

# Le calcul du niveau des redevances

## Dakar session 6

juin 2019



# Recueil des informations et préparation des rapports

# Quelles sont les informations nécessaires?

Les informations des *Building Blocks* doivent être assez précis

Amortissement

Opex

Coût du capital  
(le cas échéant)

Charges

Prévision du  
trafic

Les revenus  
commerciaux

Revenus

Investissements

Asset base

# Les dimensions à discuter

Afin de comprendre l'information et parvenir à un accord, il faut prendre en compte différentes dimensions:

- 1: Segmentation des charges - la structure des charges (**Quelles charges**).
- 2: Le montant de chaque charge (**Combien**).
- 3: L'évolution des charges dans le temps (**Quand**).
- 4: Le rapport entre les prévisions de charges et les charges reels (**Quelle différence**).

→ La dimension temporelle est importante et doit être prise en compte dans les rapports discutés



# Difficulté de gestion de l'information

Toute entreprise peut faire face au défi de ne pas pouvoir comprendre leurs propres informations financières. Pourquoi?

1. Systèmes d'information, ERP (*enterprise resource planning*) et les bases de données ne sont utiles que s'ils sont conçus et alimentés correctement.
2. La qualité des données dans le système est strictement proportionnelle à la qualité des données en entrée.
3. Des changements de système ou mises-à-jour peuvent créer une discontinuité dans l'historique.
4. Si les rapports produits par les systèmes ne sont pas adaptés, les rapport « standards » peuvent porter à confusion.
5. Les changements organisationnels ne sont pas toujours pris en compte dans les systèmes d'information.

# Récupération des informations sur les charges d'exploitation: Plan comptable

Où commencer?

Les informations concernant les charges et les revenus sont toujours disponibles par le biais de l'audit annuel.

Le plan comptable et le budget sont le meilleur point de départ.



# La plan comptable précise le niveau de détail

- Le plan comptable sert de base afin de comprendre la structure des charges
- La même structure est souvent utilisée pour l'élaboration du budget – on planifie les coûts pour la période suivante.
- En principe on peut déjà facilement avoir accès à ces deux éléments
- Le service comptabilité/finance doit pouvoir fournir des informations sur les résultats de clôture annuelle, les résultats historiques, et le suivi du réalisé par rapport au budget.
- Attention: Les changements dans la structure du plan comptable peut conduire à une discontinuité qui perturbe les analyses

# informations structurées sur opex

2015      2016      2017      2018      2019      2020

Salaires et charges

Fonds de pension

Voyage

Entretien

Prst. Ext. / Conseil

Loyer

Amortissements

Total des Charges

Titre	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Salaires et charges	10,000,000	10,500,000	11,000,000	11,500,000	12,000,000	12,500,000
Fonds de pension	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Voyage	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Entretien	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Prst. Ext. / Conseil	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Loyer	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
Amortissements	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
<b>Total des Charges</b>	<b>25,500,000</b>	<b>26,500,000</b>	<b>27,500,000</b>	<b>28,500,000</b>	<b>29,500,000</b>	<b>30,500,000</b>





# Les charges d'exploitation qui ouvrent la porte au dialogue

Pourquoi et comment cette information est pertinente:

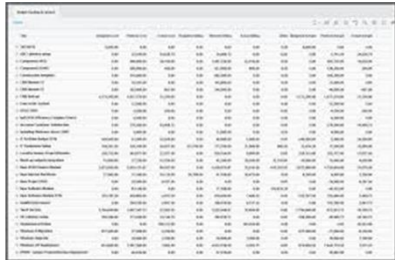
- Pour voir l'évolution des coûts.
- Pour connaître les raisons.
- Pour discuter de l'optimisation de leur développement.
- Pour comprendre les tendances et planifier les coûts et le niveau des effectifs.

En outre, il convient de présenter et expliquer l'évolution en nombre d'effectifs.

Il est essentiel que les compagnies aériennes comprennent les charges. Un dialogue ouverte à leur égard témoigne d'un partenariat de confiance.

