

IMPACTS DE LA LIBÉRALISATION SUR LES AÉROPORTS NATIONAUX EN SUISSE : COMPARAISON DES CAS DE GENÈVE ET ZURICH

Patrick Csikos et Frédéric Varone

Métropolis | Flux

2013/2 - N° 92
pages 6 à 22

ISSN 1154-2721

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-flux-2013-2-page-6.htm>

Pour citer cet article :

Csikos Patrick et Varone Frédéric, « Impacts de la libéralisation sur les aéroports nationaux en Suisse : comparaison des cas de Genève et Zurich », *Flux*, 2013/2 N° 92, p. 6-22.

Distribution électronique Cairn.info pour Métropolis.

© Métropolis. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Impacts de la libéralisation sur les aéroports nationaux en Suisse: comparaison des cas de Genève et Zurich

Patrick Csikos, Frédéric Varone

INTRODUCTION

Cet article (1) (2) compare les effets que le processus de libéralisation du secteur aérien a induits auprès des deux principaux aéroports de Suisse, à savoir Zurich et Genève. Il s'inscrit dans la continuité des portraits d'aéroports présentés par Halpern (2011a, 2011b) et Lorrain (Halpern, Lorrain, 2010) dans cette revue, tout en élargissant doublement la perspective.

D'une part, nous adoptons une approche plus *macro*, relevant de l'analyse des politiques publiques, afin d'identifier les changements majeurs dans les stratégies suivies par les opérateurs aéroportuaires et l'opérateur aérien national. Concrètement, nous retenons deux dimensions complémentaires pour cerner les multiples options qui, suite à l'ouverture à la concurrence du ciel suisse, s'offrent aux acteurs en matière de développement (i) de l'*infrastructure* aéroportuaire, (ii) et de la fourniture de *services aériens* (les vols passagers et de fret) (Curien, 1992, 2000) (3). La prise en compte simultanée de ces deux facettes met en lumière des choix alternatifs opérés par différents acteurs et des enjeux concrets de la concurrence. Ces dimensions servent également de support à l'établissement des profils-types des aéroports zurichois et genevois, lesquels peuvent être mis en perspective avec les portraits dressés antérieurement dans *Flux* sur les cas anglais, français ou allemands.

D'autre part, nous procédons à une analyse *diachronique* qui confronte directement la situation *avant* la libéralisation (jusqu'en 1998) à celle en vigueur *après* l'ouverture à la concurrence en Suisse (1998), ainsi qu'entre l'Union européenne et la Suisse (2002). Cette approche historique, ponctuée par une modification paradigmatique de la politique aérienne, vise

à identifier les principales transformations dans l'organisation du secteur aérien. Lequel évolue en effet d'un système semi-intégré fonctionnellement autour de la compagnie nationale Swissair à un système plus fragmenté où les aéroports se (re)découvrent des intérêts propres et s'engagent dans une stratégie proactive pour développer leurs plateformes respectives. Les sections suivantes présentent ainsi la situation de monopole, les stratégies genevoise et zurichoise dans un contexte concurrentiel, avant de les comparer entre elles à titre conclusif. Ces étapes nous permettront de répondre à la question des effets de la libéralisation du secteur aérien sur les deux aéroports nationaux et plus spécifiquement: quelles ont été les conséquences de cette politique de libéralisation sur la diversification fonctionnelle des aéroports? De quelle manière la dépendance des aéroports aux opérateurs a-t-elle évolué? En quoi l'insertion territoriale influe-t-elle sur la stabilité, le positionnement et la stratégie commerciale de ces infrastructures? Dans quelle mesure la structure capitalistique des aéroports s'est-elle modifiée dans ce nouveau contexte juridique?

CONTEXTUALISATION

Si nos deux cas ont un statut d'aéroports nationaux, ceux-ci affichent des caractéristiques sensiblement différentes. En termes de fréquentation, l'aéroport de Zurich se classe en 2011 au 14e rang des plateformes européennes par le nombre de passagers, ce qui le place parmi les premiers aéroports continentaux, alors que celui de Genève pointe au 33e rang (Tab. 1).

En termes de type de destinations, la plateforme zurichoise est exploitée comme hub intercontinental, alors que celle de Genève se focalise sur du trafic continental et intercontinental

**Tableau 1. Classement 2011 des aéroports européens
[en nombre annuel de passagers]**

Rang	Aéroport	Nb de passagers [mio]
1	Londres Heathrow	69,4
2	Paris CDG	60,9
3	Francfort	56,4
4	Amsterdam	49,7
5	Madrid	49,6
6	Munich	37,7
13	Antalya	25,1
14	Zurich	24,3
15	Palma de Majorque	22,7
16	Copenhague	22,6
32	Hambourg	13,5
33	Genève	13,0
34	Malaga	12,8
35	Prague	11,7

Source: Airports Council International (2012)

de point-à-point. On relèvera dans les deux cas la forte proportion de destinations européennes et africaines/moyen-orientales, ces dernières étant héritées de la stratégie commerciale historique de l'ancien opérateur national Swissair (Tab. 2).

En termes spatiaux, le positionnement des aéroports suisses est à la fois caractérisé par une centralité continentale, qui les met en concurrence avec d'autres aéroports européens, et par une proximité frontalière avec la France dans le cas de Genève et avec l'Allemagne dans le cas de Zurich, nécessitant dans les deux cas la mise en place d'accords internationaux pour sécuriser les conditions d'exploitation et de développement de ces plateformes. Si, dans le cas genevois, ces accords offrent un cadre peu conflictuel, le cas zurichois engendre, depuis le début des années 2000, une crise diplomatique majeure avec l'Allemagne, avec pour effet la mise en place par cette dernière de mesures contraignantes et unilatérales limitant les possibili-

**Tableau 2. Types de destinations et données financières
des aéroports de Zurich et Genève**

	Aéroport de Zurich	Aéroport de Genève
Nombre de compagnies aériennes	85	54
Nombre total de destinations	196	124
Nombre de destinations en Europe	135	97
Nombre de destinations en Afrique / Moyen-Orient	20	22
Nombre de destinations en Asie	19	1
Nombre de destinations en Amérique du Nord	17	4
Nombre de destinations en Amérique latine	5	0
Chiffre d'affaires en CHF (millions)	905,4	344,8
Bénéfice net en CHF (millions)	170,9	64,6

Sources: Aéroport International de Genève (2012); Zurich Airport (2012).

tés d'exploitation de la plateforme. Nous reviendrons plus loin sur les conséquences de cette situation.

Enfin, comme nous le verrons plus loin, les cas genevois et zurichois sont historiquement caractérisés par une forte influence de la stratégie commerciale de l'ancien opérateur national Swissair qui, avant sa disparition, a modelé la politique aéronautique afin qu'elle réponde à ses besoins.

DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR AÉRIEN SUISSE AVANT LA LIBÉRALISATION (1930-1998)

Les services aériens

En termes de *services aériens*, la Confédération mène dès 1930 une politique dirigiste en vue de structurer le développement des opérateurs aériens helvétiques en les incitant, par le biais de l'instrument du subventionnement, à fusionner en vue de la création d'un « champion national », Swissair, à même de développer des liaisons internationales économiquement pérennes.

Dès 1946, le Conseil fédéral (gouvernement) se prononce pour la création d'une véritable compagnie nationale par l'entrée des pouvoirs publics, aux niveaux fédéral, cantonal et communal, au capital de l'opérateur à hauteur de 30,6% (4) (Conseil fédéral, 1950). Swissair devient dès lors une entreprise mixte (privée/publique); des représentants de la Confédération ainsi que des cantons de Zurich, Genève et Bâle font leur entrée au conseil d'administration. Alors que les subventionnements à l'opérateur national cessent dès 1955, Swissair obtient dès 1966 une concession générale et exclusive du droit d'exploiter qui lui accorde un monopole sur l'ensemble des lignes au départ de la Suisse considérées par l'Office fédéral de l'aviation civile (OFAC-administration fédérale) comme relevant de l'« intérêt général » (5), notion suffisamment vague pour définir une liste de lignes à géométrie variable, adaptée en fonction des besoins commerciaux de Swissair (Entretien Jobin, 2010). Dès l'obtention de ces droits étendus, Swissair endossera le rôle de fer de lance du secteur aérien suisse en bénéficiant d'une administration de tutelle relativement complaisante, si ce n'est carrément « capturée », lui permettant d'orienter la politique aéronautique nationale en fonction de ses propres intérêts commerciaux. Le Conseil fédéral présentera d'ailleurs en ces termes la position de la Confédération jusqu'en 2004: « [elle] a suivi jusqu'à présent une politique aéronautique plutôt libérale marquée par une confiance envers les capacités de Swissair » (Conseil fédéral, 2004, p. 1664). La contrepartie au monopole accordé à l'opérateur national prendra la forme d'une exigence de desserte « équilibrée » du territoire. Cette période marque les années les plus fastes pour l'opérateur helvétique qui génère alors d'importants revenus lui permettant de diversifier ses activités, notamment dans les domaines des services au sol (Swissport, SR Technics, Atraxis), de la logistique (Cargologic), de la restauration (Gate Gourmet), du commerce hors taxes (Nuance), du financement aéronautique (Flightlease) ou encore de l'hôtellerie (Swissôtel).

Les années 1990 vont signifier le déclin progressif de Swissair. Alors que les opérateurs des États membres de l'Union européenne (UE) voient le marché continental se libéraliser grâce aux trois paquets successifs de mesures réglementaires (1987/1999/1992), la compagnie nationale helvétique reste isolée de ce mouvement du fait de la non-appartenance de la Suisse à l'UE et au refus en votation populaire (1992) de l'entrée du pays au sein de l'Espace économique européen (EEE). Alors que des négociations débutent entre la Suisse et l'UE en

vue de la signature d'accords bilatéraux sectoriels, et en particulier dans le domaine du transport aérien, la Confédération prolonge en 1993 la concession générale et exclusive du droit d'exploiter de Swissair jusqu'en 2008 (Conseil fédéral, 1997). Protégée au niveau national, isolée au niveau continental, Swissair opérera deux mouvements stratégiques car elle commence à s'affaiblir financièrement. Le premier consistera en l'acquisition, entre 1995 et 2000 (stratégie « Hunter »), d'une série de participations minoritaires dans des compagnies européennes (par exemple: Sabena, Air Liberté, Volare, LOT, Air Littoral, LTU, etc.) en vue de constituer une alliance, le Qualiflyer Group, permettant de compenser en partie son isolement en Europe. Cette coûteuse démarche aura pour effet d'éroder les finances de la compagnie, dans la mesure où les opérateurs acquis, regroupés dans la nouvelle structure de holding du groupe (SAirGroup), seront tous déficitaires. Le second mouvement verra Swissair implémenter en 1996 un nouveau système organisationnel de son réseau de liaisons centré sur une plateforme centrale: le « hub » de Zurich, sur lequel sera concentrée la quasi-totalité des liaisons intercontinentales. Cette démarche se réalisera sans concertation avec le Conseil fédéral, l'OFAC ou les cantons (Entretien Jobin, 2010).

