ils doivent être accessibles autant au trafic international qu'au trafic intérieur. De plus, ils sont essentiels pour le développement des vols d'affaires, de tourisme, pour la formation aéronautique ainsi que pour l'aviation sportive. (Office fédéral de l'aviation civile [OFAC], 2018)

Jusqu'au 31 décembre 2017, l'aéroport de Sion était utilisé à la fois par l'aviation civile et par l'aviation militaire. En effet, en 1937, la situation géographique de l'aéroport ainsi que les conditions météorologiques de la région ont attiré les représentants du Département militaire fédéral (Annexe I). De ce fait, cette année-là, un contrat a été conclu entre la Commune de Sion et les militaires quant à l'utilisation mixte de l'aéroport. Dès lors, de 1937 jusqu'en 2017, le DDPS utilisait l'aéroport pour les besoins militaires des Forces aériennes. Quant à la Commune de Sion, elle exploitait l'aéroport civil dans le cadre de la concession délivrée par le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC). En effet, selon l'art. 36 de la Loi fédérale sur l'aviation du 21 décembre 1948, toute exploitation d'aérodrome ouvert à l'aviation publique requiert une concession d'exploitation (LA ; RS 748.0) (Annexe II). Suite au départ des Forces aériennes, l'aéroport est devenu, depuis janvier 2018, un aéroport civil avec quelques activités militaires. En effet, la Ville est restée propriétaire de la concession pour l'aéroport civil mais les activités régulières des

Forces aériennes ont pris fin à la fin décembre 2017. Toutefois, Sion est maintenu comme un aéroport de dégagement.

Dès lors, l'aéroport doit voir son avenir sans les militaires. Il doit donc compter sur l'activité civile qui offre des vols commerciaux tels que des vols de ligne, des vols charters, des vols taxi ainsi que des vols de transport (Tzieropoulos, 2011, p. 5). De plus, l'aéroport propose des vols non commerciaux, à savoir des vols privés, d'écologie, de planeurs. Toutes ces activités sont offertes grâce aux différentes compagnies et aux prestataires de services qui sont présents sur l'aéroport de Sion. Il y a notamment Air Glaciers ainsi qu'Helvetic Airways qui effectuent des vols charters lors de la saison estivale. De plus, depuis 2017, Swiss Air propose des liaisons entre Sion et Londres Heathrow. Il existe également des compagnies qui offrent des tours en hélicoptère au-dessus des Alpes telles qu'Air-Glaciers, Eagle Hélicoptère, Héli-Alpes (Aéroport de Sion, 2018).

1.2 Les raisons du départ des Forces aériennes

L'espace aérien suisse est partagé entre civils et militaires. En effet, la Suisse a construit de nombreux aérodromes militaires tout au long du 20e siècle (Confédération suisse, 2016, p. 1743). Toutefois, les besoins de l'armée ont constamment évolué au cours de ces dernières années en raison de changements au niveau de la politique de sécurité du pays ainsi que du budget à disposition (Conseil fédéral suisse, 2010, p. 8115). En effet, la Suisse a accepté, en 2003, une réforme de l'armée, nommée Réforme Armée XXI qui prévoyait une diminution de l'effectif en militaires (Confédération suisse, 2007, p. 4). Cette dernière est devenue effective le 1er janvier 2004. La réduction de l'effectif en militaires a donc restreint les besoins de l'armée en matière d'infrastructures (Confédération suisse, 2007, p. 5). De plus, des programmes d'allègement en 2003-2004 ont réduit de plusieurs centaines de millions de francs par année le budget de la défense nationale (Conseil fédéral suisse, 2010, p. 8117). En raison de l'effectif et du budget réduits, l'armée a donc été amenée à réduire ses frais d'exploitation. De ce fait, plusieurs infrastructures ont été désaffectées dont des aérodromes militaires.

De plus, un concept de stationnement publié en 2013 prévoyait davantage de réduction en matière d'infrastructures militaires. Plus particulièrement, le parc immobilier devait diminuer d'un tiers dans toute la Suisse (Confédération suisse, 2013). L'armée a donc dû également abandonner certaines bases aériennes. Dès lors, depuis quelques années, l'armée s'est séparée de plusieurs aéroport militaires (Confédération suisse, 2016, p. 1743). Selon le plan

sectoriel militaire de 2017, il y a actuellement six aéroports militaires¹ en service (Confédération suisse, 2017, pp. 20-21).

1.3 Fermeture de la Base aérienne de Sion et ses conséquences

Sous la pression d'un budget restreint de l'armée et suite à de nombreuses tensions présentes à Sion en raison des nuisances sonores dues aux avions de combat, le DDPS a annoncé la fermeture de la Base aérienne de Sion. Cette décision a été prise le 26 novembre 2013, il s'agira d'une date qui restera gravée dans la mémoire des Valaisans.

Suite à cette décision, un comité de pilotage stratégique a été fondé en août 2014 par le Conseil d'Etat valaisan. Ce comité a collaboré avec les services de la Confédération, la Ville de Sion ainsi qu'avec les cercles économiques concernés sur des sujets tels que les conséquences techniques et financières du retrait des Forces aériennes pour l'aéroport de Sion. (Confédération suisse, 2016). De plus, le 7 décembre 2016, un accord de principe présentant les étapes du transfert de la Base aérienne en aéroport purement civil a été signé entre le DDPS, le canton du Valais et la Ville de Sion. Cet accord a permis d'éclaircir la situation. Cependant, elle reste encore floue.

En 2017, un nouveau comité de pilotage ainsi qu'un comité consultatif ont été fondés. En effet, l'Etat du Valais et la Ville de Sion ont jugé nécessaire de mettre en place deux entités pour préparer l'avenir de l'aéroport de Sion. Le comité de pilotage stratégique a comme objectif d'établir une stratégie ainsi qu'un plan d'action pour l'aéroport de Sion. Le comité consultatif, réunissant l'ensemble des partenaires, dont l'association des riverains et celle des usagers, suit les travaux du comité de pilotage stratégique (Canton du Valais, 2017)

Toutefois, malgré les dispositifs mis en place, plusieurs éléments restent en suspens. En effet, selon M. Philippe Varone, Président de la commune de Sion, des éléments doivent encore être négociés avec les autorités militaires tels que la reprise des locaux, du matériel et des terrains (Berreau, 2018, p. 7). De plus, la stratégie de développement de l'aéroport civil, sa gouvernance, son statut juridique, sont aussi à définir.

Le départ des Forces aériennes a des conséquences importantes sur l'exploitation de l'aéroport. En effet, avant la fin de ces activités, la Base aérienne contribuait aux frais de fonctionnement de l'aéroport civil à hauteur de 60%, ce qui représentait annuellement CHF

¹ Aéroports de Dübendorf, Meiringen, Emmen, Alpnach, Locarno et Payerne

6.5 millions (Tzieropoulos, 2011, p. 37). De plus, l'armée participait aux investissements de l'aéroport civil pour un montant annuel d'environ CHF 900'000.-. À ce jour, étant donné que l'aéroport est devenu une base de dégagement, ces financements n'ont plus lieu d'être. Toutefois, les Forces aériennes doivent payer un forfait annuel de CHF 300'000.- à l'aéroport civil de Sion pour disposer d'une piste de dégagement. De plus, les Forces aériennes sont tenues par un contrat datant de 1956, d'entretenir les infrastructures jusqu'en 2021 (Confédération suisse, 2016). En effet, bien que ce contrat prenne fin en 2031, le DDPS souhaite le modifier à la prochaine échéance légale, soit pour 2021. Cette perte de financement a donc des conséquences sur les comptes d'exploitation de l'aéroport qui étaient déjà déficitaires. Le déficit va donc croître. Afin d'assurer son bon fonctionnement, l'aéroport ne peut donc que trouver des investisseurs afin de compenser cette perte de financement. En effet, malgré le potentiel de croissance de l'aéroport, le développement des vols civils ne pourra pas compenser ce manque de financement (Tzieropoulos, 2011, p. 49).

En plus de la contribution financière des Forces aériennes, la Ville de Sion ainsi que le Canton du Valais jouent un rôle essentiel dans les finances de l'aéroport. En effet, ces derniers supportent à 50% chacun son déficit. Les investissements civils sont, eux aussi, répartis également entre la Ville et le Canton. Il est important de préciser que la participation du canton au déficit et aux investissements de l'aéroport ne peut pas être modifiée à la baisse. En effet, ce montant de 50% est fixé selon l'art. 10 de la Loi sur les transports publics du 28 septembre 1998 (LTP ; RS 740.1).

1.4 Aéroport de Sion et problématique

Depuis son inauguration en 1935, l'aéroport est un sous-service de la Ville de Sion. En effet, il fait partie du service des Travaux Publics. Depuis cette inauguration, la Municipalité de Sion s'est vue chargée de l'exploitation de l'aéroport. Toutefois, en mars 1936, un contrat a été conclu entre la Ville de Sion et l'Aéro-Club du Valais. A travers ce contrat, la gestion de l'aéroport a été transférée à l'Aéro-Club valaisan (Tschopp, 1986). Par la suite, la Municipalité de Sion a constaté que la gestion de l'aéroport n'était plus adaptée. En effet, le développement rapide de l'aviation exigeait de nombreuses adaptations, notamment au niveau de la gestion de l'aéroport. Dès lors, en juillet 1965, le contrat conclu entre l'Aéro-Club du Valais et la Ville de Sion a été résilié. La Ville de Sion s'est donc vue à nouveau responsable de l'exploitation de l'aéroport. (Tschopp, 1986)

Actuellement, c'est toujours la Ville de Sion qui détient la concession fédérale pour l'exploitation de l'aéroport de Sion et ce dernier fait encore partie du service des Travaux Publics. De ce fait, c'est le conseil municipal de la Ville de Sion qui possède le pouvoir

décisionnel sur l'aéroport. Selon l'art. 29c de l'Ordonnance sur l'infrastructure aéronautique du 23 novembre 1994, l'exploitant d'un aéroport doit nommer un chef d'aérodrome qui s'occupe de l'organisation technique et opérationnelle (OSIA ; RS 748.131.1). A Sion, il s'agit de la directrice de l'aéroport, Mme Aline Bovier qui a un statut de chef de place. Cette dernière est subordonnée au chef des Travaux Publics de la Ville (Tasset, 2014).

Si ce mode de gouvernance était adapté pendant de nombreuses années, ce n'est plus le cas aujourd'hui. En effet, le système actuel est perçu comme trop complexe. Un manque de flexibilité ainsi que d'efficacité se fait sentir lors des prises de décisions. De plus, la complexité du secteur aéronautique demande certaines compétences et connaissances. Or, dans un service public, malgré la qualité des conseillers municipaux, ces derniers n'ont souvent pas de connaissances dans ce domaine. En outre, les rôles et les responsabilités des différents acteurs ne sont pas clairement définis. Or, au sein d'un aéroport, la définition de ces éléments doit être précise afin de pouvoir nommer un responsable en cas de problème.

Ces éléments caractérisant la gestion de l'aéroport de Sion ne sont pas surprenants. En effet, le secteur public est depuis longtemps perçu comme bureaucratique et complexe. Il est souvent critiqué pour avoir des règles de fonctionnement, des procédures de décisions ainsi que des structures trop rigides. Ces éléments peuvent expliquer le manque d'efficacité des services gérés par le secteur public. En comparaison avec une entreprise privée, le secteur public doit également tenir compte du pouvoir politique. En effet, le fonctionnement des services publics dépend des décisions politiques.

Dès lors, il est essentiel pour l'aéroport de Sion de changer son modèle de gouvernance. Comme le dit M. Bruno Bagnoud, l'aéroport doit avoir « une gouvernance transparente tenant compte des besoins des acteurs et des milieux bénéficiaires » (UVAM, 2017, p. 9). De plus, l'OFAC encourage vivement l'aéroport à modifier son système.

Chapitre 2 - Revue littéraire

Ce chapitre a pour but de recueillir les informations existantes sur le sujet en question. Dans ce travail, la revue de la littérature est séparée en quatre parties. La première porte sur la gouvernance d'entreprises de manière générale, la seconde explique le contrôle interne, la troisième partie expose l'évolution de la propriété et de la gestion des aéroports. Quant à la dernière partie, elle porte sur les principaux types de structures de propriété des aéroports.

2.1 Gouvernance d'entreprises

2.1.1 Les fondements de la gouvernance d'entreprises

Les origines de la gouvernance d'entreprises remontent aux débuts de la séparation de la propriété et du pouvoir dans les entreprises. En 1932, l'ouvrage de Berle et Means, *The modern corporation and private property*, démontrait l'existence de la dissociation de la propriété et du contrôle au sein des sociétés par actions (Bornier, 1987, p. 1171). En effet, des changements apparus dans la structure de la propriété suite à la dispersion de l'actionnariat, ont impliqué une perte du pouvoir décisionnel de la part des actionnaires (El Idrissi, 2017, p. 24). Les décisions de l'entreprise n'étant plus prises par ses propriétaires mais par des managers qui ont, entre leurs mains, le capital de l'entreprise. Cette séparation de propriété fait que les actionnaires assument les risques liés aux décisions prises par les dirigeants. De plus, il n'y a plus de certitude quant à la maximisation du profit et à l'efficacité du système capitaliste (Bornier, 1987, p. 1172). Cette hypothèse avait déjà été relevée par Adam Smith en 1977. En effet, ce dernier expliquait que « la diffusion extrême du capital dégrade les performances économiques de l'entreprise et que les gestionnaires non propriétaires sont moins attentionnés que ceux qui gèrent leur propre entreprise » (Ledentu, 2008, p. 16).

2.1.2 La théorie de l'agence

En 1976, Jensen et Meckling vont faire émerger une véritable théorie sur la gouvernance d'entreprise nommée théorie de l'agence. Cette dernière évoque les conflits d'intérêt entre les propriétaires-actionnaires et les dirigeants non propriétaires (Igalens & Point, 2009, pp. 47-48). Ces deux théoriciens assimilent l'entreprise à un nœud de contrats qui relie un agent (le dirigeant) à un principal (le propriétaire-actionnaire). Ces deux parties ayant des divergences d'intérêts, il est difficile d'établir des contrats parfaits (Ledentu, 2008, p. 18). En effet, les décisions prises par le dirigeant ne sont pas forcément bénéfiques pour le propriétaire-actionnaire. Ce dernier attend un retour sur investissement et cherche à maximiser le bénéfice

de l'entreprise alors que le dirigeant attend un salaire plus élevé ainsi que du prestige et du pouvoir (Ginglinger, 2002, p. 38).

De plus, il existe une asymétrie de l'information au profit des dirigeants et au détriment des actionnaires. En effet, les actionnaires n'ont pas toujours connaissance des informations relatives à l'exploitation. De ce fait, les dirigeants ont un accès privilégié à l'information qu'ils peuvent mettre à profit pour atteindre leurs propres objectifs. Par conséquent, la mise en place de dispositifs de gouvernance au sein de l'entreprise peut s'avérer avantageux pour réduire ces conflits d'intérêts et les coûts y relatifs. De plus, cela favorise l'alignement des intérêts entre les actionnaires et les dirigeants et maximise la richesse des actionnaires (Boulerne & Sahut, 2010, p. 375). Ces mécanismes peuvent être divisés en deux catégories, soit les mécanismes internes et les mécanismes externes à l'entreprise tels que le conseil d'administration, la politique de rémunération, la présence d'actionnaires importants, le système légal, etc.

Dès lors, bien qu'il n'existe pas de consensus au niveau de la gouvernance d'entreprise, elle peut être définie comme suit : « l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels (dont lois) qui délimitent l'espace discrétionnaire du dirigeant et influencent leur prise de décision » (Boulerne & Sahut, 2010, p. 375 cité par Charreaux, 1997).

2.1.3 L'importance actuelle de la gouvernance d'entreprises

Les scandales financiers des années 2000 (Enron, Worldcom, Parmalat) ont mis en doute l'efficacité des mécanismes de gouvernance (Masmoudi Ayadi, 2013, p. 184). En Suisse, certains événements ont également mis en évidence des lacunes en matière de gouvernance, notamment le cas Swissair. Ces scandales ont démontré de nombreux dépassements de la part des dirigeants (Masmoudi Ayadi, p. 184). De plus, cela a permis d'identifier certains problèmes au niveau du conseil d'administration, du management ainsi qu'en matière de protection des actionnaires minoritaires (Ledentu, 2008, pp. 21-21). Selon Pérez, ces dérives ont une philosophie comparable qui est d'agir sur l'information financière en la modifiant afin d'en améliorer le résultat (2009). Ces événements ont donc contribué à un renforcement des mécanismes internes et externes de gouvernance. En effet, de nombreuses lois ont été élaborées dans certains pays (Boulerne & Sahut, 2010, p. 375). Il s'agit notamment de la Loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis ainsi que la Loi sur la Sécurité Financière en France. Ces textes légaux sont particulièrement exigeants en matière de contrôle interne (Boulerne & Sahut, 2010, p. 375). Cela est dû au fait que la conformité d'une information financière dépend de la fiabilité du contrôle interne (Cappelletti, 2006, p. 28). Outre les lois, plusieurs règles de bonne gouvernance ont été émises à travers des codes de bonnes pratiques. Ces codes

donnent des recommandations et des lignes de conduite en matière de gouvernance aux entreprises.

Au-delà de l'éthique, l'objectif principal de ces lois et de ces codes est qu'une bonne gouvernance soit génératrice de valeur (Boulerne & Sahut, 2010, p. 375). De plus, elle permet de limiter les conflits d'intérêts et améliore la gestion de l'entreprise. Dès lors, la mise en place d'une bonne gouvernance est essentielle au sein des entreprises indépendamment de leurs tailles et formes juridiques. En effet, la gouvernance d'entreprise est modulable et évolutive en fonction de chaque entreprise. Cet aspect est affirmé par Ledentu & Brender qui mentionnent que chaque entreprise peut adapter ses pratiques en fonction de sa taille, de sa forme juridique et de son secteur d'activité (2012, p.3). Ils indiquent également que l'entreprise sera confrontée à divers changements qui amèneront cette dernière à revoir son modèle de gouvernance. Ils font référence aux changements de modèle d'affaires de l'entreprise, de sa structure de capital et de son évolution en termes de croissance.

2.1.4 Les principaux organes de gouvernance

Les actionnaires, le conseil d'administration et les dirigeants sont des acteurs déterminants dans la gouvernance de l'entreprise. Leurs rôles et responsabilités sont décrits ci-dessous. De plus, un des objectifs d'une bonne gouvernance est d'aligner les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires. Certaines pratiques sont également expliquées dans le texte, ci-dessous, afin de surveiller au mieux les dirigeants et permettre un alignement de leurs intérêts.

2.1.4.1 Les actionnaires

Les actionnaires exercent leurs pouvoirs à travers l'assemblée générale des actionnaires. Il s'agit de l'organe suprême de l'entreprise. Elle possède divers droits qui sont définis par la loi. En effet, l'assemblée générale est habilitée à modifier les statuts, nommer les membres du conseil d'administration et de l'organe de révision ainsi qu'à approuver les comptes annuels (Ledentu & Brender, 2012, p. 13). C'est également au cours de ces assemblées que les actionnaires contrôlent le dirigeant (Ebondo Wa Mandzila, 2004, p. 25). De plus, les actionnaires ont la possibilité de limiter le pouvoir du dirigeant et d'influencer ses décisions. En effet, il existe deux types d'actionnaires au sein des entreprises : les actionnaires majoritaires et minoritaires. La présence d'actionnaires majoritaires permet de réduire les conflits d'agence entre les actionnaires et la direction (Ledentu, 2008, p. 26). Selon K. Moris, ce type d'actionnaires « possède légalement le pouvoir pour peser sur le dirigeant et sur les stratégies de ce dernier » (2014, p. 8). De ce fait, en raison du pourcentage important de leurs droits de votes, ces derniers dominent les assemblées générales. De plus, ces actionnaires

sont plus incités à exercer un contrôle efficace sur la direction étant donné qu'ils tireront, par la suite, des avantages issus de ces contrôles (Masmoudi Ayadi, 2013, p. 187). Inversement, les actionnaires minoritaires sont moins impliqués dans le contrôle du dirigeant. Dès lors, une structure dispersée de l'actionnariat permet plus aisément au dirigeant de poursuivre ses propres intérêts (Moris, p. 8).

Bien que le pouvoir des actionnaires majoritaires réduise les conflits d'agence entre les actionnaires et les dirigeants, il crée de nouveaux conflits entre les différents actionnaires. En effet, il peut exister des divergences d'objectifs entre les actionnaires minoritaires et majoritaires (Ledentu, 2008, p. 26). Dès lors, il est essentiel de garantir l'égalité de traitement des actionnaires. En effet, les décisions prises lors de l'assemblée générale des actionnaires doivent correspondre le plus fidèlement aux attentes de l'ensemble des actionnaires (Ledentu & Brender, 2012, p. 13). C'est pourquoi, il existe un principe qui assure cette égalité de traitement. Il s'agit du principe *une action – une voix*. Cela permet une démocratie du capital (Ledentu, p. 13).

2.1.4.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration (C.A.) est un organe essentiel du système de gouvernance de l'entreprise. En effet, il exerce la haute direction de la société. Ses membres sont élus par l'Assemblée générale et portent le titre d'administrateurs. Ces derniers sont en quelque sorte les délégués des actionnaires (Pérez, 2009). Le C.A. occupe trois fonctions principales, à savoir : la fonction stratégique et décisionnelle, la fonction organisationnelle ainsi que la fonction de surveillance (Ledentu & Brender, 2012, p. 20). En effet, une des missions du C.A. est de définir la stratégie de l'entreprise. De plus, de par sa fonction organisationnelle, le C.A. est autorisé à fixer l'organisation de la société. Plus précisément, il détermine les principes de comptabilité, de contrôle financier et organise le système de contrôle interne (Ledentu & Brender, p. 20). C'est également au C.A. que revient la tâche de recruter, nommer et révoquer les membres de la direction. De plus, le C.A. protège les intérêts des actionnaires en assurant la surveillance de la direction. Plus précisément, il s'assure que la direction agit conformément aux règles et stratégies tout en tenant compte des intérêts des actionnaires. Toutefois, cette surveillance peut varier d'une entreprise à l'autre en fonction de la composition du C.A. En effet, l'indépendance des membres, la dissociation des fonctions, la taille et l'existence de comités spécialisés ont une incidence sur la surveillance de la direction (Moris, 2014, pp. 10-13).

Pendant longtemps, les C.A. étaient inefficaces (Igalens & Point, 2009, p. 48). Cela était principalement dû au fait que les administrateurs n'étaient en grande majorité pas

indépendants et ils avaient des mandats croisés avec d'autres administrateurs. Afin d'obtenir un C.A. efficace qui protège les intérêts des actionnaires, il est essentiel que le C.A. soit composé majoritairement de membres indépendants. Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'a « aucun lien direct ou indirect avec la société ou les sociétés de son groupe et qui peut ainsi être réputé participer en toute objectivité aux travaux du conseil » (Igalens & Point, 2009, p. 54 cité dans le rapport Viénot 1). En plus d'améliorer la surveillance des dirigeants, les membres indépendants apportent de nouvelles connaissances et compétences. Il serait également pertinent que leurs connaissances et leurs compétences soient variées. En effet, « le conseil d'administration devrait rassembler des qualités et des compétences variées pour assurer une évaluation la plus diversifiée et complète possible des situations et une prise de décision équilibrée qui intègre les intérêts des clients, des propriétaires et du personnel » (Ledentu & Brender, 2012, p. 22). De plus, un élément important est la séparation des fonctions de président du C.A. et de la direction générale. En effet, cette séparation permet une meilleure surveillance des dirigeants (Moris, 2014, p. 11). Le nombre de membres présents au C.A. a également une influence sur le contrôle des dirigeants. Un nombre élevé de membres empêcherait certains changements nécessaires à la création de valeur (Moris, 2014, p. 11 cité par Yermack, 1996). De plus, une taille élevée du C.A. rend son organisation plus difficile et des conflits entre les membres peuvent survenir, ce qui rend la prise de décision plus lente. Le dirigeant a une plus grande marge de manœuvre en présence de nombreux membres au C.A. (Moris, pp. 11-12). Il est également recommandé d'avoir un nombre impair de membres afin d'éviter d'obtenir une égalité lors des prises de décisions. Un dernier élément qui influence les capacités de surveillance et d'incitation du C.A. est la création de comités spécialisés. En effet, le C.A. peut créer des comités qui l'assistent dans le traitement de certaines tâches (Ledentu & Brender, p. 23). Ces comités sont le plus souvent les suivants : comité d'audit, comité de rémunération et comité de nomination. Ces derniers favorisent un meilleur contrôle des actes des dirigeants (Moris, p. 11). Il est également important que le C.A. se réunisse plusieurs fois au cours de l'année, au minimum 4 fois par année (Ledentu & Brender, p. 23).

Dès lors, la composition idéale d'un C.A aurait les caractéristiques suivantes : majorité de membres indépendants, diversité des membres, composition aussi restreinte que possible tout en étant équilibrée (N. Brender, communication personnelle [Support de cours], 03 novembre 2017).

2.1.4.3 La Direction générale

La direction générale s'occupe de la gestion opérationnelle de l'entreprise. Elle exécute les opérations journalières en se basant sur les objectifs et la stratégie fixée par le conseil

d'administration. Outre la gestion opérationnelle, la direction est également chargée de la surveillance des activités opérationnelles, notamment au moyen du suivi d'indicateurs de performance. De plus, en raison de sa présence sur le terrain, la direction est souvent mieux informée que le conseil d'administration. Grâce à sa gestion journalière, la direction possède de meilleures informations sur la marche des affaires de l'entreprise. Dès lors, il est essentiel que le management communique de façon claire et efficace les informations au conseil d'administration. (Ledentu & Brender, 2012, p. 27)

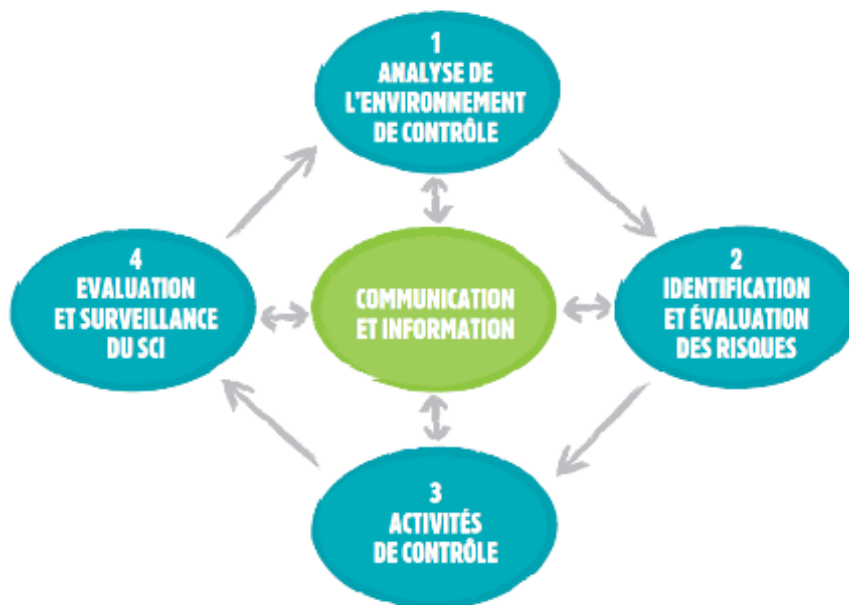
La politique de rémunération des dirigeants peut, dans certains cas, aligner les intérêts des dirigeants à ceux des actionnaires. En effet, une part variable de la rémunération liée à la fois à la performance individuelle et au succès de l'entreprise peut inciter le dirigeant à agir dans l'intérêt des actionnaires. De plus, une rémunération comportant des actions peut également sensibiliser les dirigeants aux intérêts des actionnaires (N. Brender, communication personnelle [Support de cours], 03 novembre 2017). Toutefois, il est difficile de prouver que ces rémunérations ont des incitations sur les comportements des dirigeants (Ebondo Wa Mandzila, 2004, p. 24).

2.2 Contrôle interne

Depuis les années 2000, le contrôle interne a pris une place de plus en plus importante au sein des entreprises. En effet, comme mentionné auparavant, les scandales financiers ont incité de nombreux pays à légiférer (Corfmat, Chambault, & Nurdin, 2012, p. 9). Des lois, telles que la Loi Sarbanes-Oxley ou la Loi sur la Sécurité Financière ont donc été élaborées et sont exigeantes en matière de contrôle interne.

Le système de contrôle interne (SCI) est un des piliers de la gouvernance d'entreprise. Il s'agit d'un outil de gestion qui donne la possibilité à l'entreprise d'améliorer son fonctionnement ainsi que sa performance. Il permet de renforcer la gouvernance au sein des entreprises. Cet outil assure l'atteinte des objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. En effet, la mise en place d'un SCI donne l'assurance à l'entreprise de gérer ses activités en conformité avec les lois et réglementations en vigueur (Ledentu & Brender, 2012, p. 32). De plus, le SCI permet une meilleure gestion des risques de l'entreprise ainsi qu'une communication interne et externe plus efficaces (Corfmat et al., 2012, p.25). Plus particulièrement, « le SCI est composé de quatre étapes permettant de gérer les risques dans un climat de communication et d'information permanent et transparent » (Ledentu & Brender, 2012, p. 32). La figure 1, ci-dessous, représente les quatre étapes du système de contrôle interne. Ces dernières sont : l'analyse de l'environnement de contrôle, l'identification et l'évaluation des risques, les activités de contrôle ainsi que l'évaluation et la surveillance du SCI.

Figure 1 : Etapes du Système de contrôle interne



Source : Ledentu & Brender, Gouvernance d'entreprise : Quels défis pour les PME (2012)

2.2.1 Analyse de l'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est un élément important dans un SCI. Il constitue la base essentielle d'un contrôle interne performant et reflète la culture de l'entreprise. L'environnement de contrôle est différent au sein de chaque entreprise puisqu'il dépend du niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle (Renard, 2012, p. 54). Plus particulièrement, cet élément essentiel comprend de nombreux principes et règles en matière d'intégrité et d'éthique, de politique RH, de politique de délégation des responsabilités et de structure organisationnelle. Le devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne ainsi que le style de direction font également partie intégrante de l'environnement de contrôle (C. Equey, communication personnelle [Support de cours], 22 septembre 2017). L'importance de cet environnement a été démontrée à travers les divers scandales financiers (Enron, Worldcom). En effet, ces dérives sont en quelque sorte la conséquence d'environnements de contrôles insuffisants (Institut français de l'audit et du contrôle internes [IFACI], 2011, p. 3).

2.2.2 Identification et évaluation des risques

L'identification et l'évaluation des risques est un processus important au sein de chaque entreprise. En effet, cette dernière est continuellement confrontée à des risques internes et externes qui sont susceptibles de mettre en péril non seulement ses objectifs mais également ses actifs et sa réputation. De ce fait, afin d'assurer la pérennité de la société, il est essentiel d'identifier et d'évaluer les risques qui pourraient survenir. L'identification permet à l'entreprise d'établir une liste des risques auxquels elle est confrontée. Par la suite, l'évaluation des risques permet à l'entreprise de classer les risques en fonction de leur probabilité de survenance ainsi que de leur impact (Ledentu & Brender, 2012, p. 33). Cette classification aide l'entreprise à prendre des mesures adéquates de traitement des risques en fonction de leur degré d'importance. L'entreprise a le choix entre la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation d'un risque (Corfmat et al., 2012, p.80). La gestion des risques est donc un outil de pilotage et d'aide à la décision puisqu'elle va permettre aux dirigeants de prendre des décisions sur la base de risques évalués.

2.2.3 Activités de contrôle

Les activités de contrôle correspondent aux actions mises en place afin de s'assurer que les mesures de traitement des risques sont bien effectuées (KPMG Suisse, 2005, p. 18). Il est essentiel pour toute entreprise de s'assurer que ses risques sont maîtrisés. Dès lors, de nombreuses activités de contrôle peuvent être mises en œuvre dans l'ensemble de l'entreprise. Il existe des contrôles manuels et automatisés ainsi que des contrôles préventifs et détectifs. Les procédures d'autorisation, d'approbation et de vérification sont des exemples concrets d'activités de contrôle. En effet, ces procédures attestent la validité d'une action. De plus, la séparation des fonctions ainsi que l'accès aux informations sont également des activités de contrôles importantes. La séparation des responsabilités permet en quelque sorte plusieurs regards dans la réalisation d'une transaction. En effet, le déclenchement, l'exécution ainsi que l'approbation de cette action seront réalisées par différentes personnes, ce qui empêchera toute manipulation ou erreur (KPMG Suisse, p. 23).

2.2.4 Evaluation et surveillance du Système de contrôle interne

Un SCI n'est pas un instrument fixe, il évolue constamment avec l'entreprise et son environnement. En effet, chaque entreprise a un SCI différent. Il ne s'agit pas de simples procédures ou normes copiées sur des pratiques d'ailleurs. Le SCI doit être adapté au contexte de l'entreprise, lisible et compris par tous (Corfmat et al., 2012, p.61). De plus, un SCI n'apporte de la valeur à l'entreprise que s'il est efficace. Dès lors, il est essentiel de procéder

à son évaluation et à sa surveillance. Pour cela, il existe des contrôles permettant d'évaluer l'efficacité du SCI. Cela peut, par exemple, être effectué à travers le suivi d'indicateurs. Dans les grandes entreprises, c'est le conseil d'administration ou le comité d'audit qui est souvent chargé de cette évaluation. En effet, la tâche d'évaluation périodique du SCI revient à l'organe suprême de l'entreprise (Perron & Dominique, 2015).

2.3 L'évolution de la propriété et de la gestion des aéroports

Depuis la Seconde Guerre mondiale, la propriété et la gestion des aéroports ont connu des transformations. En effet, depuis les débuts de l'aviation commerciale, la plupart des aéroports dans le monde étaient détenus et exploités par le secteur public (Hartmann, 2005, p. 4). Cela était dû au fait que la construction des aéroports découlait souvent d'initiatives militaires ou de stratégies de développement économique régional ou national (Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2006). De plus, le développement des aéroports demande d'importants capitaux dont la rentabilité directe des investissements est faible. Dès lors, le secteur public était idéal étant donné qu'il disposait de larges ressources et ne recherchait pas de bénéfices immédiats (Guinchard, 1960). D'après Me Pierre Moreillon, la gestion et la propriété étatique peuvent également s'expliquer du fait, qu'à l'origine, toute l'aviation était un monopole public (avocat spécialisé en droit aérien, communication personnelle, 03 avril 2018). Selon la conférence sur l'économie des aéroports et des services de navigation aérienne, la majorité des aéroports avaient comme propriétaires et gestionnaires, jusqu'au milieu des années huitante, des gouvernements nationaux ou locaux (International Civil Aviation Organization [ICAO], 2000). De ce fait, les aéroports étaient considérés comme des services publics. En effet, les gouvernements leur procuraient une source de financement mais n'avaient pas comme objectif principal que les aéroports deviennent économiquement viables (International Civil Aviation Organization [ICAO], 2012).

