

Pierre Graff : « En terme de capacité à Roissy, ADP est tranquille jusqu'à la fin de la décennie »

Quel bilan tirez-vous de ces neuf ans passés à la tête d'ADP ?

Quand je suis arrivé chez Aéroports de Paris, en octobre 2003, la première chose qui sautait aux yeux était le manque de capacité. On estimait alors qu'il manquait l'équivalent de 25 millions de passagers en terme de capacité pour faire face aux besoins. Le deuxième sujet de préoccupation était le niveau d'endettement, qui atteignait 150 % des fonds propres, soit le double de ce qui est communément admis pour une entreprise comme la nôtre. Enfin, nous avions un problème de culture d'entreprise, trop tournée sur la construction et pas assez sur le service. Cela se traduisait notamment par le manque de boutiques et de stratégie immobilière.

Comment faire pour investir massivement sans accroître notre endettement ? La seule solution était d'augmenter notre capital en faisant appel aux investisseurs privés. Cela nous a permis d'investir massivement, pour construire de nouvelles infrastructures capables d'accueillir 25 millions de passagers supplémentaires. Grâce à cet effort, nous avons aujourd'hui une capacité totale à Roissy-CDG de 80 millions de passagers pour un trafic actuel de 60 mil-

lions. Avec ça, nous sommes tranquilles jusqu'à la fin de la décennie.

On vous a parfois reproché d'avoir transformé l'aéroport en centre commercial...

Nous sommes partis du constat qu'il n'est pas possible d'offrir un bon retour sur investissement avec les seules activités aéronautiques. Elles ne dégagent pas plus de 3 % à 4 % de rentabilité, alors que le coût de l'argent tourne plutôt autour de 6 % à 7 % dans notre métier. Il nous fallait donc développer des activités que l'on appelle « annexes ». C'est ce que nous avons fait, et ça a marché. Entre 2004 et 2012, nous avons ainsi augmenté de 57 % la surface des commerces en zone réservée. La recette moyenne par passager est passée de 9 euros à 16,20 euros et bientôt 19 euros. Autre source de revenus récurrents : l'immobilier. Nous avons commercialisé 285.000 m² supplémentaires de 2006 à 2011 et 290.000 m² sont encore en développement.

L'investissement dans TAV est-il menacé par l'annonce d'un nouvel aéroport à Istanbul ?

Nous étions informés de ce projet de nouvel aéroport à Istanbul, même si



PIERRE GRAFF
PRÉSIDENT
D'AÉROPORTS
DE PARIS

« Si tout se passe bien à Orly, les travaux pourront démarrer en 2014 et une première partie – la nouvelle jetée d'Orly Sud – pourrait être prête en 2015. »

son ouverture ne devait pas intervenir avant la fin de notre concession, qui s'achève en 2021. Le ministre turc des transports annonce qu'il veut accélérer sa construction, en évoquant la mise en service d'une première tranche pour 2016. Je n'ai pas de raison de douter des déclarations du ministre. Cela dit, il paraît ambitieux de construire un aéroport de 70 millions de passagers d'ici à 2016.

Nous avons néanmoins interrogé les autorités turques, qui nous ont fourni des assurances. Dans l'hypothèse où cet aéroport entrerait en service avant 2021, nous aurions droit à des compensations. Et si les conditions de l'appel d'offres le permettent, ce projet pourrait même constituer une opportunité pour TAV.

Quel est votre projet pour Orly ?

Maintenant que nous avons fini les gros investissements à Roissy, il est temps de regarder ce que nous pouvons faire à Orly, qui accueille de plus en plus de passagers internationaux. La part du trafic international est ainsi passée de 14 % à 28 % depuis 2006. Ces passagers restent plus longtemps dans l'aéroport et les infrastructures sont saturées. On ne peut pas continuer comme cela.

Pour pouvoir restaurer le hall 3, d'où partent les vols vers les Dom-Tom, il était nécessaire de construire un bâtiment provisoire. Dès lors, pourquoi ne pas opter pour quelque chose de définitif, en faisant à Orly ce que nous avons fait à Paris-Charles de Gaulle : A savoir un bâtiment de jonction entre les deux aérogares. En y ajoutant une nouvelle jetée à l'autre bout d'Orly-Sud, nous pourrions ainsi créer, au total, 100.000 m² supplémentaires, pour une surface totale actuelle à Orly de 290.000 m². Cela permettrait de résoudre le problème de manque de place, tout en créant des surfaces commerciales supplémentaires, qui généreront des recettes additionnelles. De plus, ce projet s'intégrera bien dans les échéances du projet immobilier « cœur d'Orly », ainsi que dans le projet de Grand Paris.

Combien cela va-t-il coûter ?

Cela représente un budget de 400 et 450 millions d'euros. Nous pouvons nous le permettre sans alourdir nos investissements ; nous y consacrerons les moyens initialement prévus pour la rénovation du hall 3 au titre du contrat actuel et le reste sera investi dans la cadre du contrat suivant, soit environ 300 millions d'euros, ce qui est tout à fait raisonnable. Pour l'heure, nous en sommes encore à la phase d'information. Le projet devra prochainement être soumis au conseil d'administration. Si tout se passe bien, les travaux pourront démarrer en 2014 et une première partie – la nouvelle jetée d'Orly-Sud – pourrait être prête dès 2015.

Avez-vous été consulté sur le choix de votre successeur ?

Je n'ai pas été consulté sur le choix de mon successeur et ignore à ce jour les intentions des autorités. La seule certitude, c'est que je serai atteint par la limite d'âge prévue par les statuts à la date de mon anniversaire, le 11 novembre prochain.

PROPOS RECUEILLIS
PAR BRUNO TRÉVIDIC

Retrouvez l'intégralité de l'interview sur lesechos.fr