La genèse de ce processus remonte à 1992 avec la suppression de deux liaisons (Zurich-Genève-Rio, Zurich-Genève-Johannesburg). Des discussions débutent alors entre Swissair, l'OFAC et les aéroports de Genève et Zurich. Un accord est trouvé pour la définition de deux « hubs » spécialisés: les liaisons vers l'Afrique et le Moyen-Orient à Genève, l'Extrême-Orient et l'Atlantique-Sud à Zurich. Les deux aéroports se partageant les lignes vers l'Atlantique-Nord. L'ouverture d'une ligne Zurich-Beyrouth constituera une première entorse à cet accord. En 1995, avançant des difficultés financières, Swissair annonce aux autorités genevoises qu'elle élabore un projet de « hub » unique à Zurich. Le Conseil fédéral, averti par les autorités genevoises, intervient auprès de la compagnie pour lui demander d'abandonner ce projet. La compagnie assure alors qu'aucune décision ne sera prise sans consultation du Conseil fédéral et des autorités genevoises. En avril 1996, Swissair annonce toutefois unilatéralement qu'elle adopte le projet d'un seul « hub » à Zurich, ce qui fera dire au Conseil d'État genevois (gouvernement cantonal) que « le jour approche où Genève devra choisir entre [l'aéroport de] Cointrin et Swissair » (ATS, 1996). Pour l'aéroport il s'agit d'un « choc terrible » (Entretien Jobin, 2010), ce d'autant plus que « depuis près de

cinquante ans Swissair faisait la politique de l'aéroport de Genève, comme elle a fait la politique de l'aéroport de Zurich » (*Ibid.*).

L'infrastructure

Le réseau aérien suisse s'est véritablement constitué dès la construction des premiers aéroports. À l'époque, les initiatives dans le développement de ces *infrastructures* sont essentiellement revenues aux cantons, aux communes, aux entreprises privées et aux clubs aéronautiques qui ont, dès les années 1910 et jusqu'en 1945, assuré seuls la réalisation et le (co-)financement de ces plateformes. La Confédération s'est quant à elle contentée du financement dès 1931 des installations de sécurité et des services de la navigation aérienne en dehors du périmètre des aérodromes. Jusqu'en 1945, ce ne sont ainsi pas moins de neuf aéroports et aérodromes régionaux qui sont réalisés au niveau local (6). Dans le cas de Genève, celui-ci est réalisé et financé dès 1922 par le Canton. On relèvera que, à l'exception de l'aérodrome régional de Lugano-Agno construit en 1947, tous les aérodromes régionaux actuellement en service ont été réalisés avant 1945 et leur positionnement, souvent déterminé par les intérêts régionaux qui les finançaient, n'ont pas débouché – à l'exception plus tard de Genève – sur leur conversion en aéroports nationaux, ces derniers ayant quasiment été réalisés *ex nihilo*.

Ce n'est qu'en 1945 que la notion même d'aéroport d'importance nationale va émerger avec l'entrée de la Confédération dans le financement de ce type d'infrastructure (Conseil fédéral, 1945). Le Conseil fédéral part du constat que les infrastructures régionales de l'époque ne répondent pas aux besoins de l'économie suisse ni à ceux d'une industrie du transport aérien en pleine expansion, en particulier en termes de trafic intercontinental. Il va ainsi désigner la région zurichoise comme lieu d'implantation d'un nouvel aéroport intercontinental que la Confédération financera – *a posteriori* – à hauteur de 35%, le reste des coûts étant assumés par le Canton de Zurich, la coopérative de l'aérodrome de Zurich, la Ville de Zurich et celle de Winterthur (Conseil fédéral, 1946). Les aéroports de Genève et Bâle-Mulhouse, à vocation continentale, de même que les aérodromes régionaux sont financés à hauteur de 30% des coûts des futures constructions ou extensions (7).

Dès 1956, la Confédération constate que, contrairement à ses prévisions, le développement du trafic intercontinental n'a pas été exclusivement orienté par les opérateurs vers l'aéroport

de Zurich, mais que Genève l'avait parfois même distancé en la matière. C'est ainsi qu'une révision de l'arrêté de 1945 a permis le subventionnement (35%) de l'aéroport de Genève en tant que plateforme intercontinentale en vue d'en améliorer les installations.

La politique de 1945 de la Confédération a eu deux effets principaux: en premier lieu, elle a permis l'émergence de trois aéroports d'importance nationale (Zurich, Genève et Bâle-Mulhouse) et décentralisés – au lieu d'une unique plateforme centrale – qui se sont avérés être les principaux bénéficiaires des subventions, ajoutant ainsi un échelon national au réseau aérien suisse jusqu'alors essentiellement de portée régionale. En second lieu, la politique fédérale n'a pas profité aux aéroports/aérodromes régionaux qui n'ont que très marginalement bénéficié de ces subventions de construction. Ceci peut s'expliquer par le fait que le réseau d'aéroports régionaux était déjà constitué lorsque la Confédération a mis en place sa politique en matière d'infrastructures aéroportuaires et que les acteurs publics et/ou privés en charge de leur exploitation n'étaient pas incités à apporter leur part de 70% pour le financement d'infrastructures qui risquaient (i) de se voir concurrencées par les aéroports nationaux naissants, conçus sous une forme décentralisée, et susceptibles de drainer un nombre important de passagers de leur région; (ii) d'être peu attractives au vu des stratégies commerciales des opérateurs aériens essentiellement concentrées sur les liaisons entre grandes villes; (iii) et enfin, d'être inadaptées techniquement aux futures évolutions des aéronefs exploités par les grands opérateurs émergents. Relevons finalement que la Confédération n'a jamais pris de participation au capital de ces infrastructures aéroportuaires de nature civile – à l'exception (8) de l'aéroport binational franco-suisse de Bâle-Mulhouse (9).

La politique de subventions fédérales à fonds perdus envers les aéroports/aérodromes cesse dès 1985 du fait, notamment, de politiques de restrictions budgétaires de la Confédération et du constat que les aéroports nationaux se situent dans des cantons ayant une capacité financière suffisamment solide pour développer leur plateforme sans devoir recourir au budget fédéral (Entretien Jobin, 2010). À cette date, l'aéroport de Zurich aura engrangé les trois-quarts de l'ensemble de ces subventions (environ 1 milliard de Francs suisses), le reste se répartissant entre les aéroports de Genève (environ 200-300 millions) et Bâle-Mulhouse (environ 80 millions) (Entretien Jobin, 2010). Un système de prêts à taux préférentiel, jusqu'à concurrence de 10% à

20% d'une partie des coûts de réalisation ou renouvellement d'installations, va persister jusque dans les années 1990 (Conseil fédéral, 2004) spécifiquement pour les aéroports de Genève et Bâle-Mulhouse, en compensation du différentiel de subventionnement entre ces derniers et l'aéroport de Zurich (Entretien Jobin, 2010). À partir de la fin 1999, la Confédération abandonne définitivement sa politique de prêts (Conseil fédéral, 1990). Cette décision découle du fait que, dès les années 1990, les principaux aéroports suisses sont financièrement autonomes (10) et génèrent une part toujours plus importante de leurs revenus au travers d'activités annexes à l'aviation telles que la location d'espaces pour la restauration, des commerces, des bureaux, parkings, etc., leur permettant de procéder à un financement croisé des activités proprement aéroportuaires souvent déficitaires.

L'émergence d'une politique aéroportuaire fédérale et l'instrument du subventionnement qui en a découlé ont ainsi permis la définition d'une priorisation et d'une hiérarchisation des plateformes en aéroports nationaux (intercontinentaux) ou régionaux. Cette stratégie fédérale a fait passer les cantons au second plan, car elle a permis de définir des priorités nationales quant au développement de certains aéroports au détriment d'autres. Seul Genève, du fait de sa position de ville hébergeant de nombreuses organisations internationales et des moyens financiers que le canton y a consacrés, a été en mesure de faire intégrer sa plateforme aéroportuaire dans le schéma national de subventionnement. Enfin, on peut relever que la Confédération n'a pas fait usage de l'instrument de la propriété pour piloter le développement des aéroports.

Cette période est donc marquée par une politique aéronautique de la Suisse définie pour et par l'opérateur national, selon ses intérêts commerciaux. L'offre de dessertes régionales et locales regroupée dans une définition vague de l'« intérêt général » de la Suisse est, dans les faits, le résultat de la stratégie commerciale de Swissair. Le monopole de l'opérateur national crée ainsi un phénomène de dépendance (secteur semi-intégré) pour l'infrastructure (*i.e.* dimensionnée essentiellement pour répondre aux besoins de Swissair) et l'infrastructure (*i.e.* dépendance financière car l'opérateur national est le plus gros pourvoyeur de redevances de contrôle aérien – 30-35% de l'activité de Swisscontrol, présence de Swissair au conseil d'administration de Swisscontrol et d'un ancien cadre supérieur à sa direction). Le modèle du réseau aérien suisse s'intègre par Swissair, de sorte que l'on peut parler d'une forme de concentration fonctionnelle autour de cet opérateur.

Depuis 1945-1950, le réseau aérien suisse a donc relativement peu évolué en termes spatiaux, dans la mesure où les principales plateformes aéroportuaires nationales et régionales ont été construites jusqu'à cette époque. Les modes de financement ont, par contre, sensiblement évolué. L'expansion de l'aviation commerciale, et les besoins infrastructurels qui l'accompagnaient, ont bénéficié d'investissements importants de la part des pouvoirs publics et en particulier de la Confédération qui a tenté, au travers de subventions, de piloter le processus de définition et de création du réseau d'aéroports nationaux et d'un opérateur national solide. Les années 1960-1980 sont une période charnière où la Confédération débute la restructuration de ses modes d'implication dans le secteur aérien qui débouche en particulier sur un abandon du subventionnement et la mise en place d'un monopole pour Swissair ainsi que sur la mise sur pied d'une société anonyme de droit privé pour la gestion de l'espace aérien (Swisscontrol) qui, même si elle restait financée par la Confédération, possédait les caractéristiques juridiques nécessaires à une autonomisation financière future. Les années 1990 marquent quant à elles le véritable désengagement de la Confédération dans le secteur aérien avec la fin des prêts préférentiels accordés aux propriétaires/exploitants des aéroports/aérodromes, la fin du financement des prestations de services de la navigation aérienne, l'autonomisation financière (autofinancement) et matérielle (transfert des installations) de Swisscontrol SA, et enfin, la réduction de la part du capital de Swissair détenue par la Confédération et l'abandon de son siège au conseil d'administration.