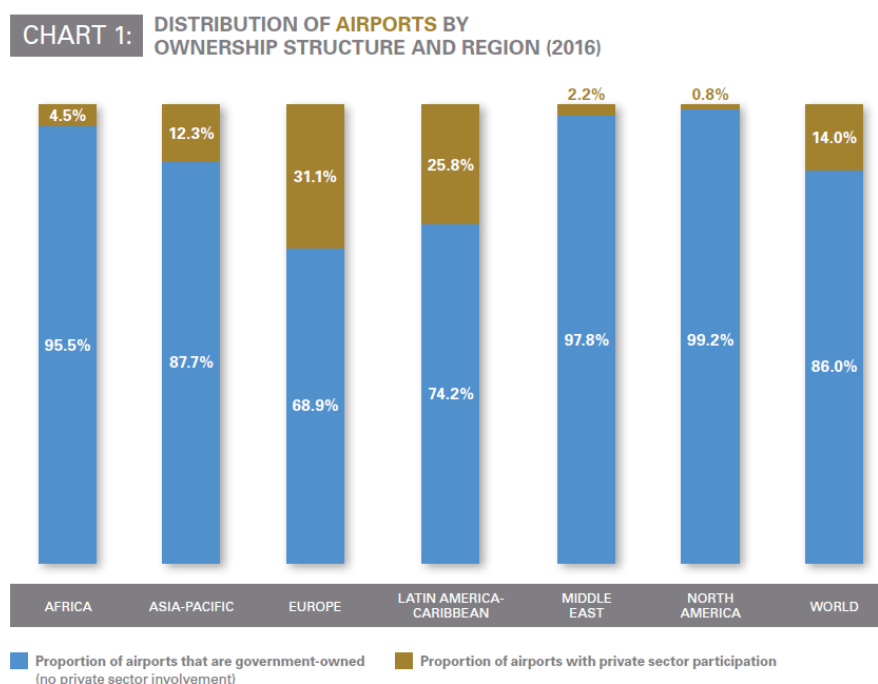
Toutefois, des changements organisationnels ont commencé à apparaître, à la fin des années septante. À cette période, des entités autonomes appartenant aux gouvernements ont commencé à se développer. Le pouvoir privé a donc pris gentiment sa place dans la gestion et la propriété des aéroports. La participation privée ainsi que la privatisation ont débuté progressivement dans les années 1980 et se sont développées plus amplement à la fin des années 1990 (ICAO, 2012). En effet, une grande privatisation a marqué le milieu des années 1980, celle de la British Airports Authority (ICAO, 2012).

En France, par exemple, les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) étaient traditionnellement chargées de la gestion des aéroports régionaux et l'Etat en était propriétaire. Toutefois, en 2004, la propriété et la gestion des aéroports régionaux français ont

été modifiés par une politique de décentralisation (Beyrié, 2007-2008, p. 7). En effet, la loi relative aux libertés et responsabilités locales de 2004 a transféré la propriété de plus de 150 aéroports à des collectivités territoriales (Siat, 2008, p. 586). Cependant, ce transfert de propriété a un impact sur la gestion des aéroports étant donné que « les CCI perdent leur quasi-monopole de fait en tant que concessionnaire » (Siat, 2008, p. 586). De ce fait, les collectivités territoriales ont commencé à déléguer l'exploitation des aéroports à des acteurs privés. Ainsi, la décentralisation a donc contribué à l'émergence des acteurs privés dans la gestion aéroportuaire française.

Aujourd'hui, malgré la tendance du secteur privé à entrer dans la gestion et la propriété des aéroports, un grand nombre d'entre eux sont encore détenus par le secteur public. En effet, comme le montre la figure 2, ci-dessous, sur 4'300 aéroports à trafic régulier dans le monde, 86% appartiennent encore entièrement au secteur public. Toutefois, les 14% des aéroports appartenant au secteur privé (aéroports entièrement privatisés et partenariats public-privé) assurent 41% du trafic aéroportuaire mondial (ACI, 2017, p.2). De plus, le graphique, ci-dessous, indique que le secteur privé est plus présent en Europe et en Amérique latine – Caraïbes que dans les autres régions du monde.

Figure 2 : Répartition des aéroports par structure de propriété et région



Source : Airports Council International [ACI] (2017)

Ces changements de gestion et de propriété des aéroports, intervenus dans de nombreux pays, avaient plusieurs explications communes. Tout d'abord, l'augmentation du trafic aérien a joué un rôle important dans ces changements. En effet, l'avènement des avions à réaction, à la fin des années 1950, a modifié l'industrie aéronautique et a généré une augmentation de la demande de services aériens (ICAO, 2012). De plus, la libéralisation progressive de l'espace aérien, dès 1987, a permis de rendre les voyages en avion moins onéreux et des compagnies low-cost sont apparues (Fayolle, 2003). Dès lors, la demande s'est également accrue, ce qui a généré des conséquences sur les besoins en infrastructures aéroportuaires (Hartmann, 2005, p. 5). Ces besoins nécessitant de gros moyens financiers, ont contraint les propriétaires et les exploitants d'aéroports, essentiellement les Etats, à trouver de nouvelles sources de financement. Dès lors, le secteur privé est apparu comme un moyen de financement capable de fournir les investissements nécessaires (Gillen, 2011, pp. 3-4). La réforme de gouvernance est donc devenue une priorité afin d'attirer des capitaux privés (Carney, 2003, p. 223). Aujourd'hui encore, la demande de transport aérien continue de croître de manière exponentielle. En effet, les prévisions de l'ACI prévoient un accroissement de 33% de volume de passagers entre 2015 et 2020 (Airports Council International [ACI], 2017, p. 3). De plus, selon P. Rodier, « Malgré la crise économique mondiale et une augmentation estimée des capacités aéroportuaires de 40% entre 2007 et 2030, près de 2 millions de vols – soit 10% de la demande à venir – ne pourront être accueillis faute de capacités suffisantes » (2013, p. 215).

De plus, ces changements de gestion et propriété sont également apparus du fait que le secteur privé pouvait améliorer l'efficacité d'exploitation de l'aéroport et amener de l'innovation (ICAO, 2000, p.2). En effet, les aéroports ayant une forte participation du secteur public ont une efficacité d'exploitation moindre (Oum, Adler, & Yu, 2006, p. 109). De plus, ils sont plutôt orientés vers la promotion des activités économiques et n'ont pas d'objectifs commerciaux (Gillen, 2009, pp. 4-5). Dès lors, il est nécessaire que ces aéroports diversifient leurs sources de revenus à travers des activités non aéronautiques. C'est pourquoi, les aéroports doivent être gérés avec des mécanismes commerciaux. Cependant, une structure purement étatique est souvent caractérisée par l'absence d'esprit d'entreprise et de mentalité commerciale (Hartmann, 2005, p. 7). Le secteur privé peut remédier à ce problème de mentalité commerciale. Aujourd'hui, de nombreux aéroports sont considérés comme des entreprises multi-produits offrant des services côté pistes aux compagnies aériennes ainsi que des services aux passagers (Gillen, 2009, p. 2).

2.4 Les principaux types de structures de propriété et de contrôle des aéroports

Cette partie de la revue littéraire a pour but d'identifier les principaux types de structures de propriété et de contrôle existant au sein des aéroports. Il est essentiel d'analyser ces éléments étant donné qu'ils peuvent avoir un impact sur la gouvernance d'entreprise et les performances de cette dernière.

Il existe diverses structures de propriété au sein des aéroports. Ces structures peuvent être divisées en deux grands groupes. Dans le premier groupe, la propriété et le contrôle des aéroports appartiennent entièrement à l'Etat ou à un organisme public. Dans ce cas, les aéroports sont soit gérés directement par un organisme public, soit indirectement via une entité autonome dont la propriété appartient entièrement au secteur public (International Civil Aviation Organization [ICAO], 2013b). Dans le second groupe, des intérêts privés sont présents, que ce soit en totalité ou en partie. Il s'agit notamment de la privatisation ainsi que diverses formes de participations privées (ICAO, 2013b). En référence à la théorie de l'agence, il existe des divergences d'intérêts entre le secteur public et le secteur privé. En effet, ce dernier cherche la maximisation du profit alors que le secteur public privilégie ses propres intérêts (Oum et al., 2006, p. 110). Selon l'ICAO, il n'y a pas de structures plus appropriées que d'autres (2000, p. 2). En effet, ces dernières dépendent des conditions locales des aéroports et doivent tenir compte de l'intérêt de la communauté et des usagers (ICAO, 2000, p. 2).

Un changement de structure de propriété et de gestion est une étape importante qui nécessite une certaine planification. En effet, ce changement peut devenir un échec s'il est mal planifié. Dès lors, indépendamment de la taille de l'aéroport, une attention particulière doit être accordée aux opportunités et aux menaces associés à l'adoption d'une nouvelle structure de propriété (International Civil Aviation Organization [ICAO], 2013a). Il faut être conscient qu'une modification de structure permet certaines améliorations mais que les aéroports seront toujours confrontés à certains problèmes. De plus, ce changement peut avoir des incidences sur la gouvernance des aéroports. Toutefois, dans la grande majorité des cas, l'objectif d'un changement de propriété est d'améliorer la gouvernance de l'aéroport (ICAO, 2013a). En outre, quelle que soit la forme organisationnelle des aéroports appartenant aux Etats ayant conclu la Convention de Chicago, ces derniers ont une responsabilité illimitée. En effet, « c'est toujours aux Etats qu'incombe la responsabilité de veiller à ce que toutes les clauses de la Convention et de ses Annexes soient pleinement respectées » (ICAO, 2013a, p. 3). De plus,

la surveillance économique des aéroports incombe aux Etats. Ces derniers sont responsables en dernier ressort de cet élément (ICAO, 2012).

2.4.1 Propriété et contrôle de l'Etat

2.4.1.1 Service gouvernemental

Dans ce type de structure, la propriété, le contrôle et la gestion de l'aéroport appartiennent à un organisme public, que ce soit à l'Etat ou à un service qui en dépend. Il s'agit encore de la structure prédominante dans le monde. Dans de cette structure, l'aéroport est considéré comme une activité de service public. De ce fait, l'aéroport n'a pas de personnalité morale ni d'autonomie financière (Rodier, 2013, p. 224). Le développement ainsi que le fonctionnement de l'aéroport est à la charge des finances étatiques. De ce fait, les recettes générées reviennent à l'Etat. Dans une organisation de ce type, les intérêts de la communauté sont particulièrement bien pris en considération. Toutefois, ce système est caractérisé par un manque de réactivité et de souplesse dû au pouvoir décisionnel (Rodier, 2013 ; Hartmann, 2005). De plus, Hartmann relève qu'il est plus probable de rencontrer des services de qualité moindre dans ce type de structure étant donné le manque d'esprit commercial (2005, p.7). Le financement lié au budget de l'Etat peut également être un frein au développement de l'aéroport.

2.4.1.2 Entité autonome publique

Une entité autonome publique est une entreprise indépendante du gouvernement. Toutefois, la propriété de cette entreprise est détenue entièrement par le secteur public, ce qui lui permet d'exercer une influence sur cette dernière. Il s'agit, plus particulièrement, d'une entreprise publique bénéficiant d'une certaine autonomie dans l'exécution d'une tâche (Pasquier & Fivat, 2011, p. 1). Cette forme d'organisation permet au secteur public de rester propriétaire d'un aéroport tout en déléguant l'exploitation de ce dernier à l'entité publique. Ces entités sont caractérisées par leur indépendance financière.

Il existe plusieurs bénéfices dans la création de ce type d'entreprise. Tout d'abord, grâce à l'indépendance financière, ce type de structure peut soulager le budget étatique. En effet, grâce à sa personnalité juridique, l'entité est autorisée à passer des contrats nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, notamment de contracter des emprunts de capitaux (Hartmann, 2005, p. 9). Toutefois, la mise en place d'une telle entreprise ne garantit pas nécessairement la rentabilité d'un aéroport (ICAO, 2013b). De plus, contrairement à un service gouvernemental, dans cette forme d'organisation l'efficacité managériale est améliorée. En effet, une plus grande liberté dans l'exécution d'une tâche réduit le fonctionnement

bureaucratique traditionnel (Pasquier & Fivat, 2011, p. 2). L'amélioration de l'efficacité peut également se traduire par une méthode de gestion plus commerciale de la part de l'entité autonome publique. Cette dernière permet également une plus grande flexibilité, notamment dans la prise de décision. Il y a moins de règles, de procédures et la séparation des fonctions est mieux définie que dans un service purement étatique. En effet, il existe une séparation entre les fonctions de réglementation et d'exploitation. De plus, les entités publiques autonomes possèdent un conseil d'administration nommé par les pouvoirs publics (ICAO, 2013b). Dès lors, le secteur public est autorisé à surveiller l'exécution de l'entité. Toutefois, la liberté d'action de cette dernière dépend des autorisations dont elle dispose au niveau de la prise de décision et de l'exécution (Hartmann, p. 10). Bien que le fonctionnement bureaucratique soit réduit, le secteur public possède tout de même le pouvoir sur l'aéroport.

2.4.2 Propriété et participation du secteur privé

Depuis quelques années, la propriété de certains aéroports a été cédée en totalité ou en partie à des privés. Les difficultés de rentabilité et d'efficacité que rencontrent les secteurs publics peuvent expliquer ce changement de propriété. En effet, les budgets étatiques sont soumis à de nombreuses contraintes et il existe des services prioritaires qui doivent également être financés par l'Etat. De ce fait, il est de plus en plus difficile pour le secteur public de financer les aéroports. Or, en raison de l'évolution rapide de ce secteur, les aéroports ont besoin de gros moyens financiers afin de s'adapter constamment à leur environnement. Dès lors, afin de soulager l'Etat et d'assurer la pérennité de certains aéroports, le financement de ceux-ci a été ouvert au secteur privé. De plus, le besoin de donner aux aéroports un côté plus commercial et une orientation stratégique peut expliquer le souhait d'une présence privée au sein des aéroports (Carney, 2003, p. 221). En outre, le besoin de supprimer le fonctionnement bureaucratique et d'améliorer l'efficacité managériale est également un élément pouvant expliquer la nécessité d'une présence privée.

2.4.2.1 Privatisation

Le terme de privatisation peut être compris au sens large et au sens strict. Au sens large, la privatisation correspond à toute participation du secteur privé dans la propriété et/ou la gestion des aéroports, qu'elle soit totale ou partielle (Hartmann, 2005, pp. 10-11). Au sens strict, le secteur privé est propriétaire en majorité ou en totalité de la plateforme aéroportuaire. Afin d'être le plus précis possible dans les explications de la participation, le sens strict sera retenu dans ce chapitre.

Une privatisation se fait régulièrement par une vente directe d'actions ou par un appel public à l'épargne (ICAO, 2013b). De ce fait, une privatisation amène un certain nombre de capitaux à un aéroport. Dès lors, un aéroport privatisé est autonome financièrement du fait qu'il acquiert des fonds sur les marchés de capitaux. Etant donné que le secteur privé devient propriétaire en majorité ou en totalité de la plateforme aéroportuaire, le secteur public perd son contrôle et son pouvoir sur l'aéroport. Il existe alors un risque que le secteur privé abuse de sa position dominante. En effet, dans ce type de structure, il est plus probable de voir l'aéroport se livrer à des pratiques anti-concurrentielles et d'observer une augmentation des redevances aéronautiques (ICAO, 2013b). En effet, étant donné que les actionnaires privés recherchent souvent un rapide retour sur investissement, il existe un risque que l'aéroport privilégie les profits à court terme (Hartmann, 2005, p. 13). Toutefois, la privatisation a plusieurs avantages. Tout d'abord, lors d'une privatisation, le secteur privé amène ses connaissances et ses compétences. Ces éléments sont essentiels dans un secteur complexe et en évolution rapide comme celui de l'aviation. De plus, la privatisation permet d'améliorer l'efficacité lors de la prise de décision. En effet, les aéroports privatisés sont souvent administrés par un conseil d'administration. Dès lors, il n'existe plus de fonctionnement bureaucratique comme on peut le retrouver dans un service gouvernemental ou dans une entité autonome publique.

2.4.2.2 Participation du secteur privé

Selon l'OACI, la participation du secteur privé peut être définie comme suit : « le secteur privé a un rôle à jouer dans la propriété, le contrôle et/ou la gestion d'un aéroport mais l'état conserve la propriété majoritaire ou ultime » (ICAO, 2013b, chapitre 2 p.7). De ce fait, contrairement à la privatisation, le secteur privé n'est plus majoritaire. Il existe plusieurs formes de participation qui seront présentées, ci-dessous. Ces formes de participation sont : le contrat de gestion, le bail, le transfert de participation minoritaire ainsi que le partenariat public-privé. Ces formes sont en quelque sorte des solutions entre une privatisation totale et une gestion exclusivement étatique. Ces formes permettent au secteur public de garder un contrôle sur les aéroports étant donné qu'il garde la propriété majoritaire ou ultime.

2.4.2.2.1 Contrat de gestion

Il s'agit d'un contrat dans lequel la gestion opérationnelle d'un aéroport est transférée à une entité privée pour une certaine durée (Carney, 2003, p. 224). Dans ce type de structure, la propriété de l'aéroport reste entièrement au secteur public et ce dernier a donc un pouvoir de contrôle sur l'aéroport. Le développement des installations de l'aéroport ne peut pas faire partie du contrat. Seule la gestion opérationnelle est confiée à une entité privée qui sera rémunérée pour son travail. Les conditions de rémunération sont fixées dans le contrat. Le

contrat de gestion permet de confier la gestion d'un aéroport à des professionnels (ICAO, 2013b). Dans ce type de contrat, il est important que les rôles et les responsabilités soient clairement définis. De plus, il est important que le secteur public fixe des objectifs que l'entreprise privée devra atteindre. Il est essentiel que le secteur public ne mette pas trop de pression quant à la réduction des coûts. En effet, l'incitation à la réduction de coûts peut pousser le gestionnaire à négliger la qualité des prestations (Carney, p. 224).

2.4.2.2.2 Le bail ou concession

Le bail et la concession transfèrent la gestion et le développement d'un aéroport à une entité privée (ICAO, 2013b). Contrairement à un contrat de gestion, le développement de l'aéroport revient au locataire ou au concessionnaire. En effet, ces derniers doivent assurer entre autres l'agrandissement et les nouveaux investissements de l'aéroport (ICAO, 2013b). En plus d'assurer la gestion et le développement, le locataire ou le concessionnaire doit payer des loyers au secteur public. Les baux et les concessions sont de bonnes alternatives pour soulager les finances publiques. La durée des baux et des concessions peut varier. Elle peut être de court, moyen et long terme. Par exemple, en Australie, le consortium Southern Cross détient un bail de 99 ans sur l'aéroport de Sydney. Ce consortium s'occupe de la gestion de l'aéroport et s'engage à réaliser de nouveaux investissements tels que l'agrandissement de la piste (Echos, 2002). Ce système de bail est également bien présent au Canada. En effet, le gouvernement du Canada a confié la gestion, le développement de plus d'une vingtaine d'aéroports à des administrations aéroportuaires locales qui ont été créées expressément à ces fins (Aéroports de Montréal, 2018). Ces aéroports sont gouvernés par des conseils d'administration au sein desquels il n'y a pas d'élus ou de fonctionnaires. La majorité des membres du C.A. sont proposés par des instances locales (Aéroports de Montréal, 2015, p. 6). Il existe aussi de grands groupes connus tels que Vinci Airports, Keolis et Edeis qui exploitent et développent de nombreux aéroports à travers le monde. Edeis est un concessionnaire expérimenté qui s'occupe actuellement de la gestion de 18 aéroports. Quant à Vinci Airports, il gère 36 aéroports au moyen de concessions en France, Portugal, Cambodge, Chili, Japon, République Dominicaine et Brésil.

2.4.2.2.3 Le transfert de participation minoritaire

Le transfert de participation minoritaire permet au secteur privé d'acquérir la propriété minoritaire d'un aéroport (ICAO, 2013b). Ce transfert de propriété se fait généralement par la vente d'actions à des privés ou par l'introduction en bourse (ICAO, 2012). Dès lors, le secteur privé devient un actionnaire minoritaire mais le secteur public reste l'actionnaire majoritaire.

Ce transfert de participation minoritaire est particulièrement apprécié en Europe (ICAO, 2013a).

2.4.2.2.4 Partenariat public-privé (PPP)

Il s'agit d'un contrat de long terme entre le secteur public et le secteur privé qui peut porter sur le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou la fourniture de services publics (Brahier, 2017, p. 89). Bien qu'un PPP n'inclue pas forcément tous ces éléments, le financement de la part du partenaire y est toujours présent. En effet, un PPP se fonde sur un financement privé mais n'exclut pas le financement public (Brahier, p. 91). Plus précisément, le principal objectif d'un PPP est le partage du financement et des risques liés à la fourniture d'un service public (Athias, 2009, p. 26). En échange du financement et des risques pris par le secteur privé, ce dernier reçoit une rémunération du secteur public. Etant donné qu'il s'agit d'un contrat à long terme, les PPP sont souvent renégociés. C'est souvent lors des renégociations que des problèmes apparaissent. En effet, selon Laure Athias, il se peut que le secteur public rompe le contrat une fois les investissements réalisés (p.26). Au contraire, il est également possible que le secteur privé ait une position de force pour imposer ses propres conditions.

2.5 Statuts juridiques

Bien qu'un aéroport n'ait pas forcément besoin de changer de statut juridique lors qu'il souhaite transférer la gestion ou la propriété de l'aéroport, il est tout de même nécessaire d'analyser les différents statuts existant en Suisse. En effet, les différents aéroports qui seront analysés dans le chapitre suivant ont modifié leur statut juridique. Aujourd'hui, ces aéroports sont pour la plupart des sociétés anonymes (Annexe III). Cela peut s'expliquer du fait que les aéroports nécessitent de nombreux capitaux. En effet, la société anonyme est un statut idéal pour les entreprises qui ont besoin de capitaux élevés. Toutefois, il existe en Suisse d'autres types de statuts juridiques. Ces derniers sont présentés ci-dessous.

2.5.1 Raison individuelle (RI)

Il s'agit de la forme juridique la plus utilisée en Suisse. Sa simplicité de création est particulièrement appréciée. Elle ne demande pas de formalités particulières. De plus, la fondation d'une raison individuelle ne nécessite aucun capital minimum. Le propriétaire d'une telle société doit être uniquement une personne physique. Cette personne est également gestionnaire de la raison individuelle. La création d'une entreprise avec ce statut juridique peut être risqué. En effet, le propriétaire est responsable de façon personnelle est illimitée. Cette

responsabilité s'étend jusqu'à sa fortune privée. En outre, la raison individuelle ne possède pas d'organe de révision. Elle peut, toutefois, faire appel à une fiduciaire. (Confédération suisse, 2018a)

2.5.2 Société en nom collectif (SNC)

Les entreprises de petites tailles qui sont dirigées par plusieurs personnes optent régulièrement pour ce genre de statut juridique. Une SNC est l'association de plusieurs personnes physiques. La société doit comprendre au minimum 2 associés. La simplicité de création d'une telle société est particulièrement appréciée. En effet, il n'existe aucune règle quant à l'apport d'un capital minimal et la gestion de la société revient aux associés. Tous les associés doivent effectuer un apport à la société que ce soit en nature ou en argent. La fondation d'une SCN peut être risquée en ce qui concerne la responsabilité des associés. Ces derniers sont en effet responsables solidairement et de manière illimitée. Cette responsabilité s'étend jusqu'à leurs fortunes privées. Un inconvénient de la SNC est qu'il est particulièrement difficile d'obtenir des fonds étrangers. Comme la raison individuelle, la SNC n'est pas obligée de posséder un organe de révision. Elle peut, toutefois, faire appel à une fiduciaire. (Confédération suisse, 2018e)

2.5.3 Société en commandite

Ce type de statut juridique convient essentiellement pour les petites sociétés. Deux personnes au minimum peuvent fonder une société en commandite. Il doit y avoir au moins un commandité ainsi qu'un commanditaire. Le commandité doit obligatoirement être une personne physique contrairement au commanditaire qui peut également être une société commerciale. De plus, lors de la fondation, aucun capital n'est demandé. La responsabilité des membres est relativement complexe dans ce type de société. La responsabilité n'est pas la même pour les commandités et les commanditaires. Les commandités sont responsables solidairement et de façon illimitée des dettes de l'entreprise. En ce qui concerne les commanditaires, ils ont une responsabilité commune envers les tiers. Leurs responsabilités s'élèvent au maximum au montant de leur commandite. De plus, les commandités ainsi que les commanditaires peuvent être poursuivis pour leurs responsabilités jusqu'à 5 ans après la dissolution de l'entreprise. En ce qui concerne les organes, la société en commandite n'en possède pas. Elle peut, toutefois, faire appel à un organe de révision. (Confédération suisse, 2018f)

2.5.4 Société à responsabilité limitée (Sàrl)

Il s'agit du statut juridique de plusieurs PME et d'entreprises familiales. Une Sàrl peut être formée par une ou plusieurs personnes ou entreprises commerciales. Contrairement à la RI et à la SNC, un capital minimum de CHF 20'000.- doit être libéré afin de pouvoir créer une Sàrl. En ce qui concerne la responsabilité, cette dernière est moins risquée que dans une RI et une SNC. En effet, la responsabilité se tient au capital social de l'entreprise. De plus, la Sàrl a plusieurs organes, soit l'assemblée des associés, l'organe de gestion ainsi qu'un organe de révision. L'organe suprême est l'assemblée des associés. (Confédération suisse, 2018c)

2.5.5 Société anonyme (SA)

La SA est le statut juridique idéal pour les entreprises qui ont besoins de capitaux élevés. Pour fonder une SA, il doit y avoir au minimum 1 actionnaire. Ce dernier peut être une personne physique ou une entreprise commerciale. La fondation d'une SA nécessite la souscription d'un capital-actions minimum de CHF 100'000.-. Toutefois, au minimum CHF 50'000.- doivent être libérés. Ce statut juridique est particulièrement apprécié pour ses avantages en ce qui concerne la responsabilité des actionnaires et la réglementation de capitaux. En effet, la responsabilité se limite au capital-actions de l'entreprise. La SA possède des organes qui sont l'assemblée générale, le conseil d'administration ainsi que l'organe de révision. L'organe suprême de la société est l'assemblée générale des actionnaires. Un élément important dans une SA est que cette dernière peut augmenter son capital-actions. Cela est très intéressant car ces capitaux ne doivent pas être remboursés. De plus, la SA peut également faire appel à des capitaux étrangers. (Confédération suisse, 2018b)

2.5.6 Société simple

La société simple est un contrat entre plusieurs personnes physiques ou morales. Ces personnes s'unissent afin de réaliser un projet commun. Dès lors, la durée de vie des sociétés simples est relativement courte. En effet, un fois que le projet commun est réalisé, le contrat est dissous. Etant donné qu'il s'agit d'un contrat et pas d'une société à proprement parler, la société simple n'a pas de personnalité juridique et de nom. Malgré ces éléments, les membres du contrat sont responsables solidairement et de manière illimitée des obligations de la société. (Confédération suisse, 2018g)

2.5.7 Société coopérative

Pour créer une société coopérative, 7 associés doivent être présents. Ces derniers peuvent être des personnes physiques ou des sociétés commerciales. De plus, lors de la fondation

d'une telle société, aucun capital n'est requis. Toutefois, si un capital existe, chaque associé doit posséder une part du capital. Ils sont responsables de la fortune sociale. Les organes d'une société coopératives sont : l'assemblée générale, l'administration ainsi que l'organe de révision. Dans ce type de société, il est connu que les prises de décisions et que les procédures sont relativement longues. En effet, au sein d'une société coopérative le pouvoir de codécision est largement répandu, ce qui ralentit l'efficacité des prises de décisions. (Confédération suisse, 2018d)

Chapitre 3 - Benchmarking

Dans de ce chapitre, un benchmarking a été réalisé au sujet des différentes structures que possèdent certains aéroports suisses et étrangers. Les propriétés des aéroports suivants ont été étudiées : Genève, Lugano, Berne, Lausanne, Chambéry et Zurich.

3.1 Propriété et contrôle de l'Etat

3.1.1 Exemple de l'Aéroport de Genève :

Jusqu'en 1994, la propriété ainsi que l'exploitation de l'aéroport appartenait à l'Etat de Genève. Plus précisément, la gestion de cet aéroport était confiée au Département de l'économie publique de l'Etat de Genève. Cette structure étatique freinait le développement de l'aéroport. En effet, toutes les décisions importantes, notamment en termes d'investissements, devaient être soumises au Grand Conseil. C'est pourquoi, le Conseil d'Etat genevois a élaboré en 1992, un projet de loi afin de créer un statut autonome pour l'aéroport. Dès lors, le Grand Conseil a adopté, en juin 1993, la Loi sur l'aéroport international de Genève. L'entrée en vigueur de ce texte législatif, en janvier 1994, a permis à l'aéroport de Genève de devenir un Etablissement public autonome (EPA) jouissant de la pleine personnalité juridique. L'Etat de Genève a donc cédé l'exploitation de l'aéroport à l'EPA mais est resté propriétaire des terrains et des infrastructures. Ce nouveau statut juridique a permis à l'aéroport d'obtenir une certaine autonomie financière. (Aéroport International de Genève, 2004, pp. 4-5)

Toutefois, en 2007, l'EPA est devenu propriétaire de ces infrastructures à la suite d'une votation populaire cantonale. Ce transfert a renforcé l'autonomie financière de l'établissement. En effet, le patrimoine immobilier lui permettait de contracter plus facilement des emprunts étant donné que ces infrastructures pouvaient être mises en gage. Toutefois, le Conseil d'Etat doit approuver le budget et les comptes de l'aéroport. En effet, le Conseil d'Etat exerce la haute surveillance de l'établissement (Hartmann, 2005, pp. 19-20). Quant aux terrains, ils sont restés la propriété du l'Etat de Genève (Csikos & Varone, 2013, p. 17). De plus, depuis la création de l'EPA, l'aéroport de Genève comprend trois organes, soit un conseil d'administration, un conseil de direction ainsi qu'un organe de contrôle. Selon le rapport de la Cour des comptes du Canton de Genève, l'EPA est actuellement géré par un conseil d'administration composé de 20 membres représentant les intérêts de l'Etat de Genève, de la commune du Grand-Saconnex, de la commune de Meyrin et du personnel de l'aéroport (Juin 2016, p. 22)

3.1.2 Exemple de l'Aéroport de Lugano

Depuis les années 1960, l'aéroport de Lugano était géré par la Ville de Lugano. Cette dernière était également propriétaire des terrains. Toutefois, en 2005, l'aéroport est devenu une société anonyme nommée Lugano Airport SA (LASA). L'intention de modifier le statut juridique de l'aéroport perdurait déjà bien avant 2005. La Ville de Lugano prévoyait déjà, en 1999, la création d'une société anonyme responsable de la gestion de l'aéroport (Gruhl, 1999). L'objectif de ce changement de statut était de ne plus dépendre directement du Conseil communal, ce qui assurerait une plus grande flexibilité ainsi qu'une prise de décision moins longue (Gruhl, 1999). Aujourd'hui, l'exploitation de l'aéroport est de la responsabilité de LASA dont les actions sont détenues majoritairement par la Ville (87.5%). Les terrains sont toujours la propriété de la Ville de Lugano. Le 12.5% des actions restantes sont détenues par le Canton qui est un actionnaire minoritaire (Lugano Airport, 2018). Le Canton a affirmé, en mars 2005, sa volonté d'accorder une participation financière à l'aéroport de Lugano. Cette volonté tient au fait que le Canton voit l'aéroport comme étant un élément clé et répondant à des intérêts qui vont au-delà de ceux de la Ville (Il Gran Consigliodella Repubblica e Cantone Ticino, 2005). Actuellement, LASA possède un conseil d'administration composé de 6 membres et un président. Parmi ces membres, on trouve le Maire de Lugano ainsi qu'un conseiller d'Etat.

3.2 Propriété et participation du secteur privé

3.2.1 Exemple de l'Aéroport Berne

En 1929, une société coopérative nommée Alpar a été créée. Cette dernière était en charge de l'exploitation de l'aéroport de Berne. La même année, une compagnie aérienne, également nommée Alpar a été fondée. Par la suite, la société coopérative ainsi que la compagnie aérienne se sont rassemblées et se sont transformées en une société anonyme, Alpar Flug- und Flugplatzgesellschaft AG (Bern Airport, 2018). Cette société anonyme appartenait essentiellement au Canton de Berne. Ce dernier était un actionnaire majoritaire car il détenait environ 60% du capital-actions. Le reste du capital était détenu par des personnes privées. Mais, la compagnie aérienne Alpar a été supprimée car elle faisait de la concurrence à Swissair. Aujourd'hui, l'exploitation de l'aéroport de Berne est à la charge de la société anonyme Flughafen Bern AG. Le nombre d'actions de la société s'élève à 143'100 actions de CHF 100.-. La Ville et le Canton de Berne sont des actionnaires minoritaires étant donné qu'ils détiennent 7.3% du capital-actions. Le reste du capital est réparti comme suit : Personnes privées (12.3%), Entreprises (78.6%) et des associations (1.8%). Etant donné qu'il s'agit d'une société anonyme, l'aéroport de Berne a un conseil d'administration. La plupart des

administrateurs du conseil d'administration ont des connaissances dans le secteur de l'aviation. De plus, il existe des comités au sein de conseil d'administration. Plus particulièrement, il s'agit d'un comité stratégique, d'un comité de finances ainsi qu'un comité en charge des infrastructures. En 2017, le conseil d'administration s'est réuni trois fois durant l'année. (Heinz Kafader, Chief Operating Officer de l'aéroport de Berne, communication personnelle, 23 mai 2018)

3.2.2 Exemple de l'Aéroport de Lausanne

Jusqu'en 1992, l'aéroport de Lausanne était détenu et géré par la Ville de Lausanne. Cette dernière était titulaire de la concession d'exploitation de l'aéroport. Au début des années 1980, des questions quant à l'avenir de l'aéroport ont commencé à émerger. En effet, l'aéroport engendrait des coûts très élevés pour la Ville de Lausanne. De plus, afin d'assurer la bonne continuité de l'exploitation de l'aéroport, il était nécessaire de construire une piste en dur et de rénover certaines installations. Cela allait engendrer des investissements importants pour la Municipalité. Dès lors, cette dernière a décidé, en 1986, la fermeture de l'aéroport à la prochaine échéance de la concession d'exploitation, soit en décembre 2006. Cette décision n'a pas été approuvée par le Conseil communal (législatif) qui encouragea la Municipalité à effectuer des démarches afin de privatiser l'aéroport. Cependant, de nombreux opposants souhaitaient la fermeture de l'aéroport, notamment en raison des nuisances sonores générées par le trafic. De plus, ce souhait de fermer l'aéroport a créé des débats sur l'aménagement du territoire. Certaines personnes voulaient construire sur la place de l'aéroport des logements sociaux (P. Moreillon, CP, 03 avril 2018). (Aéroport de Lausanne La Blécherette, 2018)

Etant donné que la Municipalité était divisée quant à la fermeture ou la privatisation de l'aéroport, elle a soumis au conseil communal un plan d'affectation partielle de l'aéroport. Le conseil communal a accepté ce plan d'affectation, ce qui a permis de soumettre la décision au référendum obligatoire. De ce fait, les Lausannois ont pu se prononcer, en juin 1992, sur le maintien ou non de l'aéroport. Cette votation s'est conclue par 60% de oui pour le maintien de l'aéroport ouvrant ainsi la voie à la privatisation de l'aéroport, à la création de la piste en dur ainsi qu'à la rénovation des installations. Il s'agit d'une privatisation totale qui a permis la création de deux sociétés. La première, une société coopérative, nommée Aéro-Blécherette, dont le but était d'aider financièrement l'aéroport. Plus particulièrement, il s'agissait d'une structure de financement qui amenait des capitaux à la société d'exploitation pour notamment créer la nouvelle piste ainsi que la rénovation de certaines installations (P. Moreillon, CP, 03 avril 2018). Cette société a été par la suite liquidée. La deuxième est une société anonyme, nommée Aéroport de la Région lausanoise Blécherette SA (ARLB). Cette dernière s'occupe de la gestion et de l'exploitation de l'aéroport. Aujourd'hui, le capital-actions de la SA est

composé de 1'029 actions nominatives de CHF 500.-. Ni la Ville de Lausanne, ni le Canton de Vaud ne détiennent des actions de la société. Le conseil d'administration est composé de 4 personnes. Selon M. Pierre Moreillon, tous les membres du conseil d'administration sont pilotes et le conseil est l'émanation des usagers de l'aéroport. Aujourd'hui, le seul lien qu'à l'aéroport avec le secteur public est l'utilisation du terrain sur lequel l'aéroport est exploité. En effet, ce dernier reste la propriété de Lausanne mais il est cédé en droit de superficie à la société d'exploitation pour une durée de 70 ans (P. Moreillon, CP, 03 avril 2018).