Les informations confidentielles peuvent être soumis à un accord de confidentialité.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Salaries and related						
Pension						
Travel						
Maintenance						
Consulting						
Rent						
Depreciation						
Total Cost						



# Building Block: Amortissement

L'amortissement est un élément important:

Le coût d'un investissement est payé par les redevances en incluant une partie de l'actif jusqu'à ce qu'il soit totalement amorti.

L'amortissement rentre dans le calcul des redevances, divisé par le trafic afin de rentrer dans la détermination du tarif unitaire.



Où se trouve cette information?



registre des actifs de la société.

# Suivez l'argent: prévisions de l'évolution du chiffre d'affaires

Les revenus en provenance des redevances et des activités commerciales / autres sont saisis dans le système comptable de l'entreprise. Leur évolution reflète principalement l'évolution du trafic.

L'information sur le trafic devrait être disponible à partir des processus de facturation. Tout aussi important sont les prévisions de la société pour le trafic futur: cet exercice est généralement une partie de la planification budgétaire.

→ Le résultat financier de la société, qu'il s'agisse du passé, du présent ou de l'avenir – provient des mêmes sources d'information.



# Conclusion: L'accès et l'organisation de l'information

Toutes les informations sont généralement accessibles et disponibles à partir de bases de données de l'entreprise (Finance / Comptabilité).

Pour assurer la transparence du processus de consultation, ces informations devraient être structurées et partagées.

Les écarts au fil du temps devrait être abordés proactivement.

Les augmentations importantes doivent toujours être expliqués.

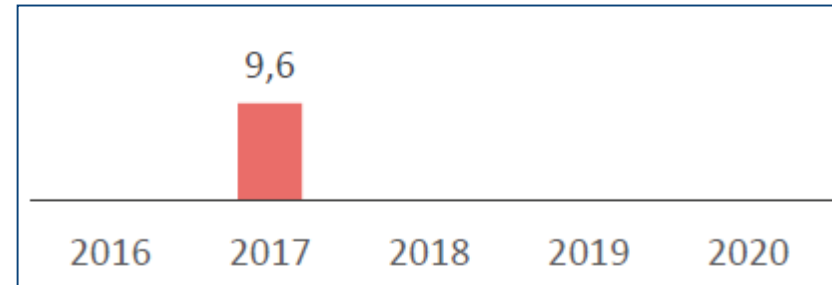


# Consultation sur les investissements

# La revue du plan d'investissement

Un bon descriptive des investissements prévus doivent comprendre:

- La description.
- La justification.
- Les alternatives.
- Le coût et le financement.
- La durée de vie des actifs.
- Le plan de dépenses.
- La consultation prévue et réalisée.
- Le déclencheur des investissements.



# Les utilisateurs doivent pouvoir contester les investissements

Une approche collaborative en ce qui concerne les investissements donne aux usagers la possibilité de contester certains investissements.

## Cela signifie:

- 1) Les investissements sont justifiés ou nécessaires?
- 2) Sont-ils nécessaires au moment proposé ou peuvent-ils être reportés?
- 3) Est-ce que la portée des investissements correspond aux besoins? Y a-t-il des ajustements nécessaires?
- 4) Doit-on prévoir des investissements supplémentaires?
- 5) Les projets correspondent aux prévisions de trafic?



# Les avantages d'une discussion ouverte des investissements

- L'infrastructure aéronautique a des forts besoins en capital et un cycle de renouvellement relativement long.
- Ils doivent être suffisamment souples pour anticiper les besoins futurs en matière de capacité et niveau de service.
- Les usagers sont ceux qui génèrent le trafic de l'aéroport et connaissent leurs besoins.
- Les usagers ne devraient payer que pour ce qu'ils utilisent - l'infrastructure doit correspondre à la demande.
- En discutant ouvertement des projets d'investissement, les utilisateurs et l'exploitant éviteront de payer des actifs qui ne sont pas utilisés ou insuffisamment utilisés.
- Les compagnies aériennes demanderont plus d'investissements en fonction des besoins.
- Les négociations sur les redevances sont rendus beaucoup plus faciles s'il y a un accord sur le Master Plan de l'aéroport.