ÉVOLUTION DU SECTEUR AÉRIEN SUISSE APRÈS LA LIBÉRALISATION (DÈS 1998)

À l'orée des années 2000, on constate une incohérence manifeste entre une politique aéronautique européenne libéralisée et une politique aéronautique suisse construite autour d'un opérateur national, certes protégé par l'OFAC, mais néanmoins affaibli par son isolement continental. Le secteur aérien helvétique entre alors dans une période de profondes mutations liée à sa libéralisation en deux phases, interne en 1998 et externe avec l'Union européenne en 2002, qui va ébranler les positions des différents acteurs du système et voir l'entrée de nouveaux acteurs.

Les services aériens

La stratégie de Swissair de concentrer dès 1996 ses vols intercontinentaux à Zurich contredira l'une des conditions de la

concession générale du droit d'exploiter qui garantit le monopole de Swissair: le principe de desserte équilibrée du territoire. Swissair ayant rompu cet équilibre, une fenêtre d'opportunité s'ouvrait pour les cantons aéroportuaires de Genève et Bâle en vue de faire modifier, par le niveau fédéral, les droits accordés à Swissair. Une coalition de parlementaires fédéraux genevois, bâlois – deux cantons aéroportuaires – et de suisse romande va soutenir l'idée d'une suppression du monopole de Swissair, ceci afin de permettre à l'aéroport de Genève d'attirer de nouveaux opérateurs. Certains parlementaires alémaniques vont quant à eux soutenir une prolongation de la concession de Swissair au-delà de 2008. En 1998, le parlement fédéral, au travers d'une modification de la Loi sur l'aviation, fait tomber le monopole de Swissair, en définissant cependant des règles transitoires permettant à l'opérateur de conserver une exploitation exclusive des lignes qu'il opère déjà. Cette période de transition avait pour but d'éviter à la Confédération des poursuites judiciaires de la part de Swissair pour violation des termes de sa concession qui lui accordait un monopole jusqu'en 2008 (Conseil fédéral, 1997). Une brèche s'ouvrira cependant pour des opérateurs tiers. Celle-ci permettra l'entrée sur le marché suisse d'Easyjet Switzerland qui développera dès 1999 une base aéronautique à Genève. De son côté, le canton de Genève soutiendra financièrement en 1998 la création d'une nouvelle compagnie, Swiss World Airways, qui visait à développer l'offre de vols transatlantiques. Celle-ci disparaîtra cependant en 1999 après seulement quelques semaines d'exploitation.

Dès juin 2001, suite à ses multiples acquisitions de compagnies déficitaires en Europe, le bilan de Swissair n'affiche plus que 2,55% de fonds propres. Après avoir vendu ses activités de commerce de détail (Nuance) et ses services d'assistance au sol (Swissport) en vue de dégager des liquidités, l'opérateur national, devant ses importantes difficultés financières, va brusquement immobiliser sa flotte en octobre. Crossair, une filiale aux mains de Swissair, reprendra une partie des vols exploités par la défunte compagnie. La concession établissant un monopole sur les lignes exploitées par Swissair, valable jusqu'en 2008, tombe suite à la cessation d'activité de la compagnie. Elle n'est pas transférable à une compagnie tierce et, dès lors, d'autres entreprises que Crossair auront également la possibilité d'obtenir des concessions. Après la faillite de Swissair, une baisse drastique du trafic se fait ressentir sur l'aéroport de Zurich. L'aéroport de Genève restera relativement épargné, du fait qu'il avait déjà perdu passablement de vols de Swissair dès le retrait de la

quasi-totalité des lignes transatlantiques en 1996, et qu'il a entre-temps bénéficié de l'arrivée de nouvelles compagnies telles que Easyjet Switzerland.

L'année 2002 marque l'entrée en vigueur de l'Accord entre la Confédération suisse et la Communauté européenne sur le transport aérien (11). Celui-ci accorde une distribution des droits de trafics non discriminante aux compagnies aériennes suisses et européennes sur leurs espaces aériens respectifs. Dans les rapports aériens entre la Suisse et la Communauté européenne, il prime donc sur le droit national suisse qui doit d'ailleurs en reprendre la plupart des Directives et Règlements. Toutes les compagnies aériennes ayant leur siège en Suisse et titulaires d'une autorisation d'exploitation peuvent exercer les droits de trafic intra-européens.

En 2002 toujours, Swiss International Air Lines SA (Swiss), qui a été créée sur les bases de Crossair pour succéder à Swissair, bénéficie d'une augmentation massive de capital en vue de lui donner les moyens de reprendre les activités aériennes de l'ancien champion national. La Confédération participe à hauteur de 20,3%, des cantons et autres collectivités à hauteur de 12,2%, des investisseurs institutionnels à hauteur de 61,3%, de même que des investisseurs privés à hauteur de 6,2%. L'entreprise reprend les droits de trafic de Swissair, sans bénéficier du monopole. Elle restera cependant chroniquement déficitaire de sorte que, en 2005 déjà, Lufthansa annonce le rachat de Swiss dans son entier, y compris la part de la Confédération, et son intégration dans son groupe. Ce rachat permettra l'entrée de la désormais filiale de Lufthansa dans la Star Alliance une année plus tard.

L'infrastructure

Les années 1990-2000 sont marquées par des modifications significatives de la structure de propriété et de financement des deux plus importantes plateformes aéroportuaires du pays.

Jusqu'en 1994 l'aéroport de Genève constitue un service administratif de l'État de Genève, ce dernier en étant le propriétaire et l'exploitant. Les mécanismes démocratiques (devant le parlement cantonal et devant le peuple si un référendum facultatif est demandé) en vue de l'obtention de crédits d'investissement indispensables aux développements de l'aéroport faisaient planer de nombreuses incertitudes sur ses perspectives futures (Entretien Jobin, 2010); la plateforme est ainsi transformée en 1994 par le Grand conseil genevois (législatif cantonal)

en « Établissement public autonome » (EPA), doté d'un texte de loi spécifique (12) et d'un conseil d'administration. Cette démarche a été facilitée par la rentabilité financière établie depuis plusieurs années. Dès 2007, la propriété des infrastructures est transférée des mains du Canton vers l'EPA de l'aéroport, accentuant l'autonomie financière de ce dernier. Cette transformation lui permettait de contracter, en son nom propre, des emprunts destinés au financement de ses investissements (art. 34 LAIG). Le transfert en sa faveur de la propriété de ses propres infrastructures obtenue en 2007, lors d'une votation populaire cantonale, lui ouvre encore plus aisément l'accès à des sources de financement externes à l'État, dans la mesure où les biens-fonds en sa possession dès lors peuvent être mis en gage.

Dans le cas de Zurich, une décision du Conseil cantonal zurichois (législatif), approuvée en 1999, lors d'un vote populaire, permet l'autonomisation de l'aéroport et son introduction à la Bourse suisse. Cette transformation en société anonyme unifiée et cotée a facilité l'accès de l'aéroport de Zurich aux marchés obligataires en vue de financer une partie de son expansion. À cela s'ajoute le fait que la nouvelle entreprise a développé des sources de revenus annexes en participant notamment au financement, à la construction et à l'exploitation d'aéroports à l'étranger (13). Pourtant, dès mai 2000, le développement aéronautique de l'aéroport est freiné par une disposition du gouvernement allemand qui annonce au Conseil fédéral qu'il compte dénoncer unilatéralement, avec un délai transitoire d'un an, l'accord international de 1984 entre les deux pays (Conseil fédéral, 2002 ; Elsig, 2006). Il répond en cela aux doléances d'un village allemand situé à une quinzaine de kilomètres de Zurich qui a vu exploser le nombre de survols de son territoire suite à l'augmentation du trafic, notamment engendrée par la création du hub de Swissair. L'Allemagne fait ainsi valoir sa souveraineté sur son espace aérien.

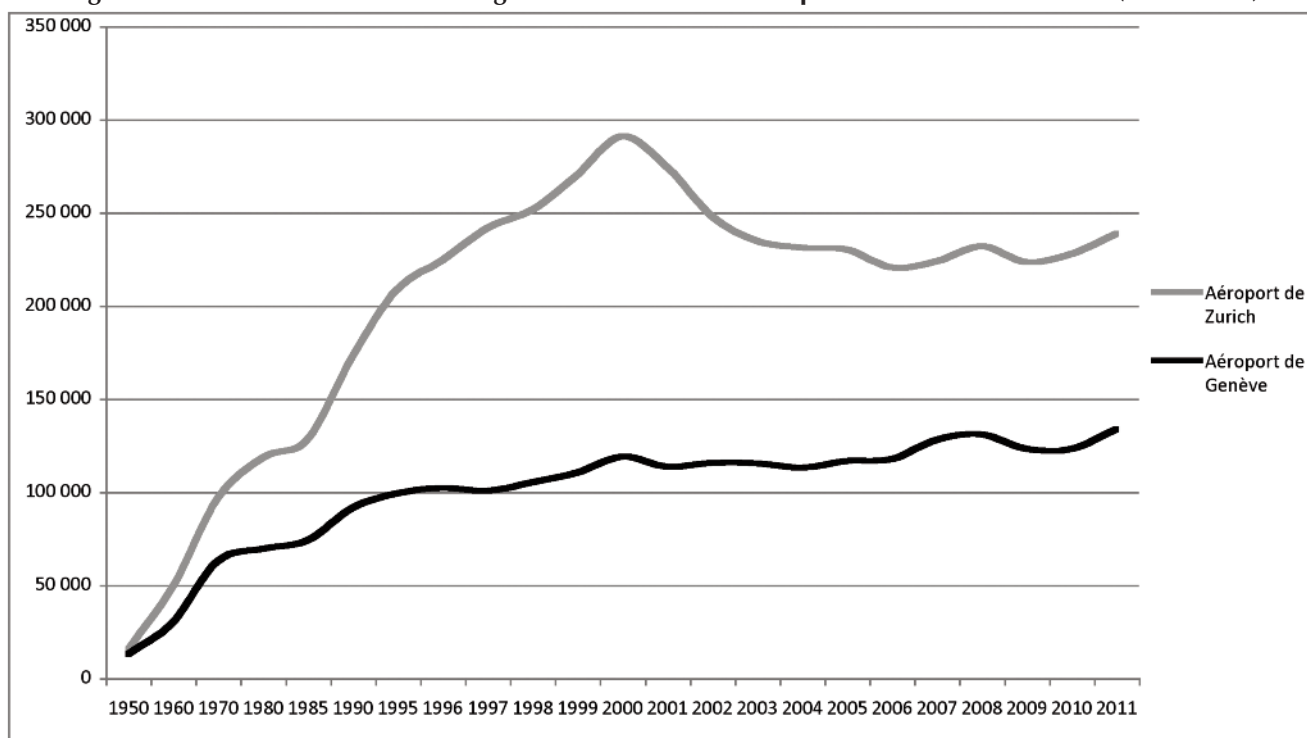
En 2001, un accord conclu avec les autorités allemandes fixe une limitation de vols à 100 000 par année, à l'issue d'un délai de transition (*Ibid.*). Face à l'opposition de l'aéroport de Zurich et de l'opérateur aérien Swiss quant aux conditions définies dans ce document, le Parlement fédéral rejette l'accord en 2003. En réaction, le gouvernement allemand établit une ordonnance en avril 2003 qui prévoit une interdiction d'usage de l'espace aérien inférieur allemand entre 21 h 00 et 07 h 00 la semaine, et de 20 h 00 à 09 h 00 les jours fériés et le week-end, puis réduit quelque temps plus tard le nombre de vols autorisés