3.2.3 Exemple de l'Aéroport de Zurich-Kloten

Jusqu'en 2000, l'aéroport appartenait au Canton de Zurich. C'était la Direction des Travaux Publics du canton de Zurich qui était en charge de la gestion de l'aéroport et possédait le patrimoine foncier. De plus, une société immobilière, Flughafen-Immobilien-Gesellschaft (FIG), était au bénéfice des infrastructures (Csikos & Varone, 2013, p. 17). Cette dernière était une société d'économie mixte dont les représentants du conseil d'administration étaient l'Etat ainsi que des entreprises privées (Guinchard, 1960). Etant donné la complexité de cette organisation, le Conseil d'Etat zurichois a présenté, en juillet 1998, une loi de privatisation de l'aéroport. Cette dernière envisageait de regrouper la gestion de l'aéroport et sa société immobilière à travers une société anonyme cotée en bourse. Ce projet de privatisation a été accepté par la Grand Conseil, le conseil d'administration de la FIG ainsi que la population zurichoise à travers une votation populaire. Dès lors, une société anonyme d'économie mixte cotée en bourse a été créée, en 2000, sous le nom de Flughafen Zürich AG. Le canton de Zurich a décidé de limiter sa part au capital entre 50% et 33.33%. Toutefois, ce dernier bénéficie d'une minorité de blocage. En ce qui concerne les autres actionnaires, sauf pour le Canton et la Ville de Zurich, leurs droits de vote est limité à 5% (Csikos & Varone, 2013, p. 18). Au 31 décembre 2016, le canton de Zurich détenait 33.33% du capital-actions et la Ville de Zurich 5%. Dès lors, bien que les acteurs publics soient minoritaires, ils peuvent bloquer des décisions étant donné qu'ils bénéficient d'une possibilité de blocage. Aujourd'hui, le conseil d'administration est représenté par 8 membres. Le Canton a le droit de nommer trois membres.

3.2.4 Exemple de l'Aéroport de Chambéry-Savoie

L'aéroport de Chambéry-Savoie est un aéroport français situé dans la ville de Chambéry, dans le département de la Savoie. Cet aéroport ressemble sur de nombreux points à l'aéroport de Sion. En effet, depuis sa création en 1929, l'aéroport de Chambéry était un aéroport mixte. Il accueillait, comme Sion, des vols civils et militaires. Mais, les activités militaires ont pris fin en 1985. De plus, la situation géographique de l'aéroport français ressemble à celle de Sion.

En effet, l'aéroport de Chambéry est entouré de montagnes et est proche de grandes stations d'hiver. En ce qui concerne la gestion et l'exploitation de l'aéroport, il y a des différences entre l'aéroport français et valaisan. En effet, depuis 1963 jusqu'en 2004, c'était la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de la Savoie qui assurait la gestion de l'aéroport. La CCI de Savoie finançait à hauteur de 30% le déficit d'exploitation ainsi que les investissements de l'aéroport. Le 70% restant était financé par le département de la Savoie (Serraz, 2004). En 2003, la chambre consulaire a renoncé à la gestion de l'aéroport et c'est le département de Savoie qui a repris cette charge. Comme mentionné plus haut, en 2004, la propriété et la gestion des aéroports régionaux français ont été modifiés par une politique de décentralisation. De ce fait, en 2004, le conseil général de Savoie a attribué l'exploitation, la gestion et le développement de l'aéroport au groupe Vinci Airports-Keolis à travers un contrat d'une durée de 7 ans. En 2013, le conseil général de la Savoie a renouvelé le contrat de concession avec Vinci Airports. Selon le site de Vinci, la nouvelle concession porte sur une durée de 16 ans et prendra fin en 2029 (VINCI Airports, 2018). Le groupe Vinci a investi plusieurs dizaines de millions d'euros afin d'améliorer les prestations de services de l'aéroport (Aéroport Chambéry Savoie Mont Blanc, 2018)

Chapitre 4 - Méthodologie

Ce chapitre a pour but d'expliquer les différentes étapes qui ont été entreprises afin de réaliser au mieux ce travail et afin d'atteindre les objectifs fixés avec le mandat.

4.1 Design de recherches

La première étape a été de comprendre l'histoire ainsi que le contexte particulier dans lequel s'inscrit l'aéroport de Sion. C'est pourquoi, plusieurs recherches documentaires à ce sujet ont été effectuées. Ces dernières se sont également portées sur le départ des Forces aériennes. En effet, en raison du départ récent des militaires, il était essentiel pour le contexte d'avoir connaissance des raisons et des conséquences liées à ce départ. Par la suite, plusieurs recherches documentaires ont été réalisées afin d'effectuer un aperçu de la littérature existante. Les données recueillies sont des sources secondaires externes. En effet, elles proviennent essentiellement des mémoires trouvés sur internet, de livres conseillés par M. Emmanuel Fragnière ainsi que de plusieurs publications de l'ICAO. De plus, ces recherches ont été accomplies selon un ordre précis. En effet, il était essentiel de partir du général pour aller vers le particulier. De ce fait, les premières recherches se sont principalement axées sur la gouvernance d'entreprises en général. Par la suite, plusieurs informations ont été recueillies concernant la propriété et la gestion des aéroports. Grâce aux différentes sources trouvées, une grille d'entretien comprenant 6 questions a pu être réalisée. En effet, une enquête qualitative a été menée auprès de 13 personnes. Ces dernières sont des personnes de l'aéroport de Sion, des parties prenantes de l'aéroport, des experts, que ce soit en aéronautique ou en gouvernance, ainsi qu'une personne de l'aéroport de Berne.

Pour réaliser l'enquête qualitative, la prise de contact auprès des interviewés s'est faite par e-mail. La plupart des personnes ont répondu favorablement à la demande d'interview. Toutefois, les aéroports de St-Gall et d'Innsbruck n'ont pas donné de réponses. Malgré les e-mails envoyés et les prises de contacts téléphoniques, ces aéroports n'ont pas pu être interrogés. Cependant, le Chief Operating Officer de l'aéroport de Berne, M. Heinz Kafader, a accepté de participer à cette enquête qualitative. Dès lors, un petit voyage à Berne s'est imposé. En effet, tous les entretiens ont été réalisés en présence de chaque interviewé. Etant donné que M. Heinz Kafader souhaitait effectuer l'entretien en anglais, la présence d'une tierce personne a été organisée pour traduire certains éléments. Afin de se concentrer au mieux sur la discussion, les entretiens ont été enregistrés selon l'accord des répondants. Le temps moyen de ces entretiens est de 40 minutes. A la fin de chaque entretien, une période a été consacrée pour la retranscription. Les entretiens retranscrits se trouvent dans les Annexes.

De plus, en dehors de l'enquête qualitative, deux personnes ont été interrogées afin d'éclaircir certains points un peu plus théoriques du travail. En effet, des difficultés de compréhension ont été rencontrées sur la partie des structures de propriétés. Dès lors, Me Carole Basili a été interrogée afin de mieux comprendre cette partie. De plus, un entretien avec M. Vincent Grèze a également été organisé. Les informations obtenues de la part de M. Grèze se sont portées principalement sur les différentes étapes nécessaires à la mise en place d'une nouvelle stratégie d'entreprise.

4.2 Justification de la méthode et de la technique

Comme mentionné auparavant, une étude qualitative a été réalisée. Ce sous-chapitre explique les différentes étapes qui ont contribué à réaliser cette étude.

4.2.1 L'échantillon

La première étape a été d'identifier les personnes à interroger. Le but était d'obtenir des profils variés permettant différents points de vue. En effet, étant donné qu'il s'agissait d'une enquête qualitative, l'objectif n'était pas d'être représentatif d'une population. Au contraire, il s'agissait d'identifier l'ensemble des situations possibles quant à la gouvernance et au statut juridique de l'aéroport. De plus, il était important de prendre en compte des regards internes et externes à l'aéroport. L'échantillon a donc été divisé en quatre parties : des personnes de l'aéroport de Sion, des parties prenantes de l'aéroport, des experts, que ce soit en aéronautique ou en gouvernance, ainsi que des personnes d'autres aéroports. En ce qui concerne les gens de l'aéroport, il était essentiel de prendre en compte leur point de vue étant donné qu'ils font partie de la gouvernance actuelle. En matière de gouvernance, les parties prenantes ont un rôle central, il était également important d'obtenir leur avis. De plus, l'opinion d'experts et des personnes d'autres aéroports était primordiale étant donné leurs connaissances et expériences.

4.2.2 L'analyse de portrait

Les différents tableaux, ci-dessous, représentent les personnes qui ont été interrogées lors de l'enquête qualitative.

Tableau 1 : Personnes de l'aéroport de Sion		
Mme Aline Bovier	Directrice de l'aéroport de Sion	08 février 2018
M. Olivier Luyet	Sous-Directeur de l'aéroport de Sion	29 janvier 2018
M. Christian Bitschnau	Vice-Président de la Ville de Sion	31 janvier 2018
M. Christophe Clivaz	Conseiller municipal de Sion	05 mars 2018
M. Georges Joliat	Chef du service des Travaux Public de la Ville de Sion	08 février 2018

Source : Données de l'auteur

Tableau 2 : Parties prenantes de l'aéroport de Sion		
M. Jean-Paul Schroeter	Président de l'Association des Riverains de l'Aéroport de Sion	07 mars 2018
M. Laurent Burnier	Spécialiste de l'aviation d'affaires chez TAG Aviation	18 avril 2018
M. Jean-René Fournier	Conseiller aux Etats et ancien Président du comité de pilotage de l'aéroport de Sion	11 mars 2018

Source : Données de l'auteur

Tableau 3 : Experts dans le domaine de l'aviation ou en Corporate Governance		
M. Emmanuel Fragnière	Expert en Corporate Governance	20 décembre 2017
Me Pierre Moreillon	Avocat spécialisé dans le Droit aérien	03 avril 2018
Me Jean-Yves Bonvin	Membre du conseil d'administration de Skyguide / Président de l'Aéroclub du Valais / Vice-Président de l'Association des Usagers de l'Aéroport de Sion	20 mars 2018
M. Stéphane Pillet	Président et directeur général de BTEE SA Suisse	19 avril 2018

Source : Données de l'auteur

Tableau 4 : Représentant de l'aéroport de Berne		
M. Heinz Kafader	Chief Operating Officer de l'aéroport de Berne	23 mai 2018

Source : Données de l'auteur

4.2.3 Construction de la grille d'entretien semi-directif

Lors d'une enquête qualitative, plusieurs méthodes de recherche sont disponibles afin de recueillir les données. Afin d'obtenir l'assurance que le thème est abordé dans son ensemble, les entretiens réalisés sont de type semi-directifs. En effet, ce type d'entretien est plus structuré en raison de la construction préalable d'une grille d'entretien. Cette dernière permet de guider l'interview et garantit que toutes les questions ont bien été abordées. Malgré le fait que cette méthode soit plus structurée, l'interviewé a une grande liberté de parole.

Dans le cadre de cette enquête, afin de réaliser au mieux les interviews, une grille d'entretien contenant six questions ouvertes a été réalisée. Ces questions ont été travaillées en miroir, c'est-à-dire qu'elles ont été déclinées en fonction de la personne interrogée. Toutefois, malgré cette déclinaison, la question amène toujours au même type de réponse. De plus, certaines questions comportent des sous-questions. Ces dernières ne sont pas posées directement à la personne interviewée. Au contraire, ces sous-questions sont en quelque sorte une aide pour l'interviewé au cas où sa réponse ne serait pas assez complète.

De plus, avant de réaliser les entretiens, un pré-test a été réalisé auprès de deux personnes afin d'évaluer la grille d'entretien. Etant donné que le pré-test doit être effectué auprès de la même population que celle de l'échantillon, les deux personnes interrogées font donc partie des 13 entretiens réalisés. Ces deux personnes sont M. Emmanuel Fragnière (Expert en Corporate Governance) et M. Olivier Luyet (Sous-Directeur de l'aéroport de Sion). Ces pré-tests ont contribué à améliorer la grille d'entretien. Plus particulièrement, cela a permis de développer des sous-questions qui n'avaient pas été prévues. Finalement, la grille d'entretien finale qui a été utilisée comprend les questions suivantes :

Question 1 : Suite au départ des Forces aériennes, quel avenir voyez-vous pour l'aéroport de Sion ?

- **Sur quels marchés l'aéroport pourrait-il se développer (aviation d'affaires, vols de ligne, etc.) ?**

Il s'agit d'une question introductive qui ne parle pas directement de la gouvernance de l'aéroport. L'objectif est de mettre à l'aise la personne interviewée afin qu'elle se familiarise avec le questionnaire. Cette question est essentielle car elle permet d'obtenir les perceptions des interviewés quant à l'avenir de l'aéroport. En effet, avant de procéder à des changements de gouvernance et de statut, il est essentiel d'obtenir des impressions quant au futur de l'aéroport. Il est important de savoir si les interviewés voient la pérennité de l'aéroport ou au contraire sa fermeture. Ces éléments auront des incidences sur la future gouvernance de l'aéroport.

Question 2 : L'aéroport fait partie du service des travaux publics de la ville de Sion, que pensez-vous de ce modèle de gouvernance ? (Avantages / Inconvénients)

- **Comment trouvez-vous l'engagement de la Ville Sion au sujet de l'aéroport ?**

Cette deuxième question introduit le thème de la gouvernance. A travers cette interrogation, il est important de connaître l'avis des interviewés sur la gouvernance actuelle de l'aéroport. De plus, cette question permet d'identifier les fonctionnements et dysfonctionnements du modèle actuel ainsi que les raisons y afférentes. A travers cette question, il est également intéressant de vérifier s'il existe ou non des différences de perception entre les personnes internes et externes à l'aéroport. En effet, les personnes de l'aéroport, que ce soit des politiciens ou des gestionnaires d'opérations, font partie de la gouvernance existante, ils sont donc confrontés au modèle en place. Les personnes externes qui n'ont pas un lien direct avec la gouvernance actuelle, voient peut-être cette dernière d'un autre regard.

Question 3 : La tendance générale en matière de gouvernance dans les aéroports est la privatisation totale ou partielle de ces derniers. Que pensez-vous de ce modèle de gouvernance pour l'aéroport de Sion ?

- **Quels avantages et inconvénients l'aéroport de Sion pourrait retirer d'une privatisation ?**
- **Faudrait-il une privatisation totale ou partielle ?**

Lors de la recherche documentaire, il a été constaté qu'une grande majorité des aéroports sont encore détenus entièrement par le secteur public. Toutefois, il existe actuellement une tendance du secteur privé à entrer dans la gestion et la propriété des aéroports. De ce fait, cette question est essentielle afin d'obtenir l'opinion des personnes interviewées à ce sujet. Bien qu'il existe une tendance à la privatisation, il est important d'identifier si cette orientation peut être applicable ou non à l'aéroport de Sion.

Question 4 : En moyenne, l'aéroport de Sion a un déficit de 3 millions de francs par année. La ville et le canton paient 50% chacun. Avec le départ de l'armée, le déficit devrait s'élever à 6 millions de francs. De ce fait, en vue d'une éventuelle privatisation (totale ou partielle), quels seraient les potentiels partenaires privés prêts à financer une partie de l'aéroport ?

Lors de la recherche documentaire, il a été constaté qu'une des principales raisons de la réforme de gouvernance dans les aéroports était liée à un manque de financement du secteur public. De ce fait, le secteur privé est devenu une solution à ce problème étant donné qu'il pouvait apporter de nouveaux capitaux. En ce qui concerne l'aéroport de Sion, le départ de l'armée a des conséquences sur le financement de l'aéroport. En effet, le déficit doit probablement doubler. Dès lors, cette question permet de déterminer quels pourraient être les potentiels partenaires financiers de l'aéroport. En effet, les interviewés ont peut-être connaissance de certains partenaires intéressés ou ont leur propre opinion sur le sujet.

Question 5 : Quel modèle de gouvernance serait le mieux adapté pour l'aéroport ?

- **Faut-il que l'aéroport reste sous le pouvoir public ?**
- **A quel étage du pouvoir public ? Canton, Ville de Sion ?**
- **Une part privée serait-elle la bienvenue ?**
- **Le pouvoir public devrait-il être minoritaire ou en majoritaire ? (Pourcentage)**

Cette question concerne les attentes des interviewés, elle demande donc plus de réflexion personnelle. C'est en quelque sorte la question primordiale de la grille d'entretien. Quelles sont les attentes des personnes interviewées en matière de gouvernance pour l'aéroport de Sion ? Il est intéressant de voir si un modèle particulier ressort de cette enquête. A travers cette question, il est également possible de déterminer s'il existe des divergences d'intérêts entre les personnes internes et externes de l'aéroport. De plus, les opinions d'experts sur cette question sont essentielles en raison de leurs connaissances et expériences dans le domaine.

Question 6 : Quels seraient les processus à mettre en place pour pouvoir modifier le statut juridique de l'aéroport de Sion ?

- **Votation cantonale ? Communale ?**

Il s'agit d'une question un peu plus théorique mais essentielle. En cas de changements de statut juridique de l'aéroport, il faudra peut-être effectuer une votation. Etant donné qu'il s'agit d'une question assez complexe, les répondants n'ont peut-être pas connaissance de la réponse. Si c'est le cas ou si une votation n'est pas nécessaire, il est intéressant de savoir s'il faudrait prendre en compte l'avis de la population communale et / ou cantonale.

Chapitre 5 - Synthèse des résultats par question

Ce chapitre a pour but de présenter les principaux résultats de l'analyse qualitative. La technique utilisée pour cette synthèse est l'analyse descriptive.

5.1 Question 1

Suite au départ des Forces aériennes, quel avenir voyez-vous pour l'aéroport de Sion ?

De manière générale, les personnes interviewées indiquent que le départ des Forces aériennes rend la situation difficile pour l'aéroport civil de Sion, notamment en matière de financement. En effet, les Forces aériennes contribuaient largement aux frais de fonctionnement de l'aéroport civil. Toutefois, ils indiquent que ce départ doit être perçu comme une opportunité pour le développement de l'aéroport. De plus, Aline Bovier, directrice de l'aéroport de Sion, tient à préciser que « Les Forces aériennes n'ont jamais été un frein au développement de l'aviation civile » (communication personnelle, 08 février 2018) (Annexe VII). Ce point de vue n'est pas partagé par tous les interviewés. Georges Joliat, Chef du service des Travaux Publics de la Ville de Sion, par exemple, indique que « tant qu'il y avait l'armée, on ne pouvait pas développer l'aéroport civil étant donné que les Forces aériennes occupaient régulièrement la piste » (communication personnelle, 08 février 2018) (Annexe VIII). Toutefois, les interviewés s'entendent sur le fait que l'aéroport possède un potentiel de développement intéressant et que son principal atout est sa position géographique. L'aéroport est vu comme un formidable outil de promotion économique et touristique pour le canton du Valais et ses environs. De plus, les interviewés s'entendent sur le fait que la saturation des aéroports nationaux, tels que Genève et Zurich, est une opportunité pour le développement de l'aéroport. Toutefois, ils relèvent que l'aéroport présente quelques inconvénients, notamment en matière de créneaux horaires et d'approches aux instruments.

Le premier axe de développement qui revient en grande majorité est l'aviation d'affaires. En effet, selon Jean-Paul Schroeter, Président de l'Association des Riverains de l'Aéroport de Sion (ARAS), « il ne faut pas négliger l'aviation d'affaires car c'est un créneau important pour Sion » (communication personnelle, 07 mars 2018) (Annexe X). Cet avis est également partagé par Chritian Bitschnau, Vice-Président de la Ville de Sion et Christophe Clivaz, Conseiller Municipal de la Ville de Sion. De plus, Olivier Luyet, Sous-Directeur de l'aéroport indique que l'aviation d'affaires est déjà bien positionnée mais que cette activité peut être développée davantage (communication personnelle, 29 janvier 2018) (Annexe V). Jean-René Fournier partage également ce point de vue. Il indique également que les places pour l'aviation d'affaires sont extrêmement restreintes à Genève et Zurich et à des prix élevés (J-R. Fournier,

conseiller aux Etats, communication personnelle, 11 mars 2018) (Annexe XI). Dès lors, le développement de l'aviation d'affaires est une opportunité pour l'aéroport de Sion.

De plus, une tendance est également identifiable quant au souhait de développer des vols charters ainsi qu'un petit trafic de ligne. Chrisitan Bistchnau relève la présence actuelle de quelques vols charters mais indique qu'il existe une possibilité de développement notamment en raison du niveau de saturation des aéroports de Genève et Zurich (CP, 31 janvier 2018) (Annexe VI). Jean-René Fournier voit les vols charters comme très souhaitables étant donné que ces derniers permettent d'amener les touristes en Valais. En ce qui concerne les vols de lignes, un léger développement peut être réalisé. Aline Bovier indique que Swiss Air a augmenté ses nombres de vols à Sion et que cette augmentation devrait continuer à progresser. De plus, elle mentionne que pour des compagnies comme Swiss Air, qui ne peuvent pas développer plus de vols sur Genève et Zurich en raison de leur saturation, l'aéroport de Sion peut être vu comme une opportunité (CP, 08 février 2018) (Annexe VII). Stéphane Pillet pense plus à un partage de droit de lignes entre Genève et Sion. En effet, il mentionne qu'en fonction des périodes de saturation de l'aéroport de Genève, certaines lignes pourraient être transférées à Sion (Président et directeur général de BTEE SA Suisse, communication personnelle, 19 avril 2018) (Annexe XV). Olivier Luyet rappelle toutefois que l'objectif n'est pas de devenir comme Genève ou Zurich. Il indique que l'aéroport de Sion doit viser des marchés de niches répondant aux demandes d'outgoing et d'incoming traffic. Plus particulièrement, il faut satisfaire la demande des gens souhaitant venir dans les Alpes et également celle répondant aux habitudes de voyages de la Suisse romande (CP, 29 janvier 2018) (Annexe V).

Jean-Yves Bonvin, Stéphane Pillet et Laurent Burnier évoquent, quant à eux, l'aspect de la formation aéronautique. Etant Président de l'Aéroclub du Valais, Jean-Yves Bonvin mentionne qu'il aimerait bien « qu'on n'oublie pas, dans le développement de l'aéroport, que nous avons des écoles d'aviation » (communication personnelle, 20 mars 2018) (Annexe XII). En effet, il précise que l'aviation commence par la formation. De plus, il indique que de multiples activités peuvent être envisagées à l'aéroport de Sion à condition de ne pas privilégier les uns et d'amputer le travail des autres. Il mentionne également que « c'est le moment de se rendre compte qu'il n'y a pas de région au monde qui se développe sans une plateforme aéroportuaire » (CP, 20 mars 2018) (Annexe XII).

Dès lors, à travers les divers entretiens, l'aéroport de Sion doit être une plateforme aéroportuaire polyvalente. De plus, la majorité des interviewés ne remettent pas en doute le potentiel de développement de l'aéroport.

5.2 Question 2

L'aéroport fait partie du service des travaux publics de la ville de Sion, que pensez-vous de ce modèle de gouvernance ?

L'ensemble des interviewés mentionnent qu'il est urgent de modifier le système de gouvernance de l'aéroport. En effet, selon eux, la gouvernance actuelle est inappropriée et inefficace. De plus, ils tiennent à préciser que cette inefficacité de gouvernance n'est pas liée au départ des Forces aériennes. Au contraire, ils indiquent que ce problème existait bien avant le départ des militaires. Toutefois, ce départ a déclenché une prise de conscience quant à la nécessité urgente de changer de gouvernance.

Les interviewés mettent en évidence plusieurs défaillances liées à la gouvernance actuelle. Tout d'abord, selon la majorité d'entre eux, le modèle de gouvernance existant manque de flexibilité. Plus précisément, un manque de souplesse se fait sentir lors des prises de décisions. Cela serait dû au fait que le modèle en place est trop complexe et qu'il manque de clarté. En effet, un grand nombre d'interviewés rappellent que l'aéroport fait partie d'un sous-service de la Ville de Sion. De plus, ils indiquent que les services publics sont connus pour avoir des processus décisionnels rigides, ce qui ne favorise pas la flexibilité lors des prises de décisions. De ce fait, Jean-Yves Bonvin recommande que l'aéroport soit « géré avec un intérêt économique et pas avec une dimension fonctionnaire » (CP, 20 mars 2018) (Annexe XII). De plus, les interviewés indiquent qu'il existe un manque d'efficacité lors de la prise de décision. Olivier Luyet mentionne que cela est lié au fait que les responsabilités sont trop diluées. En effet, selon lui, dans un service public, les responsabilités de chacun ne sont pas clairement définies (CP, 29 janvier 2018) (Annexe V). De plus, la complexité du secteur aéronautique demande certaines compétences et connaissances. Or, selon un grand nombre d'interviewés, les conseillers municipaux n'ont souvent pas de connaissances dans ce domaine, ce qui affecterait l'efficacité de la prise de décision.

En outre, un manque d'intérêt et d'engagement de la part de la commune et du Canton est un élément qui ressort régulièrement des entretiens. On peut fournir plusieurs explications à cela. Tout d'abord, les interviewés mentionnent que cela est dû à la participation financière de l'armée. En effet, malgré le financement de la commune et du canton, « la présence de l'armée était un peu un oreiller de paresse » (C. Clivaz, CP, 05 mars 2018) (Annexe IX). De plus, ce manque d'engagement peut s'expliquer par le fait que la Ville et le Canton retirent peu de bénéfice de l'aéroport. En effet, les personnes atterrissant à Sion ne restent pas sur place mais vont dans les stations. Olivier Luyet et Aline Bovier expliquent que ce manque d'intérêt et d'engagement est également lié au fait que l'aéroport n'a pas de vision, de missions et de

stratégie. En effet, Olivier Luyet indique que « l'aéroport n'est pas au plus près des choix stratégiques et des visions à long terme » (CP, 29 janvier 2018) (Annexe V). Mme Aline Bovier, quant à elle, compare le conseil municipal de Sion à un conseil d'administration. Elle indique que « normalement, la stratégie devrait être définie par le conseil d'administration, soit le conseil municipal et que par la suite, cette stratégie serait mise en place par la direction » (CP, 08 février 2018) (Annexe VII). Or, elle mentionne qu'il n'y a actuellement aucune stratégie, vision et mission et qu'elle effectue, avec son équipe, de la gestion opérationnelle. De plus, elle indique que les membres d'un conseil d'administration ont un intérêt pour l'entreprise en question et souhaite la faire progresser. Cependant, dans un conseil municipal, tous les élus n'ont pas la volonté de faire perdurer l'aéroport. Cet aspect est soutenu par Laurent Burnier qui précise que de nombreuses personnes privilégient leurs propres intérêts avant ceux de l'aéroport (Spécialiste de l'aviation d'affaires chez TAG Aviation, communication personnelle, 18 avril 2018) (Annexe XIV).

D'après la majorité des interviewés, il existe également un manque d'intérêt et d'engagement des autres parties prenantes. Ils pensent notamment au secteur touristique. En effet, selon Jean-René Fournier, le financement de la part de la commune et du canton « déresponsabilise les acteurs qui en profitent le plus » (CP, 11 mars 2018) (Annexe XI). Il fait référence, ici, aux stations touristiques. Emmanuel Fragnière évoque l'aspect de l'histoire touristique du Valais. Selon lui, les années 1970 à 2000, ont été trop faciles pour les acteurs du milieu touristique, qui n'ont pas eu la nécessité de se battre pour survivre (Expert en Corporate Governance, communication personnelle, 20 décembre 2017) (Annexe IV). Cela pourrait expliquer le fait que les gens, aujourd'hui, s'engagent moins. Ce manque d'engagement serait également lié au fait que l'aéroport n'a pas de missions, vision et de stratégie.

Toutefois, M. Olivier Luyet tient à relever quelques bons côtés du système de gouvernance actuel. Il indique qu'il existe de très bons rapports de confiance et de communication avec le chef du service des travaux publics et que ce dernier connaît très bien le fonctionnement de la ville et de l'aéroport (CP, 29 janvier 2018) (Annexe V). Me Pierre Moreillon ne donne pas son avis à ce sujet mais tient à rappeler qu'en matière aéronautique, la Suisse est liée à l'Union Européenne et que cette dernière est contre la participation du pouvoir public. Dès lors, Sion est opposé à ce que l'Union européenne souhaite avoir (CP, 03 avril 2018) (Annexe XIII). Olivier Luyet précise aussi que l'OFAC incite l'aéroport de Sion à modifier son modèle de gouvernance (CP, 29 janvier 2018) (Annexe V).

5.3 Question 3

La tendance générale en matière de gouvernance dans les aéroports est la privatisation totale ou partielle de ces derniers. Que pensez-vous de ce modèle de gouvernance pour l'aéroport de Sion ?

L'ensemble des interviewés voient la privatisation comme une bonne solution. Ils indiquent que le secteur privé pourrait amener de la souplesse et un certain nombre de connaissances. De plus, la plupart des interviewés font un lien entre la privatisation et le groupe aéroportuaire Vinci Airports. Selon eux, Vinci pourrait apporter des connaissances et un savoir-faire à l'aéroport de Sion. De plus, l'expérience de ce groupe au sein des aéroports régionaux ainsi que leurs réseaux de compagnies aériennes sont vus comme de véritables atouts. Malgré ces quelques avantages, les interviewés sont sceptiques quant à l'exploitation de l'aéroport de Sion par un tel groupe. Plusieurs explications sont données par les interviewés. Tout d'abord, Laurent Burnier tient à rappeler que Vinci est un groupe français. Selon lui, cet élément ne correspondrait pas à la philosophie très territoriale du Valais. De plus, il mentionne qu'il existe un risque de désengagement soudain de la part du groupe en cas de non rentabilité (CP, 18 avril 2018) (Annexe XIV). Cet élément est également soutenu par Christophe Clivaz. En outre, Stéphane Pillet est également perplexe quant à l'exploitation de l'aéroport de Sion par Vinci. Bien qu'il ne remette pas en question le travail du groupe, il mentionne que Vinci est présent dans des pays où les niveaux de salaires sont inférieurs à la France. Il indique que Vinci exploite ses aéroports avec du personnel français payé comme en France. Dès lors, selon lui, cet élément ne correspond pas avec un pays tel que la Suisse (CP, 19 avril 2018) (Annexe XV).

Dès lors, bien que les interviewés voient la privatisation comme étant nécessaire, le groupe Vinci ne paraît pas idéal à leurs yeux. De plus, ils indiquent que le secteur public devrait détenir la propriété majoritaire de l'aéroport. Ils mentionnent également que le secteur public devrait avoir une majorité au sein du conseil d'administration. En effet, selon les interviewés, le fait d'avoir la majorité permettra au secteur public d'avoir un contrôle sur l'aéroport. Dès lors, selon eux, il faudrait une privatisation partielle et non totale. Différents éléments sont évoqués afin d'expliquer cela.

Tout d'abord, l'aéroport est vu comme une infrastructure qui a un effet d'entraînement sur l'économie cantonale. Stéphane Pillet indique que l'aéroport est un outil de promotion économique pour l'ensemble d'une région (CP, 19 avril 2018) (Annexe XV). Olivier Luyet le rejoint sur ce sujet et indique également que l'aéroport a un impact important sur le secteur touristique du Valais. De plus, ce dernier pense que l'aéroport a une importance en matière

de sécurité cantonale, notamment en cas de tremblement de terre (CP, 29 janvier 2018) (Annexe V). Ces propos sont tenus par Jean-Yves Bonvin qui indique que « l'aéroport de Sion est la base de sécurité prévue par le plan cantonal lors de tremblements de terre » (CP, 20 mars 2018) (Annexe XII). Dès lors, étant donné l'importance des aspects économiques, touristiques et sécuritaires, il est essentiel, selon ces interviewés, que le secteur public reste présent dans la future gouvernance de l'aéroport. En effet, le secteur public doit s'assurer que l'aéroport puisse être utilisé tant pour les besoins économiques de la région que pour la protection de la population.

Christian Bitschnau fait référence à l'importance du territoire sur lequel se situe l'aéroport. Il précise que l'enceinte aéroportuaire représente environ 90 hectares (CP, 31 janvier 2018) (Annexe VI). Christophe Clivaz relève également cet aspect en indiquant que « c'est toujours intéressant pour la Ville de Sion d'avoir un droit de regard étant donné que l'aéroport représente une grande partie du territoire communal » (CP, 05 mars 2018) (Annexe IX).

De plus, les aspects légaux et organisationnels sont également des éléments qui font que la présence publique est nécessaire. En effet, Emmanuel Fragnière indique que les aéroports sont soumis à de nombreuses lois et que de ce fait le secteur public doit rester le donneur d'ordre et le contrôleur (CP, 20 décembre 2017) (Annexe IV). Les aspects organisationnels sont évoqués par Jean-Yves Bonvin qui explique que l'exploitation d'un aéroport nécessite de définir un cadastre de bruit, des heures d'ouvertures ainsi qu'un cadre (CP, 20 mars 2018) (Annexe XII). Dès lors, ce sont des éléments importants qui nécessitent l'approbation du secteur public étant donné qu'ils ont des incidences sur la collectivité.

Malgré les différents aspects susmentionnés, l'ensemble des interviewés voit la présence du secteur privé au sein de la future gouvernance comme fondamentale. Aline Bovier voit une présence privée comme nécessaire et urgente. Selon cette dernière, le secteur privé peut remédier aux problèmes de stratégies et de missions (CP, 08 février 2018) (Annexe VII). Toutefois, Georges Joliat voit le déficit de l'aéroport comme un frein. En effet, il se demande quel privé serait prêt à participer au financement de l'aéroport (CP, 08 février 2018) (Annexe VIII).

5.4 Question 4

En moyenne, l'aéroport de Sion a un déficit de 3 millions de francs par année. La ville et le canton paient 50% chacun. Avec le départ de l'armée, le déficit devrait s'élever à 6 millions de francs. De ce fait, en vue d'une éventuelle privatisation (totale ou partielle), quels seraient les potentiels partenaires prêts à financer une partie de l'aéroport ?