# Informations sur les investissements

Des informations sur les principaux investissements peuvent être facilement structurés.

Nom et description

Objet et risques

Coût total

Mise en service

Financement

Durée de vie

Impact sur les opex

Impact sur les redevances



L'information est facilement présentée dans un fichier Excel.

→ Le fichier peut être envoyé avant la consultation.

→ Le contenu sera discuté lors de la consultation.

Project Name	Description	Investment Type	Start Date	End Date	Investment Cost (M€)	Operating Costs (M€/year)	Revenue (M€/year)	Net Present Value (M€)	Internal Rate of Return (%)
Investment 1	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Investment 2	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Investment 3	...	...	...	...	...	...	...	...	...

# Des cadres pluriannuels et d'autres considérations pour la fixation des redevances

# Les redevances peuvent être fixés pour plusieurs année(s)

- Le modèle des Building Blocks permet le calcul des redevances de calculer les frais pour une année ou pour plusieurs années à venir.
- Une fois que les valeurs des coûts et des revenus sont clairement déterminés et discutés, le calcul de l'évolution du niveau des charges est un exercice simple.

Mais: Il faut tenir compte de certaines différences.



# La première année est différente de l'année dernière

Qu'est-ce qui change?

- Il est beaucoup plus facile de formuler des prévisions à horizon d'un an plutôt que cinq
- Une économie mondiale volatile ne peut pas prédire les évolutions de trafic (= recettes) pour cinq ans sur la base des données actuels.
- L'évolution des charges dépend également des prix du marché local: les augmentations de salaires actuels ne sont pas forcément les mêmes que ceux prévu dans 5 ans.
- Les taux de change peuvent avoir un fort impact sur la rentabilité et les revenus de manière significative - mais qui sait mesurer cet impact de manière précise?
- La politique des pays voisins, les zones de guerre, les crises économiques, etc. pourraient avoir un impact.

En bref: l'avenir n'est pas (très) prévisible.

# Faut-il plus de temps pour négocier un cadre pluriannuel?

- Lors des discussions sur un accord pluriannuel, il faut avoir préparé et discuter des prévisions de charges et recettes pour la même période.
- Cela devrait montrer les charges historiques, actuels et ceux prévus pour la nouvelle période.
- Il est important de comprendre à quel point les prévisions fournis par le passé étaient proches de la réalité. Cette comparaison donne une idée de la fiabilité des prévisions pour l'avenir.
- Vu les incertitudes, plus l'horizon des prévisions est long, plus il y a une tendance naturelle à prévoir une marge pour palier aux risques

# La regulation peut imposer des accords pluriannuels

- 1) Dans certains pays européens, ainsi qu'en Afrique du Sud, la réglementation en vigueur exige la conclusion des accords pluriannuels.
- 2) Ces approches nécessitent de nombreuses et intenses réunions, touchant sur les hypothèses, les prévisions, les plans et les plans d'investissement.
- 3) Souvent, l'accord ne se trouve pas par négociation directe et est prise par le régulateur ou ministère qui joue le rôle d'arbitre.
- 4) Les contrats de concession rajoutent une complexité supplémentaire aux débats.
- 5) D'expérience, les accords pluriannuels font gagner du temps si elles sont prévus avec une certaine souplesse. Il en résulte un niveau de redevances connu et prévisible pour la période convenue.

# La regulation peut imposer des accords pluriannuels

## Avantages

- Cadre cohérent.
- Evolution prévisible.
- Cadre permettant de planifier.
- Moins d'effort une fois conclu.
- Focus sur l'activité de l'aéroport.
- Efficace.

## Inconvénients

- Temps important qui doit être initialement consacré.
- La gestion de l'incertitude.
- Les défis des prévisions.
- Flexibilité limitée.
- Gestion du risque.
- Débats animés - la confiance.