de 150 000 à 110 000 par année. La même année, le Conseil fédéral dépose une plainte auprès de la Commission européenne contre ces restrictions de vol au titre qu'elles restreignent excessivement les capacités de l'aéroport de Zurich et qu'elles discriminent la compagnie Swiss. Cette plainte sera rejetée par la Commission. La Confédération déposera alors un recours au Tribunal de l'Union européenne qui, en septembre 2010, rejettera également la plainte suisse (14). En 2013, la Suisse se verra finalement déboutée en dernière instance.

L'aéroport de Zurich fut la plateforme suisse la plus touchée par la faillite de l'opérateur Swissair dont elle constituait le hub. Lors de la survenance de cette faillite, elle venait de terminer une étape d'agrandissement, ponctuée par la construction d'un nouveau terminal (Dock E), afin d'accompagner la croissance anticipée de la compagnie. Son endettement s'était d'ailleurs fortement accru pour financer cet élargissement. Le « grounding » de Swissair, qualifié de « problème sévère et grave » et qui a menacé l'aéroport d'un dépôt de bilan, voire d'une nationalisation (Entretien Ledergerber, 2012), a mené sa direction vers une démarche de conversion d'infrastructures non-aéronautiques en source de financement. À ce titre, l'aéroport vend en 2003 ses droits d'utilisation de certains de ses parkings à un trust basé aux États-Unis en vue de les lui relouer moyennant des annuités versées jusqu'en 2012, année lors de laquelle l'aéroport récupérera ses droits d'usage des parkings (Zurich Airport, 2003). Dès 2005, l'aéroport mène une démarche de réaffectation de certaines parties de l'infrastructure à des usages non-aériens. L'un des terminaux (Dock B) a en effet été provisoirement transformé en centre de congrès (dès lors baptisé « Event Dock ») (Zurich Airport, 2005). Dès 2010, avec l'accroissement de l'activité du nouvel opérateur Swiss, le terminal a été réaffecté à son usage initial. Depuis 2011, l'aéroport vise à faire usage de ses réserves foncières pour des usages non-aéronautiques afin d'y ériger de nouvelles surfaces commerciales, avec notamment le projet « The Circle » qui verra la mise à disposition d'environ 210 000 m² de surfaces locatives.

La libéralisation du trafic aérien au niveau interne (1998) et entre la Suisse et l'UE (2002) a essentiellement profité à la plateforme genevoise qui, entre 1998 et 2010, affiche une progression des mouvements de +22%, alors que, dans le même temps, Zurich voit son trafic baisser de 9,4% (Fig. 1). Globalement, l'apogée du trafic des principaux aéroports nationaux se situe en 2000 et, depuis cette date, ce niveau ne sera plus jamais atteint. L'un des facteurs déterminants pour expli-

Figure 1. Mouvements du trafic de ligne et charter sur les aéroports de Zurich et Genève (1950-2011)



Source : OFS/OFAC (2012)

quer cette baisse réside dans la faillite de Swissair en 2001 et dans le redimensionnement drastique de la compagnie Swiss qui a pris sa succession. La décision de concentration des vols de Swissair sur Zurich en 1996 et la recherche d'alternative à cette perte de trafic a permis à l'aéroport de Genève d'éviter de subir une baisse abrupte de son trafic. Cette démarche a été facilitée par le fait que la « politique de l'aéroport a [...] été [...] d'être aussi attractif [pour Swissair que] pour les compagnies aériennes en général en ayant des taxes aéroportuaires les plus basses possibles » (Entretien Jobin, 2010). Bien que cette démarche ait été contestée dans un premier temps par Swissair, l'attraction de nouveaux opérateurs, en particulier ceux désireux d'établir une base aéronautique sur la plateforme genevoise, a d'autre part été facilitée par des instruments incitatifs concédés par la direction de l'aéroport genevois sur des prestations non soumises au contrôle de l'OFAC, telles que des rabais sur les frais de location de leurs locaux, de même que des dispenses de taxes d'atterrissage lors de la première période horaire en cas d'ouverture d'une nouvelle ligne, ceci en accord avec l'association internationale des transports aériens, l'IATA (*Ibid.*).

COMPARAISON DES STRATÉGIES AÉROPORTUAIRES DE GENÈVE ET ZURICH

En vue de comparer les stratégies de développement des deux aéroports de Genève et Zurich, nous avons identifié un certain nombre d'options stratégiques, opérationnalisées par divers indicateurs quantitatifs, qui permettent de retracer et qualifier les trajectoires empruntées par chacun des deux aéroports suite à la libéralisation :

- a) *Diversification fonctionnelle de l'infrastructure* (rapport aux activités) : les activités des aéroports ne se résument plus à la mise à disposition de prestations aéronautiques uniquement, la dépendance économique d'une plateforme aux activités aéronautiques et non-aéronautiques peut être mesurée par la part respective de ces deux types d'activités dans son chiffre d'affaires. Par prestations aéronautiques, nous entendons les redevances d'atterrissages, les redevances passagers ainsi que les autres redevances (par exemple, parking d'aéronefs, sécurité, etc.). Par prestations non-aéronautiques, nous entendons les loyers et droits de superficie, les redevances commerciales, les par-

kings pour passagers, etc. L'infrastructure sera considérée comme diversifiée si la part des deux activités se situe respectivement à 50%, alors que la diversification s'affaiblira à mesure que l'une ou l'autre des activités s'éloignera de ce ratio.

- b) *Dépendance aux opérateurs de l'infrastructure* (rapport au secteur): la dépendance aux opérateurs peut être mesurée par la part de marché de l'opérateur principal ou du groupe aéronautique dominant sur la plateforme aéroportuaire. On considérera l'infrastructure comme dépendante d'un opérateur si celui-ci affiche au moins 33% de part de marché.
- c) *Insertion territoriale* (rapport au territoire): cet indicateur a pour objectif de mesurer la dépendance au territoire des aéroports, ou plus spécifiquement la part de leur activité générée par les passagers régionaux et locaux par rapport aux passagers en transit. On qualifiera de fortement dépendant de son territoire un aéroport dont le nombre de passagers locaux excède les 80%.
- d) *Détention du capital de l'infrastructure* (rapport aux institutions): cet indicateur vise à déterminer les rapports de propriété publique/privée d'une plateforme aéroportuaire et, par-là, l'influence des pouvoirs publics sur les modalités d'exploitation de cet aéroport (par exemple: l'aéroport comme instrument de politique publique). On considérera qu'une détention du capital en mains publiques supérieure à 50% signifie une forte influence des pouvoirs publics.

Diversification fonctionnelle de l'infrastructure

Alors que jusqu'à la fin des années 1990 les activités aéronautiques et non-aéronautiques des plateformes de Genève et Zurich sont proches de la parité (Fig. 2), on constate qu'avec la libéralisation la composition d'activités dans les deux aéroports va sensiblement différer.

L'aéroport de Genève conserve une certaine stabilité dans les deux types d'activités, même si les services non-aéronautiques tendent à légèrement augmenter dès 1999. Cette plateforme conserve un mix d'activités proche de la parité, ce qui nous permet de la qualifier de *fortement diversifiée*. Cette forte diversification fonctionnelle s'explique par la politique revendiquée par la direction de maintenir des taxes aéroportuaires basses grâce aux possibilités de financement croisé que lui procurent ses activités non-aéronautiques (Entretien Jobin, 2010;

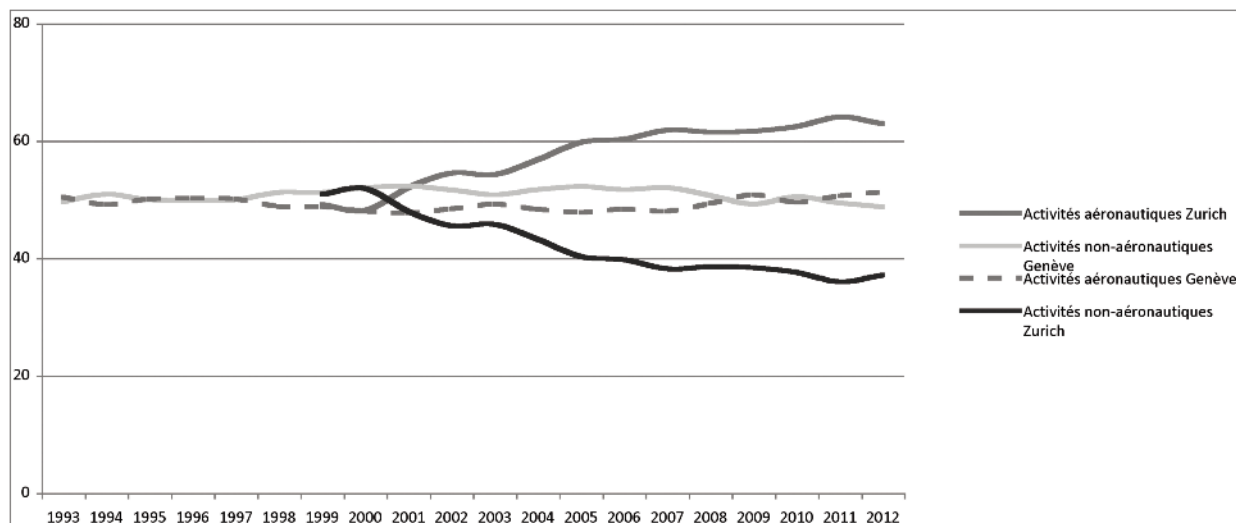
Le Temps, 2012). Une telle politique commerciale, qui permet à l'aéroport d'afficher des taxes parmi les plus basses d'Europe, nécessite inmanquablement un équilibrage des activités commerciales.

