

## Rapport final du Conseil de la Fondation Swiss Aviation SLS

Octobre 2015

Moritz Leuenberger, Président de la Fondation  
Swiss Aviation SLS [www.luftfahrtstiftung.ch](http://www.luftfahrtstiftung.ch)

# 1 Introduction

## 1.1 La création de la Fondation Swiss Aviation SLS

La Fondation Swiss Aviation SLS a été créée le 3 octobre 2005 afin de faire valoir les intérêts de l'aviation suisse après le rachat de Swiss par le groupe Lufthansa. La vente avait été décidée par l'assemblée générale de Swiss, le 19 mai 2005. En effet, peu de temps après la création de Swiss en avril 2002, il était devenu évident qu'une aventure en solitaire ne serait pas possible au vu du contexte économique difficile (et notamment la guerre d'Irak, le SARS, les prix du carburant) et de l'évolution du secteur (poids croissant des compagnies low-cost dans le trafic européen, concurrence des grandes compagnies aériennes<sup>1</sup> au niveau du trafic international). Les problèmes financiers ont provoqué la mise en vente de Swiss malgré son existence récente. L'échec des négociations un an auparavant en vue d'une fusion avec British Airways a également joué un rôle.

Cette fusion a déclenché dans le pays la peur de voir disparaître la marque Swiss (et, avec elle, un symbole de l'identité de la Suisse) et que la compagnie perde complètement son indépendance en devenant une filiale de Lufthansa. On craignait alors que le groupe Lufthansa concentre son trafic intercontinental sur ses hubs situés en dehors de la Suisse. On croyait que la connexion du pays avec les destinations internationales, qui revêt une importance capitale pour l'économie du pays, pourrait disparaître si le trafic long-courrier était redirigé prioritairement vers les hubs de Lufthansa à Francfort et à Munich.

## 1.2 L'objet de la fondation

Dans ce contexte, la fondation de la SLS doit être vue comme une mesure destinée à maintenir la confiance tout au long du processus de fusion qui s'annonçait. La SLS devait s'assurer que la Suisse continue de disposer de bonnes connexions aériennes directes après le rachat de Swiss par le groupe Lufthansa et que Swiss conserve son indépendance au sein du groupe. Dans ce but, plusieurs instruments ont été accordés à la fondation dans ses statuts.

« La SLS a pour but de :

- *promouvoir le développement du trafic aérien et de l'infrastructure en veillant tout particulièrement à la connectivité (intérêt pour des liaisons aériennes continentales et intercontinentales directes) ;*
- *prendre position de manière générale sur les questions relatives au trafic aérien en Suisse ainsi que sur la politique commerciale de Lufthansa et de Swiss ou d'autres thèmes en rapport avec celle-ci après les avoir consultées de manière adéquate ;*
- *remettre des recommandations confidentielles et à titre indicatif à la direction de Swiss et au conseil d'administration de Lufthansa sur les thèmes essentiels concernant Swiss et ayant une importance stratégique pour la réalisation des objectifs communs d'intégration ;*
- *proposer les noms de deux personnes pour siéger au conseil d'administration de Swiss ;*
- *proposer le nom d'une personne pour siéger au conseil de surveillance de Lufthansa. »*

---

<sup>1</sup> Les méga-transporteurs qui sont nés d'une fusion, comme c'est le cas d'Air France – KLM.

La SLS a été mise en place conjointement par le Conseil Fédéral, Swiss et Lufthansa pour une durée de dix ans. Sa mission et donc son existence se terminent en octobre 2015.

### **1.3 Le Conseil de la Fondation**

Au cours des cinq premières années, la SLS a été présidée par Bruno Gehrig, qui a été remplacé par Moritz Leuenberger en novembre 2010. Depuis le début, le vice-président de la fondation était Claudio Generali et le reste du conseil était composé de Thomas Bieger, Conrad Meyer et du représentant de l'OFAC, son directeur Raymond Cron, remplacé en 2009 par Peter Müller. Lufthansa a choisi Frank Elbe comme observateur indépendant avec l'accord de Swiss.

## **2 Activité et thèmes au cours de la période 2005-2015**

Le conseil de la Fondation Swiss Aviation était informé tous les trimestres de l'activité de Swiss. Il faisait aussi régulièrement usage de son droit de conseil lors de discussions privées. Mais il ne s'exprimait publiquement que de manière ciblée (voir point 2.2.).