Tout d'abord, l'ensemble des interviewés s'entendent sur le fait qu'il est urgent de trouver des partenaires financiers afin de combler la contribution financière des Forces aériennes. En effet, ils sont conscients que la Ville de Sion et le Canton ne pourront pas assumer à eux seuls le financement de l'aéroport. Ils font souvent référence aux charges que l'armée finançait et qu'elle ne financera plus, notamment le contrôle aérien opéré par Skyguide. Cet élément revient régulièrement durant les entretiens étant donné qu'il s'agit d'une charge importante qui représente 3.5 millions de francs. Jean-Yves Bonvin mentionne que l'armée finance le 75% de Skyguide. Il indique qu'à partir du moment où l'armée ne le financera plus, c'est l'exploitant de l'aéroport qui en deviendra responsable, soit la Ville de Sion. De plus, il relève que « pour pouvoir continuer l'exploitation de l'aéroport sans le financement des Forces aériennes, il faudra prévoir un budget annuel entre CHF 11 et 15 millions » (CP, 20 mars 2018) (Annexe XII). L'ensemble des interviewés ont conscience que cette charge ne pourra pas être supportée par la Ville de Sion. Les personnes internes à l'aéroport indiquent que la Ville ne pourra pas augmenter sa participation financière en raison de son budget. De plus, il ressort régulièrement des entretiens que la Ville est de loin la première à profiter le plus de l'aéroport. De ce fait, il existe, selon les interviewés, des acteurs bénéficiant davantage de l'aéroport qui devraient prendre part à son financement. Cela permettrait une meilleure répartition de l'effort financier. Différents acteurs sont évoqués, que ce soit au niveau du secteur public ou privé.

En ce qui concerne le secteur public, les personnes internes à l'aéroport de Sion font souvent une comparaison entre le budget de la Ville et du Canton. Georges Joliat tient à rappeler que la Ville de Sion a un budget d'environ CHF 215 millions alors que celui du Canton du Valais se situe aux alentours des CHF trois milliards (CP, 08 février 2018) (Annexe VIII). Christian Bitschnau le rejoint à ce sujet en indiquant que le Canton a un budget environ 15 fois plus élevé que la Ville de Sion (CP, 31 janvier 2018) (Annexe VI). De ce fait, selon ces interviewés, la participation financière du Canton et de la Ville devrait être revue. Georges Joliat estime, toutefois, que la Ville ne devrait pas diminuer sa contribution financière. Au contraire, elle devrait, selon lui, correspondre au montant financé actuellement (CP, 08 février 2018) (Annexe VIII). A ce sujet, d'autres répondants estiment que le Canton devrait s'engager davantage dans le financement de l'aéroport. De plus, un élément qui revient régulièrement

est l'élargissement du secteur public à certaines communes valaisannes. Les interviewés font souvent référence aux communes ayant des stations de ski telles que Verbier, Zermatt, Saas-Fee, Crans-Montana, etc. Du même avis, Stéphane Pillet remarque que la Ville de Sion est partagée entre un sentiment historique et financier. En effet, le côté historique fait que la Ville n'a pas envie de se détacher de l'aéroport, alors que du point de vue financier elle ne peut pas y subvenir entièrement (CP, 19 avril 2018) (Annexe XV).

En ce qui concerne le secteur privé, plusieurs acteurs sont évoqués. Tout d'abord, les acteurs touristiques ainsi que les usagers de l'aéroport ressortent régulièrement des entretiens. Par usagers, les répondants pensent aux entreprises ou prestataires de services qui sont présents sur le site de l'aéroport. En effet, selon Me Pierre Moreillon, « c'est toujours la force des usagers qui a fait avancer les choses dans la plupart des aéroports » (CP, 03 avril 2018) (Annexe XIII). Christophe Clivaz mentionne que les usagers peuvent avoir un intérêt à participer au financement de l'aéroport car ils ont investi des montants importants dans la création de leur entreprise. En effet, selon lui, l'avenir de ces sociétés est lié à celui de l'aéroport (CP, 05 mars 2018) (Annexe IX). Toutefois, Laurent Burnier ne partage pas cet avis. Selon lui, les usagers auront de la peine à participer au financement de l'aéroport étant donné qu'il existe trop d'incertitudes quant à son avenir. Il note que les usagers auront plutôt un intérêt à participer au conseil d'administration. Toutefois, il indique qu'il sera plus facile pour les usagers d'investir dans l'aéroport le jour où ce dernier sera devenu un système efficient avec un certain développement (CP, 18 avril 2018) (Annexe XIV). En ce qui concerne les acteurs touristiques, les interviewés pensent qu'ils auraient également un intérêt à participer au financement de l'aéroport. En effet, Olivier Luyet pense que l'aviation d'affaires présente à Sion est principalement orientée vers le tourisme (CP, 29 janvier 2018) (Annexe V).

Aline Bovier rappelle que les axes de développement pour l'aéroport de Sion sont les jets d'affaires, les vols de charters ainsi que les vols de lignes. De ce fait, elle mentionne que des compagnies aériennes ainsi que des opérateurs de jets d'affaires pourraient participer au financement de l'aéroport (CP, 08 février 2018) (Annexe VII). D'autres acteurs sont encore évoqués. Olivier Luyet songe à la possibilité qu'un aéroport prenne également part à ce financement. Il prend l'exemple de l'aéroport de Genève qui a participé à la capitalisation de l'aéroport de Lyon. De ce fait, selon lui, certains aéroports pourraient voir Sion comme une possibilité de dégagement supplémentaire et seraient donc intéressés à prendre part à son financement (CP, 29 janvier 2018) (Annexe V). Christian Bitschnau ne partage pas cet avis. Il dit « qu'un aéroport prennent part au capital de celui de Sion, n'est pas la solution que je privilégie » (CP, 31 janvier 2018) (Annexe VI). En effet, selon lui, l'objectif n'est pas d'être un « sous-aéroport » (CP, 31 janvier 2018) (Annexe VI).

5.5 Question 5

Quel modèle de gouvernance serait le mieux adapté pour l'aéroport ?

Les interviewés ont quelques attentes envers le nouveau modèle de gouvernance. Tout d'abord, l'importance du secteur public ressort régulièrement des entretiens. En effet, la majorité des interviewés souhaitent que le secteur public garde une majorité dans la propriété de l'aéroport afin d'avoir toujours un contrôle sur ce dernier. Ils mentionnent également que le secteur public devrait avoir une majorité au sein du conseil d'administration. De plus, ils indiquent que la présence du secteur privé est également essentielle, principalement au niveau opérationnel. Georges Joliat rappelle que « l'objectif d'un changement de gouvernance est d'ouvrir la porte à des personnes ayant des connaissances dans le domaine de l'aéronautique » (CP, 08 février 2018) (Annexe VIII). Plusieurs interviewés le rejoignent à ce sujet en mentionnant que le secteur privé pourrait amener des connaissances et expériences. Dès lors, selon les interviewés il est essentiel que des professionnels du monde aéronautique fassent partie du futur conseil d'administration de l'aéroport.

En ce qui concerne le secteur public, les répondants citent plusieurs acteurs qui pourraient faire partie de la gouvernance. Tout d'abord, l'importance de l'aéroport pour le canton du Valais ressort régulièrement des entretiens. Dès lors, selon la majorité des interviewés, le canton doit s'engager davantage dans la future gouvernance de l'aéroport. Malgré l'avis partagé par Jean-René Fournier, ce dernier indique « qu'il ne faut en tout cas pas faire d'un sous-service de la Ville de Sion, un service du Canton du Valais » (CP, 11 mars 2018) (Annexe XI). Le chef du service des travaux publics de la Ville de Sion, Georges Joliat, le rejoint entièrement à ce sujet en mentionnant « qu'une catastrophe serait que le service communal des travaux publics soit supprimé au profit du service de la mobilité du canton » (CP, 08 février 2018) (Annexe VIII). Par conséquent, selon les interviewés, le canton du Valais doit avoir un pouvoir important dans la gouvernance de l'aéroport. Toutefois, il ne doit en aucun cas faire partie d'un service public.

De plus, au niveau du secteur public, le canton n'est pas le seul à être évoqué. Selon les répondants, la Ville de Sion doit également être présente dans une moindre mesure. Selon les interviewés, diverses communes touristiques telles que Verbier, Saas-Fee, Zermatt devraient également faire partie de la gouvernance de l'aéroport. D'après Laurent Burnier, la présence du secteur public pourrait rassurer certains acteurs du secteur privé pour faire partie de la gouvernance de l'aéroport (CP, 18 avril 2018) (Annexe XIV).

Etant donné que l'ensemble des répondants souhaitent une cantonalisation ainsi qu'une semi-privatisation de l'aéroport, plusieurs formes d'organisation ressortent des entretiens. Tout

d'abord, la grande majorité des interviewés font référence à la société anonyme. Selon eux, cette structure permettrait au secteur public de garder une certaine majorité et autoriserait également l'ouverture de l'actionnariat au secteur privé. De plus, ils estiment que cette structure permettrait d'obtenir du financement supplémentaire. D'autres structures ressortent également des entretiens. Jean-Paul Schroeter fait référence au modèle de l'aéroport de Genève qui est un établissement public autonome. Selon lui, une telle structure permettrait à plusieurs collectivités publiques valaisannes de prendre part à la gouvernance de l'aéroport. De plus, il mentionne que le canton pourrait posséder une part majoritaire lui permettant d'obtenir un certain pouvoir sur l'aéroport (CP, 07 mars 2018) (Annexe X). Toutefois, cette structure ne serait pas idéale selon Stéphane Pillet. Selon lui, la prise de décision au sein d'un établissement autonome serait encore trop rigide étant donné que tous les investissements devraient passer par une votation au grand conseil. Dès lors, il recommande la création de deux entités, soit une société d'exploitation ainsi qu'une société de commercialisation. Selon lui, la société d'exploitation, idéalement une société anonyme de droit public, gèrerait tout ce qui est de l'opérationnel. Quant à la société de commercialisation, elle s'occuperait de la promotion de l'aéroport. Il indique que les usagers de l'aéroport pourraient faire partie de la société de commercialisation. De plus, selon lui, cette double structure permettrait une définition claire des rôles et des responsabilités de chacun. Il indique également que la société d'exploitation n'aurait pas de pressions commerciales (CP, 19 avril 2018) (Annexe XV).

5.6 Question 6

Quels seraient les processus à mettre en place pour pouvoir modifier le statut juridique de l'aéroport de Sion ?

De manière générale, il était difficile pour les interviewés de répondre à cette question. En effet, certaines personnes n'avaient pas de connaissances à ce sujet et d'autres n'étaient pas convaincus de leurs réponses. Toutefois, les interviewés s'entendent sur certains points. Tout d'abord, ces derniers sont d'accord sur le fait qu'un changement de statut juridique n'engendre normalement pas de votation populaire. Christian Bitschnau prend l'exemple des Services Industriels (SI) qui étaient gérés par la Municipalité de Sion. Il indique que ces services sont devenus indépendants de la Municipalité de Sion en 1996 grâce à la création d'une SA nommée L'Energie de Sion-Région SA. D'après M. Bitschnau, aucune votation populaire n'a eu lieu lors de la création de cette SA (CP, 31 janvier 2018) (Annexe VI). Me Pierre Moreillon indique que du côté du droit aérien, il n'existe aucune exigence à ce sujet (CP, 03 avril 2018) (Annexe XIII).

De plus, selon les interviewés, une votation devra se faire à l'interne de la Ville de Sion, soit par le Conseil Municipal, soit par le Conseil général. Des répondants estiment que cette votation doit être effectuée par le Conseil Municipal alors que d'autres pensent que cette tâche revient au Conseil général. Toutefois, un interviewé pense que cela n'est pas de la compétence de la Ville de Sion. Selon Me Carole Basili, la votation devra être faite au niveau du pouvoir législatif, c'est-à-dire au Conseil général de la Ville de Sion. En effet, elle pense qu'une délégation de tâche publique vers une nouvelle entité doit être soumise à l'autorisation du Conseil général. De plus, elle indique que les décisions du Conseil général peuvent être soumises à des référendums et de ce fait peuvent par la suite être votées par le peuple (avocate, communication personnelle, 22 mai 2018). Georges Joliat pense que le Grand Conseil valaisan devra également se prononcer au niveau du nouveau statut juridique de l'aéroport (CP, 08 février 2018) (Annexe VIII). Stéphane Pillet le rejoint à ce sujet en indiquant qu'en cas de création d'un SA de droit public, cette dernière serait régie par une loi qui devrait être votée par le Grand Conseil valaisan (CP, 19 avril 2018) (Annexe XV).

Même si aucune votation populaire n'est obligatoire, certains interviewés pensent qu'il serait quand même important d'obtenir l'avis de la population. Selon ces derniers, il ne faudrait pas faire voter le peuple sur des sujets tels que la gouvernance ou le statut juridique. Georges Joliat imagine plutôt que le peuple devrait donner son avis sur le maintien ou non de l'aéroport (CP, 08 février 2018) (Annexe VIII). Quant à Jean-René Fournier, il dit que la population pourrait voter sur un crédit d'engagement. Selon lui, une votation populaire permettrait de développer dans l'esprit des gens l'importance de l'aéroport. De plus, il indique que cela permettra aux différents partis politiques de prendre position sur le dossier et de mettre en avant l'aéroport (CP, 11 mars 2018) (Annexe XI).

Chapitre 6 - Discussion

Ce chapitre a pour but de mettre en relation les principaux résultats de l'enquête qualitative avec la revue de la littérature. De plus, ces différents éléments seront soumis au jugement de l'auteur.

6.1 En raison de l'influence que peut avoir l'aéroport sur l'économie, le tourisme et la sécurité, il est essentiel que le secteur public détienne une majorité au sein du conseil d'administration

La majorité des interviewés souhaitent que le secteur public détienne une majorité au sein du conseil d'administration. L'importance de ce dernier ainsi que son influence sur certains secteurs peuvent expliquer ce souhait. En effet, l'aéroport de Sion est un élément indispensable à l'économie valaisanne. Comme le mentionne certains interviewés, l'aéroport est un outil de promotion économique et a un effet d'entraînement sur l'économie cantonale. En effet, il procure de nombreuses retombées positives, notamment en termes d'emplois, et génère des revenus dans l'économie. De plus, l'aéroport est un formidable outil de promotion touristique. Une telle structure aéroportuaire permet de s'ouvrir au monde entier, ce qui n'est pas négligeable pour le tourisme. L'importance de l'aéroport n'est pas seulement économique et touristique, il répond également aux désirs de sécurité et de protection de la population. Dès lors, aux yeux des interviewés, l'aéroport possède un pouvoir tellement important sur l'économie, le tourisme et la sécurité qu'il est primordial que le secteur public détienne une majorité au sein du conseil d'administration.

De même que les interviewés, je pense que le pouvoir public doit être majoritaire au sein du conseil d'administration. En effet, de mauvaises décisions au sein de l'aéroport pourraient se répercuter sur des secteurs capitaux en Valais. Il ne faut pas négliger l'importance du secteur touristique pour l'économie de notre canton. Or, l'aéroport a une influence énorme sur ce secteur. De plus, ce dernier favorise l'activité économique du Valais. Le secteur public doit donc rester majoritaire afin de s'assurer que les missions d'intérêt général soient remplies. Ce secteur doit pouvoir garantir la bonne continuité du modèle économique. Il doit également s'assurer que l'aéroport puisse être utilisé en tant que besoins, pour le tourisme, pour l'économie mais aussi pour la protection de la population. Cette majorité par le pouvoir public empêcherait une situation telle qu'il y a eu avec les remontées mécaniques de Crans-Montana (CMA SA). En effet, le conseil d'administration de la société, qui est composé de trois membres, a décidé de fermer les remontées mécaniques. Le représentant des Communes au conseil d'administration, qui a voté contre cette décision, n'a pas fait le poids face au deux

autres administrateurs. Dès lors, pour que ce genre de situation n'arrive pas à l'aéroport de Sion, il est nécessaire que le pouvoir public détienne la majorité au sein du conseil d'administration.

Comme mentionné dans la revue littéraire, le conseil d'administration exerce la haute direction de l'entreprise. Les membres du conseil sont les délégués des actionnaires et sont élus par ces derniers. Pour reprendre l'exemple de CMA SA, les communes sont représentées minoritairement au conseil d'administration. Cela peut s'expliquer du fait que la part des communes au capital-actions de CMA se monte à 12%. En outre, un actionnaire privé détient une part s'élevant à 87%. Afin de pouvoir choisir les membres du conseil d'administration, il est essentiel que l'actionnaire majoritaire de l'aéroport soit le secteur public. En effet, le secteur public pourrait alors dominer les assemblées générales et posséderait un pourcentage important de droits de votes. Il pourrait donc avoir une influence lors de la prise de décision, notamment en ce qui concerne l'élection des membres du conseil d'administration.

6.2 Le financement de la part de la Ville de Sion et du Canton du Valais déresponsabilise certains acteurs qui profitent de l'aéroport

Depuis le départ des Forces aériennes, le financement de l'aéroport inquiète les interviewés. Actuellement, les seuls acteurs publics participant à son financement et donc à son fonctionnement sont la Ville de Sion et le Canton du Valais. En effet, ces derniers supportent à 50% chacun le déficit de l'aéroport et participent également aux investissements de ce dernier. D'après les interviewés, une telle répartition du financement n'est pas adaptée. En effet, ils indiquent que la Ville de Sion et le Canton sont de loin les premiers à profiter le plus de l'aéroport. De ce fait, il existe, selon eux, des acteurs bénéficiant davantage de l'aéroport qui devraient participer à son financement. Ils pensent en particulier aux communes touristiques et aux usagers de l'aéroport.

De plus, la majorité des interviewés estiment que le financement de la Ville et du Canton doit également être revu. En effet, la participation financière de ces deux acteurs publics devrait être définie en fonction de leur propre budget. Etant donné que les finances du Canton sont plus élevées, de nombreux interviewés souhaitent que le Canton s'engage davantage dans le financement de l'aéroport. Toutefois, comme le précise Georges Joliat, cela ne veut pas dire que la contribution financière de la Ville doit diminuer. Au contraire, il pense qu'elle devrait correspondre au montant financé actuellement.

Bien qu'il existe des différences entre les budgets de la Ville et du Canton, je suis d'avis, avec Georges Joliat, que la Ville ne doit pas réduire sa participation financière. Celle-ci devrait rester stable et celle du Canton devrait augmenter, comme le préconise la grande majorité des interviewés. En effet, il faut se rappeler que l'aéroport affichait déjà un déficit bien avant le départ des Forces aériennes. Aujourd'hui, avec la perte du financement des militaires, le déficit va donc croître. Dès lors, je pense qu'il est essentiel que les communes et les usagers prennent conscience que la Ville et le Canton ne pourront pas assumer à eux seuls le financement de l'aéroport. De plus, il est bénéfique pour les communes et les usagers de participer au financement de l'aéroport. En effet, cela permettra d'assurer le développement de l'aéroport. Qui dit développement de l'aéroport, dit accroissement du nombre de passagers, de touristes, ce qui n'est pas négligeable pour les communes et les usagers. Je pense également que des entrepreneurs peuvent être intéressés à financer l'aéroport. En effet, le développement de l'aéroport a également des effets sur les entreprises valaisannes. De ce fait, je pense que ce n'est qu'en mettant en commun les moyens financiers de plusieurs acteurs que l'aéroport pourra se développer et cela permettra de créer des synergies.

6.3 L'élaboration des missions, de la vision et de la stratégie de l'aéroport augmenterait l'intérêt et l'engagement de certaines parties prenantes

La synthèse des entretiens a montré que l'aéroport n'avait aucune vision, mission et stratégie. D'après les interviewés, cela aurait une incidence sur le manque d'intérêt et d'engagement de certaines parties prenantes. De ce fait, ils indiquent qu'il serait essentiel de définir ces éléments.

Tout comme les interviewés, je pense que la définition de ces éléments est primordiale. Cela permettrait de gérer l'aéroport de manière cohérente. En effet, l'aéroport aura comme une sorte de ligne directrice à suivre. Or, aujourd'hui, je trouve que l'aéroport est dirigé avec les yeux fermés, sans savoir où il va. Cela n'est pas très étonnant selon Elvis Gonzale, qui indique que les entreprises de petite taille sont davantage axées sur l'opérationnel et qu'elles ont tendance à vivre au jour le jour (M & BD Consulting, 2018). Afin de remédier à ce problème, la définition des missions, de la vision ainsi que de la stratégie est nécessaire. En effet, les missions de l'aéroport détermineront sa raison d'être. Cela permettra au dirigeant d'identifier ce qui doit être fait. La vision déterminera le futur souhaité pour l'aéroport, où est-ce qu'il souhaite aller. Le fait de connaître le futur souhaité rassurera certaines parties prenantes. En effet, je pense que c'est l'avenir incertain de l'aéroport qui fait que certaines parties prenantes ne s'engagent pas et qu'elles manquent d'intérêt. Quant à la stratégie, cela permettra à

l'aéroport de déterminer comment il souhaite atteindre ses missions et sa vision. La définition de ces éléments prouvera que l'avenir de l'aéroport est étudié. Dès lors, de nombreuses parties prenantes que ce soit les acteurs touristiques, les usagers, etc. trouveront moins risqué de s'engager pour l'aéroport.

6.4 Le secteur privé peut pallier le manque d'efficacité et amener de nombreuses connaissances

La synthèse des entretiens ainsi que la revue de la littérature ont montré que les aéroports gérés par le secteur public manquaient d'efficacité. Les interviewés perçoivent principalement cette absence d'efficacité lors de la prise de décisions. Selon eux, les responsabilités diluées actuelles ainsi que le manque de connaissances aéronautiques des décideurs en seraient les causes. Dès lors, les interviewés préconisent une présence privée dans la future gouvernance de l'aéroport. En effet, ils perçoivent les acteurs privés comme étant à même de pallier ce manque d'efficacité en raison des connaissances qu'ils pourraient apporter. De plus, ils rappellent que l'aéronautique est un secteur complexe et qu'un des objectifs du changement de gouvernance est d'accueillir des professionnels du domaine.

Lors des entretiens, les mentions fréquentes du manque d'efficacité ne m'ont pas surprise. En effet, pour moi, tout secteur public est synonyme de rigidité, de lourdeur administrative ainsi que de gestion déficiente. De ce fait, je suis d'avis, avec les interviewés, que la gouvernance actuelle de l'aéroport manque d'efficacité surtout lors des prises de décisions. En plus du manque de connaissances et des responsabilités trop diluées, j'ajouterai que cette inefficacité est également liée au fait que les décideurs manquent d'autonomie. En effet, la marge de manœuvre de ces derniers est faible en raison des processus rigides et du contrôle institutionnel existants. De plus, en comparaison avec une entreprise privée, il ne faut pas oublier que tout service et entreprise publique est géré avec une rationalité politique. En effet, la politique joue un rôle essentiel étant donné qu'elle prend toutes les décisions, notamment en ce qui concerne le budget et surveille l'accomplissement de la tâche publique. A l'aéroport de Sion, les décisions sont prises par le conseil municipal qui est souvent comparé à un conseil d'administration. Or, au sein d'un conseil d'administration les membres ont un intérêt et souhaitent la pérennité de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas de tous les conseillers de la Ville de Sion. De plus, je pense que cette inefficacité décisionnelle se répercute sur la gestion opérationnelle de l'aéroport. En effet, pour effectuer certaines tâches, la direction de l'aéroport doit attendre le consentement du conseil municipal. De ce fait, toute attente lors de la prise de décisions affectera la gestion opérationnelle de l'aéroport.

Ces éléments caractérisant les services publics ne sont pas nouveaux. Il existe une volonté, depuis de nombreuses années déjà, d'améliorer la performance ainsi que l'efficacité du secteur public. En effet, plusieurs réformes du secteur public ont été entreprises. Je pense notamment à la nouvelle gestion publique, plus connue sous le nom de new public management qui propose de s'inspirer des certains principes du secteur privé. Dès lors, une présence privée pourrait pallier le manque d'efficacité auquel fait face l'aéroport. En effet, comme mentionné dans la littérature, les changements de gestion et de structure sont apparus du fait que le secteur privé pouvait améliorer l'efficacité d'exploitation de l'aéroport. De plus, la revue de la littérature nous on a également montré que le secteur privé pouvait également amener un côté commercial à l'aéroport. Les aéroports publics sont caractérisés comme ayant une absence d'esprit d'entreprise et de mentalité commerciale. Ces absences auraient des conséquences sur la qualité des services proposés au sein des aéroports. En effet, comme mentionné dans la revue littéraire, il est plus probable de rencontrer des services de qualité moindre dans un aéroport public que privé.

Dès lors, je pense qu'il serait pertinent que le secteur privé fasse partie de la gouvernance de l'aéroport. En plus de pallier le manque d'efficacité et d'amener un côté commercial à l'aéroport, le secteur privé amènerait de nombreuses compétences et connaissances. Comme mentionné auparavant, les interviewés rappellent qu'un des objectifs du changement de gouvernance de l'aéroport de Sion est d'accueillir des professionnels du domaine. Toutefois, bien que je partage l'avis des interviewés, je souhaite rappeler qu'il est essentiel d'avoir des compétences variées. L'objectif est donc d'intégrer des professionnels de l'aéronautique mais également d'autres professionnels qui ont des compétences dans d'autres domaines. En effet, des compétences variées permettent d'avoir différents points de vue sur certaines situations.

Chapitre 7 - Recommandations managériales

7.1 Définir les missions, la vision ainsi qu'une stratégie pour l'aéroport

Pour rappel, selon plusieurs interviewés internes à l'aéroport, celui-ci n'a aucune mission, vision et stratégie. Dès lors, il est urgent que ces éléments soient définis. En effet, tant que ces derniers ne seront pas déterminés, l'aéroport continuera à vivre au jour le jour, sans savoir vers quel avenir se diriger. De plus, la définition de ces éléments augmentera l'engagement de certaines parties prenantes. En effet, le manque d'engagement et d'intérêts actuels sont liés au fait que l'aéroport n'a pas de missions, vision et de stratégie.

La Ville de Sion et le Canton du Valais ont pris conscience de la nécessité de définir la stratégie de l'aéroport. Pour rappel, ces autorités ont créé un comité de pilotage stratégique² qui a pour but de définir une stratégie ainsi qu'un plan d'action pour l'aéroport. Ce comité est soutenu par un comité consultatif³ représentant les intérêts des principaux acteurs de l'aéroport. Le comité consultatif suit les travaux du comité de pilotage. La création de tels comités pour définir la stratégie était une idée pertinente de la part de la Ville et du Canton. En effet, il aurait été inadapté que ces éléments soient déterminés uniquement par le Conseil Municipal de Sion. Toutefois, avant de définir la stratégie de l'aéroport, il faut d'abord déterminer ses missions et sa vision. Pour cela, il est essentiel que ce soit les membres du conseil consultatif qui traitent ces éléments. En effet, ce comité recense de nombreuses parties prenantes qui jouent un rôle essentiel dans le développement de l'aéroport. De plus, étant donné que certaines de ces parties prenantes ont une présence quotidienne sur le site de l'aéroport, elles ont de l'expérience et des connaissances afin de trouver au mieux leurs besoins futurs et ceux de l'aéroport. Dès lors, ce comité à tous les moyens nécessaires afin de déterminer les missions ainsi que la vision de l'aéroport.

² Composition du comité : « Chef du département en charge de l'économie, Président de la Ville de Sion, deux délégués de la Fédération des communes valaisannes, trois représentants de la Ville de Sion, un représentant de la direction du Service du développement économique, un représentant du Service du développement territorial et d'un représentant du Service des routes, transports et cours d'eau » (Canton du Valais, 23 mars 2017)

³ Composition du comité : « Chef du département en charge de l'économie, Président de la Ville de Sion, un représentant des usagers, un représentant de l'Association des riverains de l'aéroport de Sion, un représentant de l'Office fédéral de l'aviation civile (OFAC) et un représentant de Valais Wallis Promotion » (Canton du Valais, 23 mars 2017)

Dès que ces éléments seront définis, il restera à déterminer la stratégie de l'aéroport. En effet, une fois que l'on sait où l'on veut aller, il faut savoir comment y arriver. Cette réflexion doit se faire au niveau du comité de pilotage stratégique, comme le prévoit la Ville et le Canton. Il est primordial que ce comité s'appuie sur les décisions prises par le comité consultatif afin de déterminer une stratégie adaptée. Pour cela, il serait pertinent de revoir la composition du comité de pilotage. En effet, malgré la qualité des personnes présentes, ces dernières possèdent peu de connaissances aéronautiques. Il serait intéressant d'avoir la présence d'experts aéroportuaires. Il existe une entreprise valaisanne experte dans ce domaine et avec laquelle il serait intéressant de collaborer. Il s'agit de l'entreprise BTEE SA qui est active dans le domaine aéroportuaire. Cette dernière emploie de nombreux collaborateurs d'horizons variés, dont des experts en aéroports. De plus, il serait également pertinent d'accueillir au sein de ce comité un expert en management stratégique. Ces nouvelles personnes apporteront de nombreuses connaissances nécessaires à l'élaboration de la stratégie. La définition des missions, de la vision ainsi que de la stratégie apportera à l'aéroport les bénéfices suivants :

- ✓ L'aéroport ne vivra plus au jour le jour, mais sera dirigé vers un avenir souhaité. Dès lors, les nombreuses critiques quant à l'avenir flou et incertain de l'aéroport pourront être éliminées.
- ✓ La définition de ces éléments permettra de favoriser l'intérêt de nombreuses parties prenantes. De plus, grâce à un avenir étudié, les différentes parties prenantes trouveront moins risqué de s'engager au sein de l'aéroport.
- ✓ L'aéroport aura également une idée sur les besoins financiers nécessaires à son futur développement.

7.2 L'aéroport ne doit plus appartenir entièrement à un organisme public

Comme nous avons pu le constater, il existe deux grands groupes de structures de propriété au sein des aéroports. Dans le premier groupe, les aéroports appartiennent entièrement à l'Etat ou à un organisme public. Dans le second, des intérêts privés y sont présents que ce soit en totalité ou en partie. Actuellement, l'aéroport fait partie du premier groupe. Toutefois, une participation privée dans la propriété de l'aéroport serait bénéfique pour ce dernier. Cela lui permettrait d'acquérir de nouvelles sources de financement. En effet, la propriété de nombreux aéroports a été modifiée du fait que le secteur privé est apparu comme

un moyen de financement intéressant. De plus, depuis le départ des Forces aériennes, il est essentiel pour l'aéroport de Sion de trouver de nouveaux capitaux. En effet, les militaires contribuaient aux frais de fonctionnement de l'aéroport civil à hauteur de 60%, ce qui représentait annuellement environ CHF 6.5 millions. Dès lors, accueillir des privés lui permettrait d'obtenir de nouveaux capitaux. De plus, le fait de ne plus appartenir entièrement à un organisme public aura des conséquences sur la gouvernance de l'aéroport. Ce dernier ne sera plus gouverné par un conseil municipal.

Bien qu'une participation privée soit nécessaire dans la propriété de l'aéroport, il est important que le secteur public conserve une propriété majoritaire. En effet, en raison de l'influence que peut avoir l'aéroport sur l'économie, le tourisme et la sécurité, la propriété majoritaire doit être détenue par le secteur public. En étant le propriétaire majoritaire, le secteur public pourrait alors dominer l'Assemblée Générale (AG) et posséderait un pourcentage important de droits de votes. De ce fait, il pourrait donc avoir une influence lors de la prise de décision de l'AG, notamment en ce qui concerne l'élection des membres du conseil d'administration. De plus, le fait d'avoir une mainmise sur l'aéroport permettrait au secteur public de s'assurer que les missions d'intérêt général de l'aéroport soient remplies. En outre, cela lui permettrait également de vérifier que les lois soumises à l'aéroport soient pleinement respectées. Le secteur aérien est très complexe et est réglé par de nombreuses lois. De plus, il est important de se rappeler que l'Etat est responsable en dernier ressort de la surveillance économique d'un aéroport. De ce fait, en raison des différents éléments cités, il serait trop risqué pour le pouvoir public de se détacher grandement de la propriété de l'aéroport.

En plus d'accueillir des privés, de nouveaux acteurs publics devraient également faire partie de la propriété de l'aéroport. Le secteur public devrait s'élargir et ne pas inclure seulement la Ville de Sion. Aujourd'hui, cette dernière gère et finance une grande partie de l'aéroport. Or, il existe des acteurs publics qui bénéficient davantage de l'aéroport que la Ville de Sion. Il s'agit de nombreuses communes valaisannes telles que Crans-Montana, Bagnes, Zermatt, Verbier etc. En effet, l'aéroport est un formidable outil pour ces communes touristiques car il leur amène de nombreux touristes. Dès lors, puisque ces communes profitent également de cette pâte-forme, elles devraient s'engager dans la propriété de cette dernière. De plus, bien que le Canton du Valais participe aux déficits et aux investissements, il devrait également s'engager davantage pour l'aéroport.

7.3 Création d'une Société Anonyme

Selon l'ICAO, le secteur privé acquiert régulièrement la propriété d'un aéroport par un transfert de participation minoritaire. Ce transfert de participation est particulièrement apprécié en Europe et se fait généralement par la vente d'actions au secteur privé. Etant donné que l'aéroport fait partie d'un service public, il n'est aujourd'hui pas possible pour un privé de prendre part à la propriété de ce dernier. Il faudrait créer une entité au sein de laquelle des acteurs privés et publics pourraient être présents. La concession d'exploitation de l'aéroport serait transférée de la Ville de Sion à cette entité. Cette dernière se verrait chargée de l'exploitation de l'aéroport.

Comme nous avons pu le constater, la plupart des aéroports analysés sont des sociétés anonymes. Cela peut s'expliquer du fait que les aéroports nécessitent de nombreux capitaux. En effet, la société anonyme est un statut idéal pour les entreprises qui ont besoin de capitaux élevés. De plus, ce statut est particulièrement apprécié pour ses avantages en ce qui concerne la responsabilité des actionnaires et les différents organes de la société. Dès lors, afin d'accueillir des acteurs privés et publics, la création d'un SA serait intéressante pour l'aéroport de Sion. En effet, le secteur privé et le secteur public pourraient par le biais d'achats d'actions être propriétaires de la nouvelle société. De plus, ce statut juridique permettrait au secteur public d'être un actionnaire majoritaire afin de garder une mainmise sur l'aéroport. Quant au secteur privé, il serait un actionnaire minoritaire. Toutefois, il est important que la participation du secteur privé dans la propriété de l'aéroport se fasse par étapes. En effet, étant donné que l'avenir de l'aéroport paraît risqué aux yeux de certaines personnes, les privés pourraient détenir au départ 20% du capital-actions. Par la suite, lorsque l'aéroport affichera un certain développement, la participation du secteur privé pourraient augmenter à 40%. Toutefois, il est essentiel que le secteur public garde la propriété majoritaire.

7.4 La gouvernance au sein de la Société Anonyme

Comme mentionné auparavant, le statut de société anonyme est particulièrement apprécié pour son organisation grâce à ses différents organes. En effet, dans une telle société, les responsabilités et les rôles des différents organes sont clairement définis. Ce qui n'est pas le cas au sein du conseil municipal. Dès lors, le fait de créer une société anonyme permettrait à l'aéroport d'avoir une assemblée générale, un conseil d'administration ainsi qu'une direction. Pour l'aéroport, les responsabilités ainsi que la composition de ces organes sont détaillées ci-dessous :

7.4.1 L'assemblée générale

L'assemblée générale serait représentée par les actionnaires de l'entreprise. Il s'agirait de l'organe suprême de la société. Elle pourrait modifier les statuts, nommer les membres du conseil d'administration et de l'organe de révision et approuver les comptes annuels. Afin de garantir l'égalité de traitement entre les actionnaires, il serait pertinent de mettre en place le principe une action – une voix. Cela permettrait une démocratie du capital.