L'aéroport de Zurich, quant à lui, voit son mix d'activités fortement évoluer depuis le début des années 2000. C'est en effet depuis cette date que les activités aéronautiques se développent sensiblement face aux activités non-aéronautiques. On constate même que la disparition de l'opérateur Swissair n'aura aucun impact sur la tendance qui se dessine alors. Si cette configuration nous permet de qualifier ses activités de *faiblement diversifiées*, cette forte proportion de revenus issus des activités aéronautiques peut, en partie, s'expliquer par la position de l'aéroport de Zurich en tant que hub de l'opérateur Swiss. Le trafic de transit génère en effet des taxes aéroportuaires qui font défaut à l'aéroport de Genève. On constate donc que l'aéroport de Zurich sera tendanciellement plus sensible aux variations conjoncturelles du trafic aérien que l'aéroport de Genève, d'où les projets immobiliers commerciaux qu'il envisage de développer dans un proche avenir. Deux autres facteurs expliquent cet écart important entre activités aéroportuaires et non-aéroportuaires: le premier a trait à la situation financière de l'aéroport suite à la disparition de Swissair qui, au vu d'un endettement important – culminant à près de 2,5 milliards de Francs suisses en 2003 (Zurich Airport, 2004) –, ne lui permettait pas d'envisager la construction de surfaces supplémentaires en vue de développer des activités tierces (Entretien Ledergerber, 2012). Le second facteur concerne la politique tarifaire de l'aéroport, qui le situe parmi les plus chers en Europe, et qui tire sa justification de son ambition d'être une plateforme de « qualité supérieure », attirant essentiellement des compagnies traditionnelles et peu de low-cost (*Ibid.*). En 2003, année où sa dette culminait, la taxe pour les passagers locaux fut augmentée de 50%, et celle pour les passagers en transit de 30% plaçant Zurich à la 3^e place des aéroports les plus onéreux en Europe (*Swissinfo*, 2003). La stratégie poursuivie ici est double: accroître les revenus aéronautiques en privilégiant les compagnies traditionnelles, moins sensibles aux taxes aéroportuaires élevées, et optimiser le rendement des activités non-aéronautiques par l'attraction de passagers à haut pouvoir d'achat.

Dépendance aux opérateurs

La libéralisation du transport aérien en Suisse en 1998 et avec

Figure 2. Diversification fonctionnelle des aéroports de Genève et Zurich (1993-2012)
(en % du chiffre d'affaires annuel)



Sources : Aéroport International de Genève (1994-2013); Zurich Airport (2000-2013)

l'UE en 2002 a accéléré une tendance préexistante à l'affaiblissement des parts de marché de Swissair et de sa filiale Crossair sur les aéroports suisses (Fig. 3). La chute est particulièrement impressionnante sur l'aéroport de Genève et s'explique, dès 1996, par l'abandon de la quasi-totalité des liaisons intercontinentales au départ de cette plateforme. L'affaiblissement de la position de Swissair, puis de Swiss, va d'ailleurs être tel que, dès 2003, Easyjet Switzerland devient le principal opérateur sur l'aéroport genevois, sa part de marché croissant depuis lors. Ainsi, si la plateforme genevoise connaît une réduction de sa dépendance à l'opérateur national, un nouvel opérateur, « low-cost » cette fois-ci, prend rapidement plus de 33% de parts de marché, marquant à nouveau une *forte dépendance* de l'aéroport vis-à-vis d'un seul opérateur. À noter que l'aéroport de Genève a aussi pour caractéristique d'être largement ouvert à l'aviation générale (aviation d'affaires, loisirs, taxi, etc.) (15), qui génère de nombreux mouvements (54355 en 2011) mais peu de passagers (99502 en 2011): ainsi, en 2011, ce type d'usagers de l'aéroport a engendré 28,7% des mouvements d'aéronefs, tout en ne représentant que 0,75% de l'ensemble des passagers de l'aéroport, générant ainsi des redevances directes négligeables par rapport à l'usage de la plateforme (AIG, 2012). Cette dépendance peu rémunératrice est à percevoir, aux yeux de la direction de l'aéroport, comme un service public visant à soutenir le statut de Genève en tant que ville internationale (Entretien Jobin, 2008).

Dans le cas de l'aéroport de Zurich, la dépendance à Swissair s'affaiblit quelque peu avec sa disparition. Cependant, la création de la nouvelle compagnie Swiss, sur la base du réseau de l'ancienne Swissair, permet d'éviter la disparition complète des activités de hub qui aurait été fatale à l'aéroport. Dès 2005, on constate un nouvel accroissement de cette dépendance dès lors que l'opérateur Swiss se fait absorber par Lufthansa et intègre la Star Alliance, lui permettant de développer à nouveau ses activités au départ de Zurich. On peut ainsi qualifier de *très forte dépendance* les rapports entre l'aéroport et l'opérateur Swiss, et plus généralement le groupe Lufthansa, dépendance qui s'explique principalement par la position de hub de cette plateforme. À cela s'ajoute que les effets de cette dépendance sur la croissance future du nombre de passagers sont amplifiés par la limitation du trafic issue du conflit avec l'Allemagne autour des nuisances sonores. En effet, les accords helvético-germaniques définissent un quota annuel de vols au-dessus des territoires frontaliers. Ainsi, l'exploitation d'une partie de ce quota par le groupe Lufthansa – en tant que principal opérateur – fait dépendre l'aéroport des stratégies commerciales du groupe en matière de définition de lignes aériennes (plus ou moins fréquentées) et d'allocation d'aéronefs (de plus ou moins grande taille).

Cette dépendance manifeste des deux aéroports suisses vis-à-vis d'un seul opérateur doit être appréhendée de manière

contrastée. D'un côté, elle augmente le risque lié à la santé financière de l'opérateur dominant dans un secteur chronique-ment impacté par les cycles conjoncturels. Le cas de la disparition de Swissair en témoigne. De plus, elle augmente l'influence de l'opérateur sur la stratégie de développement de l'aéroport. À titre d'illustration, sur demande d'Easyjet, l'aéroport de Genève a initié en 2003 un projet de second terminal doté de services simplifiés et moins coûteux en termes de taxe aéroportuaire (AIG, 2003). Ayant été contesté par Air France jusqu'au Tribunal administratif, et bien que cet opérateur ait été débouté, le projet est actuellement gelé (AIG, 2007 ; *Le Temps*, 2007). Il illustre cependant le poids que peut peser un opérateur important sur ce type d'infrastructures. D'un autre côté, « chaque aéroport cherche à avoir une grande compagnie aérienne basée sur [sa plateforme] » (Entretien Jobin, 2010), ceci dans la mesure où elle lui apporte des perspectives de développement qui peuvent plus ou moins être planifiées. Cela répond au besoin des acteurs de limiter l'incertitude.

Insertion territoriale

L'aéroport de Zurich apparaît comme étant *moyennement dépendant* de son territoire avec une importante part de passagers en transit (34% en 2011). Il doit donc attirer des passagers en provenance d'autres aires territoriales. Ce résultat, typique d'un hub, a pour effet d'accroître l'exposition de l'aéroport à des conditions de concurrence, dans la mesure où il se trouve en compétition directe avec des plateformes telles que Francfort, Munich, Londres, Amsterdam ou Paris. L'acquisition de l'ancien opérateur national par Lufthansa en 2005 suscitera en ce sens de nombreuses craintes pour l'avenir de l'aéroport zurichois, ceci dans la mesure où l'opérateur allemand exploite déjà les hubs de Francfort et Munich. À l'heure actuelle, l'opérateur Swiss a cependant encore sensiblement renforcé sa présence sur l'aéroport de Zurich (Fig. 3), mais le conflit frontalier avec l'Allemagne autour des nuisances sonores et ses effets limitatifs sur le développement de ses capacités d'accueil fait régulièrement réagir la direction de Lufthansa qui rappelle que sa présence à Zurich est conditionnée par la préservation des capacités de développement de l'aéroport (AWP/ATS, 2012). Ainsi, une faible ou moyenne dépendance au territoire tend à réduire les avantages du monopole naturel dont bénéficient généralement les aéroports. En outre, comme on peut le constater sur la courbe « transit Zurich » (Fig. 4), ce type de trafic est plus volatil : il dépend en effet de la politique commerciale du principal opérateur exploitant son hub sur la plateforme, de

même que de la conjoncture économique sur les territoires d'origine des passagers en transit. Ainsi, la disparition de Swissair en 2001 a eu un effet proportionnellement plus important sur le trafic de transit que sur le trafic local. Le premier s'est effondré, alors que le second s'est uniquement affaibli. On peut également relever une capacité de résurgence plus prononcée du trafic local dont la croissance se rétablit relativement rapidement suite aux événements précédemment évoqués.