Pour pouvoir juger de manière indépendante de l'évolution du trafic aérien en Suisse et en particulier dans le hub de Zurich, le Conseil de Fondation a fait appel au Center for Aviation Competence (CFAC) de l'Université de Saint-Gall à partir de 2006 et l'a chargé d'effectuer un monitoring régulier des flux de trafic à l'aéroport de Zurich et dans les autres hubs du groupe Lufthansa de Francfort et Munich.

En application de son droit à proposer un candidat en cas de vacance pour le conseil d'administration de Swiss et le conseil de surveillance de Deutsche Lufthansa AG, le conseil de fondation :

- a nommé, en juin 2007, Jacques Aigrain, membre du conseil d'administration de Swiss pour le conseil de surveillance de Deutsche Lufthansa AG ;
- a nommé, en novembre 2010, son président de l'époque Bruno Gehrig comme nouveau membre (et président désigné) du conseil d'administration de Swiss ;
- a nommé, en novembre 2011, Monika Ribar pour le conseil d'administration de Swiss et à partir de 2014 pour le conseil de surveillance de Lufthansa ;
- a nommé, en juin 2015, Christoph Franz pour le conseil d'administration de Swiss.

Les activités de la Fondation Swiss Aviation peuvent être grossièrement divisées en trois phases.

### **2.1 La première phase (2005- 2007) : thèmes concrets d'économie et de politique aérienne**

Durant la phase de démarrage, la préoccupation principale du Conseil de la Fondation était d'éviter que les intérêts de la Suisse soient négligés après la reprise de Swiss par le groupe Lufthansa et de répondre ainsi aux craintes initiales. Le souvenir de la chute de Swissair était encore frais dans les mémoires et la Suisse était consciente de la nécessité d'un système de transport aérien fonctionnel, étant donné sa situation particulière à l'intérieur des terres, sans ressources naturelles et avec une économie tournée vers l'exportation. En 2006, une étude commandée par l'OFAC a constaté que près de 163 000 emplois étaient liés directement ou indirectement à l'aviation. Aujourd'hui, ce chiffre s'élève à 180 000. La création de valeur s'élevait en 2006 à 24 milliards de francs au total contre 30 milliards aujourd'hui. Une grande part de ces emplois se trouve dans la région de Zurich.

Les effets catalytiques pour la place économique suisse et en particulier pour ses entreprises présentes à l'étranger sont considérables.

À la suite de cela, le Conseil de la Fondation s'est penché en 2006 et 2007 sur les possibles conséquences pour Swiss et la place économique suisse de la vente de SRTechnics. Au cours de cette même période, elle s'est efforcée de garantir le droit de Swiss d'être reconnue comme entreprise suisse dans les pays situés hors de l'UE. La Suisse a finalement pu atteindre cet objectif suite à de nombreuses négociations avec les pays de ses principales destinations<sup>2</sup>.

Mais le Conseil de la Fondation s'est avant tout informé sur les flux de trafic et l'évolution de la plateforme aéroportuaire de Zurich. Il a observé le trafic intercontinental de manière critique et a constaté que Swiss a d'abord intensifié son réseau intercontinental grâce au soutien de la maison-mère LH puis l'a réduit. Le nombre de passagers sur des destinations intercontinentales a toutefois augmenté.

## **2.2 La deuxième phase (2007 – 2011) : Thème dominant, l'infrastructure aéroportuaire**

Le développement du raccordement intercontinental n'est possible que si l'infrastructure, et notamment l'aéroport, reste compétitive en comparaison avec la concurrence. Au cours des années 2007 à 2011, le centre d'attention du Conseil de la Fondation s'est donc déplacé sur les discussions politiques autour des restrictions d'approche de l'aéroport de Zurich décrétées par l'Allemagne et les différentes initiatives lancées dans le canton de Zurich en vue de brider le trafic aérien. La Fondation Swiss Aviation a pris position à plusieurs reprises sur ces thèmes entre 2009 et 2011.