# Les deux approches en tant que solution

Les objectifs des accords pluriannuels peuvent être atteints progressivement.

- ❑ Afin de renforcer la confiance, des consultations pourraient commencer en toute transparence pour une d'une année.
- ❑ Après deux années de consultations réussies (au début de l'année 3), prévoir un atelier pour discuter d'un cadre pluriannuel.
- ❑ Travailler en tenant compte des avantages et des inconvénients: il est important que le cadre soit défini indépendamment des responsables du processus!
- Pourquoi? → Les individus nommés seront, à un moment donné, remplacés et l'accord doit pouvoir continuer malgré un tel changement.
  
- ❑ Comment relever les défis, par exemple dans l'économie mondiale.
- ❑ Préparez-vous pour les réunions de suivi annuels et intégrer de la flexibilité.





# Les accords pluriannuels demandent de partager davantage d'information

La transparence concernant des données historiques, actuelles et prévues est essentielle.

Il faut tenir compte:

Développement / données concernant: le trafic, les revenus, les charges, le personnel, et les investissements. Cela sur plus qu'une année.

Il convient de présenter les données dans l'ordre:

- Données historiques.
- L'année en cours (plan/budget)
- L'année en cours (prévisions)
- Les années à venir.
- Les données prévisionnelles et réelles pour chaque année disponible

# La base d'un accord est l'alignement entre les acteurs impliqués

- Le partage de l'information est la base d'un partenariat solide et de confiance.
- Les compagnies aériennes ont besoin de comprendre la logique derrière le prix pour les services qu'ils doivent acheter.
- L'échange d'informations peut s'avérer compliqué - un atelier collaboratif aidera la compréhension et l'accord sur les informations clés.
- Une discussion ouverte aide tout le monde: les usagers ont des idées qui ne sont pas uniquement dans leur intérêt.
  
- Un partenariat solide est le prérequis d'une réussite partagée!

# Les facteurs externes peuvent peser lourdement sur les charges / recettes

La situation des charges et des recettes d'une entreprise peut subir des variations importantes si la même devise n'est pas utilisée pour l'ensemble des éléments financiers.

Au fond, la devise fondamentale de la société reste la devise du pays.

La plupart des charges sont payés en monnaie locale, sauf quelques achats à l'étranger, par exemple dans le cadre des projets d'investissement.

La société doit prévoir de la trésorerie en monnaie locale afin de payer les dépenses courantes.

Le reporting financier est généralement préparé en monnaie locale.



# L'impact des fluctuations des taux de change

Les revenus peuvent varier si la devise locale fait l'objet de fortes variations.

## Une situation commune:

- Les coûts sont payés en monnaie locale - les revenus sont reçus en devises étrangères.
- Si la monnaie locale fluctue, les revenus en monnaie étrangère n'ont plus la même valeur locale.
- Une devise locale volatile aura tendance à perdre en valeur par rapport à une devise de facturation étrangère.
- Si cela se produit entre consultations, le résultat est positif pour l'entreprise.



# Les effets positifs des fluctuations monétaires

## Exemple: Recettes en USD

- Taux de change 1 USD à 1 LEP (Lemurian Peso) = 2,5.
- Pour 1000 USD l'entreprise reçoit 2500 LEP.
- L'USD prend de la valeur: 1 USD vaut 3,5 LEP.
- Le chiffre d'affaires de 1000 USD deviennent soudainement 3500 LEP – avec aucun effort.



Suite à l'évolution des marchés financiers, le chiffre d'affaires de la société augmente

.

# Les effets négatifs des fluctuations monétaires

## « There is no free lunch »

Si le taux de la devise étrangère monte - votre devise perd.  
Cela rend les importations plus coûteuses – par exemple les achats qui ne peuvent être effectués dans le pays ou les importations d'énergie (le pétrole est négocié en dollars américains, etc.)

On peut limiter l'impact des fluctuations monétaires avec des instruments financiers tels les opérations de couverture. Ces instruments ont un coût de mise en place et leur vraie efficacité doit être prise en compte.