7.4.1.1 Les actionnaires publics

Comme mentionné plus haut, le secteur public doit s'élargir et ne pas inclure seulement la Ville de Sion. Dès lors, le Canton et différentes communes valaisannes pourraient détenir des actions. Idéalement, le pourcentage du capital-actions détenu par le secteur public devrait être relativement élevé au départ. Il pourrait correspondre à un 80%. Avec un tel pourcentage, le pouvoir public serait un actionnaire majoritaire. Il pourrait alors dominer les assemblées générales et posséderait un pourcentage important de droits de votes. Il pourrait donc avoir une influence lors de la prise de décision de l'assemblée générale, notamment en ce qui concerne l'élection des membres du conseil d'administration.

Afin d'avoir une répartition adéquate entre le Canton, la Ville et les Communes, il faudrait définir le pourcentage de chacun en fonction de leur propre budget. En effet, la Ville de Sion a un budget d'environ CHF 215 millions alors que celui du Canton du Valais se situe aux alentours des CHF trois milliards. Dès lors, étant donné que le Canton a un budget environ 15 fois plus élevé que la Ville, il devrait détenir un pourcentage plus élevé. Actuellement, l'effort financier est mal réparti puisqu'il est partagé également entre la Ville de Sion et le Canton du Valais.

7.4.1.2 Les actionnaires privés

En ce qui concerne le secteur privé, des acteurs touristiques tels que Valais Wallis Promotion pourraient détenir quelques actions de la société. De plus, certains usagers de l'aéroport pourraient également être actionnaires. En effet, les usagers peuvent avoir un intérêt à détenir des actions car l'avenir de leurs sociétés est lié à celui de l'aéroport.

7.4.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration exercerait la haute direction de l'entreprise. Les administrateurs du conseil d'administration seraient élus par l'Assemblée Générale et seraient les délégués des actionnaires. Le conseil d'administration aurait comme principales tâches de fixer

l'organisation de l'entreprise, de nommer les membres de la direction et surtout de surveiller la direction. En effet, le conseil doit s'assurer que la direction agit selon les règles et selon la stratégie mise en place, tout en tenant compte des intérêts des actionnaires. De plus, il serait pertinent que le conseil d'administration mette en place un système de contrôle interne.

Comme nous avons pu le constater, pendant longtemps, les conseils d'administration (C.A.) étaient inefficaces. Pour qu'ils soient efficaces, leur composition est importante. Tout d'abord, il est essentiel que le nombre d'administrateur ne soit pas trop élevé. En effet, un nombre élevé de membres rend l'organisation du C.A. plus difficile et les prises de décisions peuvent être longues. Or, au sein de l'aéroport, la prise de décisions doit être efficace et rapide. De ce fait, le nombre idéal d'administrateurs pour l'aéroport serait de sept. Une de ces sept personnes serait le président du C.A. Il est primordial que ce dernier ne soit pas une personne de la direction. Ces deux fonctions doivent être clairement séparées. Ce chiffre impair est essentiel car il permet d'éviter une égalité lors des décisions.

De plus, il est important que le pouvoir public détienne la majorité au sein du conseil d'administration. En effet, les représentants de la Ville de Sion, du Canton et des autres communes devraient être au nombre de quatre. En ce qui concerne les trois autres administrateurs, ils seraient les représentants du secteur privé. En effet, il est essentiel d'avoir des privés au sein du conseil d'administration. Aujourd'hui, en raison du conseil municipal, la gouvernance de l'aéroport est purement publique. Cela est la source de nombreux problèmes : les prises de décisions sont trop longues, les responsabilités ne sont pas clairement définies et les décideurs n'ont souvent aucune connaissance dans le domaine aéronautique. Dès lors, une présence privée apporterait de nombreuses connaissances et un esprit entrepreneurial à l'aéroport. Cela permettrait d'améliorer l'efficacité d'exploitation de l'aéroport. C'est pourquoi, il est essentiel que ces trois administrateurs soient issus du secteur privé, il est essentiel qu'ils aient des connaissances et des compétences variées. Toutefois, il est primordial qu'un de ces administrateurs possède des connaissances dans le domaine aéronautique. Comme mentionné auparavant, l'entreprise BTEE SA détient des experts en aéronautique. Il serait pertinent qu'un membre du conseil d'administration soit issu de cette entreprise. Il est également important que ces administrateurs soient indépendants. Pour rappel, un membre indépendant ne doit avoir « aucun lien direct ou indirect avec la société ou les sociétés de son groupe et qui peut ainsi être réputé participer en toute objectivité aux travaux du conseil » (Igalens & Point, 2009, p. 54 cité dans le rapport Viénot 1).

En outre, comme l'aéroport de Berne, il serait pertinent qu'il y ait au sein du conseil d'administration un comité stratégique. Trois administrateurs pourraient faire partie de ce comité. Celui-ci serait responsable du suivi de la stratégie de l'entreprise. En effet, l'aéroport

ne devrait plus jamais se retrouver dans une situation comme aujourd'hui où aucune stratégie n'est mise en place. Dès lors, sur la base des décisions qui auront été prises par les différents comités existants à ce jour, le comité stratégique du futur conseil d'administration aura comme objectif de suivre l'évolution de la stratégie et de l'adapter en conséquence.

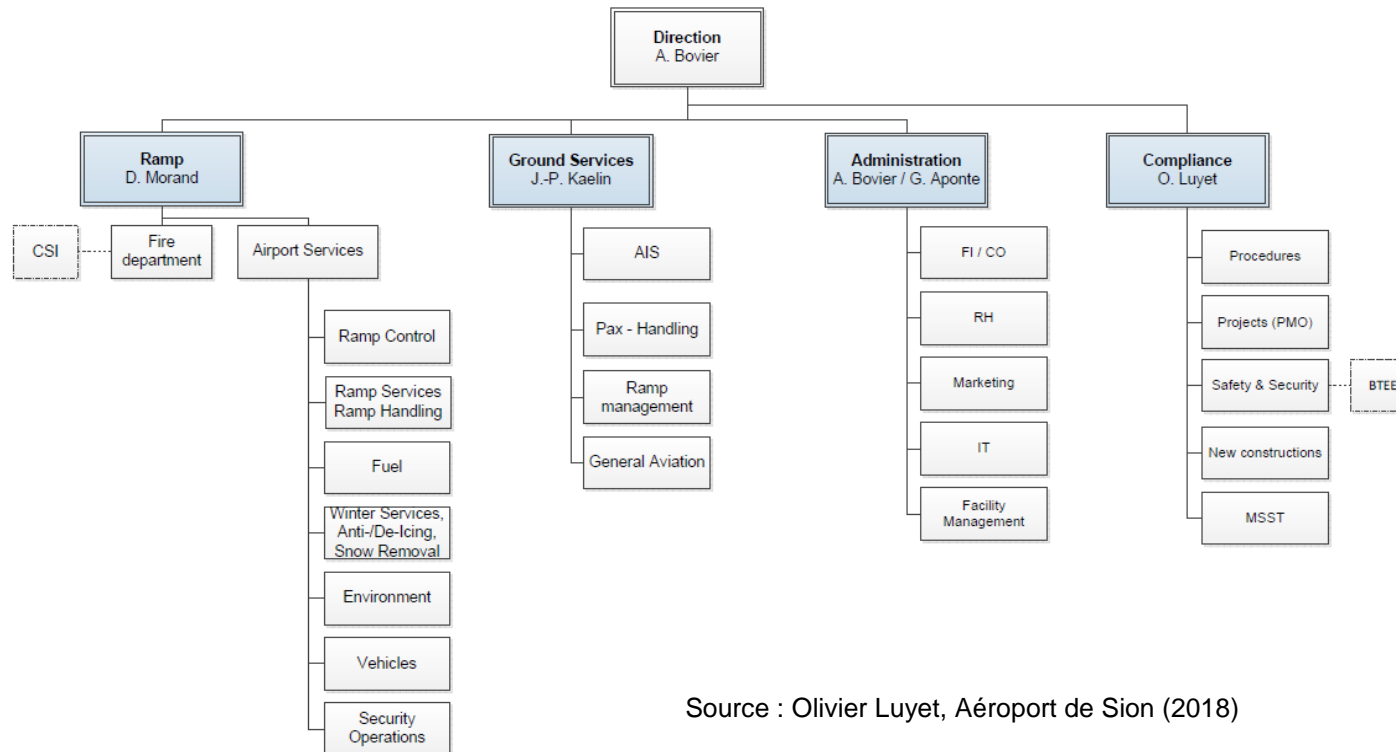
7.4.3 La Direction générale

La direction générale s'occuperait de la gestion opérationnelle de l'aéroport. Elle exécuterait les opérations journalières conformément aux objectifs et la stratégie fixés par le conseil d'administration. La direction serait également chargée de la surveillance de ces opérations. Etant donné la présence quotidienne de la direction sur le site de l'aéroport, celle-ci connaît mieux les affaires de l'entreprise que le conseil d'administration. Dès lors, il serait intéressant que des séances semestrielles soient organisées entre le conseil d'administration et la direction. La direction générale serait à la charge d'un directeur ou d'une directrice. Il serait pertinent que cette personne ait un assistant, soit un sous-directeur.

7.5 Organigramme de la Société Anonyme

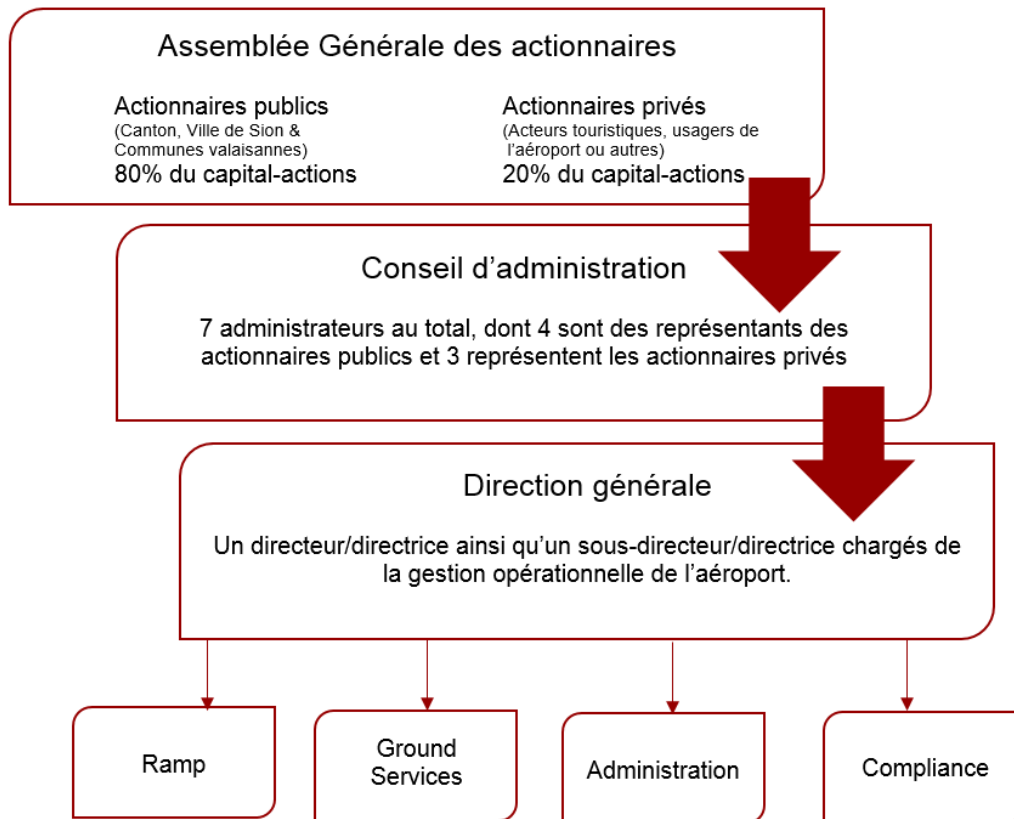
La figure 3, ci-dessous, montre l'organigramme actuel de l'aéroport de Sion. La création d'une société anonyme modifierait cet organigramme. En effet, l'assemblée générale ainsi que le conseil d'administration devraient y être rajoutés. Dès lors, la figure 4 tient compte de ces modifications.

Figure 3 : Organigramme actuel de l'aéroport de Sion



Source : Olivier Luyet, Aéroport de Sion (2018)

Figure 4 : Organigramme modifié en cas de création d'une Société Anonyme



Source : Données de l'auteur

Conclusion

Principaux résultats

Une bonne gouvernance ne devrait avoir que des influences vertueuses sur l'entreprise. Or, il s'avère que le système de gouvernance actuel de l'aéroport de Sion pose de nombreux problèmes. En effet, le fait que l'aéroport appartienne à un service public et qu'il soit gouverné par un conseil municipal ne convient plus. Les prises de décisions sont longues, les responsabilités ne sont pas clairement définies et les décideurs politiques n'ont aucune connaissance du domaine aérien. De plus, l'aéroport est caractérisé par un manque de missions, vision et stratégie. Le fonctionnement actuel de l'aéroport de Sion n'est pas surprenant. En effet, depuis le début de l'aviation commerciale, la plupart des aéroports dans le monde étaient détenus et exploités par le secteur public. Toutefois, des changements organisationnels sont apparus. En effet, le secteur privé a commencé à être présent dans la propriété et la gestion des aéroports. Plusieurs raisons peuvent expliquer ces changements, notamment le fait que le secteur privé pouvait apporter de nouvelles sources de financement, améliorer l'efficacité d'exploitation d'un aéroport et apporter de nombreuses connaissances. De ce fait, de nombreux aéroports suisses qui appartenaient auparavant au secteur public sont devenus des sociétés anonymes au sein desquelles des acteurs privés sont présents.

Les acteurs politiques et économiques de l'aéroport de Sion reconnaissent les problèmes de gouvernance auxquels ce dernier fait face. Ils souhaitent un changement rapide qui permette d'accueillir des acteurs privés. Cela permettrait d'accueillir des professionnels du monde aérien au sein de la future gouvernance. De plus, une participation privée dans la propriété de l'aéroport est également vue comme une étape nécessaire. En effet, cela permettrait à l'aéroport de récolter de nouveaux capitaux, chose qui est primordiale depuis la perte de financement des Forces aériennes. Toutefois, l'avenir incertain de l'aéroport peut freiner certains acteurs privés. Cependant, bien qu'une participation privée soit nécessaire, les acteurs politiques et économique de l'aéroport souhaitent que le secteur public ait toujours un certain contrôle sur l'aéroport. En effet, en raison de l'influence que peut avoir l'aéroport sur l'économie, le tourisme et la sécurité, une privatisation totale de l'aéroport serait trop risquée. Ces acteurs souhaitent également que le secteur public ne prenne pas seulement en compte la Ville de Sion, mais également le Canton du Valais et certaines communes valaisannes.

Résumé des recommandations managériales

Tout d'abord, il est nécessaire de définir les missions, la vision ainsi que la stratégie de l'aéroport. En effet, grâce à la définition de ces éléments, le secteur privé trouvera moins risqué

de s'engager au sein de l'aéroport car son avenir sera étudié. Les réflexions sur les missions et la vision doivent se faire au niveau du comité consultatif existant. En effet, ce dernier recense des membres ayant les moyens nécessaires pour déterminer ces éléments. Sur la base des missions et de la vision, le comité de pilotage stratégique existant pourra définir la stratégie de l'aéroport. Toutefois, la composition de ce comité devrait être revue afin d'accueillir certains experts.

De plus, l'aéroport ne devrait plus appartenir à un organisme public. Une participation privée dans la propriété de l'aéroport est nécessaire. En effet, cela lui permettrait d'obtenir de nouvelles sources de financement et modifierait sa gouvernance. Dès lors, la création d'une Société Anonyme responsable de l'exploitation de l'aéroport serait pertinente. Le capital-actions de cette société devrait être détenu majoritairement par le secteur public. Ce dernier devrait comprendre le Canton du Valais, la Ville de Sion ainsi que certaines communes touristiques. Cette détention majoritaire du capital-actions permettrait au secteur public de dominer l'Assemblée Générale. Des acteurs privés devraient également prendre part au capital-actions de la société. Ces derniers seraient des actionnaires minoritaires. De plus, la création d'une telle société permettrait d'avoir un conseil d'administration qui exercerait la haute direction de l'entreprise. En effet, le conseil municipal serait remplacé par un conseil d'administration. Idéalement, les représentants du secteur public devraient être majoritaires au sein du conseil. Les autres administrateurs, soit les représentants du secteur privé devraient posséder des compétences et connaissances dans le domaine aérien.

Limites et perspectives de recherches ultérieures

Ce travail a des limites. L'enquête qualitative prend en compte l'avis de 13 personnes. Ces dernières représentent essentiellement des personnes internes à l'aéroport, des parties prenantes ainsi que des experts en aéronautique et en Corporate Governance. Toutefois, il faudrait élargir l'échantillonnage de l'enquête. En effet, il serait intéressant d'interroger d'autres acteurs tels que Valais/Wallis Promotion et des communes touristiques valaisannes. En ce qui concerne les perspectives de recherches ultérieures, il serait intéressant d'analyser les retombées économiques de l'aéroport sur certaines communes touristiques. En effet, cela pourrait accroître l'engagement et l'intérêt de ces dernières envers l'aéroport.

Références

- Aéroport Chambéry Savoie Mont Blanc. (2018). *Investissements*. Récupéré sur <http://www.chambery-airport.com/laeroport/investissements>
- Aéroport de Lausanne La Blécherette. (2018). *Historique de l'aéroport*. Récupéré sur <http://www.lausanne-airport.ch/aeroport/historique-de-laeroport.html>
- Aéroport de Sion. (2018). *Services*. Récupéré sur <https://www.sionaeroport.ch/services/>
- Aéroport International de Genève. (2004, 7 novembre). Histoire de l'Aéroport International de Genève. Genève. Récupéré sur https://www.gva.ch/fr/Portaldata/1/Resourcess/fichiers/institutionnels/histoire_aig.pdf
- Aéroports de Montréal. (2015). *Le modèle canadien de propriété des grands aéroports à la croisée des chemins*. Montréal. Récupéré sur <https://www.tc.gc.ca/eng/ctareview2014/pdf/French%20Version/M%C3%A9moire-A%C3%A9roports%20de%20Montr%C3%A9al.pdf>
- Aéroports de Montréal. (2018). *Gouvernance et transparence*. Récupéré sur <https://www.admtl.com/fr/adm/entreprise/gouvernance-transparence>
- Airports Council International [ACI]. (2017). *Airport ownership, economic regulation and financial performance*. Montréal. Récupéré sur <http://www.aci.aero/Publications/ACI-Airport-Economics-and-Statistics/ACI-Policy-Brief-Airport-ownership-economic-regulation-and-financial-performance->
- Art. 10 de la loi cantonale sur les transports publics du 28 septembre 1998. (LTP ; RS 740.1). Récupéré sur https://www.vs.ch/documents/144413/0/LTP_VS_28_09_1998.pdf/806cc831-3eb7-4402-a454-26c018cac6f1
- Art. 29c de l'ordonnance fédérale sur l'infrastructure aéronautique du 23 novembre 1994. (OSIA ; RS 748.131.1). Récupéré sur <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19940344/index.html>
- Art. 36 de la loi fédérale sur l'aviation du 21 décembre 1948. (LA ; RS 748.0). Récupéré sur <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19480335/201801010000/748.0.pdf>

- Athias, L. (2009, 01 septembre). Un partenariat public-privé n'est pas une privatisation d'un service. *24 heures*, 26. Récupéré sur <https://www.webssa.net/files/VQH-REGION-VC2-2009-09-01-0000026-Lausanne.pdf>
- Bern Airport. (2018). *Histoire*. Récupéré sur <http://www.flughafenbern.ch/fr/entreprise/Flughafen-Bern-AG/Geschichte>
- Berreau, G. (2018, 16 janvier). L'avenir de l'aéroport passe par sa cantonalisation. *Le Nouvelliste*, p.7.
- Beyrié, P. (2007-2008). *Le changement du régime de gestion des aéroports régionaux français : Une privatisation à deux échelles qui va bouleverser le secteur aérien (Mémoire, Université de Lyon)*. Récupéré sur http://doc.sciencespo-lyon.fr/Ressources/Documents/Etudiants/Memoires/Cyberdocs/MFE2008/beyrie_p/pdf/beyrie_p.pdf
- Bornier, J.-M. (1987). Propriété et contrôle dans la grande entreprise. Une relecture de Berle et Means. *Revue économique*, 38(6), pp. 1171-1190. Récupéré sur https://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1987_num_38_6_409030
- Boulerne, S., & Sahut, J.-M. (2010, mars). Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise. *Management & Avenir*, 3(33), pp. 374-387. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-3-page-374.htm>
- Brahier, J.-M. (2017). *Partenariat public-privé et concession de travaux*. Récupéré sur https://letude.com/wp-content/uploads/2017/04/Brahier_JDC-2017_final.pdf
- Brender, N. (03.11.2017). *Gouvernance d'entreprise [support de cours]*. Genève : Haute école de gestion.
- Canton du Valais. (2017, 23 mars). Le Canton et la Ville préparent ensemble l'avenir de l'aéroport de Sion. Récupéré sur https://www.vs.ch/web/dsis/news-svce/-/asset_publisher/8XyCtzyawTMX/content/le-canton-et-la-ville-preparent-ensemble-l-avenir-de-l-aeroport-de-sion/529400?inheritRedirect=false
- Cappelletti, L. (2006, Janvier). Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 12, pp. 27-43. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2006-1-page-27.html>

Carney, M. (2003, July). Airport governance reform: a strategic management perspective. *Journal of Air Transport Management*, 9(4), pp. 221-232. doi:10.1016/S0969-6997(03)00003-6

Confédération suisse. (2007). *Plan sectoriel militaire*. Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports DDPS. Récupéré sur <https://www.vbs.admin.ch/fr/themes/amenagement-territoire-biens-immobiliers/plan-sectoriel-militaire.detail.document.html/vbs-internet/fr/documents/territoireenvironnement/plansectorielmilitaire/planssectoriels/Internet-Sachplan-Militaer-2007-f.pdf.html>

Confédération suisse. (2013). *Nouveau concept de stationnement de l'armée*. Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports DDPS. Récupéré sur <https://www.vbs.admin.ch/content/vbs-internet/fr/die-schweizer-armee/das-stationierungskonzept-der-armee.detail.nsb.html/51109.html>

Confédération suisse. (2016, 7 décembre). Base aérienne de Sion : les jalons sont posés pour le transfert en mains civils. Récupéré sur <https://www.vbs.admin.ch/content/vbs-internet/fr/die-schweizer-armee/das-stationierungskonzept-der-armee.detail.nsb.html/64846.html>

Confédération suisse. (2016). *Rapport 2016 sur la politique aéronautique de la Suisse*. Récupéré sur <https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2016/1675.pdf>

Confédération suisse. (2017). *Plan sectoriel militaire 2017*. Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports DDPS. Récupéré sur <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/50750.pdf>

Confédération suisse. (2018a). *L'entreprise individuelle*. Récupéré sur <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/differentes-formes-juridiques/entreprise-individuelle.html>

Confédération suisse. (2018b). *La société anonyme*. Récupéré sur <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/differentes-formes-juridiques/societe-anonyme.html>

Confédération suisse. (2018c). *Société à responsabilité limitée*. Récupéré sur <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/differentes-formes-juridiques/societe-a-responsabilite-limitee.html>

- Confédération suisse. (2018d). *Société coopérative*. Récupéré sur <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/creation-entreprise/choisir-une-forme-juridique/societe-cooperative.html>
- Confédération suisse. (2018e). *Société en nom collectif*. Récupéré sur <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/differentes-formes-juridiques/societe-nom-collectif.html>
- Confédération suisse. (2018f). *Société en commandite*. Récupéré sur <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/differentes-formes-juridiques/societe-en-commandite.html>
- Confédération suisse. (2018g). *Société simple*. Récupéré sur <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/creation-entreprise/choisir-une-forme-juridique/societe-simple.html>
- Conseil fédéral suisse. (2010). *Rapport sur l'armée 2010*. Récupéré sur <https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2010/8109.pdf>
- Corfmat, D., Chambault, M., & Nurdin, G. (2012). *Gouvernance et contrôle interne*. L'Harmattan.
- Cour des Comptes du Canton de Genève. (Juin 2016). *Gouvernance des projets majeurs d'infrastructure de Genève Aéroport*. Genève. Récupéré sur <http://www.cdc-ge.ch/Htdocs/Files/v/12523.pdf/Rapportsdaudit/2016/Rapport-106.pdf>
- Csikos, P. (2010). *Analyse historique du régime institutionnel du secteur aérien en Suisse 1899-2009*. Institut Universitaire Kurt Bösch, Sion. Récupéré sur https://doc.rero.ch/record/18334/files/WP_1.pdf
- Csikos, P., & Varone, F. (2013). Impacts de la libéralisation sur les aéroports nationaux en Suisse : Comparaison des cas de Genève et Zurich. *Flux*, 2(92), pp. 6-22. doi:10.3917/flux.092.0006
- Ebondo Wa Mandzila, E. (2004). *La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise (Thèse de Doctorat, UNIVERSITE PARIS XII)*. Récupéré sur HAL. (Id: tel-01202572)
- Echos, L. (2002, 26 juin). L'aéroport de Sydney, le plus important d'Australie, a été privatisé. *Les Echos*. Récupéré sur https://www.lesechos.fr/26/06/2002/LesEchos/18683-074-ECH_I-aeroport-de-sydney--le-plus-important-d-australie--a-ete-privatise.htm

- El Idrissi, A. (2017). *La gouvernance des entreprises publiques (Thèse de Doctorat, Université de Lille 1)*. Récupéré sur <https://ori-nuxeo.univ-lille1.fr/nuxeo/site/esupversions/18f20798-5235-4953-84f8-73898313d32f>
- Equey, C. (21.09.2017). *La mise en place d'un Système de Contrôle Interne [Support de cours]*. Genève : Haute école de gestion.
- Fayolle, C. (2003). La dérégulation du transport aérien en Europe : (1987-1997). *Guerres mondiales et conflits contemporains*, 209(1), pp. 75-89. doi:10.3917/gmcc.209.0075
- Gillen, D. (2009). *The Evolution of the Airport Business: Governance, Regulation and Two-Sided Platforms*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/253951580_The_Evolution_of_the_Airport_Business_Governance_Regulation_and_Two-Sided_Platforms
- Gillen, D. (2011, janvier). The evolution of airport ownership and governance. *Journal of Air Transport Management*, 17(1), pp. 3-13. doi:10.1016/j.jairtraman.2010.10.003
- Ginglinger, E. (2002). L'actionnaire comme contrôleur. *Revue française de gestion*, 5(141), pp. 37-55. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-5-page-37.htm>
- Gruhl, A. (1999). *Quel avenir pour les aéroports régionaux ? : l'exemple de l'aéroport régional de Lugano-Agno (Thèse non publiée)*. Ecole suisse de tourisme, Sierre.
- Guinchard, M. (1960). *Les principaux aspects juridiques de l'exploitation des aéroports commerciaux (Thèse de Doctorat non-publiée)*. Université de Paris, Paris.
- Hartmann, C. (2005). *Aéroports : Quelques enjeux juridiques actuels (Thèse, Université McGill de Montréal)*. Récupéré sur http://digitool.library.mcgill.ca/webclient/StreamGate?folder_id=0&dvs=1530857221279~637
- Igalens, J., & Point, S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises*. Paris: Dunod.
- Il Gran Consigliodella Repubblica e Cantone Ticino. (2005, 15 juin). *Partecipazione finanziaria di 1'940'000 franchi del Cantone all'Aeroporto di Lugano-Agno(5663)*. Récupéré sur <http://www4.ti.ch/fileadmin/POTERI/GC/allegati/odg-mes/word/5663M.doc>
- Institut français de l'audit et du contrôle internes [IFACI]. (2011). *Auditer l'environnement de contrôle*. Récupéré sur

<https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Auditer%20l'environnement%20de%20contr%C3%B4le.pdf>

International Civil Aviation Organization [ICAO]. (2000). *Propriété des aéroports. Conférence sur l'économie des aéroports et des services de navigation aérienne, ANSConf-WP/49*. Montréal. Récupéré sur <https://www.icao.int/Meetings/ansconf2000/Documents/wp49f.pdf>

International Civil Aviation Organization [ICAO]. (2012). *Manual on Privatization in the Provision of Airports and Air Navigation Services. (Doc 9980)*. Récupéré sur http://www.aviationchief.com/uploads/9/2/0/9/92098238/icao_doc_9980_-_manual_on_privatization_of_airports_and_ans_1.pdf

International Civil Aviation Organization [ICAO]. (2013a). *Commercialisation et privatisation des aéroports et des fournisseurs de services de navigation aérienne. Sixième Conférence mondiale de transport aérien, ATConf/6-WP/6*. Montréal. Récupéré sur https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-wp006_fr.pdf

International Civil Aviation Organization [ICAO]. (2013b). *Manuel sur l'économie des aéroports. (Doc 9562)*. Récupéré sur <http://www.bv.transports.gouv.qc.ca/mono/1175402.pdf>

KPMG Suisse. (2005). *Le contrôle interne dans la pratique suisse actuelle*. Récupéré sur http://www.sgvw.ch/wp-content/uploads/dossier_22_kpmg_studie_f.pdf

Ledentu, F. (2008). *Système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle (Thèse de Doctorat Université de Fribourg)*. Récupéré sur http://data.rero.ch/01-R004718570/html?view=VS_V1

Ledentu, F., & Brender, N. (2012). *Gouvernance d'entreprise : Quels défis pour les PME*. Genève. Récupéré sur http://data.rero.ch/01-R007067722/html?view=VS_V1

Lugano Airport. (2018). *Corporate profile*. Récupéré sur <https://www.luganoairport.ch/en/corporate/profile/>

M & BD Consulting. (2018). *L'importance de la stratégie d'entreprise pour les PME*. Récupéré sur <https://www.mbdconsulting.ch/fr/blog/strategie/limportance-de-la-strategie-dentreprise-pour-les-pme/#.W0BqFdUzbX5>

- Masmoudi Ayadi, W. (2013, Décembre). Mécanismes de gouvernance et qualité de l'audit externe : le cas français. *La Revue Gestion et Organisation*, 5(2), pp. 183-195. doi:10.1016/j.rgo.2013.12.012
- Moris, K. (2014). Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans les stratégies de diversification des entreprises : revues de la littérature et perspectives. *Finance Contrôle Stratégie*, 17(4). doi:10.4000/fcs.1546
- Office fédéral de l'aviation civile [OFAC]. (2000). *Plan sectoriel de l'infrastructure aéronautique (PSIA) – Aérodrômes régionaux*. Récupéré sur https://www.bazl.admin.ch/dam/bazl/fr/dokumente/Politik/Sachplan_Infrastruktur_der_Luftfahrt/Konzeptteil_SIL/regionalflugplaetze.pdf.download.pdf/aerodromes_regionaux.pdf
- Office fédéral de l'aviation civile [OFAC]. (2018). Récupéré sur <https://www.bazl.admin.ch/bazl/fr/home/securite/infrastructure/aerodromes/aerodromes-regionaux.html>
- Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE]. (2006). *Les autorités de régulation dans le transport aérien, ferroviaire, les télécommunications et les services postaux*. Récupéré sur <http://www.oecd.org/fr/gouvernance/36298956.pdf>
- Oum, T., Adler, N., & Yu, C. (2006, May). Privatization, corporatization, ownership forms and their effects on the performance of the world's major airports. *Journal of Air Transport Management*, 12(3), pp. 109-121. doi:10.1016/j.jairtraman.2005.11.003
- Pasquier, M., & Fivat, E. (2011). *Les agences ou organisations publiques autonomes - Essai de définition et situation en Suisse*. Institut de hautes écoles en administration publiques [IDHEAP], Lausanne. Récupéré sur https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_DE67EA268F36.P001/REF
- Pérez, R. (2009). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Perron, & Dominique. (2015). *Gros plann sur la gestion des risques : Quand les systèmes de contrôle interne créent de la valeur*. PricewaterhouseCoopers [PwC]. Récupéré sur https://disclose.pwc.ch/21/media/pdf/pwc_disclose_1501_f.pdf
- Renard, J. (2012). *Comprendre et mettre en oeuvre le contrôle interne*. Eyrolles. Récupéré sur <http://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88812654?searchterm=contr%C3%B4le%20interne>

- Rodier, P. (2013). *Recherche sur la fonction économique du droit de propriété dans le secteur du transport aérien (Thèse de Doctorat, Université de Toulouse)*. Récupéré sur <http://publications.ut-capitole.fr/14083/1/RodierPhilippe-2013.pdf>
- Serraz, G. (2004, 13 mai). La Savoie choisit Vinci Keolis pour gérer l'aéroport de Chambéry. *Les Echos*. Récupéré sur https://www.lesechos.fr/13/05/2004/LesEchos/19158-031-ECH_la-savoie-choisit-vinci-keolis-pour-gerer-l-aeroport-de-chambery.htm
- Siat, G. (2008). Où en est la gestion locale ? *Annuaire des collectivités locales, Tome 28*, pp. 585-589. doi:10.3406/coloc.2008.1993
- Tasset, I. (2014, 18 avril). L'aéroport de Sion tient à sa riche clientèle. *Le Temps*. Récupéré sur <https://www.letemps.ch/suisse/laeroport-sion-tient-riche-clientele>
- Tschopp, P. (1986). *L'aéroport de Sion ou l'histoire d'une passion sédunoise et valaisanne*. Sion: Commune de Sion.
- Tzieropoulos, P. (2011). *L'aéroport de Sion face à son avenir*. École polytechnique fédérale de Lausanne EPFL, Lausanne. Récupéré sur https://www.vs.ch/documents/529400/593513/Rapport_fr.pdf/9b69f7ca-df18-41c7-b749-b1c4d77b4730
- UVAM. (2017, septembre). Les usagers contribuent à forger L'AVENIR de l'aéroport. *UVAM Tribune*, p. 9.
- VINCI Airports. (2018). *Aéroport Chambéry Savoie Mont Blanc*. Récupéré sur <https://www.vinci-airports.com/fr/aeroports/aeroport-chambery-savoie-mont-blanc>

Annexes I : Histoire de l'aéroport de Sion

L'histoire d'une passion valaisanne pour l'aéronautique s'est amorcée à la fin du 19^e siècle à la suite d'un vol scientifique. En effet, en 1898, le capitaine Spelterini ainsi que le géologue Albert Heim ont effectué une expérience de vol à gaz à travers les Alpes. Ce vol, au départ de la Planta, avait pour but d'étudier les températures ainsi que les courants des vents au-dessus des glaciers. Malgré le succès de cette expérience, aucun autre vol de la sorte n'a été renouvelé. Cet événement marque le point de départ dans l'histoire de l'aéronautique valaisanne (Tschopp, 1986).

Quelques années plus tard, le vol à moteur s'impose. Ce nouveau mode d'aviation exige des espaces plus amples. De ce fait, le lieu-dit Champsec à Sion apparaît comme l'endroit idéal pour exercer cette nouvelle activité. Dès lors, cet emplacement a permis d'accueillir, en mai 1913, un meeting aérien dans le but de créer une aviation militaire. Cet événement n'a fait qu'augmenter l'intérêt de la population valaisanne pour l'aéronautique. Cependant, l'aviation civile se voit atténuée en raison de la Première Guerre mondiale. Elle reprend toutefois pied à la fin 1919 où des journées aéronautiques sont organisées à Montana (Tschopp, 1986).