Dans le cadre de ses réflexions, le Conseil de la Fondation a constamment pris en compte la fonction des aéroports nationaux de Zurich, Genève et Bâle comme portes d'entrée et de sortie entre la Suisse et le monde. Le hub de Zurich est d'une importance capitale pour Swiss afin d'accomplir sa fonction consistant à connecter la Suisse avec les principaux centres, que ce soit en Europe mais aussi et surtout en dehors du continent. Zurich est le seul aéroport national de la Suisse qui dispose d'une capacité suffisante pour exploiter un hub. L'aéroport de Zurich est une infrastructure majeure en Suisse et Swiss est forcément amenée à l'utiliser.

Le Conseil de la Fondation a fait valoir sa position dans le débat politique en diffusant des communiqués de presse et en écrivant une lettre ouverte aux conseillères et conseillers cantonaux du canton de Zurich :

- le 23 janvier 2007 au sujet de l'initiative populaire « Pour une politique aéroportuaire réaliste » et donc sur la limitation des mouvements aériens dans l'aéroport de Zurich<sup>3</sup>;

---

<sup>2</sup> Dans 100 accords sur le transport aérien sur 140 (y compris l'accord avec l'UE et AELE), la Suisse a pu obtenir une libéralisation de la clause de propriété, si bien que les rapports de propriété et de contrôle de Swiss ne jouent plus aucun rôle et que cette dernière peut continuer ses vols sans obstacles en étant considérée comme compagnie aérienne suisse même après la reprise par le groupe Lufthansa.

<sup>3</sup> [http://www.luftfahrtstiftung.ch/docs/Kantonsraete\\_zrh\\_2.pdf](http://www.luftfahrtstiftung.ch/docs/Kantonsraete_zrh_2.pdf)

- le 27 septembre 2009 au sujet de l'initiative populaire du canton de Zurich sur la répartition du bruit des aéronefs, l'initiative « Fairflug »<sup>4</sup>;
- le 29 novembre 2009 au sujet du projet fédéral de création d'un financement spécial en faveur de tâches dans le domaine du trafic aérien<sup>5</sup>;
- le 6 octobre 2011 au sujet de l'initiative du canton de Zurich visant à empêcher la création de nouvelles pistes et l'extension des pistes existantes ainsi que sur la contre-proposition de l'association « Flugschneise Süd Nein »<sup>6</sup>.

Par ailleurs, le président s'est exprimé plusieurs fois sur des questions de politique du transport aérien afin de divulguer l'opinion de la fondation.

### **2.3 La troisième phase (2012 – 2015): Nouveaux concurrents issus des pays du Golfe et de la Turquie**

À partir de 2012, les monitorings réguliers du CFAC de l'université de Saint-Gall ont reflété la croissance rapide des nouveaux concurrents – et notamment des compagnies aériennes des pays du Golfe – de manière de plus en plus évidente. Le Conseil de la Fondation s'est ainsi penché principalement sur le paysage concurrentiel dans lequel Swiss devait s'imposer face aux nouvelles compagnies aériennes. Leurs conditions-cadres financières et politiques avantageuses (pas d'impôts et de cotisations sociales, pas de limitations des vols, des financements étatiques très favorables, des taxes aéroportuaires très basses, etc.) mettent toutes les compagnies aériennes européennes sous pression. Les pays d'origine mettent en œuvre une politique aérienne qui accorde une grande importance au transport aérien et qui permet d'intégrer de manière optimale les aéroports, le contrôle du trafic aérien et le système de hub. Une étude du CFAC commandée par l'OFAC a démontré que le raccordement intercontinental de la Suisse est menacé par ces nouveaux concurrents.

Pour Swiss, un facteur aggravant est venu se greffer à cette situation : le conflit encore non réglé à propos du nouveau modèle de taxes d'aéroport de la société d'exploitation de l'aéroport de Zurich. Alors qu'un accord contractuel a été trouvé avec l'aéroport de Genève, les négociations ont échoué à Zurich. Dans son communiqué de presse du 23 avril 2014<sup>7</sup>, la SLS s'est positionnée aux côtés de Swiss et de sa revendication de taxes aéroportuaires raisonnables. Par ailleurs, selon le rapport annuel de la société d'exploitation de l'aéroport de Zurich, celui-ci pourrait obtenir un résultat financier plus que solide même sans appliquer une hausse des taxes. Pour pouvoir assumer son rôle dans le trafic aérien international, Swiss doit pouvoir résister à la pression de la concurrence internationale également du point de vue financier. L'aéroport de Zurich joue à ce titre un rôle important. Aux yeux du Conseil de la Fondation, il devrait lui aussi analyser la compétitivité de l'ensemble du système de hub de la Suisse/ Zurich selon une perspective à long terme.