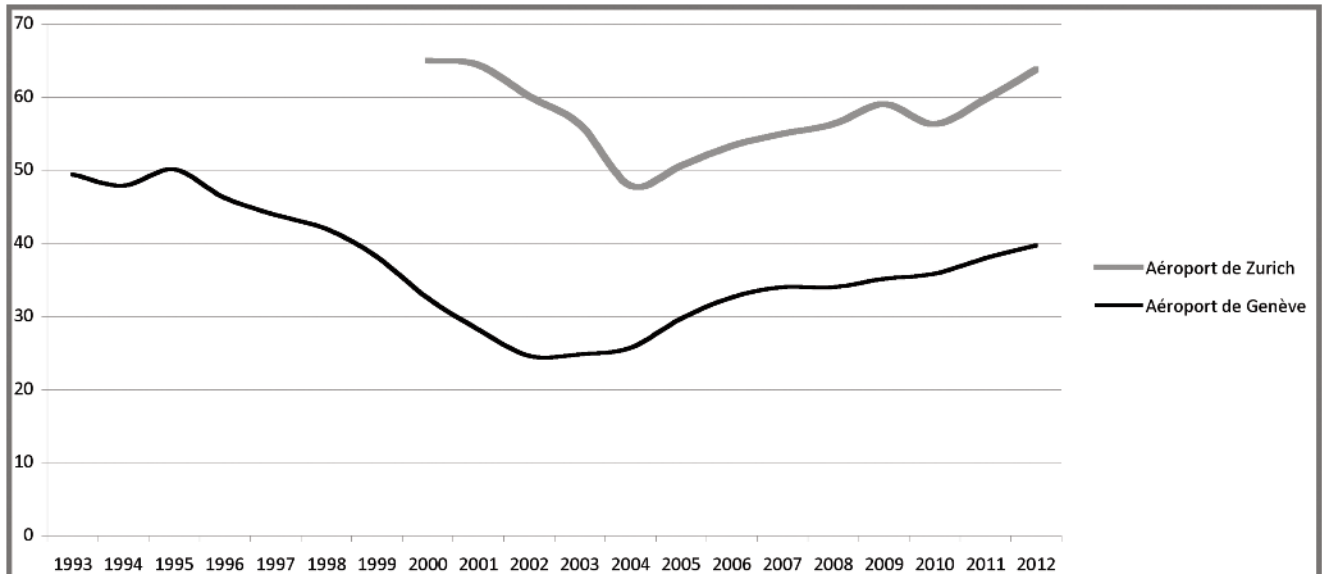
L'aéroport de Genève apparaît comme *fortement dépendant de son territoire* avec une part négligeable de passagers en transit (0,74% en 2005). Il bénéficie pleinement de l'effet de monopole naturel et voit la croissance de son trafic être sensiblement plus linéaire que celle de Zurich (Fig. 1 et 4). On remarque aussi sa plus faible dépendance à l'opérateur national dont le retrait partiel de 1996 et la disparition en 2001 n'ont généré qu'une stabilisation provisoire du trafic durant les deux années qui ont suivi ces événements.

À noter qu'un facteur d'insertion territoriale supplémentaire est à percevoir dans l'intermodalité dont bénéficient les deux aéroports nationaux, dans la mesure où ils ont été connectés très tôt au réseau des Chemins de fer fédéraux (CFF), soit en 1980 pour l'aéroport de Zurich et 1987 pour celui de Genève. En 2011, la plateforme zurichoise a été desservie quotidiennement par 384 trains et 178 trains ont rejoint la plateforme genevoise (Flughafen Zürich, 2012 ; AIG, 2011). Si l'aéroport de Genève est essentiellement desservi par des convois régionaux (InterRegio) et nationaux (InterCity), celui de Zurich bénéficie en plus de l'apport de huit trains internationaux (EuroCity), de même que d'un « Flugzug », soit une liaison ferroviaire avec l'aéroport de Bâle-Mulhouse issu d'un partenariat entre l'opérateur Swiss – exploitant du hub zurichois – et les CFF. Le réseau ferroviaire permet ainsi aux deux aéroports de drainer un trafic non seulement régional, mais aussi national et international sur leur infrastructure.

Détention publique du capital

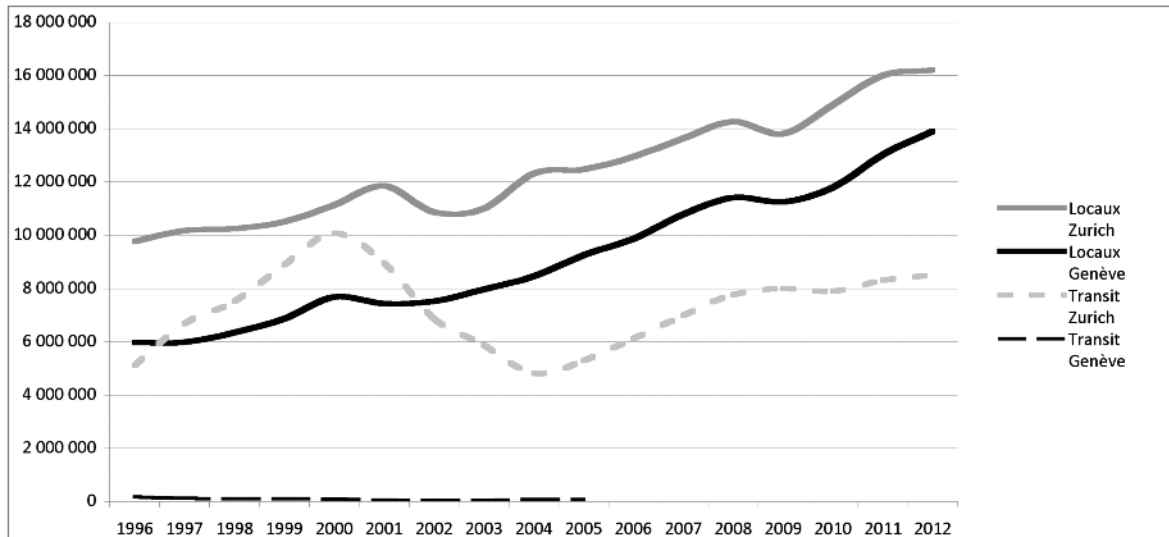
Dans le cas de l'aéroport de Genève, la détention publique du capital peut être qualifiée de *forte*, ceci dans la mesure où le Canton de Genève est entièrement propriétaire de l'EPA qui chapeaute l'aéroport depuis 1994. Depuis 2007, le Canton a transféré la propriété de l'ensemble des infrastructures à l'EPA en vue, notamment, de régler un certain nombre d'incohérences ayant trait à la fragmentation des droits et des devoirs qui revenaient respectivement à l'EPA ou au Canton dans la gestion quo-

**Figure 3. Part de marché du principal opérateur sur les aéroports de Genève et Zurich (1993-2012)
(en % des passagers transportés) (16)**



Sources: Aéroport International de Genève (1994-2013); Zurich Airport (2000-2013)

Figure 4. Distribution des passagers locaux ou en transit sur les aéroports de Genève et Zurich (1996-2012) (17)



Sources: Aéroport International de Genève (1996-2013); Zurich Airport (2000-2013)

tidienne de l'aéroport ou dans ses plans de développement. Ce transfert permettait aussi à la direction de la plateforme d'activer son patrimoine immobilier en vue d'obtenir les financements nécessaires pour ses investissements futurs. Actuellement, seuls les terrains restent la propriété du Canton et une rente de superficie lui est versée pour leur mise à disposition, de même qu'un mécanisme de rétrocession de la moitié des bénéfices.

L'aéroport de Zurich était composé, jusqu'en 2000, d'une double structure: une société immobilière (FIG) (18) qui possédait la propriété des infrastructures, et une direction de l'aéroport sous contrôle du Canton de Zurich. Cette dernière, outre des fonctions de gestion, possédait le patrimoine foncier. Cette configuration fonctionnait mal et des tensions persistaient entre les deux organisations, l'une (FIG) générant des profits, l'autre

Tableau 3. Récapitulation des options stratégiques des aéroports de Genève et Zurich

	Aéroport de Genève	Aéroport de Zurich
Diversification fonctionnelle	Forte	Faible
Dépendance aux opérateurs	Forte	Très forte
Insertion territoriale	Forte	Moyenne
Détention publique du capital	Forte	Moyenne

(direction) des coûts (Entretien Ledergerber, 2012). Suite à une votation populaire favorable, les deux structures fusionnent en 2000 et le Canton reçoit 78,1% de la nouvelle entité. En vue de l'entrée à la bourse suisse de la société la même année, le Canton s'engage alors à limiter sa participation à 50%, sans pour autant descendre en dessous de 33,33% (Zurich Airport, 2001). Il bénéficie en outre d'une minorité de blocage et peut nommer trois représentants au conseil d'administration. Enfin, à l'exception du Canton et de la Ville de Zurich, les droits de vote des autres actionnaires sont limités à un maximum de 5%, même s'ils détiennent une part de capital supérieure. En 2011, la ventilation du capital était la suivante: Canton de Zurich 33,33%, Ville de Zurich 5%, CP2 Public Securities Fund, L.P. 5,58%, Artio Global Management LLC 4,99%, Fraport AG 4,48%, de même que d'autres investisseurs institutionnels possédant moins de 5% de la société (SIX Swiss Exchange, 2012). Au vu de cette configuration capitalistique, on peut considérer comme *moyenne* la détention publique du capital, ceci dans la mesure où, même si les acteurs publics sont minoritaires, les droits dont ils bénéficient dans les statuts de la société leur permettent de maintenir une possibilité de blocage dans le domaine spécifique des activités aéronautiques (par exemple, construction de pistes, changement des régimes de décollage et atterrissage, etc.).

CONCLUSION

En termes de *diversification fonctionnelle* on peut relever deux stratégies diamétralement opposées des aéroports de Genève et Zurich. Le premier, au travers d'une forte diversification fonctionnelle, mise sur un financement croisé des activités aéroport-

tuaires par les activités non-aéroportuaires, en vue de maintenir à un bas niveau ses taxes et de pérenniser ainsi son attractivité envers le principal opérateur low-cost de sa plateforme. Le second, par le biais d'une faible diversification fonctionnelle, mise sur une offre « haut de gamme » et parvient manifestement à faire financer une part importante des coûts réels des activités aéronautiques aux opérateurs actifs sur sa plateforme. Ces deux stratégies sont le reflet des deux trajectoires différenciées que ces aéroports ont connues. Genève a dû se réorienter dès la fin des années 1990 pour attirer un nouveau type d'opérateur, en pleine croissance, et qui n'était pas lié à un ancrage national particulier: un low-cost (Easyjet Switzerland). Zurich, quant à lui, une fois le choc de la disparition de Swissair absorbé, a été le principal bénéficiaire de la création de Swiss International Air Lines dont les activités ont plus ou moins été calquées sur l'ancienne Swissair. Ainsi, même s'il n'a pas bénéficié d'une aide directe de la Confédération, le simple soutien de cette dernière à la création d'une nouvelle compagnie exploitant un hub à Zurich a représenté une aide indirecte indéniable, ceci dans la mesure où un aéroport ne se définit pas comme hub mais est désigné en tant que tel par un ou plusieurs opérateurs. L'aéroport zurichois n'a ainsi pas dû repenser son positionnement et a pu poursuivre sa stratégie de taxes aéroportuaires relativement élevées. À cela s'ajoutent des démarches tout à fait singulières de conversion de droits d'usage des parkings en source de capital ou de réallocation à d'autres usages (*i.e.* centre de congrès) d'infrastructures aéronautiques (*i.e.* terminal Dock B) du fait de la baisse momentanée de son trafic; un usage non-aéronautique fait donc ici office de variable d'ajustement de l'infrastructure.