# Les redevances n'ont pas augmenté depuis...



Pourquoi ne peut-on justifier une augmentation simplement vu l'absence de changement de tarif pendant de multiples années?

- Les charges de l'entreprise ont pu augmenter, ce qui pousse à croire qu'une augmentation des tarifs est nécessaire
- Cependant la hausse des revenus issus d'une augmentation du trafic compense l'effet (les charges n'évoluent pas dans la même proportion en règle générale).
- Il faut prendre en compte l'évolution des taux de change: si la devise des sorties de trésorerie baisse par rapport à la devise de facturation – il faut tenir compte des gains exceptionnels.

Avec le recul, nous pouvons conclure:

- Souvent l'absence de consultation est dû au fait qu'une consultation aurait mené à une baisse au cours des périodes précédentes, mais que faute de consultation – cette baisse n'a pas eu lieu.
- Par conséquent, même aujourd'hui les redevances peuvent baisser.

# L'inflation et son impact sur les charges

- Dans de nombreux environnements régulés, la formule tarifaire utilise l'inflation.
- L'inflation représente, tout simplement, l'évolution des prix pour un ensemble de biens et services.
- L'inflation est souvent normalisé et publié officiellement par l'office statistique du pays, également disponible à partir des données du FMI.
- L'inflation représente donc un chiffre officiel pour refléter l'évolution des prix.
- Ces mêmes organismes émettent souvent des prévisions d'inflation



# Les prévisions ne devraient pas s'ancrer dans l'inflation

On observe parfois des accords pluriannuelles où le niveau de redevances augmente simplement avec l'inflation prévue.

Cependant, les charges de l'entreprise n'évoluent pas avec l'inflation. L'impact des taux d'inflation élevés peut ainsi devenir exagéré:

## Par exemple:

Taux d'inflation 2018 = 5%, 2019% = 8, 2020 = 7%

Coût de base opex 2017 = 25,000,000

L'augmentation des coûts en raison de l'inflation:

$((25,000,000 * 1.05) * 1.08) * 1.07 = 30,334,500.$

→ Sans avoir modifié les services ou avoir embauché plus de personnel, le coût est passé de 25 à plus de 30 Mio en trois ans en appliquant que l'inflation!

# Comment aborder l'inflation?

La meilleure est

→ de ne pas le faire

Plutôt: Etablir des prévisions réalistes

- Les investissements ne peuvent être planifiés en appliquant une formule à base d'inflation.
- Le taux d'inflation du pays mesure un panier de biens et services - ceux-ci sont le plus souvent indépendant du niveau des charges de l'entreprise. Le seul élément valable est le coût du personnel.
- Un plan réaliste doit prendre en compte des paramètres pertinents pour planifier l'évolution des charges dont: personnel, entretien, fournitures, prestations externes, etc.
- La société dispose d'un pouvoir de négociation important qui permet d'obtenir des meilleurs prix.
- C'est généralement la valeur ajoutée du service des achats et la justification de son existence.

# Conclusion: Une approche collaborative, gagnant-gagnant

- ✓ Le bien-être des autres nous intéresse tous.
- ✓ Comprendre la perspective de l'autre génère la confiance.
- ✓ L'objectif n'est pas de parler de répartition mais de croissance.
- ✓ Le partenariat sera soumis à des épreuves en moments difficiles - mais un bon partenariat peut toujours survivre à ces moments.



# Mais la planification n'est pas toujours facile ...



En application pratique:

Le calcul du niveau global des redevances

# Le calcul du niveau global des redevances

L'intégration de tous les aspects de la détermination des redevances pour une année:

Coût total raisonnable.

Les prévisions de trafic.

Les prévisions de recettes.

L'évolution prévue en taux de change.

= Redevance unitaire (dans une structure de redevances).

La preuve: Le produit des redevances par le trafic prévu devrait se traduire par le coût total de l'entreprise.

La modélisation financière déterminera l'évolution annuelle en % dans un cadre pluriannuel.