En juillet 2014, le Conseil de la Fondation s'est penché sur le retrait de Swiss de Bâle-Mulhouse. La Lufthansa avait prévu de la remplacer à Bâle par la compagnie low-cost du groupe, Eurowings.

---

<sup>4</sup> [http://www.luftfahrtstiftung.ch/docs/slfs\\_stellungnahmen\\_d.pdf](http://www.luftfahrtstiftung.ch/docs/slfs_stellungnahmen_d.pdf)

<sup>5</sup> [http://www.luftfahrtstiftung.ch/docs/slfs\\_stellungnahmen\\_d.pdf](http://www.luftfahrtstiftung.ch/docs/slfs_stellungnahmen_d.pdf)

<sup>6</sup> [http://www.luftfahrtstiftung.ch/docs/slfs\\_release.pdf](http://www.luftfahrtstiftung.ch/docs/slfs_release.pdf)

<sup>7</sup> [http://www.luftfahrtstiftung.ch/docs/20140423\\_Comm\\_sls\\_d.pdf](http://www.luftfahrtstiftung.ch/docs/20140423_Comm_sls_d.pdf)

Le président de la fondation avait critiqué publiquement ce retrait mais avait également constaté que pour beaucoup de Suisses, « le prix et la disponibilité des vols sont devenus plus importants que la croix sur l'empennage ».<sup>8</sup>

### 3 Perspective

Les deux buts fondamentaux de la Fondation Swiss Aviation étaient de veiller à l'indépendance de Swiss au sein du groupe Lufthansa et de garantir le raccordement de la Suisse au transport aérien international.

#### 3.1 À propos de l'intégration de Swiss dans le groupe Lufthansa

Un des deux objectifs principaux de la Fondation Swiss Aviation est aujourd'hui atteint : l'intégration de Swiss dans le groupe Lufthansa s'est faite avec succès au cours des dix premières années – la durée du mandat de la fondation. Swiss a pu conserver son indépendance et s'est développée de manière satisfaisante après sa reprise par le groupe Lufthansa. Depuis l'année 2005, elle a :

- amélioré le résultat d'exploitation, passant d'une perte de 14 millions de francs en 2005 à un bénéfice de 368 millions en 2010 ; elle a également obtenu un bénéfice de 347 millions d'euros en 2014 malgré de constantes circonstances défavorables ;
- créé près de 1 500 emplois uniquement par Swiss ;
- transporté environ 60 % de passagers en plus ;
- augmenté les capacités (SKO<sup>9</sup>) de 64% ;
- ouvert 26 nouvelles destinations européennes et 6 intercontinentales jusqu'en août 2015.

En s'intégrant dans le groupe Lufthansa, la prévision était une augmentation de la flotte long-courrier de deux avions jusqu'en 2007. Avec 11 avions long-courrier supplémentaires acquis jusqu'à présent, la promesse est largement dépassée. Par ailleurs, la productivité et donc le remplissage des vols a nettement augmenté, ce qui a eu un effet positif sur le rapport entre le nombre de passagers transportés et le nombre de vols.

À côté de l'élargissement du réseau européen au départ de Zurich, Genève et Bâle (jusqu'en 2014), le réseau intercontinental s'est également élargi avec de nouvelles destinations comme Delhi, Shanghai, Pékin, Singapour et San Francisco. À l'exception de Nairobi, les fréquences ont pu être augmentées jusqu'à un vol par jour sur toutes les destinations long-courrier, ce qui est d'une importance capitale pour le trafic commercial.

Swiss étant une entreprise exportatrice, elle réalise deux tiers de son chiffre d'affaires à l'étranger mais 90 % des emplois se trouvent en Suisse. Swiss crée des emplois dans la fourniture et la maintenance, dans le catering, le tourisme et dans le reste de l'économie.