En 1928, l'intention de créer un aérodrome à Sion est apparue pour la première fois grâce à M. Jean Broccard. Ce dernier a entrepris plusieurs démarches pour mettre en œuvre ce projet. Une analyse de la topographie de Sion a également été effectuée par M. Broccard afin de choisir l'emplacement idéal pour ce futur aérodrome. Ce qui n'était au départ qu'un projet est devenu réalité. En effet, les travaux pour la création de cet aéroport ont débuté en automne 1932 pour s'achever au printemps 1935. L'aéroport est inauguré les 08 et 09 juin 1935. La Municipalité de Sion se voit chargée de l'exploitation de l'aéroport (Tschopp, 1986).

A la suite de cette inauguration, l'association Aéro-Club section du Valais a été fondée. Cette dernière a pour vocation de développer et de consolider l'aviation sportive et la formation des pilotes. En mars 1936, un contrat est conclu entre l'Aéro-Club du Valais et la Municipalité de Sion. A travers ce contrat, l'Aéro-Club se voit chargé de l'exploitation de l'aéroport du point de vue de l'aviation civile (Tschopp, 1986).

La situation géographique de l'aéroport ainsi que les conditions météorologiques de la région attirent les représentants du Département militaire fédéral. Dès lors, le 27 janvier 1937, un contrat est conclu avec le Département militaire fédéral concernant l'exploitation militaire de l'aéroport. Ce dernier a donc une exploitation mixte, soit civile et militaire (Tschopp, 1986).

En septembre 1939, l'aviation civile se voit, pour une seconde fois, atténuée par la guerre. Durant cette période de conflit, l'aéroport voit ses atterrissages de plus en plus fréquents. Les

autorités fédérales sont donc dans l'obligation d'améliorer certains éléments de l'aéroport de Sion. En 1942, la piste d'atterrissage est agrandie et les installations sont modernisées. C'est également l'année où l'aviation prend de l'ampleur en Valais par la construction d'aérodromes à Ulrichen, à Münten, à Rarogne et à Tourtemagne. Dès lors, en 1945, lorsque l'aviation civile refait surface, l'aéroport est agrandi et rénové. Ces transformations apportent un réel bénéfice à l'aéroport de Sion qui souhaite développer des vols touristiques. En décembre 1951, en raison de mauvaises conditions météorologiques, l'aéroport de Sion a remplacé durant treize jours les aéroports de Genève, Kloten et Bâle. Cette expérience a permis de constater que l'aéroport de Sion était prêt à accueillir de nombreux passagers (Tschopp, 1986).

L'aviation militaire continue également à prospérer en Valais. Dès lors, l'apport des autorités militaires se poursuit. De plus, en 1956, une convention est conclue entre la Confédération et la Municipalité de Sion. Cette dernière cède à la Confédération le droit de superficie d'une partie des terrains (Tschopp, 1986).

Les années 1965-1966 marquent l'histoire de l'aéronautique valaisanne. En effet, le développement rapide de l'aviation exige de nombreuses adaptations. La Municipalité de Sion constate que la gestion de l'aéroport n'est plus adaptée. Dès lors, le contrat conclu entre l'Aéro-Club du Valais et la Ville de Sion est résilié en juillet 1965. De plus, le développement de l'aviation valaisanne a de nombreuses retombées économiques pour l'ensemble du canton du Valais. Dès lors, la Ville de Sion souhaite que l'aéroport deviennent cantonal pour autant que l'Etat contribue au financement de l'aéroport. Le canton devient officiellement un partenaire financier de l'aéroport en 1972 à la suite d'un décret. En 1975, la loi sur l'encouragement des entreprises de transports publics remplace le décret de 1972. Cette loi fixe la participation financière du Canton du Valais. Dès lors, le financement cantonal contribue au développement de l'aéroport (Tschopp, 1986).

En 1991, tout continue à se passer pour le mieux pour l'aéroport de Sion qui voit l'inauguration d'une nouvelle aérogare. De plus, un système d'approche aux instruments, nommé l'IGS (Instrument Landing System) est mis en place, ce qui permet à l'aéroport de Sion d'accueillir des avions charter ou de ligne. Cependant, en 1999, des tensions entre les riverains et l'aéroport commencent à apparaître suite à l'arrivée des avions de combat F/A-18 à Sion. Les nuisances sonores que provoquent ces derniers gênent les riverains. De ce fait, l'Association des Riverains de l'Aéroport de Sion (ARAS) a été constituée en 2000. Un des buts de cette association est de protéger la population contre le bruit ainsi que la pollution de l'air liés au trafic aérien. De plus, en 2005, M. Franz Weber dépose une initiative nommée *Contre le bruit des avions de combat à réaction dans les zones touristiques*. Cette dernière est rejetée par le peuple ainsi que les cantons en 2008. (Tzieropoulos, 2011, p. 2)

Aurélie Aymon

Sources :

Tschopp, P. (1986). *L'aéroport de Sion ou l'histoire d'une passion sédunoise et valaisanne*. Sion: Commune de Sion.

Tzieropoulos, P. (2011). *L'aéroport de Sion face à son avenir*. École polytechnique fédérale de Lausanne EPFL, Lausanne. Récupéré sur https://www.vs.ch/documents/529400/593513/Rapport_fr.pdf/9b69f7ca-df18-41c7-b749-b1c4d77b4730

Gilliard, R. (2017). *Analyse du potentiel de développement de l'aéroport de Sion à la contribution du tourisme en Valais (Travail de Bachelor, Haute Ecole de Gestion & Tourisme)*. Récupéré sur RERO DOC. (oai:doc.rero.ch:20180314101832-LQ)

Annexe II : Régulation du transport aérien

Dès la fin de la Première Guerre mondiale, le transport aérien s'est développé de manière exponentielle. A cette même période, la nature des activités aériennes commençait à devenir transfrontalière (Rodier, 2013, p. 15). En effet, l'aviation n'était plus considérée comme une menace militaire mais plutôt comme une occasion de développer des vols touristiques et commerciaux. Dès lors, un besoin de régulation s'est fait sentir par plusieurs Etats, dont la Suisse. L'établissement de principes communs afin de réglementer les mouvements internationaux a donc été nécessaire (Csikos, 2010, p. 48). En effet, des textes formant le droit aérien international ont été rédigés. Ce droit aérien international englobe tant des normes de droit public que de droit privé (Rodier, 2013, p. 15).

La Convention de Chicago constitue un exemple de ce droit public international. Rédigée par 54 Etats en 1944, cette convention constitue un cadre réglementaire mondial de la sécurité de l'aviation civile internationale. Elle va permettre la création de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) qui met en œuvre les principes énoncés dans la Convention. L'OACI établit des normes et des règles liées à la sécurité et à la sûreté de l'aviation (Rodier, 2013, p. 15). La Suisse a ratifié la Convention de Chicago le 6 février 1947. D'autres formes d'accords internationaux relevant du droit public ont été conclues tels que l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA). Cette association symbolise la première tentative d'autorégulation du secteur aérien par les opérateurs. Elle a permis une uniformisation de certains éléments du secteur en matière de procédures, d'horaires et de dessertes aériennes (Csikos, 2010, p. 51).

En ce qui concerne le droit privé, des accords internationaux réglant les rapports entre les usagers finaux et les opérateurs aériens ont été conclus. La Convention de Varsovie de 1929, que la Suisse a ratifiée, fait partie de ces règlements internationaux de droit privé. Elle s'applique plus particulièrement à tous les transports de personnes, de bagages et de marchandises et règle le principe de responsabilité professionnelle du transporteur (Rodier, 2013, p. 16).

Le développement du transport aérien a également mené chaque Etat à réglementer la navigation aérienne au-dessus de son territoire. En 1920, alors que la Confédération n'était pas encore autorisée à légiférer en matière d'aviation civile, la Suisse a adopté un arrêté du Conseil fédéral en matière de réglementation de la circulation aérienne suisse (Csikos, 2010, p. 106). De plus, à cette même époque, la Suisse a désigné l'Office aérien (actuellement l'OFAC), comme l'organe régulateur du transport aérien suisse. Placé sous la surveillance du DETEC, l'OFAC veille à la sécurité de l'aviation civile suisse. Il est aussi responsable de la

préparation et de la mise en œuvre des décisions en matière de politique aéronautique. Ce n'est qu'en 1922 que la Confédération est autorisée à légiférer en matière d'aviation (Csikos, 2010, p. 95) En outre, en 1948, la Suisse a adopté une loi en matière d'aviation civile. Il s'agit de la Loi sur l'aviation (LA). Cette dernière est une loi-cadre qui a remplacé l'arrêté de 1920. La LA est complétée par des ordonnances dont l'ordonnance sur l'aviation (OSAv) ainsi que l'ordonnance sur l'infrastructure aéronautique (OSIA) (Cour des Comptes du Canton de Genève, Juin 2016, pp. 14-15). La Suisse a également signé un accord bilatéral avec l'Union européenne en 1999. A travers cet accord, la Suisse et l'Union européenne ont harmonisé certaines normes en matière d'aviation civile. D'autres lois fédérales sont également importantes dans le secteur de l'aviation, notamment la Loi sur l'aménagement du territoire (LAT) ainsi que la Loi sur la protection de l'environnement (LPE).



Source : Cour des Comptes du Canton de Genève (Juin 2016)

Rodier, P. (2013). *Recherche sur la fonction économique du droit de propriété dans le secteur du transport aérien (Thèse de Doctorat, Université de Toulouse)*. Récupéré sur <http://publications.ut-capitole.fr/14083/1/RodierPhilippe-2013.pdf>

Csikos, P. (2010). *Analyse historique du régime institutionnel du secteur aérien en Suisse 1899-2009*. Institut Universitaire Kurt Bösch, Sion. Récupéré sur https://doc.rero.ch/record/18334/files/WP_1.pdf

Aurélié Aymon

Cour des Comptes du Canton de Genève. (Juin 2016). Gouvernance des projets majeurs d'infrastructure de Genève Aéroport. Genève. Récupéré sur <http://www.cdc-ge.ch/Htdocs/Files/v/12523.pdf/Rapportsdaudit/2016/Rapport-106.pdf>

Annexe III : Récapitulatif des statuts juridiques des aéroports suisses

	Statut juridique	Actionariat	Eléments liés au CA	Nbre de mouvements	Nbre de PAX	Organigramme général <i>en comparaison au modèle proposé pour Sion</i>
Altenrhein Aéroport	SA Membre du groupe Realco AG	REALCO AG (Althenrhein = aéroport Peoples Viennaline = compagnie aérienne) Sociétés privées non subventionnées (à confirmer)	CA = société REALCO AG Airport Altenrhein = société d'exploitation de l'aéroport	28'850 (en 2007)	110'000 (en 2007)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marketing ✓ S Généraux (fin&admin) ✓ Opérations ✓ Handling ✓ Safety/Quality ✗ Infra
Bern Aéroport	SA	ALPAR AG Société privée non subventionnée	Société anonyme	54'000 (en 2013)	260'000 (en 2013)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marketing ✓ S Généraux (fin&admin) ✓ Opérations ✓ Handling ✓ Safety/Quality ✓ Infra
Blécherette Aéroport	SA	ARLB SA (Aéroport région lausannoise-La Blécherette SA)	La Ville de Lausanne est propriétaire du terrain	33'013 (10% vol d'affaires)	?	Aucune information sur l'organigramme Sur le site il y a l'Association pour le Maintien du Patrimoine Aéronautique
Genève Aéroport	Entreprise de droit public autonome	Etat de Genève Régie par la <i>Loi sur l'Aéroport international de Genève (LAIG)</i>	CA = Direction par un Conseiller d'Etat	192'944 (en 2013)	14 mio (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marketing ✓ S Généraux (fin&admin) ✓ Opérations + ✓ Handling ✓ Safety/Quality ✓ Infra
Lugano Aéroport	SA	Participations du canton du Tessin et de la ville de Lugano. En 2013, la ville a épongé pour un montant de CHF 600'000.- une partie du déficit de ~2.280 mio	SA avec participation des collectivités publiques comme le canton et la ville de Lugano	21'662	200'000	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marketing ✓ S Généraux (fin&admin&RH) ✓ Opérations ✓ Handling ✓ Safety/Quality ✗ Infra
Zurich aéroport	SA	Canton de Zurich	Société anonyme	262'227 (en 2013)	24.865 moi (en 2013)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marketing ✓ S Généraux (fin&admin&RH) ✓ Opérations + ✓ Handling + ✓ Safety ✗ Infra

Constats :

- Le statut juridique choisi, de manière générale, est la SA
- La composition du capital action n'est pas publiée
- La mission générale de la société reste l'exploitation de la plateforme aéroportuaire
- Le plus petit aéroport en termes de mouvements est Lugano et le plus grand est Zürich
- Le plus petit aéroport en termes de PAX est Altenrhein et le plus grand reste Zürich
- Du point de vue structurel (organigramme), de manière générale, un aéroport est organisé de la manière suivante :
 - o S d'EM comprenant : assistant de direction, safety office, qualité, développement
 - o S Généraux avec : RH, finances, marketing, communication, administration, informatique, environnement, S juridique
 - o S opérations composé du : steering, sécurité, sûreté, infrastructure / exploitation

Source : Stéphane Pillet, Président et directeur général de BTEE SA Suisse, 20 avril 2018

Annexe IV : Entretien avec M. Emmanuel Fragnière, Expert en Corporate Governance

Suite au départ des Forces aériennes, quel avenir voyez-vous pour l'aéroport de Sion ?

Le départ de l'armée est un cadeau pour Sion et le Valais. Je vois ce départ comme une énorme opportunité. L'aéroport possède une piste qui est longue et bien aménagée. Il y avait quelques problèmes par rapport à la technologie d'atterrissage mais il semblerait que le problème ait été réglé. La situation géographique de l'aéroport est magnifique. Bien qu'il s'agisse d'un petit aéroport, les touristes ne se sentent pas opprimés quand ils atterrissent à Sion. Au contraire, ils se sentent dans un environnement familial. Je vois plein d'opportunités pour l'aéroport. Par contre je suis un peu pessimiste quant au futur, c'est-à-dire : qu'est-ce qu'il va se passer ? En effet, je remarque qu'il y a un manque d'enthousiasme, un manque de volonté politique ainsi qu'un manque d'engagement.

Ce manque d'enthousiasme serait dû à toute l'histoire touristique du Valais. Je pense que les années de 1970 à 2000 ont été beaucoup trop faciles pour le secteur du tourisme. En effet, ce secteur n'a pas eu cette nécessité de se battre pour survivre. Cela peut expliquer pourquoi les gens ne s'engagent pas assez et ne se battent pas assez. C'est aujourd'hui une faiblesse majeure de l'économie valaisanne. Je remarque aussi qu'il y a peu de solidarité.

L'aéroport fait partie du service des travaux publics de la ville de Sion, que pensez-vous de ce modèle de gouvernance ?

Le départ de l'armée n'était pas un effet de surprise, on l'avait anticipé. De ce fait, je pense que les aspects liés à la structure juridique et à la gouvernance auraient pu être anticipés bien plus tôt. De plus, je trouve que le modèle de gouvernance actuel n'est pas approprié. En effet, il n'y a actuellement pas les bons leviers pour aller de l'avant. Cela peut s'expliquer très certainement par ce manque d'engagement et d'enthousiasme. De plus, je crois que la structure étatique actuelle paralyse plusieurs opérations. Aujourd'hui, il manque des compétences et du savoir-faire. De plus, les conseillers municipaux changent régulièrement et ne sont pas des professionnels de l'aéronautique.

La tendance générale en matière de gouvernance dans les aéroports est la privatisation de ces derniers. Que pensez-vous de ce modèle de gouvernance pour l'aéroport de Sion ?

Les privatisations peuvent s'expliquer du fait que le développement d'un aéroport demande énormément d'agilité et de proactivité. Or, une structure étatique ne permet pas d'avoir ces

qualités. Il y a aussi d'autres modèles existants qu'on appelle PPP (partenariat public-privé) qui sont certainement beaucoup plus appropriés. Toutefois, une privatisation totale serait beaucoup trop risquée. En effet, il y a tout le côté légal. Les aéroports sont soumis à de nombreuses lois. De ce fait, je pense que le pouvoir public doit rester le donneur d'ordre et le contrôleur. Une présence privée serait également bénéfique. Je pense que le pouvoir public et les privés peuvent s'entendre car le Valais a beaucoup travaillé de cette façon. Si on prend l'exemple des remontées mécaniques, même si la politique intervient, il y a également la présence du secteur privé.

En moyenne, l'aéroport de Sion a un déficit de 3 millions de francs par année. La ville et le canton paient 50% chacun. Avec le départ de l'armée, le déficit devrait s'élever à 6 millions de francs. De ce fait, en vue d'une éventuelle privatisation (totale ou partielle), quels seraient les potentiels partenaires privés prêts à financer une partie de l'aéroport ?

On parle de CHF 3 millions, 6 millions. Pour moi, par rapport à l'enjeu, ce ne sont pas des montants importants. Je sais que ma réponse peut faire grincer des dents. De plus, je sais que tous les petits aéroports à destination touristique n'arrivent pas à s'auto-financer. Si on prend l'exemple de l'aéroport de Genève, ce dernier arrive à s'auto-financer grâce aux Duty Free. Il ne faut pas croire qu'un aéroport comme Sion arrive à être rentable avec seulement des taxes aéroportuaires. De ce fait, pour arriver à développer l'aéroport de Sion, il est essentiel que l'Etat augmente sa participation financière.

Quel modèle de gouvernance serait le mieux adapté pour l'aéroport ?

Tout d'abord, il faudrait avoir un plan d'action qui prévoit le futur de l'aéroport dans 5-10 ans, un plan qui mentionne vers quel avenir l'aéroport souhaite se diriger. Je pense qu'il faudrait avoir la présence du secteur public et du secteur privé. Le secteur public devrait rester à un niveau stratégique. En ce qui concerne les privés, il serait pertinent qu'il y ait des experts en aéroport. De plus, il existe des sociétés qui s'occupent de la gestion de plusieurs aéroports, ce serait une seconde solution. Ces sociétés présentent de nombreux avantages, notamment en termes de compétences.

Si on prend l'exemple des remontées mécaniques, ces dernières sont régulièrement des sociétés anonymes. De ce fait, je pense que le statut qui donnerait le plus de potentiel à l'aéroport de Sion serait une société anonyme.

Quels seraient les processus à mettre en place pour pouvoir modifier le statut juridique de l'aéroport de Sion ?

Il s'agit d'un cas complexe. En effet, il y a des aspects d'aménagement du territoire. Je me demande si ça ne peut pas se faire en deux temps, c'est-à-dire déjà par rapport aux compétences communales et ensuite cantonales. Si on prend l'exemple des Jeux Olympiques, c'est d'abord le canton qui va se prononcer et ensuite peut-être la confédération. Je pense qu'il faut regarder la Constitution suisse ainsi que la Constitution valaisanne. A priori, tout ce qui est de l'aménagement du territoire ça revient au canton. Je ne pense pas qu'on pourrait démarrer avec une votation municipale.

Source : Selon communication personnelle, 20 décembre 2017

Annexe V : Entretien avec M. Olivier Luyet, Sous-Directeur de l'aéroport de Sion

Suite au départ des Forces aériennes, quel avenir voyez-vous pour l'aéroport de Sion ?

L'avenir de l'aéroport de Sion est incertain. Toutefois, l'aéroport a un potentiel de développement intéressant. Le départ des Forces aériennes est un moment charnière pour l'aéroport. Il s'agit d'une étape risquée mais on préfère la voir comme une opportunité. La situation géographique, la qualité des infrastructures et les services proposés sont les atouts de l'aéroport. Le but de l'aéroport n'est pas d'être comme celui de Genève ou Zurich. En effet, ce n'est pas ce genre de tourisme de masse qui serait intéressant pour l'aéroport de Sion. Ce dernier a plutôt un marché de niche. L'aéroport est intéressant pour les gens qui souhaitent venir dans les Alpes. De plus, l'aéroport doit s'intéresser aux habitudes de voyages de la Suisse romande pour attirer des clients. En effet, il y a différentes destinations qui sont prisées par la Suisse romande et qui ont un potentiel d'utilisation. Il y a aussi de nombreux vols qui pourraient se faire en fonction des communautés étrangères présentes en Valais. L'aéroport a donc de nombreuses opportunités à saisir.

De plus, l'aéroport de Sion est bien positionné dans l'aviation d'affaires. Il est reconnu comme aéroport d'aviation d'affaires intéressant. Toutefois, on pourrait développer beaucoup plus ce marché. En effet, l'aéroport a une très bonne infrastructure pour ça. Il a une position géographique très intéressante au cœur des Alpes et au cœur des destinations touristiques. De plus, on a de nombreux opérateurs spécialisés dans l'aviation d'affaires qui ont l'habitude de venir à Sion.

L'aéroport fait partie du service des travaux publics de la ville de Sion, que pensez-vous de ce modèle de gouvernance ?

Il y a quelques avantages, notamment le fait qu'il s'agisse d'une structure connue et maîtrisée par la Ville. En effet, elle a été implantée il y a très longtemps. Il y a des rapports de confiance et de communication très rapides avec le chef du service des travaux publics. En effet, ce dernier sait très bien comment fonctionne la Ville, la sphère politique et aussi l'aéroport. Le fait qu'il y ait une présence du secteur public peut être vu comme une sécurité. Toutefois, l'aéroport n'est pas au plus près des choix stratégiques et des visions à long terme. Malgré la qualité des élus en place, ces derniers ne sont pas au plus proche des enjeux stratégiques en matière aéronautique. Il y a également un manque de souplesse par rapport aux investissements. Cela est sûrement dû au fait que l'aéroport n'a pas de vision. De plus, au sein d'un service public, l'efficacité et l'efficience ne sont pas les principaux éléments

recherchés. Il y a donc un décalage entre le service public et les besoins économiques de l'aéroport. La structure actuelle est une structure figée et pas forcément très flexible. Il y a également un manque de visibilité, de clarté. Il faut également savoir que l'OFAC encourage l'aéroport à modifier sa structure. En effet, actuellement, les responsabilités sont trop diluées. L'aéroport a besoin d'une structure qui est plus responsabilisée et plus directe. De plus, l'aéroport n'a pas de conseil d'administration.

Je pense qu'avant le départ des Forces aériennes, on ne se posait pas assez de questions car le financement était assuré. L'annonce du départ de l'armée a été un peu un électrochoc. Toutefois, les éléments liés à la gouvernance auraient dû être anticipés.

La tendance générale en matière de gouvernance dans les aéroports est la privatisation de ces derniers. Que pensez-vous de ce modèle de gouvernance pour l'aéroport de Sion ?

Une privatisation dans le cadre d'un grand groupe comme Vinci Airports pourrait être intéressant. En effet, ce groupe a des compétences et des synergies intéressantes. Le problème du privé est lié à la rentabilité du modèle économique qui est choisi. Je pense qu'une plateforme comme Sion sera difficilement rentable à très court terme voire directement même à moyen terme. L'aéroport est plutôt vu comme un outil de développement économique pour la région. Quand on parle de développement économique, on voit mal le privé faire purement de l'aide au développement économique. De ce fait, je pense que c'est quand même une tâche de l'Etat. Dès lors, je vois quand même une participation étatique à l'intérieur de ce modèle d'affaires qui est amené à changer. Toutefois, une participation du milieu privé est nécessaire. Le milieu privé peut être représenté par des acteurs touristiques, économiques.

Il faut être conscient que c'est une infrastructure d'importance cantonale tant au niveau économique que sécuritaire. En effet, l'aéroport est important pour l'Etat du Valais en cas de tremblements de terre. De ce fait, la collectivité publique devrait toujours avoir un regard sur ce qui se passe à l'aéroport. Le secteur public doit garantir la bonne continuité du modèle économique de l'aéroport. De plus, il doit veiller à ce que l'aéroport puisse être utilisé pour la protection de la population.

En moyenne, l'aéroport de Sion a un déficit de 3 millions de francs par année. La ville et le canton paient 50% chacun. Avec le départ de l'armée, le déficit devrait s'élever à 6 millions de francs. De ce fait, en vue d'une éventuelle privatisation (totale ou partielle), quels seraient les potentiels partenaires privés prêts à financer une partie de l'aéroport ?

Le milieu du tourisme parce que l'aviation d'affaires que nous avons ici est principalement orientée vers le tourisme. J'imagine qu'il pourrait y avoir d'autres milieux économiques intéressés tels que l'industrie des technologies et des énergies. Il pourrait y avoir d'autres aéroports qui seraient intéressés à participer au financement de l'aéroport de Sion. Par exemple, l'aéroport de Genève a participé à la capitalisation de l'aéroport de Lyon.

Quel modèle de gouvernance serait le mieux adapté pour l'aéroport ?

Il faut que la collectivité reste un peu maîtresse de ce qui se passe à l'aéroport parce que c'est une infrastructure d'importance cantonale. En effet, l'aéroport a un impact sur le tourisme qui est le segment économique numéro un en Valais. Il ne faut pas voir la participation publique seulement pour le financement. Le secteur public doit s'assurer que le développement de l'aéroport soit conforme à la vision de toute une région.

Quels seraient les processus à mettre en place pour pouvoir modifier le statut juridique de l'aéroport de Sion ?

Je ne peux pas vous répondre sur cette question car je ne sais pas. Toutefois, je pense qu'il y a certainement une modification du cadre législatif. Je pense qu'une votation communale serait obligatoire mais au niveau cantonal je ne sais pas. Une votation donnerait lieu à un vrai débat. Il serait intéressant que la population valaisanne puisse se prononcer au sujet de l'aéroport. Il faut qu'il y ait une volonté commune d'avoir un aéroport.

Source : Selon communication personnelle, 29 janvier 2018

Annexe VI : Entretien avec M. Christian Bitschnau, Vice-Président de la Ville de Sion

Suite au départ des Forces aériennes, quel avenir voyez-vous pour l'aéroport de Sion ?

L'aéroport de Sion est un formidable outil de promotion économique pour le Canton. Je dis pour le Canton car la zone de chalandise de l'aéroport ne s'arrête pas à Sion. L'aéroport a de nombreux atouts tels que son implantation géographique et la proximité avec les stations touristiques. Aujourd'hui, il y a de nombreuses personnes qui viennent dans les Alpes. Sion va devenir un aéroport principalement civil avec une toute petite composante militaire. L'accord de 2016 sur le retrait des militaires est assez vague. La Ville et le Canton doivent encore discuter avec les Forces aériennes sur de nombreux points.

Il faut que l'aéroport maintienne les activités existantes comme l'aviation sportive, l'hélicoptère de transport, l'hélicoptère de sauvetage. A côté de ça, il doit maintenir l'aviation d'affaires. En effet, l'aéroport est très bien équipé en ce qui concerne cette dernière activité et il a des bonnes opportunités de développement sur ce marché. Il y a également les vols charters. Je pense que ces vols peuvent être développés étant donné que les aéroports de Genève et Zurich arrivent gentiment au bord de la saturation. L'aéroport peut également développer un petit trafic de ligne. La compagnie Swiss a déjà fait quelques rotations cette année. Toutefois, pour pouvoir développer des vols de ligne, il faut qu'un contrôle aérien soit maintenu à Sion. Aujourd'hui, ce contrôle est entre les mains de la société Skyguide et cela a un certain coût. Il faut savoir que l'armée payait une grande partie du contrôle aérien. L'aéroport devra trouver des moyens afin de financer Skyguide.

L'aéroport fait partie du service des travaux publics de la ville de Sion, que pensez-vous de ce modèle de gouvernance ?

C'est la Ville de Sion qui est au bénéfice de la concession d'exploitation de l'aéroport civil. Tant que nous étions un petit aéroport civil sous perfusion de la Confédération et des Forces aériennes, c'était tout à fait défendable que ce soit à la Ville de Sion. Le déficit d'exploitation de l'aéroport est réparti entre la Ville de Sion et le Canton du Valais. Aujourd'hui, il y a un comité de pilotage stratégique qui réfléchit à l'avenir de l'aéroport, notamment sur son statut juridique. D'ici à l'été, le comité de pilotage devra se décider sur l'avenir de l'aéroport. Je pense qu'il ne faut plus que ce soit une section des travaux publics de la Ville. En effet, dans le système actuel, il manque certaines connaissances et compétences au niveau aéronautique. Etant au conseil municipal, bien que je sois passionné d'aviation, ce n'est pas mon métier de gérer un aéroport.

En moyenne, l'aéroport de Sion a un déficit de 3 millions de francs par année. La ville et le canton paient 50% chacun. Avec le départ de l'armée, le déficit devrait s'élever à 6 millions de francs. De ce fait, en vue d'une éventuelle privatisation (totale ou partielle), quels seraient les potentiels partenaires privés prêts à financer une partie de l'aéroport ?

Il est urgent de trouver des partenaires financiers. L'armée contribuait aux frais de fonctionnement de l'aéroport civil. En effet, elle finançait l'entretien de la piste, le déneigement et une grande partie du contrôle aérien. En raison du départ des Forces aériennes, tous ces éléments vont devenir des charges supplémentaires que nous allons avoir. Je pense que les partenaires pourraient être des acteurs touristiques mais également des communes valaisannes. En effet, le développement de l'aéroport est important pour certaines communes, notamment celles touristiques. Les passagers atterrissant à Sion, ne restent pas à Sion. Dès lors, il est essentiel que les communes touristiques soient parties prenantes parce qu'un des objectifs de l'aéroport est d'attirer les gens dans nos stations. De plus, la participation du Canton et de la Ville devrait être revue. En effet, le Canton a un budget 15 fois plus élevé que la Ville de Sion. Il peut également avoir des aéroports qui participent au financement d'un autre aéroport. Toutefois, qu'un aéroport prenne part au capital de celui de Sion, n'est pas la solution que je privilégie. En effet, le but n'est pas d'être un sous-aéroport.

Quel modèle de gouvernance serait le mieux adapté pour l'aéroport ?

A ce stade, je n'exclus rien. Je pense que dans un premier temps, il faudrait créer une société d'exploitation qui serait entre les mains du secteur public. Par la suite, des privés pourraient en faire partie. La Ville est prête à céder le leadership au Canton mais souhaite quand même rester présente au sein de l'aéroport. De nombreux aéroports sont des sociétés anonymes. Je pense qu'une SA pourrait convenir à l'aéroport de Sion. Toutefois, c'est compliqué au niveau des terrains. En effet, ces derniers appartiennent soit à la Ville, soit à la Confédération. L'enceinte aéroportuaire représente environ 90 hectares. L'aéroport de Sion pourrait ressembler à celui de Berne.

Il existe d'autres modèles possibles. On pourrait faire un contrat avec une société. Il y a des sociétés (ex. Vinci Airport) qui exploitent certains aéroports. En effet, plutôt que ce soit le Canton ou la Ville qui gère l'aéroport, ça pourrait être sous-traité à une société telle que Vinci Airport. Cette dernière a de nombreuses relations privilégiées avec différents acteurs du domaine aéroportuaire. Dès lors, on pourrait très bien passer un contrat avec une société qui s'occuperait de la gestion et des investissements de l'aéroport. Le contrat pourrait porter sur

Aurélie Aymon

plusieurs années. Toutefois, c'est trop tôt pour savoir si c'est la direction que l'aéroport va prendre ou pas.

Quels seraient les processus à mettre en place pour pouvoir modifier le statut juridique de l'aéroport de Sion ?

Les Services Industriels de Sion sont devenus il y a quelques années L'Energie de Sion-Région SA. Lors de ce changement, il n'y a eu aucune votation populaire. Ainsi, pour pouvoir modifier le statut juridique de l'aéroport, il n'est pas obligatoire de procéder à une votation populaire.

Source : Selon communication personnelle, 31 janvier 2018

Annexe VII : Entretien avec Mme Aline Bovier, Directrice de l'aéroport de Sion

Suite au départ des Forces aériennes, quel avenir voyez-vous pour l'aéroport de Sion ?

Les forces aériennes n'ont jamais été un frein au développement de l'aéroport civil. De ce fait, en termes de développement cela ne change rien. Aujourd'hui, il est important que nous travaillions sur la promotion de l'aéroport afin d'attirer des compagnies aériennes. Les aéroports nationaux ont plus de facilité car les compagnies se battent pour aller dans ces aéroports. Actuellement, la compagnie Swiss est présente à l'aéroport de Sion. Cette compagnie a augmenté le nombre de ses vols et cette progression devrait continuer. Des compagnies comme Swiss voient peut-être l'aéroport de Sion comme une opportunité. En effet, en raison de la saturation des aéroports de Genève et Zurich, il est difficile pour ces compagnies d'augmenter leurs vols au sein de ces aéroports.

L'aéroport fait partie du service des travaux publics de la ville de Sion, que pensez-vous de ce modèle de gouvernance ?

Jusqu'à présent la Ville s'était positionnée comme gestionnaire d'infrastructures avant d'utiliser l'aéroport comme un outil de développement cantonal. Cela avait du sens car finalement les travaux publics s'occupent des routes et des constructions. Étant donné que l'aéroport représente une grande infrastructure, ça avait du sens que les travaux publics s'en occupent. Toutefois, le développement de l'aéroport a un peu été oublié. En effet, pendant un certain temps, l'aéroport n'accueillait plus de vols de lignes.

La gouvernance directe par un conseil municipal, ce n'est pas évident. Aujourd'hui, on pourrait comparer le conseil municipal à un conseil d'administration. Toutefois, il y a une grande différence. En effet, les membres d'un conseil d'administration ont souvent un intérêt pour l'entreprise et souhaite la faire progresser. Or, au sein du conseil municipal de l'aéroport, ce n'est pas le cas. En effet, certains conseillers sont pour l'aéroport alors que d'autres sont contre. Dès lors, le modèle actuel de l'aéroport est très spécial. De plus, l'aéroport n'a pas de missions, vision et de stratégie. Dès lors, nous ne faisons plus de la gestion opérationnelle. Normalement, la stratégie devrait être définie par le conseil d'administration, soit le conseil municipal et que par la suite, cette stratégie serait mise en place par la direction.

La tendance générale en matière de gouvernance dans les aéroports est la privatisation de ces derniers. Que pensez-vous de ce modèle de gouvernance pour l'aéroport de Sion ?

Il est nécessaire d'avoir des privés dans la future gouvernance de l'aéroport. Il faut qu'il y ait un conseil d'administration qui fixe une direction à prendre. Il est clairement urgent de changer de modèle de gouvernance. Il existe des groupes qui s'occupent de certains aéroports. Il y a un groupe connu qui s'appelle Vinci. Ça pourrait être une bonne solution. En effet, ce groupe a de l'expérience au sein des aéroports régionaux. De plus, il a les moyens pour stimuler et faire venir des compagnies aériennes.

En moyenne, l'aéroport de Sion a un déficit de 3 millions de francs par année. La ville et le canton paient 50% chacun. Avec le départ de l'armée, le déficit devrait s'élever à 6 millions de francs. De ce fait, en vue d'une éventuelle privatisation (totale ou partielle), quels seraient les potentiels partenaires privés prêts à financer une partie de l'aéroport ?

Il y a beaucoup de choses qui se disent et qui ne sont pas forcément correctes. Oui, l'armée participe au financement de l'aéroport. L'armée est un des acteurs de l'aéroport. Au niveau du financement, il y a plusieurs éléments. Tout d'abord, il y a le financement des infrastructures militaires. Ces infrastructures ne sont pas pour l'aéroport civil. Elles ne vont pas être disponibles pour l'aéroport civil même après 2021. Ces bâtiments sont passés entre les mains de la police militaire. L'armée finançait la sécurité aérienne effectuée par Skyguide.