# La mise en oeuvre du niveau des redevances

Le calcul est fait prenant en compte trois années:

1x pour la dernière période compétente disponible avec les données réelles (l'an dernier).

1x pour l'année en cours.

1x pour l'année à venir.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise (Building Blocks) est comparé au réel chiffre d'affaires généré chaque année.

On évalue la différence (%).

L'évolution des recettes par PAX en pourcentage est appliqué sur les redevances futures tenant compte d'un écart éventuel entre les revenus réels et ceux autorisés.

# Exemple pour calculer le niveau des redevances

Pour la prochaine période, le coût total est mis en perspective contre le trafic total de calculer un revenu par PAX.

Sur la base des données réelles, provisoires et prévus, le calcul montre que le niveau global des charges devraient baisser de 2% dans la période suivante pour atteindre les recettes nécessaires.

YEAR	2017	2018 Forecast	2019 Plan
<b>Opex</b>	1,355,000,000	1,370,000,000	1,380,000,000
<b>Depreciation</b>	450,000,000	465,000,000	475,000,000
<b>Cost of capital</b>	26,000,000	27,000,000	28,000,000
<b>Total cost</b>	1,831,000,000	1,862,000,000	1,883,000,000
<b>Other Revenue</b>	(12,000,000)	(14,000,000)	(16,500,000)
<b>Allowed Revenue</b>	<b>1,819,000,000</b>	<b>1,848,000,000</b>	<b>1,866,500,000</b>
<b>Total PAX</b>	12,350,000	12,680,000	13,100,000
<b>Revenue per PAX</b>	147	146	142
<b>in %</b>		-1.05%	-2.24%



# Exemple de calcul basé sur Excel:

## L'impact des prévisions du trafic et de la planification OPEX

YEAR	2017	2018 Forecast	2019 Plan
<b>Opex</b>	1,355,000,000	1,370,000,000	1,380,000,000
<b>Depreciation</b>	450,000,000	465,000,000	475,000,000
<b>Cost of capital</b>	26,000,000	27,000,000	28,000,000
<b>Total cost</b>	1,831,000,000	1,862,000,000	1,883,000,000
<b>Other Revenue</b>	(12,000,000)	(14,000,000)	(16,500,000)
<b>Allowed Revenue</b>	<b>1,819,000,000</b>	<b>1,848,000,000</b>	<b>1,866,500,000</b>
<b>Total PAX</b>	12,350,000	12,680,000	13,100,000
<b>Revenue per PAX</b>	147	146	142
<b>in %</b>		-1.05%	-2.24%

# Convertir le taux unitaire dans une structure de redevances

This document sets out Manchester Airport Plc's Terms & Conditions of Use ('the Terms') and the Charges that will apply from 1 April 2018 to 31 March 2019 ('the Period') unless the users are notified otherwise by Manchester Airport Plc. This edition replaces the 2017/2018 edition.

The provisions in Sections 1 to 12 inclusive are strictly subject to the Terms contained in Sections 13 to 16 inclusive.

## Contents

Section	Charges	Page
1	Passenger Facilities Charge	2
2	Passenger Security Charge	6
3	Runway Charge	7
4	Air Traffic Services Charge	14
5	Aircraft Parking Charges	19
6	Rebates	21
7	Incentives	21
8	Disabled Persons and Persons of Reduced Mobility	21
9	CAA Security Charge	21
10	Ancillary Charges	22
11	Ground Handling Charges	23
12	Other Charges	24

## Conditions of Use

13	Value Added Tax	29
14	Standard Terms and Conditions	29
15	General	35
16	Definitions	36

Le revenu autorisé total calculé par PAX (ou tout autre unité) indique la différence en pourcentage par rapport à la période précédente. Autrement dit, si on applique ce pourcentage aux tarifs et ensuite on multiplie par le nombre de PAX prévu – on obtient le revenue maximum total.

Le pourcentage peut être appliqué sur l'ensemble des redevances et un calcul détaillé des recettes vérifie alors si des ajustements sont nécessaires.



JE VOUS REMERCIE