---

<sup>8</sup> [http://www.schweizamsonntag.ch/ressort/wirtschaft/das\\_ist\\_genau\\_das\\_was\\_man\\_nicht\\_wollte/](http://www.schweizamsonntag.ch/ressort/wirtschaft/das_ist_genau_das_was_man_nicht_wollte/)

<sup>9</sup> SKO: Sièges kilomètres offerts. Il s'agit d'un indicateur de la capacité de transport d'une compagnie aérienne. Le nombre de sièges disponibles est multiplié par la distance de vol en kilomètres.

Si par exemple un nouvel Airbus est mis en service, plus de 320 emplois sont créés et la création de valeur est largement supérieure à 30 millions de francs. Si c'est une compagnie aérienne étrangère qui vole vers la Suisse avec ce même avion, la valeur créée est environ cinq fois plus faible.

Dix ans après la création de la Fondation Swiss Aviation, Swiss est bien lancée : elle s'est développée de manière positive, elle a mis en service de nouveaux avions, élargi son réseau, augmenté le nombre de passagers transportés et a créé de nouveaux emplois.

Il ne faut cependant pas oublier que le transport aérien international est une activité avec des marges très faibles et soumis à une concurrence très importante. La compagnie Lufthansa se trouve elle-même dans une phase difficile d'optimisation des coûts et de restructuration. La bonne situation économique actuelle de Swiss est certes garante de sa relative indépendance mais celle-ci n'est jamais définitivement acquise. Il suffit en particulier d'observer le transfert de services centraux de management vers le groupe LH et de constater qui occupe les postes clé dans le management et le conseil d'administration.

Les collaborateurs sont des éléments importants qui garantissent la qualité et l'identité suisse de Swiss. Il faut à ce titre souligner l'importance de la paix sociale qui permet de la création de valeur et assure en même temps un niveau stable des coûts face à la concurrence.

### **3.2 A propos de l'intégration dans le trafic aérien international**

L'autre objectif majeur de la Fondation Swiss Aviation a aujourd'hui également été atteint. On peut en effet constater que la Suisse dispose actuellement d'une très bonne connexion directe avec les principales destinations européennes et intercontinentales<sup>10</sup>. Cette intégration de la Suisse dans le trafic aérien international doit cependant continuer à être suivie de près car elle n'est pas automatiquement assurée pour l'avenir.

Le monitoring de la compétitivité de l'aviation suisse publié conjointement pour la deuxième fois par l'Office Fédéral de l'Aviation Civile (OFAC), Aérosuisse, Skyguide, Swiss et la Swiss International Airports Association en mars 2015<sup>11</sup> montre le niveau élevé d'efficacité et de qualité du transport aérien suisse. En ce qui concerne les conditions-cadres, et notamment les taxes et la capacité, le rapport tire toutefois le signal d'alarme. Sur ce point, la compétitivité de l'aviation civile suisse est fortement menacée en comparaison avec les concurrents internationaux. Selon l'étude, les pronostics pour le secteur de l'aviation ne sont pas bons. Les problèmes mentionnés sont le haut niveau des coûts, les taxes élevées, la vigueur du franc, les infrastructures limitées, les strictes réglementations d'exploitation ainsi que la concurrence des compagnies du Golfe et de la Turquie.

Contrairement à ce que l'on craignait il y a dix ans, la menace pour l'aviation suisse ne vient pas de Francfort mais des compagnies des États du Golfe et de la Turquie. Leur but déclaré est de faire passer par leurs plateformes les flux de trafic en direction de l'Asie. Munies de moyens financiers illimités et soutenues par des conditions-cadres généreuses, elle peuvent mettre l'ensemble de l'aviation européenne sous pression.