En termes de rapport de *dépendance aux opérateurs*, celui-ci varie de fort à Genève à très fort à Zurich, ceci avant la libéralisation. Cette dépendance à l'opérateur national s'est, dans les deux cas, sensiblement réduite sous l'effet des réorientations stratégiques et commerciales de cet acteur central du système dans le cas genevois, et suite à sa disparition dans le cas zurichois. On relève cependant que, dans la période post-libéralisation, la dépendance à un opérateur se rétablit progressivement tant dans le cas genevois avec Easyjet Switzerland que dans le cas zurichois avec Swiss, intégrée au sein du groupe Lufthansa. Il semble y avoir une tendance lourde à l'émergence ou la résurgence d'un opérateur dominant sur un aéroport, en particulier dans un contexte de développement des alliances aériennes – où chaque membre développe un ou plusieurs hubs

lui permettant d'être un partenaire de poids dans l'alliance –, de concentration des opérateurs par le biais de fusions ou d'acquisitions qui leur donnent mécaniquement un poids plus important sur les aéroports au sein desquels ils sont actifs, et de développement des opérateurs low-cost à la recherche d'aéroports peu onéreux, au positionnement géographique attractif et au bassin de population porteur. Au vu de ce que nous avons pu observer dans le cas suisse, les aéroports sont eux aussi demandeurs d'opérateurs développant un volume d'activités important sur leur plateforme – par exemple au travers de l'établissement d'une base aéronautique –, ceci afin de limiter quelque peu l'incertitude dans leurs projets de développements futurs, au risque de recréer des phénomènes de dépendance. La libéralisation a permis aux aéroports suisses de développer des instruments incitatifs pour attirer de nouveaux opérateurs européens. Ce changement de paradigme a ainsi fait émerger des politiques commerciales propres de la part des gestionnaires d'infrastructures, se démarquant des principes antérieurs qui voyaient l'orientation stratégique déterminée par les besoins de l'opérateur national et par la définition plus ou moins souple des droits de trafic négociés entre États. Il est intéressant de relever que l'acquisition de Swiss par le groupe Lufthansa en 2005 fera penser à certains acteurs du secteur qu'un passage de l'opérateur sous pavillon germanique permettrait la résolution du litige avec l'Allemagne concernant les vols d'approche à l'aéroport de Zurich (*Le Temps*, 2006). Dans ce schéma, la propriété nationale de l'opérateur était sacrifiée en échange d'un régime d'exploitation plus souple pour l'aéroport. Dans les faits, cette hypothèse ne s'est pas vérifiée, dans la mesure où, sept ans après ce rachat, le contentieux germano-helvétique a pour l'heure débouché sur une défaite juridique mais aucun accord politique.

En ce qui concerne l'*insertion territoriale*, celle-ci joue un rôle important en termes de portée du monopole naturel dont bénéficient les aéroports. Un hub, générant une part non négligeable de trafic de transit, en bénéficiera moins qu'un aéroport ayant une faible part de ce type de trafic. Se pose donc la question d'une éventuelle régulation différenciée des aéroports en fonction des caractéristiques de leur trafic, ce qui permettrait d'adapter le cadre légal aux contraintes différenciées auxquelles sont soumises ces plateformes. Plus encore, à titre d'hypothèse, on pourrait s'interroger sur le lien entre insertion territoriale et conflictualité autour de l'aéroport. Les cas de Genève et Zurich, deux aéroports situés dans des zones frontalières, ten-

draient en effet à montrer qu'une insertion territoriale forte (Genève) génère moins de conflictualité liée aux nuisances engendrées par la plateforme qu'un aéroport à insertion territoriale plus faible (Zurich). La notion d'aéroport spécifiquement tourné vers les besoins effectifs de la région en matière de liaisons aériennes, au contraire d'une plateforme orientée vers l'acquisition de passagers de provenance extraterritoriale, pourrait éventuellement avoir une influence sur la perception de cette infrastructure pour les habitants d'une région. Dans ce contexte, il est particulièrement intéressant de mentionner que, dans les années 1970, le directeur de l'OFAC avait lancé une proposition visant à fédéraliser les aéroports en vue de faire remonter au niveau fédéral les référendums ayant trait aux projets de développement des plateformes suisses. Ceci aurait permis de diluer le poids politique des opposants locaux à l'aviation situés au niveau cantonal et de mieux gérer le fameux syndrome NIMBY (Entretien Jobin, 2010). Si ce mécanisme visant à élargir le cercle de décision au-delà du périmètre territorial des aéroports n'aurait pas nécessairement permis d'éviter le litige avec l'Allemagne, il aurait à tout le moins eu pour effet de réduire les incertitudes politiques liées au développement des aéroports en Suisse. Les derniers débats sur la fédéralisation des aéroports ont émergé au sein du Conseil fédéral lors des difficultés financières rencontrées par l'aéroport de Zurich en 2002, suite à la chute de Swissair, sans qu'aucun projet concret n'ait toutefois été élaboré à l'époque.

Enfin, en termes de *détention publique du capital*, même si elle reste importante à Genève et Zurich, on peut constater, dans le second cas, que des instruments juridiques statutaires permettent au Canton et à la ville de limiter leur participation au capital, tout en ayant la possibilité de s'opposer à certains développements stratégiques de l'aéroport. La propriété formelle de l'aéroport perd ici de son poids face à des dispositions permettant d'opposer une minorité de blocage ou de limitation des droits de vote indépendamment de la part de capital détenue.

Les résultats présentés dans cet article au travers de notre grille d'analyse plaident pour une comparaison élargie à d'autres aéroports au niveau européen ou mondial en vue de mieux saisir la spécificité des cas suisses.

SITES INTERNET

Aéroport de Genève: <http://www.gva.ch/>
Aéroport de Zurich: <http://www.zurich-airport.com/>
SIX Swiss Exchange: <http://www.six-swiss-exchange.com/>
(accédé le 19 avril 2012).
Office fédéral de l'aviation civile (OFAC):
<http://www.bazl.admin.ch/>

ENTRETIENS

Entretien avec M. Jean-Pierre Jobin (2008). Président de Genève Tourisme, ancien directeur général de l'Aéroport International de Genève (AIG) (1993-2006) et ancien Vice-président de Swisscontrol SA, juin 2008, Genève.

Entretien avec M. Jean-Pierre Jobin (2010). Président de Genève Tourisme, ancien directeur général de l'Aéroport International de Genève (AIG) (1993-2006) et ancien Vice-président de Swisscontrol SA, 23 novembre 2010, Genève.

Entretien avec Dr. Elmar Ledergerber (2012). Président de Zurich Tourisme, ancien Maire de la Ville de Zurich, ancien membre du conseil d'administration de l'aéroport de Zurich (1998-2011), 31 janvier 2012, Zurich.

*Patrick Csikos est chercheur associé au Centre de Recherche Interdisciplinaire sur le Tourisme (CRIT) de l'Institut Universitaire Kurt Bösch (IUKB) (Sion, Suisse) et chercheur boursier du Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS) à la McGill University (Montréal, Canada). Ses travaux actuels portent principalement sur l'analyse des politiques de libéralisation et de privatisation dans le domaine des industries de réseaux, et plus particulièrement de l'aviation civile, ainsi que sur les stratégies foncières et immobilières des grands propriétaires collectifs.
patrick.csikos@iukb.ch / patrick.csikos@mail.mcgill.ca*

*Frédéric Varone est professeur de science politique au Département de science politique et relations internationales de l'Université de Genève. Ses enseignements et recherches portent sur l'analyse comparée des politiques publiques (ressources naturelles, biotechnologies, enjeux moraux), les réformes du secteur public (Nouvelle Gestion Publique, transformation des services publics, motivation des agents publics) et l'évaluation de l'action publique.
frederic.varone@unige.ch*

NOTES

(1) Cette publication présente certains résultats du projet de recherche « Impacts of market liberalization on the sustainability of network industries: a comparative analysis of the civil aviation and railways sectors in Switzerland » financé par le Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS) (Division I, subside no. 100012-120765/1). Ce projet est coordonné par: Prof. S. Nahrath (Institut Universitaire Kurt Bösch - IUKB), Dr. G. Pflieger et Prof. F. Varone (Université de Genève - UNIGE), Prof. U. Weidmann (École polytechnique fédérale de Zurich - EPFZ). Collaborateurs scientifiques: Patrick Csikos (IUKB & McGill University), Markus Rieder (EPFZ).

(2) Nos remerciements aux deux reviewers anonymes pour leurs commentaires et propositions d'améliorations.

(3) Nous ne traitons pas spécifiquement de l'infrastructure, c'est-à-dire les services de la navigation aérienne (Swisscontrol, puis Skyguide), dans la mesure où l'on ne peut tirer de liens directs entre son développement et celui des aéroports. L'infrastructure sera cependant mentionnée lorsqu'il s'agira d'illustrer les principaux changements dans la politique aéronautique de la Confédération.

(4) À cette époque les régies fédérales qu'étaient les Chemins de fer fédéraux (CFF) et La Poste entreront au capital de Swissair.

(5) « Le réseau interne, continental et intercontinental qui est déclaré être d'intérêt général par le département est exploi-

té par une société suisse de transports aériens, de caractère mixte, à laquelle la Confédération participe financièrement. Les cantons et les communes peuvent également participer à cette entreprise. Les statuts de la société sont soumis à l'approbation du Conseil fédéral » (Art. 103 de la Loi sur l'aviation, RS 748.0, avant sa modification de 1998). Nous soulignons.

(6) Lausanne-1910, La Chaux-de-Fonds-Les Eplatures-1912, Genève-1922, St. Gallen-Altenrhein-1926, Bern-Belp-1929, Grenchen-1931, Sion-1935, Birrfeld-1937, Samedan-1937.