Différents partenaires pourraient être présents. Il pourrait y avoir des acteurs touristiques. En effet, l'aéroport amène de nombreux touristes dans les stations de ski. De plus, ces acteurs touristiques devraient participer grandement à la promotion de l'aéroport. En outre, le principal axe de développement pour l'aéroport de Sion est l'aviation d'affaires. De ce fait, les partenaires pourraient être des compagnies aériennes, des opérateurs de jets d'affaires.

Quel modèle de gouvernance serait le mieux adapté pour l'aéroport ?

On ne peut pas sortir un modèle de gouvernance comme ça. Il y a plusieurs éléments à observer. En effet, il y a la partie infrastructure et les terrains. Il faut déterminer qui en reste propriétaire. Il faut se demander s'il serait pertinent ou pas de créer deux sociétés. La première serait peut-être une société foncière qui détiendrait les terrains. La seconde serait une société d'exploitation qui louerait les terrains. De plus, le modèle de gouvernance va varier en fonction de ce qu'on souhaite faire de l'aéroport. De ce fait, avant de déterminer le futur statut juridique de l'aéroport, il faut définir sa stratégie. En effet, le statut juridique dépend de la stratégie qui

Aurélie Aymon

sera mise en place. Dès lors, il est essentiel de déterminer les missions, la vision et la stratégie de l'aéroport. A partir de cela, on pourra se fixer des objectifs. De plus, la connaissance de ces éléments permettra à l'aéroport de déterminer quels investissements entreprendre.

Quels seraient les processus à mettre en place pour pouvoir modifier le statut juridique de l'aéroport de Sion ?

Je pense qu'on n'aura le choix que de passer par une votation. Toutefois, je ne suis pas certaine de ma réponse. Je ne pense pas qu'il faille l'avis de la population pour pouvoir décider mais je pense que c'est plutôt au niveau légal.

Source : Selon communication personnelle, 08 février 2018

Annexe VIII : Entretien avec M. Georges Joliat, Chef du service des Travaux Public de la Ville de Sion

Suite au départ des Forces aériennes, quel avenir voyez-vous pour l'aéroport de Sion ?

Aujourd'hui, l'aéroport est un service de la Ville. Tant que l'armée était présente, on ne pouvait pas développer notre aéroport. En effet, cette dernière occupait régulièrement la piste. Lors que la piste était réservée pour l'armée, aucun avion privé ne pouvait atterrir. Aujourd'hui, avec le départ de l'armée, la piste peut être plus utilisée. A mon avis, l'aéroport peut se développer avec des vols Charters. Les vols effectués actuellement par la compagnie Swiss sont des vols de lignes dans un cadre limité dans le temps. Je pense que l'aéroport pourrait également développer quelques vols de lignes, mais plutôt des vols de lignes saisonniers. L'aéroport a également l'aviation d'affaires. A mon avis, ce n'est pas un changement de statut juridique qui va accélérer le développement de l'aéroport. Aujourd'hui, on a un développement grâce à Mme Bovier qui a une vision beaucoup plus commerciale que ses prédécesseurs.

L'aéroport est un outil de promotion économique et touristique pour tout le Valais. Il est nécessaire que les Valaisans en prennent conscience.

L'aéroport fait partie du service des travaux publics de la ville de Sion, que pensez-vous de ce modèle de gouvernance ?

Ce qu'il faut comprendre c'est que le rôle d'un aéroport est de mettre une infrastructure à disposition des compagnies. La Ville de Sion gère donc les infrastructures. Il s'agit d'un modèle qui a fonctionné mais qui doit totalement changer. Si c'est sous les Travaux Publics, c'est qu'il fallait réaliser l'infrastructure. Pour pouvoir réaliser l'infrastructure, il fallait un ingénieur et ce dernier était au Service des Travaux Publics de la Ville. Aujourd'hui, les infrastructures sont réalisées. Il faut donc modifier le statut juridique de l'aéroport. Mettre ce dernier dans un autre service de la Ville, ça ne servirait à rien.

Aujourd'hui, la Ville essaie de faire de son mieux pour gérer l'aéroport. Le Canton du Valais participe au déficit de l'aéroport à hauteur de 50%. Toutefois, la structure actuelle n'est pas complexe. En effet, l'aéroport a une direction. Au-dessus de la direction, il y a le conseil municipal qui a le pouvoir décisionnel. Par exemple, lorsque la direction de l'aéroport vient avec une demande, je vais préparer un dossier à l'intention du conseil municipal. Par la suite, le conseil municipal va se prononcer au sujet de cette demande. Le processus est donc simple. Les décisions sont prises dans les 15 jours. Pour l'OFAC, l'aéroport de Sion est le seul à avoir une telle gouvernance. Tous les autres aéroports sont des sociétés. De plus, je pense que le

départ de l'armée a fait avancer les choses au sujet de la gouvernance de l'aéroport. Ce n'est pas l'armée qui a provoqué cette nécessité de changement, mais elle a fait avancer la réflexion.

La tendance générale en matière de gouvernance dans les aéroports est la privatisation de ces derniers. Que pensez-vous de ce modèle de gouvernance pour l'aéroport de Sion ?

Aujourd'hui, l'aéroport a un déficit qui se situe à environ CHF 2.5 millions de francs. Je pense qu'il ne sera pas facile de trouver des privés à cause de ce déficit. Toutefois, même si des riches voulaient racheter entièrement l'aéroport, je ne pense pas que la Ville voudrait le vendre entièrement. Je ne pense pas qu'une privatisation totale correspondrait au souhait de la Ville.

En moyenne, l'aéroport de Sion a un déficit de 3 millions de francs par année. La ville et le canton paient 50% chacun. Avec le départ de l'armée, le déficit devrait s'élever à 6 millions de francs. De ce fait, en vue d'une éventuelle privatisation (totale ou partielle), quels seraient les potentiels partenaires privés prêts à financer une partie de l'aéroport ?

Le but de l'aéroport n'est pas de faire de l'argent mais d'essayer d'avoir des comptes équilibrés. Depuis le départ de l'armée, l'aéroport doit trouver d'autres moyens financiers. Est-ce que le Canton est prêt à payer plus ? Je ne sais pas. Ce qui est sûr, c'est que la Ville n'a pas les moyens de mettre plus qu'actuellement. Je pense que l'effort financier entre la Ville et le Canton devrait être revu. En effet, la Ville a un budget de CHF 215 millions alors que le Canton a un budget de CHF trois milliards. Toutefois, la Ville ne devrait pas diminuer sa contribution financière.

De plus, je pense que des communes touristiques telles que Verbier, Zermatt et Montana doivent participer financièrement à l'aéroport. Cela serait bénéfique pour leur image. Les communes auront le choix mais je pense que ça serait bien qu'elles participent car l'aéroport amène des touristes dans ces stations.

Quel modèle de gouvernance serait le mieux adapté pour l'aéroport ?

Une catastrophe serait que le service communal des travaux publics soit supprimé au profit du service de la mobilité du canton. Je pense qu'il faut créer une société indépendante qui pourrait être une société anonyme. Cette société pourrait s'appeler Sion Airport SA. Cette société pourrait avoir trois grands actionnaires tels que la Ville de Sion, le Canton du Valais et

Aurélie Aymon

un troisième qu'il faudrait trouver. Ce dernier pourrait être un professionnel de l'aviation. L'objectif d'un changement de gouvernance est d'ouvrir la porte à des personnes ayant des connaissances dans le domaine de l'aéronautique. Demain avec une société anonyme, il y aura toujours une direction de l'aéroport. Cependant, le service municipal serait remplacé par un conseil d'administration. Aujourd'hui, il faut bien se rendre compte que la Ville offre à l'aéroport un ingénieur, un secrétariat, des RH, un service de comptabilité. Demain, si on crée une société, l'aéroport devra payer ces différents services.

Quels seraient les processus à mettre en place pour pouvoir modifier le statut juridique de l'aéroport de Sion ?

Non, il n'y a pas besoin de votation. Je pense que ça serait la compétence du Grand Conseil. Je ne suis pas certain de ma réponse. La votation populaire, je ne pense pas.

Source : Selon communication personnelle, 08 février 2018

Annexe IX : Entretien avec M. Christophe Clivaz, Conseiller municipal de Sion

Suite au départ des Forces aériennes, quel avenir voyez-vous pour l'aéroport de Sion ?

Je pense que depuis le départ des Forces aériennes, l'avenir de l'aéroport sera assez difficile. Depuis très longtemps, on a essayé de faire vivre cet aéroport. On a mis passablement de moyens financiers et on a fait des business plans afin d'essayer d'augmenter le nombre de passagers. Aujourd'hui, l'aéroport de Sion a un bassin de population relativement réduit et il est proche des aéroports de Genève et Zurich. Pendant longtemps, on continuait et on continue toujours à espérer sur le tourisme, notamment sur le développement des vols charters. Toutefois, je pense que ce développement est difficile. En effet, dans nos stations, on n'a pas une structure d'hébergement qui permet vraiment d'accueillir les touristes. Je pense que Sion doit orienter son développement sur l'aviation d'affaires. Toutefois, je ne pense pas que l'aviation d'affaires suffira au développement de l'aéroport. En ce qui concerne les vols de lignes, je ne vois pas un grand développement pour l'aéroport de Sion sur ce marché.

L'aéroport fait partie du service des travaux publics de la ville de Sion, que pensez-vous de ce modèle de gouvernance ?

Ce système de gouvernance arrive gentiment en bout de vie. Le fait de faire partie d'un service de la Ville, ça manque de souplesse et les marges de manœuvre sont réduites. De plus, au sein d'un service public, on n'est pas incité à obtenir des résultats. Au contraire, dans une entreprise privée, les gens qui la gèrent savent qu'il en va de la survie de l'entreprise. Je pense que le système actuel a plus d'inconvénients que d'avantages et qu'il doit effectivement évoluer. Toutefois, la nécessité d'un changement de gouvernance n'est pas liée au départ de l'armée mais cela a été un élément déclencheur. On aurait dû se poser de nombreuses questions il y a quelques années déjà. Pour moi, je dis toujours que la présence de l'armée était un peu un oreiller de paresse étant donné qu'elle apportait de l'argent. Aujourd'hui, l'armée part et le financement aussi. De ce fait, le départ de l'armée a vraiment été un élément déclencheur.

La tendance générale en matière de gouvernance dans les aéroports est la privatisation de ces derniers. Que pensez-vous de ce modèle de gouvernance pour l'aéroport de Sion ?

Aujourd'hui, ça va devenir difficile pour la Ville de financer l'aéroport. Une privatisation permettrait de soulager les finances publiques. Par contre, en cas de privatisation, l'aéroport

perdra son pouvoir de décision alors que ça reste une infrastructure communale. Toutefois, c'est toujours intéressant pour la Ville de Sion d'avoir un gros droit de regard étant donné que l'aéroport représente une grande partie du territoire communal. La privatisation peut donner de la souplesse lors des prises de décisions. On pourrait tout à fait avoir une Société Anonyme où le capital-actions serait détenu majoritairement en mains publiques. Swisscom appartient majoritairement à la confédération. Je pense que c'est quand même important de garder au niveau public un pouvoir car c'est une infrastructure qui a un effet d'entraînement sur l'économie locale. Au niveau de l'opérationnel, il serait primordial de gagner en souplesse. Quand je dis pouvoir public, je ne pense pas qu'à la Ville de Sion, je pense également au Canton.

En ce qui concerne des groupes comme Vinci Airport, c'est très intéressant en termes de savoir-faire. Toutefois, avec ce genre de groupe, le risque c'est qu'ils partent du jour au lendemain. De plus, étant donné qu'ils gèrent plusieurs aéroports, s'il faut faire mourir un aéroport pour faire vivre les autres, ils ne vont pas se gêner de le faire. Aujourd'hui, l'aéroport a besoin de compétences métiers qui soient fortes.

En moyenne, l'aéroport de Sion a un déficit de 3 millions de francs par année. La ville et le canton paient 50% chacun. Avec le départ de l'armée, le déficit devrait s'élever à 6 millions de francs. De ce fait, en vue d'une éventuelle privatisation (totale ou partielle), quels seraient les potentiels partenaires privés prêts à financer une partie de l'aéroport ?

Aujourd'hui, la Ville participe à la moitié du déficit de l'aéroport. Avec son budget, la Ville n'arrivera pas à mettre plus d'argent qu'actuellement. Il sera nécessaire que le Canton s'implique davantage. L'aéroport devrait être une infrastructure cantonale. Les communes qui ont des stations devraient également participer au financement de l'aéroport. Je pense notamment aux stations plus huppées. Je crois que ces communes ont conscience que l'aéroport joue un rôle dans leurs développements. Je pense qu'elles sont certainement prêtes à participer le jour où il y aura une structure qui se mettra en place. C'est sûr que les communes et les privés qui vont s'engager dans l'aéroport, ne vont pas le faire pour recevoir des dividendes. De plus, les usagers qui sont sur le site peuvent avoir un intérêt à participer financièrement. En effet, étant donné qu'ils ont investis beaucoup d'argent au sein de leur entreprise, ils ont intérêt que l'aéroport reste pérenne. Son avenir est lié à la santé de leurs entreprises.

Quel modèle de gouvernance serait le mieux adapté pour l'aéroport ?

Il faut que le pouvoir public ait en quelque sorte un pouvoir de blocage. Le pouvoir public devrait détenir une majorité du capital-actions. Cela est essentiel surtout au niveau stratégique. En effet, au niveau opérationnel, je pense qu'on pourrait laisser ça à un privé ou à une majorité de privés.

Quels seraient les processus à mettre en place pour pouvoir modifier le statut juridique de l'aéroport de Sion ?

Je ne pense pas qu'il y ait une nécessité d'avoir une votation. Il pourrait y avoir une votation si tout à coup le canton du Valais décidait de mettre 50 millions pour refaire l'aéroport. Jusqu'à un certain niveau de dépense, c'est le Grand Conseil qui est compétent. Normalement, il n'y aurait pas besoin de votation populaire.

Source : Selon communication personnelle, 05 mars 2018

Annexe X : Entretien avec M. Jean-Paul Schroeter, Président de l'Association des Riverains

Suite au départ des Forces aériennes, quel avenir voyez-vous pour l'aéroport de Sion ?

Jusqu'à maintenant, c'était un aéroport militaire avec une légère activité civile. Maintenant, l'aéroport doit développer ses activités civiles. Il ne faut pas négliger l'aviation d'affaires car c'est un créneau important pour Sion. Ce qui mériterait d'être développé, ce sont les vols charters. Il n'y pas que des vols entrants mais également des vols sortants. En Valais, il y a plusieurs communautés étrangères telles que les Portugais. Il serait donc intéressant d'avoir une compagnie présente comme Air Portugal. Pour attirer les compagnies, il faut que l'aéroport ait des infrastructures intéressantes. Actuellement, ce n'est pas le cas. Quand vous allez dans un aéroport standard, vous avez des magasins, des Duty Free. Actuellement, à Sion, il y a seulement un restaurant et un kiosque. Il faudrait qu'il y ait un peu plus de choses.

Si l'aéroport se développe, il est essentiel de mettre en place des installations électriques au sol pour protéger les riverains contre les nuisances sonores. Il faut que le développement de l'aéroport ne nuise pas aux riverains. De plus, les aéroports de Genève et Zurich arrivent à saturation, il s'agit d'une opportunité pour l'aéroport de Sion. Aujourd'hui, on se doit d'être réactif et de saisir toutes les opportunités.

L'aéroport fait partie du service des travaux publics de la ville de Sion, que pensez-vous de ce modèle de gouvernance ?

C'est un modèle qui ne peut pas fonctionner à l'avenir. Je loue le personnel qui travaille ici parce qu'il fait un travail de dingue. Ils ne sont pas beaucoup et ils arrivent à faire du marketing et de la gestion opérationnelle. Après, si on souhaite développer l'aéroport, il faudra changer ce modèle de gouvernance. Financièrement, la Municipalité de Sion ne pourra pas assumer le développement de l'aéroport. De ce fait, l'ARAS souhaite faire du lobbying politique afin que l'aéroport soit cantonalisé. Il y a quelques temps, j'avais l'impression qu'il n'y avait pas de volonté politique au sujet de l'aéroport. Plusieurs fois, l'ARAS est allée au Grand Conseil pour demander à des parlementaires d'intervenir afin de réfléchir quant à une cantonalisation de l'aéroport. Il faut admettre que les politiciens ont beaucoup d'autres travaux. A ce moment-là, pourquoi ne pas mettre en place une cellule qui travaillerait uniquement sur le dossier de l'aéroport ? Aujourd'hui, un comité de pilotage stratégique a été mis en place. Cependant, les personnes présentes sont des politiciens qui ont beaucoup d'autres travaux. Le départ des Forces aériennes a fait avancer les choses car ces dernières ne participent plus financièrement. Les choses doivent encore avancer plus vite, nous avons perdu beaucoup de

temps. En effet, j'avais assisté à une conférence de M. Jobin, ancien directeur de l'aéroport de Genève. Ce dernier parlait déjà en 2014 des problèmes de gestion de l'aéroport de Sion.

La tendance générale en matière de gouvernance dans les aéroports est la privatisation de ces derniers. Que pensez-vous de ce modèle de gouvernance pour l'aéroport de Sion ?

Une présence privée serait nécessaire. Il existe des opérateurs qui gèrent certains aéroports. Il s'agit d'un modèle intéressant car le public reste majoritaire et on intéresse un opérateur.

En moyenne, l'aéroport de Sion a un déficit de 3 millions de francs par année. La ville et le canton paient 50% chacun. Avec le départ de l'armée, le déficit devrait s'élever à 6 millions de francs. De ce fait, en vue d'une éventuelle privatisation (totale ou partielle), quels seraient les potentiels partenaires privés prêts à financer une partie de l'aéroport ?

Le Canton devrait s'engager davantage. Toutefois, il faut être prudent car les terrains appartiennent à la Ville de Sion. Il faut également trouver des investisseurs privés. Je pense à certaines entreprises qui sont sur le site de l'aéroport. En effet, on peut leur demander d'investir, d'aider dans la gestion de l'aéroport étant donné qu'elles bénéficient d'infrastructures. Après, il ne faut pas oublier les stations telles que Verbier, Zermatt, Montana et Saas-Fee. Certaines communes dans le Haut-Valais devraient également participer au développement de l'aéroport. En effet, j'ai entendu dire que le 70% de la clientèle d'affaires atterrissant à Sion va dans le Haut-Valais. Cela est quand même significatif. Il peut également y avoir des investisseurs en dehors de l'aéroport. En effet, je pense à l'EPFL, à certaines start-up. Il y a également les acteurs touristiques qui sont non négligeables.

Quel modèle de gouvernance serait le mieux adapté pour l'aéroport ?

Il est nécessaire que la Ville de Sion reste présente au sein de la gouvernance de l'aéroport. Il faut également que le Canton et d'autres acteurs publics tels que des communes y soient présentes. Le pouvoir public devrait rester majoritaire dans la propriété de l'aéroport. En effet, cela permettrait au Canton et à la Ville de garder un pouvoir décisionnel sur l'aéroport.

Il y a un modèle qui fonctionne très bien, c'est celui de l'aéroport de Genève. Ce dernier a une direction avec un conseil d'administration. Au sein du conseil d'administration, il y a la Municipalité de Genève, le Canton de Genève, la Municipalité du Grand-Saconnex et d'autres communes. L'ensemble de ce secteur public représente plus du 50%, ce qui fait qu'ils ont

Aurélie Aymon

toujours un pouvoir décisionnel. Ça serait un modèle intéressant pour l'aéroport de Sion car cela permettrait à plusieurs collectivités publiques d'être présentes au sein de la future gouvernance.

Source : Selon communication personnelle, 07 mars 2018

Annexe XI : Entretien avec M. Jean-René Fournier, Conseiller aux Etats

Suite au départ des Forces aériennes, quel avenir voyez-vous pour l'aéroport de Sion ?

Le départ des Forces aériennes est une décision qu'Ueli Maurer a proposée au Conseil fédéral. Cette décision a été prise presque instinctivement par rapport aux nombreuses oppositions qu'il y avait à Sion au niveau du bruit des avions militaires. De plus, l'armée était sous la pression d'économies absolument nécessaires qu'elle devait faire.

En ce qui concerne le développement de l'aéroport, il faut que des spécialistes cadrent bien les créneaux auxquels l'aéroport aurait une chance de développement. Je pense que l'aviation d'affaires pourrait se développer. De plus, les places sont extrêmement restreintes pour l'aviation d'affaires sur les aéroports de Genève et Zurich et les prix des places sont très élevés. Toutefois, il ne faudra pas seulement développer l'aviation d'affaires car ça ne suffira pas. Les vols charters me paraissent très souhaitables car c'est comme ça qu'on amène le tourisme chez nous.

L'aéroport fait partie du service des travaux publics de la ville de Sion, que pensez-vous de ce modèle de gouvernance ?

Ce système n'est plus tenable et n'a pas d'avenir. En effet, faire partie d'un service de la Ville, ça ne convient plus. Le problème, c'est que tant que la Ville de Sion et le Canton du Valais assument financièrement son fonctionnement, ça déresponsabilise les autres acteurs qui en profitent le plus. Je veux parler des grandes stations touristiques. Si on souhaite développer l'aéroport, il est essentiel que ces stations fassent partie de son financement. Je pense en particulier à Verbier, Crans-Montana, Zermatt, Saas-Fee. De ce fait, il faut changer complètement la structure juridique et la gouvernance pour développer cet aéroport.

On savait déjà à l'époque que ce modèle de gouvernance n'allait plus. Une fois que l'armée a décidé de partir, ça été le déclenchement. Cependant, on aurait dû changer ce modèle de gouvernance il y a déjà 10 ou 15 ans.

La tendance générale en matière de gouvernance dans les aéroports est la privatisation de ces derniers. Que pensez-vous de ce modèle de gouvernance pour l'aéroport de Sion ?

Il faut faire attention car la privatisation c'est bien tant qu'on ne parle pas du financement des infrastructures. Par exemple, si vous devez refaire des bâtiments, c'est beaucoup plus

difficile si c'est un aéroport totalement privatisé car il y a une déresponsabilisation des collectivités publiques. Dès lors, si on privatise totalement l'aéroport, le développement et le financement seraient entre les mains des privés. Or, je doute quand même, en tout cas au départ, qu'une structure totalement privée puisse assurer ce développement.

En moyenne, l'aéroport de Sion a un déficit de 3 millions de francs par année. La ville et le canton paient 50% chacun. Avec le départ de l'armée, le déficit devrait s'élever à 6 millions de francs. De ce fait, en vue d'une éventuelle privatisation (totale ou partielle), quels seraient les potentiels partenaires privés prêts à financer une partie de l'aéroport ?

Je crois que la Ville a bien agi car elle a montré qu'elle ne pouvait absolument pas aller plus loin. Elle ne peut pas payer une infrastructure aussi coûteuse et assurer son développement alors qu'elle n'en profite pratiquement pas. En effet, les gens qui atterrissent à Sion vont dans les stations.

Les partenaires pourraient être toutes les parties prenantes qui ont un intérêt dans le développement de l'aéroport. Ça pourrait être des compagnies aériennes. Il faut qu'il y ait un maximum de compétences au sein de la future gouvernance.

Quel modèle de gouvernance serait le mieux adapté pour l'aéroport ?

Il faut vraiment faire en sorte que la vocation cantonale et économique de cet aéroport soit retenue par l'ensemble du canton. Il faut que le Canton prenne la main, en tout cas en majorité, sur le développement de cet aéroport. Il ne faut en tout cas pas faire d'un sous-service de la Ville de Sion, un service du Canton du Valais. La voie du futur est une gouvernance beaucoup plus indépendante, orientée sur la rentabilité et le développement de cet aéroport. La future gouvernance de l'aéroport devra être très attentive à la concurrence parce que l'aéroport de Sion évolue dans un contexte très concurrentiel. En effet, d'autres aéroports cherchent aussi à avoir leurs parts de marché. Il faudra aussi que Sion se profile sur des créneaux extrêmement pointus. Il faut également que l'aéroport n'ait pas peur de se frotter à la concurrence. Une structure étatique ne peut pas remplir ces missions et ce n'est d'ailleurs pas son rôle.

Je pense qu'il faudrait trouver certainement une structure mixte, c'est-à-dire où il y aurait le secteur public et le secteur privé. Je pense que le secteur public doit toujours garder la majorité parce que c'est une infrastructure tellement importante. Il faudrait élargir l'actionariat aux collectivités publiques. En effet, il est essentiel que toutes les collectivités publiques qui bénéficient de l'aéroport soient actionnaires. Je pense aux communes touristiques telles que

Aurélie Aymon

Bagnes, Verbier, etc. Cependant, il faut que le secteur public ait une participation importante. Il est vraiment nécessaire que toutes les collectivités se mettent ensemble et qu'il y ait une partie privée également.

Quels seraient les processus à mettre en place pour pouvoir modifier le statut juridique de l'aéroport de Sion ?

A la Ville de Sion, il devrait y avoir une votation. Juridiquement, je pense qu'aucune votation populaire n'est nécessaire. A mon avis, même si ce n'est pas nécessaire, une votation serait intéressante. Cela permettrait à chaque Valaisan et Valaisanne de prendre conscience de l'importance de cet aéroport. Ce qui serait bien, ça serait d'avoir un projet complet. Suite à ce projet, il faudrait que le Grand Conseil, la Ville de Sion et d'autres communes donnent leur accord sur ce projet. Une fois que ce dernier est accepté au niveau du secteur public, il faudrait que la population puisse se prononcer. Il ne faudrait pas effectuer une votation sur le statut juridique mais sur un crédit d'engagement lié à un projet pour l'aéroport. Les politiques devront vendre ce projet. Cela permettra de développer dans l'esprit des gens l'importance de l'aéroport de Sion.

Source : Selon communication personnelle, 11 mars 2018

Annexe XII : Entretien avec Me Jean-Yves Bonvin, Vice-Président de l'Association des usagers

Suite au départ des Forces aériennes, quel avenir voyez-vous pour l'aéroport de Sion ?

Le départ des Forces aériennes est une très mauvaise chose parce que les Forces aériennes assuraient l'essentiel des coûts de l'aéroport. Maintenant, les militaires partent et il y a un montant de CHF 300'000.- qui est prévu pour être un aéroport de dégagement. Au niveau du développement de l'aéroport, étant donné que je suis le président de l'Aéro-Club du Valais, j'aimerais bien qu'on n'oublie pas les écoles d'aviation. En effet, l'aviation commence dans ces écoles. Ce que je souhaite par-dessus tout, c'est que nous puissions continuer nos activités telles que la formation des jeunes au travers des vols à moteurs, des vols à voile, des écoles d'hélicoptère et des écoles de parachutisme. Je pense qu'on peut envisager des activités multiples à l'aéroport de Sion à condition de ne pas privilégier les uns et d'amputer le travail des autres.

L'aéroport de Sion a des avantages en ce qui concerne les conditions météorologiques, la situation géographique grâce à la proximité des stations. Cependant, l'aéroport a une piste qui reste difficile car il faut des qualifications. L'aéroport devrait avoir des heures d'ouverture qui soient flexibles, adaptées et qui tiennent compte des besoins des usagers.

L'aéroport fait partie du service des travaux publics de la ville de Sion, que pensez-vous de ce modèle de gouvernance ?

J'en pense beaucoup de mal. Ce système ne convient plus. C'est trop compliqué dans les processus décisionnels et il manque des notions de flexibilité qui sont absolument nécessaires. Il faut que ce soit géré avec un intérêt économique et pas avec une dimension fonctionnaire. Actuellement, c'est le conseil municipal qui décide de tout. Je trouve que le Canton et la Commune de Sion n'ont aucun intérêt pour l'aéroport. La raison pour laquelle on est là aujourd'hui, c'est que l'aéroport n'intéressait personne. Cela peut s'expliquer par le fait que les Forces aériennes finançaient une grande partie de l'aéroport. Aujourd'hui, c'est le moment de se rendre compte qu'il n'y a aucune région au monde qui se développe sans une plateforme aéroportuaire.

Le modèle de Sion n'existe plus nulle part. Ailleurs, on a souvent une société autonome de droit public, c'est-à-dire un institut de droit public. Il y a également beaucoup de sociétés anonymes comme les aéroports de Berne et Lausanne. Ces aéroports ont un conseil d'administration.

La tendance générale en matière de gouvernance dans les aéroports est la privatisation de ces derniers. Que pensez-vous de ce modèle de gouvernance pour l'aéroport de Sion ?

Un aéroport c'est une infrastructure régionale. C'est indispensable qu'il y ait une répartition régionale parce que l'aéroport n'est pas un projet communal. Il faut que ce soit une structure régionale. Après la privatisation, ça dépend de qui sont les privés. C'est une bonne solution d'avoir des privés qui soient présents. Toutefois, il faut que les privés apportent des résultats à l'aéroport. Le pouvoir public aura toujours une mainmise au sein de l'aéroport. En effet, vous ne pouvez pas exploiter un aéroport sans définir un cadastre de bruit, sans définir des heures d'ouverture, sans définir un cadre dans lequel vous allez l'exploiter. Le pouvoir public est toujours impliqué là-dedans, c'est inexorable. De ce fait, il n'y a jamais un abandon total de la part du secteur public. De plus, l'aéroport de Sion est la base de sécurité prévue par le plan cantonal lors de tremblements de terre. De ce fait, quand il y a un tremblement de terre, l'aéroport de Sion doit être disponible.

En moyenne, l'aéroport de Sion a un déficit de 3 millions de francs par année. La ville et le canton paient 50% chacun. Avec le départ de l'armée, le déficit devrait s'élever à 6 millions de francs. De ce fait, en vue d'une éventuelle privatisation (totale ou partielle), quels seraient les potentiels partenaires privés prêts à financer une partie de l'aéroport ?

Les coûts du contrôle aérien représentent un gros problème. Jusqu'à présent, c'est l'armée qui paie environ 75% du contrôle aérien. L'armée a confirmé qu'elle allait encore payer ces charges en 2018. Le jour où l'armée ne paie plus, le responsable du paiement est la Commune de Sion. De plus, aujourd'hui, pour pouvoir continuer l'exploitation de l'aéroport sans le financement des Forces aériennes, il faudra prévoir un budget annuel entre CHF 11 et 15 millions. Ni la Commune ni le Canton pourraient sortir cette somme. Il faut donc trouver de nouveaux capitaux. Des personnes privées pourraient peut-être participer au financement de l'aéroport.

Quel modèle de gouvernance serait le mieux adapté pour l'aéroport ?

Il faut que ce soit une entité indépendante avec ses propres objectifs et son propre fonctionnement. Il faut que les prises de décision soient plus rapides et que l'aéroport ait de l'autonomie de fonctionnement. Il faut qu'il y ait de l'efficacité. L'efficacité ça veut dire qu'il y ait des moyens investis, un budget et des objectifs à atteindre.

Aurélie Aymon

Après, il y a tous les modèles possibles, ça veut dire que ça peut être un institut autonome comme la banque cantonale de Fribourg. Un institut autonome, c'est en quelque sorte un bras avancé de l'Etat, ce n'est pas une société privée. Il y a également d'autres solutions comme les SA de droits publics avec des intérêts très minoritaires, minoritaires, presque égalitaires ou majoritaires de la part du secteur privé. Il y a des modèles qui sont plus favorables que d'autres.

Quels seraient les processus à mettre en place pour pouvoir modifier le statut juridique de l'aéroport de Sion ?

En 15 minutes le statut juridique peut être changé. En 1989, quand la Commune a créé l'aérogare, on a créé l'association des usagers de l'aéroport. Cette association avait déjà fait une proposition de changement de statut pour une Société Anonyme d'économie mixte. Le projet était fait mais personne n'a donné suite. Maintenant, la Commune de Sion va être d'accord de changer le statut juridique parce que sinon elle devra tout payer.

Source : Selon communication personnelle, 20 mars 2018

Annexe XIII : Entretien avec Me Pierre Moreillon, avocat spécialisé dans le Droit aérien

Suite au départ des Forces aériennes, quel avenir voyez-vous pour l'aéroport de Sion ?

Tout d'abord, je pense que le développement des vols de ligne ne sera pas facile. Ces vols représenteront une toute petite capacité de l'aéroport. De plus, je trouve que l'aéroport de Sion n'est pas compétitif. Il est trop cher, l'approche aux instruments est épouvantable. De plus, les horaires ne sont pas adaptés. Dès lors, l'aéroport a des déficits de compétitivité. Je pense qu'il faut impliquer les usagers pour remédier à ces problèmes.

L'aéroport fait partie du service des travaux publics de la ville de Sion, quen pensez-vous de ce modèle de gouvernance ?

Je ne préfère pas m'exprimer à ce sujet car j'ai un œil critique en raison de mon expérience dans le domaine. Toutefois, il faut savoir qu'à l'origine, toute l'aviation était un monopole public. Or, aujourd'hui, il y a une tendance à quitter la sphère purement publique pour aller vers des solutions dans lesquelles des privés sont présents. Le degré de participation des acteurs varie beaucoup. Vous pouvez avoir une participation économique, qui n'est pas une participation politique. Actuellement, l'Union européenne est contre la participation du pouvoir public. Dès lors, la situation actuelle de l'aéroport de Sion est opposée à ce que l'Union européenne souhaite avoir.

La tendance générale en matière de gouvernance dans les aéroports est la privatisation de ces derniers. Que pensez-vous de ce modèle de gouvernance pour l'aéroport de Sion ?

L'aéroport de Lausanne avait une gouvernance totalement municipale. L'aéroport lausannois est passé à une gouvernance totalement privée. De ce fait, cela prouve qu'une privatisation est possible pour l'aéroport de Sion. Il faut que ce dernier sorte de cette gouvernance purement publique. Mais je crois qu'en Valais, il n'y a pas de problèmes à ce propos. Tout le monde souhaite une nouvelle gouvernance.

En moyenne, l'aéroport de Sion a un déficit de 3 millions de francs par année. La ville et le canton paient 50% chacun. Avec le départ de l'armée, le déficit devrait s'élever à 6 millions de francs. De ce fait, en vue d'une éventuelle privatisation (totale ou partielle), quels seraient les potentiels partenaires privés prêts à financer une partie de l'aéroport ?

Tout d'abord, je pense qu'il est nécessaire d'effectuer un état des lieux de ce que l'on souhaite faire de cet aéroport. Cela permettra de définir l'avenir de l'aéroport, soit sa vision. Par la suite, cette vision devrait être ancrée dans le Plan sectoriel de l'infrastructure aéronautique. Aujourd'hui, Sion est le seul aéroport régional de Suisse qui n'a pas encore son concept ancré dans ce plan. Une fois ces éléments effectués, on pourra discuter avec les différentes parties prenantes. De plus, ces dernières pourront choisir si elles souhaitent s'impliquer ou pas envers l'aéroport. Cela permettra de recenser l'ensemble des forces intéressées. Je pense que la vision devrait être définie par les usagers. En effet, il y a une association des usagers de l'aéroport qui dispose de toutes les compétences nécessaires pour mener à bien cette réflexion. C'est toujours la force des usagers qui a fait avancer les choses dans la plupart des aéroports. Je pense qu'on a tout ce qu'il faut pour avancer mais le dialogue est très mauvais à Sion.

Quel modèle de gouvernance serait le mieux adapté pour l'aéroport ?