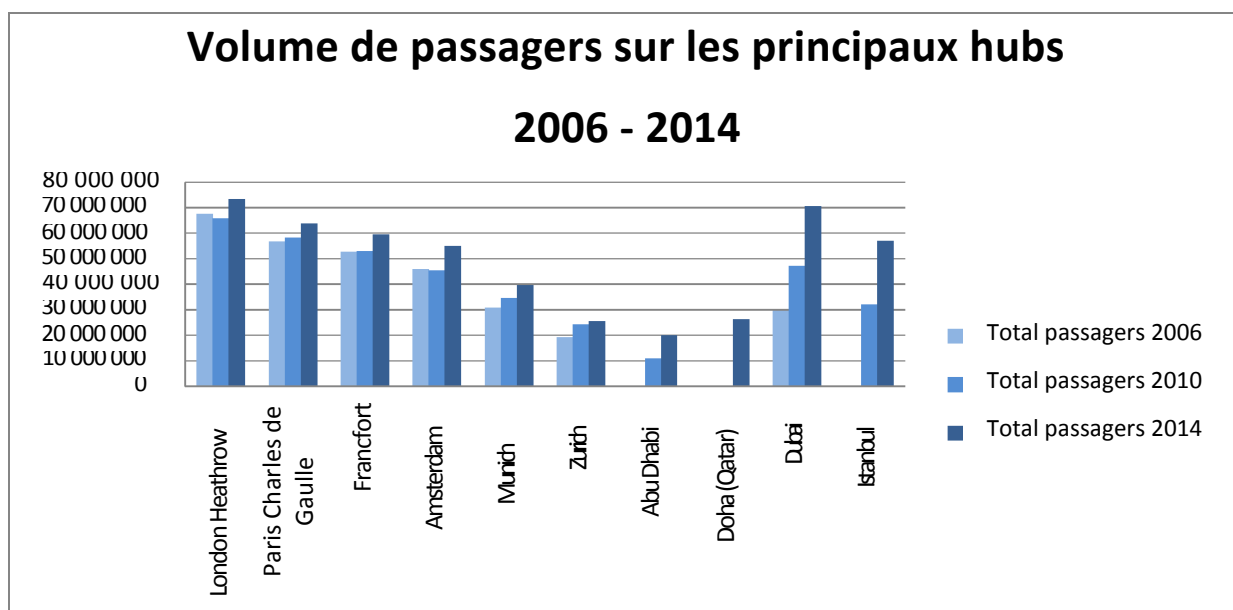
---

<sup>10</sup> [2015: 67 destinations européennes et 24 intercontinentales](#)

<sup>11</sup> <http://www.bazl.admin.ch/dokumentation/studien/index.html?lang=de>

Dans ce contexte, l'aéroport de Zurich ne dispose pas des meilleures cartes : parmi les hubs européens, c'est celui qui dispose de la plus faible capacité, des interdictions de vols de nuit les plus longues et des restrictions les plus fortes.

Avec ses hubs idéalement placés pour le trafic en plein développement entre l'Europe et l'Asie ou même l'Australie, les compagnies des États du Golfe détournent le trafic nécessaire pour l'exploitation de hubs intégrés et agrandis dans toutes les directions. Grâce à ces conditions-cadres optimales, elles défont principalement la place aérienne européenne (voir fig. « Volume de passagers sur les principaux hubs », source : Université St-Gall). L'optimisation des conditions-cadres, en particulier pour les aéroports, les transporteurs exploitant un hub ainsi que les services



de navigation aérienne peut être décisive pour la survie des hubs intercontinentaux en Europe.

Il faut également assurer l'intégration de la Suisse dans l'espace aérien européen. L'accord sur le trafic aérien avec l'UE et sa continuité est à ce titre indispensable. C'est uniquement grâce à celui-ci que les compagnies aériennes suisses ont accès sans obstacles au marché européen du transport aérien. Pour une compagnie aérienne en réseau comme Swiss, cet accès est absolument essentiel pour pouvoir remplir les vols long-courriers et ainsi les rentabiliser.

### 3.3 Résumé

La mission de la fondation au cours de ses dix années d'activité était d'agir afin que la Suisse continue à disposer de bonnes liaisons aériennes et que Swiss puisse conserver son indépendance au sein du groupe Lufthansa. Ces objectifs ont été atteints : le transport aérien suisse est bien raccordé aux grandes destinations mondiales et Swiss dispose toujours d'une marge de manœuvre importante. Il ne fait cependant aucun doute que les conditions d'un marché aussi volatil que celui



du trafic aérien connaîtront des changements rapides, et que les craintes liées à l'objectif premier de la fondation pourraient à tout moment redevenir d'actualité.

Il est donc indispensable que le DETEC et l'OFAC surveillent l'évolution de ce secteur et prennent les mesures qui s'imposent pour pouvoir réagir en cas de besoin.

Le Conseil de la Fondation considère toutefois que sa tâche est terminée étant donné la situation actuelle et remercie la confiance qui lui a été accordée.

Octobre 2015

Moritz Leuenberger, Président de la Fondation Swiss Aviation