(7) Jusqu'en 1956, au travers de ce programme, la Confédération a alloué un total de 47,6 millions de Francs distribués aux aéroports/aérodromes de Zurich (27,1 mio), Genève (11,3 mio), Bâle-Mulhouse (8,9 mio), La Chaux-de-Fonds-Les Eplatures (0,15 mio) et Sion (0,09 mio) (Conseil fédéral, 1956).

(8) Bien qu'étant copropriétaire, la Confédération a délégué au Conseil d'État du Canton de Bâle-Ville (pouvoir exécutif) la représentation des intérêts suisses au sein du conseil d'administration.

(9) Nous ne traiterons pas spécifiquement de l'aéroport de Bâle-Mulhouse dans cet article, dans la mesure où, même s'il s'agit d'un établissement public binational appartenant conjointement à la Confédération suisse et à la République française, cette plateforme a son siège sur le territoire français et est sous gouvernance française (Art.1, Convention franco-suisse du 4 juillet 1949 relative à la construction et à l'exploitation de l'aé-

roport de Bâle-Mulhouse, RS 0.748.131.934.92.).

(10) L'aéroport de Genève est financièrement autonome depuis les années 1980 (Entretien Jobin, 2010).

(11) Accord du 21 juin 1999 entre la Confédération suisse et la Communauté européenne sur le transport aérien. RS 0.748.127.192.68.

(12) Loi sur l'aéroport international de Genève (LAIG).

(13) Au Venezuela (Isla de Margarita), en Inde (Bangalore), au Brésil (São Paulo), au Chili (Puerto Montt, Calama, La Serena), au Honduras (Tegucigalpa, San Pedro Sula, La Ceiba and Roatán), ou en Colombie (Bogotá) (Zurich Airport, 2009).

(14) Tribunal de l'Union européenne. Arrêt du Tribunal (cinquième chambre) du 9 septembre 2010. Confédération suisse contre Commission européenne. Affaire T-319/05.

(15) L'aéroport de Genève est le second aéroport européen en termes de mouvements d'aviation générale après celui du Bourget en France. Cette forte proportion s'explique par la présence d'organisations internationales (ONU, OMC, etc.) et d'entreprises multinationales dans la région. Si la priorité dans

le règlement d'exploitation va au trafic de ligne, un certain nombre de créneaux sont réservés à l'aviation générale toutes les heures (AIG, 2012).

(16) Principal opérateur à Zurich: Jusqu'à fin 2001: Swissair Group (Swissair et Crossair);

2002-2004: Swiss International Air Lines;

Dès 2005: Lufthansa Group (Swiss et Lufthansa).

Principal opérateur à Genève: Jusqu'en 2002: Swiss International Air Lines;

Dès 2003: Easyjet Switzerland.

(17) Depuis 2005, les statistiques de trafic de transit ne sont plus publiées par l'aéroport de Genève. Le trafic de transit y est cependant insignifiant.

(18) Le capital de la FIG était ventilé de la sorte: 50% en mains publiques (Canton et Ville de Zurich), le reste appartenant à des investisseurs institutionnels (caisses de pensions, banques), des privés et des entreprises, soit 1129 actionnaires (Zurich Airport, 2001).

BIBLIOGRAPHIE

Accord du 21 juin 1999 entre la Confédération suisse et la Communauté européenne sur le transport aérien. RS 0.748.127.192.68.

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 1994, *Rapport annuel 1993*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 1995, *Rapport annuel 1994*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 1996, *Rapport annuel 1995*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 1997, *Rapport annuel 1996*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 1998, *Rapport annuel 1997*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 1999, *Rapport annuel 1998*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2000, *Rapport annuel 1999*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2001, *Rapport annuel 2000*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2002, *Rapport annuel 2001*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2003, *Rapport annuel 2002*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2003, *Stratégie aéroportuaire innovatrice*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2004, *Rapport annuel 2003*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2005, *Rapport annuel 2004*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2006, *Rapport annuel 2005*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2007, *Modification de l'ancienne aérogare: décision du TAF*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2007, *Rapport annuel 2006*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2008, *Rapport annuel 2007*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2009, *Rapport annuel 2008*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2010, *Rapport annuel 2009*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2011, *Rapport annuel 2010*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2011, *Environnement bilan et objectifs 2013*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2012, *Rapport annuel 2011*, Genève, AIG

AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (AIG), 2013, *Rapport annuel 2012*, Genève, AIG

AGENCE TÉLÉGRAPHIQUE SUISSE (ATS), 1996, « L'affaire Swissair vue

- par Jean-Philippe Maitre », *ATS*, 11 septembre
- AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL, 2012, *ACI Europe Airport Traffic Report. December 2011, Q4 2011 and Full Year 2011*, Brussels, ACI World/ACI Europe
- AWP/ATS, 2012, « Le patron de Lufthansa met en garde contre les limitations à Zurich », *AWP/ATS*, 26 mars
- BUSS B, 2007, « Genève ne sera jamais un hub », *Le Temps*, 8 décembre
- CONSEIL FÉDÉRAL, 1945, *Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant un projet de loi sur la navigation aérienne (du 23 mars 1945)*, FF 1945 I 325
- CONSEIL FÉDÉRAL, 1946, *Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant la construction de l'aéroport intercontinental de Zurich-Kloten (Du 22 février 1946)*, FF 1946 I 379
- CONSEIL FÉDÉRAL, 1950, *Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant une aide exceptionnelle à la Swissair (Du 23 août 1950)*, FF 1950 II 5877
- CONSEIL FÉDÉRAL, 1956, *Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale relatif à la modification de l'arrêté fédéral concernant le développement des aérodromes civils (Du 14 juillet 1956)*, FF 1956 I 1617
- CONSEIL FÉDÉRAL, 1990, *Message concernant l'octroi de prêts pour les programmes d'aménagement 1988-1995 des aéroports de Bâle-Mulhouse et de Genève du 17 janvier 1990*, FF 1990 I 913
- CONSEIL FÉDÉRAL, 1997, *Message concernant la modification de la loi sur l'aviation du 28 mai 1997*, FF 1997 III 1058
- CONSEIL FÉDÉRAL, 2002, *Message concernant l'accord entre la Confédération suisse et la République fédérale d'Allemagne relatif à la fourniture de services de la navigation aérienne au-dessus d'une partie du territoire allemand par la Confédération suisse et aux effets de l'exploitation de l'aéroport de Zurich sur le territoire de la République fédérale d'Allemagne du 8 mars 2002*, FF 2002 I 3171
- CONSEIL FÉDÉRAL, 2004, *Rapport sur la politique aéronautique de la Suisse du 10 décembre 2004*, FF 2005 I 1655
- CONVENTION FRANCO-SUISSE du 4 juillet 1949 relative à la construction et à l'exploitation de l'aéroport de Bâle-Mulhouse, RS 0.748.131.934.92
- CURIEN N., 2000, *Économie des réseaux*, Paris, La Découverte, coll. Repères
- CURIEN N. (sous la dir. de), 1992, *Économie et management des entreprises de réseau*, Paris, Économica
- ELSIG M., 2006, « Swiss Air Traffic Policy: Noise between Berne and Berlin », *Swiss Political Science Review*, 12(3), pp.35-62.
- FLUGHAFEN ZÜRICH, 2012, *Statistikbericht 2011*, Zurich, Flughafen Zürich
- GIGON BORMANN A., 2003, « Kloten sera le 3e aéroport le plus cher d'Europe », *Swissinfo*, 16 janvier, URL: http://www.swissinfo.ch/fre/A_La_une/Archive/Kloten_sera_le_3e_aeroport_le_plus_cher_dEurope.html?cid=3116028
- HALPERN C., 2011a, « HUB 3. La gestion aéroportuaire a-t-elle changé de nature? Le rôle de BAA plc », *Flux*, 2011/1 n°83, pp. 68-82.
- HALPERN C., 2011b, « HUB 4. Bâtitteur, gestionnaire et aménageur: les stratégies adaptatives de Fraport AG et Aéroports de Paris », *Flux*, 2011/2 n°84, pp. 73-89.
- HALPERN C., LORRAIN D., 2010, « Hub (aéroports et ports) », *Flux*, 2010/1-2 n°79/80, pp. 140-152.
- LOI FÉDÉRALE DU 21 DÉCEMBRE 1948 sur l'aviation (LA), RS 748.0
- LOI SUR L'AÉROPORT INTERNATIONAL DE GENÈVE (LAIG)
- OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE (OFS), Office fédéral de l'aviation civile (OFAC), 2012, *Aviation civile suisse en 2011*, Neuchâtel/Berne, OFS/OFAC
- PETIGNAT Y., 2006, « Entre Allemands et Suisses, le bruit de Kloten reste un casse-tête », *Le Temps*, 1er novembre
- SALLIER P.-A., 2012, « 75% de passagers en plus en dix ans à Cointrin », *Le Temps*, 25 avril
- TRIBUNAL DE L'UNION EUROPÉENNE, 2010, Arrêt du Tribunal (cinquième chambre) du 9 septembre 2010. Confédération suisse contre Commission européenne. Affaire T-319/05
- ZÜRICH AIRPORT, 2001, *Annual Report 2000*, Zurich, Flughafen Zürich AG
- ZÜRICH AIRPORT, 2002, *Annual Report 2001*, Zurich, Flughafen Zürich AG
- ZÜRICH AIRPORT, 2003, *Annual Report 2002*, Zurich, Flughafen Zürich AG
- ZÜRICH AIRPORT, 2004, *Annual Report 2003*, Zurich, Flughafen Zürich AG
- ZÜRICH AIRPORT, 2005, *Annual Report 2004*, Zurich, Flughafen Zürich AG
- ZÜRICH AIRPORT, 2006, *Annual Report 2005*, Zurich, Flughafen Zürich AG
- ZÜRICH AIRPORT, 2007, *Annual Report 2006*, Zurich, Flughafen Zürich AG
- ZÜRICH AIRPORT, 2008, *Annual Report 2007*, Zurich, Flughafen Zürich AG
- ZÜRICH AIRPORT, 2009, *Annual Report 2008*, Zurich, Flughafen Zürich AG
- ZÜRICH AIRPORT, 2010, *Annual Report 2009*, Zurich, Flughafen Zürich AG
- ZÜRICH AIRPORT, 2011, *Annual Report 2010*, Zurich, Flughafen Zürich AG
- ZÜRICH AIRPORT, 2012, *Annual Report 2011*, Zurich, Flughafen Zürich AG
- ZÜRICH AIRPORT, 2013, *Annual Report 2012*, Zurich, Flughafen Zürich AG
-