Il n'y a pas de recette miracle. Lausanne est passé du tout public au tout privé. Le seul lien avec le public, c'est l'utilisation du terrain sur lequel l'aéroport est exploité. Ce terrain reste la propriété de la Ville de Lausanne mais il est cédé en droit de superficie à la société d'exploitation pour une durée de 70 ans. Un autre modèle plus proche du public est celui de l'aéroport de Lugano où la commune a confié l'exploitation à une société qui s'appelle Lugano Airport SA. Cette société, je crois qu'elle appartient entièrement à la Ville et au Canton. Dès lors, il existe de nombreuses formes possibles. La bonne recette est toujours celle qui découle des intérêts des partenaires. Lausanne est typiquement l'exemple où ce sont les utilisateurs de l'aéroport qui ont créé les deux sociétés existantes. La première est une société d'exploitation qui est une SA. Derrière cette SA, il y a une société de financement qui lui apporte des capitaux. L'aéroport de Berne est une SA mais le pouvoir public n'est pas autant présent qu'à l'aéroport de Lugano. On peut donc voir que la participation du pouvoir public varie beaucoup.

Quels seraient les processus à mettre en place pour pouvoir modifier le statut juridique de l'aéroport de Sion ?

Pour changer la forme juridique d'un aéroport, il n'y a pas besoin de votation populaire. En effet, le droit aérien ne l'exige pas. Toutefois, ça pourrait être un processus politique à Sion. Par exemple, à Lausanne, il y a eu une votation populaire. Le peuple a donc dû voter sur la fermeture ou la privatisation de l'aéroport de Lausanne. Cette votation était liée à une décision communale. La Ville de Lausanne était comme Sion, titulaire de la concession d'exploitation de l'aéroport. Lausanne avait le même statut que Sion.

Source : Selon communication personnelle, 03 avril 2018

Annexe XIV : Entretien avec M. Laurent Burnier, Spécialiste de l'aviation d'affaires chez TAG Aviation

Suite au départ des Forces aériennes, quel avenir voyez-vous pour l'aéroport de Sion ?

Je pense que les militaires ne partiront pas totalement. Ils seront obligés de garder une base au sud des Alpes. Pour l'instant, l'aéroport reste une base de dégagement. Le véritable avenir, c'est une coopération militaire-civile, ça permettrait d'être plus serein sur le rendement et l'efficacité de l'aéroport. Les militaires amenaient un soutien financier. La présence militaire rassure nos clients, car ils savent qu'il s'agit d'un aéroport sérieux. De plus, il est essentiel que l'aéroport augmente ses heures d'ouverture. Par exemple, les clients qui utilisent l'aviation privée, ce sont des personnes exigeantes qui n'aiment pas avoir de grosses limites au niveau des horaires.

J'ai toujours soutenu qu'il était important d'avoir des écoles d'aviation. En effet, tous les pilotes ont commencé par là. Il faut maintenir ces écoles car ça fait partie de la vie d'un aéroport.

L'aéroport fait partie du service des travaux publics de la ville de Sion, que pensez-vous de ce modèle de gouvernance ?

Le gros problème du modèle actuel est le manque de connaissances. En effet, les conseillers municipaux ne sont pas issus du monde aéronautique. De plus, il y a certaines personnes qui voient en premier leurs intérêts personnels avant ceux de l'aéroport. En outre, au sein d'un service public, on ne réfléchit pas comme si c'était une entreprise. Les gens sont moins impliqués. Je pense que l'aéroport n'est pas du ressort de la Ville, c'est peut-être une trop grande responsabilité pour cette dernière. Je pense que cette structure publique ralentit le développement de l'aéroport. Auparavant, il y avait trop de copinage et de discussions de bistrot. Les politiciens avaient de très mauvaises informations et ont pris des décisions catastrophiques par rapport à l'aéroport.

La tendance générale en matière de gouvernance dans les aéroports est la privatisation de ces derniers. Que pensez-vous de ce modèle de gouvernance pour l'aéroport de Sion ?

Je pense que ça serait bien de privatiser l'aéroport. Aujourd'hui, il est géré comme un dicastère de la commune. Dans l'aviation privée, on est à l'antipode du fonctionnariat. Toutefois, une privatisation totale serait trop risquée. De plus, au niveau communal et cantonal, je ne pense pas qu'une privatisation totale serait acceptée.

Si on prend des groupes comme Vinci, c'est un grand danger. Ça fonctionne à la française. Or, pour certains Valaisans, Martigny ne fait déjà plus partie du Valais. De ce fait, je vois mal un groupe français venir à Sion. De plus, avec ce genre de groupe, il y a toujours un risque qu'ils partent du jour au lendemain.

En moyenne, l'aéroport de Sion a un déficit de 3 millions de francs par année. La ville et le canton paient 50% chacun. Avec le départ de l'armée, le déficit devrait s'élever à 6 millions de francs. De ce fait, en vue d'une éventuelle privatisation (totale ou partielle), quels seraient les potentiels partenaires privés prêts à financer une partie de l'aéroport ?

Les gens de la région et les autorités pensent qu'il y a des compagnies qui vont investir. Dans l'état actuel des choses, je ne pense pas. A Sion, il y a beaucoup trop d'incertitudes. Par exemple, Skyguide est une grande incertitude. Les coûts du contrôle aérien sont importants. A cause de ces incertitudes, je pense qu'il sera difficile d'attirer des usagers dans le financement de l'aéroport. Les usagers auront plutôt envie d'être représentés au conseil d'administration. Si la Confédération ou le Canton n'aide pas l'aéroport, j'ai peur pour son avenir. Une des solutions serait que le canton prenne en main l'aéroport. Il faudrait également que des communes participent à son financement. Je pense à des communes comme Verbier et Zermatt. Il y a également des gens qui sont très attachés à l'aéroport et qui ont des moyens. Toutefois, qu'une compagnie extérieure à Sion investisse, ça va être difficile. Je pense que le jour où l'aéroport sera devenu un système efficient et qu'il aura un développement, les privés et les usagers investiront plus facilement.

Quel modèle de gouvernance serait le mieux adapté pour l'aéroport ?

Ça devrait être un aéroport cantonal. En tout cas, le canton doit s'engager davantage. La Ville devrait quand même rester présente afin qu'elle ait toujours un contrôle sur l'aéroport. Le pouvoir public devrait peut-être rester majoritaire. S'ils sont majoritaires, il est essentiel qu'ils aient une écoute attentive des usagers. De plus, le Canton et la Ville doivent s'entourer de professionnels. Je pense que c'est assez facile de trouver des gens qui ont des compétences dans le domaine. Aujourd'hui, il n'y a pas beaucoup de personnes privées qui prennent le risque d'investir dans un aéroport, surtout comme celui de Sion. Les gens savent que c'est trop difficile. Toutefois, si on a le Canton et la Ville, ça pourrait les rassurer. Par exemple, je pense que Tag Aviation serait prêt à participer au conseil d'administration de l'aéroport. Toutefois, je ne pense pas que Tag Aviation serait prêt à investir dans l'aéroport car l'avenir de l'aéroport présente trop d'incertitudes.

Annexe XV : Entretien avec M. Stéphane Pillet, Président et directeur général de BTEE SA Suisse

Suite au départ des Forces aériennes, quel avenir voyez-vous pour l'aéroport de Sion ?

Au niveau du développement économique, c'est un outil de promotion économique fabuleux. En raison de la saturation de l'aéroport de Genève, il pourrait y avoir un partage de droit de lignes entre Genève et Sion. En effet, quand Genève est saturé, l'aéroport de Sion pourrait reprendre une ligne. De plus, il est essentiel que l'aéroport développe l'aviation d'affaires. Il faut également développer d'autres activités telles que la formation.

L'aéroport fait partie du service des travaux publics de la ville de Sion, que pensez-vous de ce modèle de gouvernance ?

Dans la structure actuelle de l'aéroport, il n'y a pas assez de spécialistes. Il faut d'abord réfléchir au développement de l'aéroport avant de changer de gouvernance. En effet, si ce dernier n'a aucune possibilité de développement, la gouvernance actuelle peut rester en place. Toutefois, s'il y a des possibilités de développement, la gouvernance doit être adaptée. De plus, dans le système actuel, les responsabilités ne sont pas bien définies. Or, la loi fédérale sur l'aviation civile est assez stricte par rapport aux responsabilités. En effet, elle mentionne qu'il faut toujours un chef de place. A l'aéroport de Sion, il s'agit de Mme Bovier. Elle peut déléguer une partie de l'autorité aéroportuaire à ses collaborateurs. Toutefois, le chef de place doit être rattaché à une personne morale qui peut être poursuivie par la loi. En cas de manquements, la société doit pouvoir être poursuivie. Dans un service communal, ce n'est pas le cas car les responsabilités sont trop diluées.

Le système actuel est très complexe. De plus, il y a une politique qui peut paraître de petits copains. Cela a créé des tensions donc c'est vraiment compliqué. De plus, les élus n'ont pas de connaissances dans le domaine de l'aéronautique.

La tendance générale en matière de gouvernance dans les aéroports est la privatisation de ces derniers. Que pensez-vous de ce modèle de gouvernance pour l'aéroport de Sion ?

En France, il y a eu la loi de décentralisation qui a fait que les Etats se sont désengagés des aéroports. Aujourd'hui, les aéroports souhaitent de plus en plus avoir une société indépendante. Il existe de nombreuses particularités. L'aéroport de Genève est un établissement public autonome qui est régi par une loi. Le problème avec un établissement public autonome, c'est que tous les investissements doivent être décidés par le Grand Conseil.

Il existe des groupes connus qui s'occupent de nombreux aéroports. Je parle souvent de Vinci. J'aime bien la philosophie de Vinci. Toutefois, si ce groupe venait à Sion, l'aéroport serait employé par du personnel français. Ce personnel serait payé comme en France. Les aéroports exploités par Vinci se situent dans des pays où les salaires sont inférieurs à ceux de la France. Dès lors, je ne pense pas qu'un tel groupe pourrait venir en Suisse. Je crois également que la Ville de Sion n'a pas envie de se détacher de l'aéroport. En effet, il y a un côté historique qui fait qu'elle n'a pas envie de se détacher mais le côté financier l'oblige.

En moyenne, l'aéroport de Sion a un déficit de 3 millions de francs par année. La ville et le canton paient 50% chacun. Avec le départ de l'armée, le déficit devrait s'élever à 6 millions de francs. De ce fait, en vue d'une éventuelle privatisation (totale ou partielle), quels seraient les potentiels partenaires privés prêts à financer une partie de l'aéroport ?

Ce n'est pas logique que la Ville de Sion paie plus que certains acteurs. Je trouve que c'est un outil de promotion économique pour le Canton dans son ensemble. De ce fait, certaines charges liées à l'aéroport devraient être prises en compte par l'ensemble du Canton. Si on accepte que ce soit un outil de promotion économique pour le Canton, tout le monde doit soutenir cet aéroport. Je pense qu'il peut avoir des possibilités de trouver des sources de financement auprès de certains prestataires de services présents sur le site de l'aéroport de Sion.

Quel modèle de gouvernance serait le mieux adapté pour l'aéroport ?

L'idée pour moi en ce qui concerne le statut juridique, c'est une société anonyme de droit public. Il faudrait qu'il y ait deux sociétés. La première serait une société d'exploitation qui s'occuperait de la gestion opérationnelle. La seconde serait une société de commercialisation qui ferait la promotion de l'aéroport. Cette entreprise de commercialisation pourrait être détenue par les usagers et par des communes touristiques. Cette structure serait idéale car la société d'exploitation n'aurait pas de pressions commerciales. De plus, il faudrait également que le Canton s'engage davantage au sein de la future gouvernance. Idéalement, il faudrait une cantonalisation ainsi qu'une semi-privatisation de l'aéroport.

Quels seraient les processus à mettre en place pour pouvoir modifier le statut juridique de l'aéroport de Sion ?

C'est compliqué car certains terrains appartiennent à la Confédération et certains à la Ville de Sion. Toutefois, une votation populaire ne serait pas obligatoire. Le changement de statut pourrait se décider par le conseil municipal et le conseil général pour autant qu'il n'y ait pas

Aurélie Aymon

une implication financière à la hausse. Cependant, les citoyens ont la possibilité de faire un référendum. La création d'une SA de droit public engendrait la création d'une loi qui devrait être votée par le Grand Conseil valaisan.

Source : Selon communication personnelle, 19 avril 2018

Annexe XVI : Entretien avec M. Heinz Kafader, Chief Operating Officer de l'aéroport de Berne

Suite au départ des Forces aériennes, quel avenir voyez-vous pour l'aéroport de Sion ?

La situation est différente entre l'aéroport de Sion et celui de Berne. En effet, Berne possède un réservoir d'habitants beaucoup plus élevé que Sion. De ce fait, Berne a des vols de ligne. A Sion, il serait difficile de développer ce type de vols. L'aéroport sédunois bénéficie d'un apport saisonnier important en hiver. Sa position géographique est exceptionnelle grâce aux stations environnantes. Je pense qu'il faudrait développer des activités liées au ski. De plus, il s'agit d'un grand aéroport au niveau des infrastructures. L'aéroport de Berne a des infrastructures plus petites, ce qui peut être un avantage au niveau des coûts de maintenance.

L'aéroport fait partie du service des travaux publics de la ville de Sion, que pensez-vous de ce modèle de gouvernance ?

Je pense que c'est un système qui n'est plus du tout adapté. Il est essentiel d'accueillir des privés au sein de la gouvernance. A l'aéroport de Berne, la grande majorité des administrateurs du conseil d'administration sont issus du domaine de l'aéronautique.

La tendance générale en matière de gouvernance dans les aéroports est la privatisation de ces derniers. Que pensez-vous de ce modèle de gouvernance pour l'aéroport de Sion ?

Je pense qu'il faudrait une privatisation partielle. C'est important que le désengagement du secteur public se fasse graduellement. Par exemple, lorsque l'aéroport de Berne a été transformé en une société anonyme, cette dernière appartenait en majorité au Canton. En effet, ce dernier était un actionnaire majoritaire. Il détenait environ 60% du capital-actions. Aujourd'hui, le Canton et la Ville de Berne détiennent seulement 7.3% du capital-actions. Dès lors, les représentants de ces derniers ne sont pas majoritaires au conseil d'administration. Au sein de ce conseil, il y a trois comités qui ont été créés. Il s'agit d'un comité stratégique, d'un comité des finances ainsi qu'un comité d'infrastructures.

En moyenne, l'aéroport de Sion a un déficit de 3 millions de francs par année. La ville et le canton paient 50% chacun. Avec le départ de l'armée, le déficit devrait s'élever à 6 millions de francs. De ce fait, en vue d'une éventuelle privatisation (totale ou partielle), quels seraient les potentiels partenaires privés prêts à financer une partie de l'aéroport ?

En plus, du secteur public, il faudrait qu'il y ait plusieurs acteurs privés qui financent l'aéroport. Par exemple, l'aéroport de Berne ne reçoit pas de subventions publiques. En effet, en 1983, l'aéroport avait besoin d'argent. Le Grand Conseil de Berne a accepté un crédit de CHF 8.9 millions. Pour pouvoir recevoir cet argent, la loi sur les entreprises de transport concessionnaires devait être modifiée. Cependant, un référendum a été déposé contre le crédit et la modification de la loi. Par la suite, une votation cantonale a eu lieu sur les deux projets mais cette dernière s'est soldée par deux refus. Dès lors, l'aéroport de Berne ne reçoit pas de subventions publiques.

Quel modèle de gouvernance serait le mieux adapté pour l'aéroport ?

Au départ, il faudrait que le secteur public garde une majorité. En cas de création d'une société anonyme, il pourrait détenir 60% du capital-actions. Ces 60% pourraient être réparti entre la Ville et le Canton. Le reste (40%) pourrait être détenu par des acteurs privés. De plus, le Canton et la Ville devrait être représentés majoritairement au conseil d'administration.

Source : Selon communication personnelle, 23 mai 2018

Annexe XVII : Sujet et mandat du Travail de Bachelor

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif
du travail de bachelor**

 FO.2.2.02.27.FF
mob/01/06/2017

Filière: Economie d'entreprise, plein temps

Année 2017/2018

Confidentiel **Non confidentiel**

La directive sur les travaux de bachelor DI2.2.02.01 décrit précisément l'engagement de la HES-SO Valais et celle du mandant selon que le sujet est confidentiel ou non

Etudiant-e NOM Prénom AYMON Aurélie Tél. 079.694.59.54	Professeur NOM Prénom Emmanuel Fragnière
Mandant-e NOM (raison sociale) Aéroport de Sion Adresse complète Route de l'Aéroport 1950 Sion Tél. 027.329.06.00	Personne de contact NOM Prénom LUYET Olivier Fonction Directeur adjoint de l'aéroport de Sion Tél. 027.329.06.00 o.luyet@sion.ch
Titre du travail de bachelor Analyse du système de gouvernance de l'aéroport de Sion et proposition d'une nouvelle politique de gouvernance ainsi qu'un nouveau statut juridique.	
Echéancier des travaux de bachelor	
> Formation à plein temps	<input checked="" type="checkbox"/> Variante 1 février – juillet <input type="checkbox"/> Variante 2 septembre – novembre
> Formation en emploi	<input type="checkbox"/> Variante 1 février – août <input type="checkbox"/> Variante 2 septembre – janvier
> Type de tentative	<input checked="" type="checkbox"/> Première tentative <input type="checkbox"/> Seconde tentative

Source : Données de l'auteur

A la suite de ce formulaire, chaque étudiant-e doit fournir un rapport de 3 pages, comprenant les éléments suivants :

1. Titre du travail	Indiquez 1.1. Un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.
2. Le contexte (l'entreprise) (max. 10 lignes)	Indiquez : 2.1. Quel est le contexte de votre entreprise et qu'attend-elle de votre travail de bachelor ? 2.2. Où votre travail va-t-il s'arrêter (ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant) ?
3. L'état de l'art (15 - 20 lignes)	Indiquez 3.1. Rédigez un bref état de l'art sur la thématique de votre travail de bachelor (méthodes possibles, définition des concepts, contexte, secteur d'activités, etc.).
4. Les objectifs du travail (min. 4 objectifs au point 4.2)	Indiquez sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels : 4.1. Quelle est la question de recherche associée à votre problématique, à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail ? 4.2. Quels sont les objectifs que votre mandant cherche à atteindre avec votre travail ? 4.3. Quels sont les livrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail? (un livrable est un résultat tangible, mesurable et vérifiable d'un projet, comme par exemple un cahier de charges, une analyse SWOT, les résultats d'une enquête...) 4.4. Quelle sera la plus-value ainsi que l'impact de votre travail pour votre mandant ?
5. Les méthodologies (max. 10 lignes)	Indiquez 5.1. Quelles méthodologies vont vous permettre de répondre à votre question de recherche et d'atteindre les objectifs cités en point 4.2 ? 5.2. Comment allez-vous collecter les données nécessaires à votre travail et garantir leur qualité ?
6. La planification	Indiquez : 6.1. Comment allez-vous répartir les 360 heures sur les étapes de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (5.) et atteindre les objectifs (4.) ? 6.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?
7. La liste des références	7.1. La référence complète des sources qui seront en priorité utilisés dans votre état de l'art et votre travail, selon les normes APA.
ATTENTION	
avant restitution, le descriptif définitif du mandat doit être daté et signé, par: <u>l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e</u>	

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif
du travail de bachelor**

FO.2.2.02.27.FF
mob/01/06/2017

D'autre part le-la mandant-e confirme avoir pris bonne note :

- de la directive du système qualité relatives au travail de bachelor
- que le travail sera réalisé selon la variante choisie ci-dessus
- que la recherche d'un sujet de travail de bachelor incombe à l'étudiant-e; ses contacts avec les entreprises susceptibles de fournir un mandat n'engagent pas la responsabilité de l'école.
- que le travail reste propriété de la HES-SO Valais et que l'exemplaire qui est remis à l'entreprise par l'étudiant-e est destiné exclusivement à ses propres besoins
- que la HES-SO Valais se réserve le droit de publier sur le site Internet de l'école, le nom de l'entreprise, de l'étudiant-e, le titre du travail de bachelor ainsi qu'un résumé (sauf travaux confidentiels)
- que les travaux confidentiels ne sont pas publiés. Le nom de l'étudiant, accompagné de l'information "Confidentiel" est publié avec un résumé du travail de bachelor, ne contenant ni les chiffres, ni les données sensibles. Le nom de l'entreprise n'est pas publié.
- que la défense orale n'est pas publique (assistent à la défense, le professeur, l'expert et un représentant de la filière)
- que l'étudiant et le professeur planifient avec le représentant du mandat / de la mandante, une présentation du travail de bachelor à l'entreprise

Attestation d'originalité (à l'attention de l'entreprise mandante)

- Le/la mandant-e atteste qu'aucune étude similaire n'a déjà été effectuée.
- Lorsque des éléments relatifs au travail préexistent, ils doivent être mentionnés d'une manière explicite ci-après.

Source : Données de l'auteur

EE	IG	TO
X		

Descriptif du mandat du travail de bachelor

1. Titre du travail

1.1 Un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet

Analyse du système de gouvernance de l'aéroport de Sion et proposition d'une nouvelle politique de gouvernance ainsi qu'un nouveau statut juridique.

2. Le contexte de l'entreprise

2.1 Quel est le contexte de votre entreprise et qu'attend-elle de votre travail de bachelor ?

Depuis 1935, la ville de Sion dispose d'un aéroport. Il s'agit de l'unique aéroport mixte de Suisse. En effet, ce dernier comprend l'aéroport civil ainsi qu'une base aérienne militaire.

L'exploitation de l'aéroport est à la charge de la ville de Sion et son déficit d'exploitation est réparti également entre la ville et le canton du Valais. En effet, depuis sa création, l'aéroport est une section du service des travaux publics de la ville. Si ce mode de gouvernance était adapté pendant de nombreuses années, ce n'est plus le cas actuellement. Un manque de stabilité ainsi que de réactivité se fait ressentir. Cela est principalement dû aux changements réguliers de conseillers à la suite des élections municipales. De plus, ces derniers ont peu de connaissances au sujet de l'aéronautique.

Dès lors, il est essentiel pour l'aéroport de Sion de changer son système de gouvernance tout en tenant compte des besoins des différents acteurs. De ce fait, mon travail de bachelor aura pour but d'analyser le système de gouvernance de l'aéroport pour au final proposer un nouveau système mieux adapté (gouvernance et statut juridique).

2.2 Où votre travail va-t-il s'arrêter (ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant ?

Mon travail de bachelor consistera à analyser l'évolution des modèles de gouvernance des aéroports suisses et étrangers ressemblants à l'aéroport de Sion. J'analyserai également la perception des acteurs politiques et économiques en ce qui concerne le futur modèle de gouvernance de l'aéroport de Sion. Mon travail consistera donc à analyser les données existantes, les tendances de nos jours en ce qui concerne la gouvernance dans les aéroports. Des recommandations sur un nouveau modèle de gouvernance ainsi qu'un nouveau statut juridique seront données. Cependant, je ne réaliserai pas des procédures et démarches effectives.

Source : Données de l'auteur

EE	IG	TO
X		

3. L'état de l'art

3.1 Rédiger un bref état de l'art sur la thématique de votre travail de bachelor (méthodes possibles, définition des concepts, contexte, secteur d'activité, etc.)

La gouvernance est un élément essentiel au sein d'une entreprise. En effet, il n'y a pas d'entreprise sans gouvernance. De plus, la notion de partie prenante est devenue omniprésente dans les réflexions au sein des entreprises. Il est donc important, pour la pérennité de ces dernières de prendre en considération le rôle et les attentes de leurs parties prenantes.

Les aéroports ont été pendant longtemps entre les mains du pouvoir public. Cependant, ce modèle de gouvernance manquait de stabilité et de réactivité. De plus, la recherche de nouveaux investissements a également contribué à réfléchir à de nouveaux modèles de gouvernance. La tendance générale est à la privatisation totale ou partielle.

La Suisse compte onze aéroports régionaux (Bern-Belp, Lugano-Agno, Sion, St. Gallen-Altenrhein, Birrfeld, Bressaucourt, Écuvillens, Grenchen, La Chaux-de-Fonds-Les Éplatures, Lausanne-La Blécherette et Samedan). Sur ces onze aéroports, plusieurs ont déjà modifiés leur modèle de gouvernance ainsi que leur statut juridique. En effet, l'aéroport de Lausanne s'est privatisé et est devenu une société anonyme « La Blécherette SA », il s'agit plus particulièrement d'une société anonyme de droit public avec une forte participation de l'état. L'aéroport de Bern s'est aussi privatisé. De plus, l'aéroport de St-Gall est également intéressant avec lequel Sion se compare volontiers. Une compagnie s'occupe de la gestion de cet aéroport.

Dès lors, plusieurs aéroports pourront être analysés pour pouvoir réaliser un benchmarking. En effet, dans la même catégorie que Sion, les aéroports suivants seront intéressants à comparer : Lugano, Bern, St-Gall. Les aéroports un peu plus petits qui seraient également à analyser sont Lausanne et Samedan. En ce qui concerne les aéroports à l'étranger, il serait bien de comparer les aéroports de Chambéry, Annemasse, Bolzano et Innsbruck.

EE	IG	TO
X		

4. Les objectifs du travail

4.1 Quelle est la question de recherche associée à votre problématique, à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail ?

Quelle est la politique de gouvernance ainsi que le statut juridique les mieux adaptés à ce jour pour l'aéroport de Sion en tenant comptes des besoins des différents acteurs ?

4.2 Quels sont les objectifs que votre mandant cherche à atteindre avec votre travail ?

- Définir le contexte politique et économique dans lesquels s'inscrit l'aéroport de Sion.
- Définir les perceptions des acteurs politiques et économiques en ce qui concerne le modèle de gouvernance le mieux adapté pour l'aéroport de Sion.
- Examiner l'évolution des modèles de gouvernance de différents aéroports suisses et étrangers se situant dans la même catégorie que l'aéroport de Sion.
- Proposer une nouvelle politique de gouvernance et définir sa composition.
- Proposer un nouveau statut juridique et expliquer les changements que cela impliquerait (capital minimum, création de conseils).

4.3 Quels sont les livrables que vous allez présenter à la fin à votre mandat à la fin de votre travail ?

- Un Benchmarking (Forces / Faiblesses) des aéroports suisses et étrangers qui se trouvent dans la même catégorie que l'aéroport de Sion.
- Une analyse du contexte politique et économique actuel dans lequel s'inscrit l'aéroport de Sion.
- Les résultats de l'enquête de terrain qualitative qui sera réalisée auprès de différentes personnes (responsables de l'aéroports de Sion, politiciens, responsables d'autres aéroports, des experts en gouvernance d'entreprise)
- Un nouvel organigramme de l'aéroport de Sion.

4.4 Quelle sera la plus-value ainsi que l'impact de votre travail pour votre mandat ?

En faisant partie d'une section d'un service de la ville de Sion, le modèle de gouvernance de l'aéroport n'est plus adapté. En effet, un manque de stabilité ainsi que de réactivité se fait ressentir. Dès lors, mon travail de bachelor permettra de redonner du dynamisme et de la réactivité en proposant un nouveau modèle de gouvernance ainsi qu'un nouveau statut juridique en tenant compte des attentes des différents acteurs.

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif
du travail de bachelor**

FO.2.2.02.27.FF
mob/01/06/2017

5. Les méthodologies

5.1 Quelles méthodologies vont vous permettre de répondre à votre question de recherche et d'atteindre les objectifs cités en point 4.2 ?

La méthodologie que j'effectuerai sera en entonnoir. En effet, je partirai de la gouvernance en entreprise de manière générale pour aller vers la gouvernance de l'aéroport de Sion. Dès lors, je lirai des livres et articles au sujet de la gouvernance en général. Par la suite, j'analyserai l'évolution de différents aéroports ressemblants à celui de Sion. De plus, une enquête qualitative sera réalisée pour identifier les perceptions des acteurs de l'aéroport de Sion en ce qui concerne la future gouvernance de ce dernier. Cela me permettra d'effectuer des recommandations managériales utiles et pratiques pour l'aéroport de Sion.

5.2 Comment allez-vous collecter les données nécessaires à votre travail et garantir leur qualité ?

Dans un premier temps, il est essentiel d'effectuer des lectures approfondies (livres, articles) sur la gouvernance dans les entreprises en général et dans les aéroports. De plus, la récolte de sources secondaires est également un élément important. Ces sources me permettront de mieux comprendre les tendances et les évolutions en matière de gouvernance dans les aéroports.

Dans une deuxième phase, une enquête qualitative sera effectuée auprès de 12 personnes. Il s'agira d'entretiens semi-directifs. L'échantillon de cette enquête comprendra des personnes de l'aéroport de Sion (politiciens de la ville de Sion et du canton du Valais, gestionnaires des opérations), des personnes d'autres aéroports et des experts en aéroport. Cette enquête me permettra d'identifier les perceptions des différents acteurs en ce qui concerne la future gouvernance de l'aéroport de Sion ainsi que son nouveau statut juridique.

De plus, les recherches documentaires seront effectuées tout au long de mon travail et pas seulement au début. En effet, ces dernières me permettront d'alimenter mon dossier.

Source : Données de l'auteur

EE	IG	TO
X		

6. La planification**6.1 Comment allez-vous répartir les 360 heures sur les étapes de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (5.) et atteindre les objectifs (4.)**

Tâches	Heures consacrées
Historique de l'aéroport de Sion	10 heures
Contexte et problématique	25 heures
Analyse de l'évolution de la gouvernance dans d'autres aéroports	30 heures
Benchmarking des différents aéroports	15 heures
Elaboration du questionnaire pour l'entretien qualitatif	30 heures
Réalisation des entretiens auprès de 12 personnes	30 heures
Justification de la méthode et de la technique	20 heures
Synthèse des résultats par question	50 heures
Discussion	50 heures
Une nouvelle politique de gouvernance de l'aéroport de Sion = Recommandations managériales	60 heures
Création d'un nouvel organigramme	15 heures
Conclusion	15 heures
Corrections et relecture	10 heures
Total	360 heures

6.2 Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?

- **22.12.2017** : Dépôt du formulaire sujet & mandat définitif
- **22.12.2017 - 29.01. 2018** : Evaluation des propositions par le jury
- **12.02.2018** : Début officiel du travail
- **Janvier – Février** : Lectures au sujet la gouvernance d'entreprise, recherches d'articles, élaboration d'un questionnaire pour l'enquête terrain et commencement de l'enquête de terrain
- **Mars** : Fin de l'enquête de terrain et élaboration de la synthèse et des résultats de l'enquête
- **Avril** : Rédaction de la discussion en émettant des hypothèses
- **Mai – Juin** : Rédaction des recommandations managériales
- **Juillet** : Relecture et corrections du dossier
- **16.07.2018** : Rendu du dossier
- **27.08.2018 – 08.09.2018** : Défense orale

Source : Données de l'auteur

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.FF
mob/01/06/2017

7. La liste des références

7.1 La référence complète des sources qui seront en priorité utilisés dans votre état de l'art et votre travail, selon les normes APA.

Aéroport de Sion. (2017). Consulté sur : <https://www.aeroport-sion.ch/>

Tschopp, P. (1986). *L'aéroport de Sion ou l'histoire d'une passion sédunoise et valaisanne*. Sion.

Tzieropoulos, P. (2011). *L'aéroport de Sion face à son avenir*. Ecole polytechnique fédérale de Lausanne EPFL, Lausanne. Récupéré sur : http://ras-lebol.ch/IMG/pdf/Synthese_fr.pdf

Igalens, J., Point, S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ses parties prenantes*. Paris : Dunod.

Thirion, N. (2011). Privatisations d'entreprises publiques, économie de marché et transformation des systèmes juridiques étatiques : un processus inéluctable ?. *Pyramides*, 2(2000), 85-110. Récupéré sur <http://journals.openedition.org/pyramides/560>

Csikos, P., Varone, F. (2013). Impacts de la libéralisation sur les aéroports nationaux en Suisse : comparaison des cas de Genève et Zurich. *Cairn.info*, 2(92), 6-22. Récupéré sur https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=FLUX_092_0006

Vuistiner, P. (2017). L'aéroport de Sion se cherche un avenir sans armée. *UVAM Tribune*, Récupéré sur http://www.ub.unibas.ch/digi/a125/sachdok/2017/BAU_1_006012151_3_2017.pdf

Berthon, E. (2012, 9 février). *Politiques aéroportuaires : Quelle gouvernance en IDF ?* [Slides Powerpoint]. Récupéré sur http://www.iau-idf.fr/fileadmin/user_upload/Enjeux/Paris_metropole/aeroports/Gouvernance_aeroportuaire.pdf

Confédération suisse. (2016). *Rapport de la politique aéronautique de la Suisse*. Récupéré sur <https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2016/1675.pdf>

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.FF
mob/01/06/2017

Commentaires du professeur responsable du suivi - thèmes à développer ou à exclure, exigences de l'école, outils à utiliser, remarques et recommandations, etc

Date : 21.12.2017 Signature de l'étudiante-e : Date : 21.12.2017 Signature du professeur/de la professeure : Date : 21.12.2017 Signature du mandant/de la mandante : Date : 08.FEV.2018 Validation du Responsable de filière : 

Annexe XVIII : Remarques du Jury



Béatrice Girod Lehmann

lun. 29/01/2018 16:09

Marquer comme non lu

À : Aurélie Aymon;

Cc : Emmanuel Fragniere;

Bonjour,

Suite à l'examen des formulaires "sujet & mandat définitif" de TB par le jury, nous vous informons que le vôtre est accepté.

Cependant le jury vous demande de prêter attention aux points suivants :

- Il y a une mauvaise formulation des objectifs, vous confondez objectifs et livrables. Les objectifs du mandant sont plutôt des actions à réaliser.
- Il manque les références dans votre état de l'art, il faudra bien les intégrer (selon APA) dans votre travail.

Ces commentaires devront être intégrés dans les annexes du TB.

Pour la suite du processus, après signature par le responsable de filière, un exemplaire du formulaire vous sera transmis. Merci de transmettre une copie à votre professeur et à votre mandant.

Votre travail de Bachelor débute officiellement le 12 février 2018. Pour cette date, les documents vous seront envoyés par poste.

Toutes les informations relatives au module du travail de Bachelor sont à disposition sur Cyberlearn.

Je reste à votre disposition pour toute question.

Cordiales salutations,

Source : Selon communication personnelle, 29 janvier 2018

Annexe XIX : Corrections par rapport aux remarques du Jury

Objectifs :

- Etudier l'évolution des modèles de gouvernance au sein des aéroports dans le monde ainsi que les raisons y afférentes
- Etudier les statuts juridiques existants pour les aéroports en Suisse et donner quelques exemples
- Analyser la situation actuelle de la gouvernance au sein de l'aéroport de Sion
- Effectuer une enquête qualitative auprès de 12 personnes afin d'obtenir leurs perceptions quant au modèle de gouvernance actuel et futur de l'aéroport de Sion
- Rechercher des éventuelles recommandations à proposer à l'aéroport en fonction de l'état de l'art et des résultats ressortis de l'enquête qualitative

Livrables :

- Les résultats de l'enquête qualitative
- Un Benchmarking des aéroports suisses et étrangers qui se trouvent dans la même catégorie que l'aéroport de Sion
- Un organigramme modifié de l'aéroport de Sion en fonction de la gouvernance à mettre en place

Source : Données de l'auteur

Déclaration de l'auteur

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

- Emmanuel Fragnière, Professeur et responsable du suivi de ce travail
- Olivier Luyet, adjoint de la direction de l'aéroport de Sion
- Aline Bovier, directrice de l'aéroport de Sion

Sierre, le 16 juillet 2018

