

Ministère de l'Enseignement supérieure et de la Recherche Scientifique  
Université SAAD DAHLAB de Blida-1-  
Institut d'Aéronautique et des Etudes Spatiales

Mémoire de fin d'études  
En vue de l'obtention du Diplôme de Mastère en Aéronautique  
Option : Opérations Aériennes

Thème :

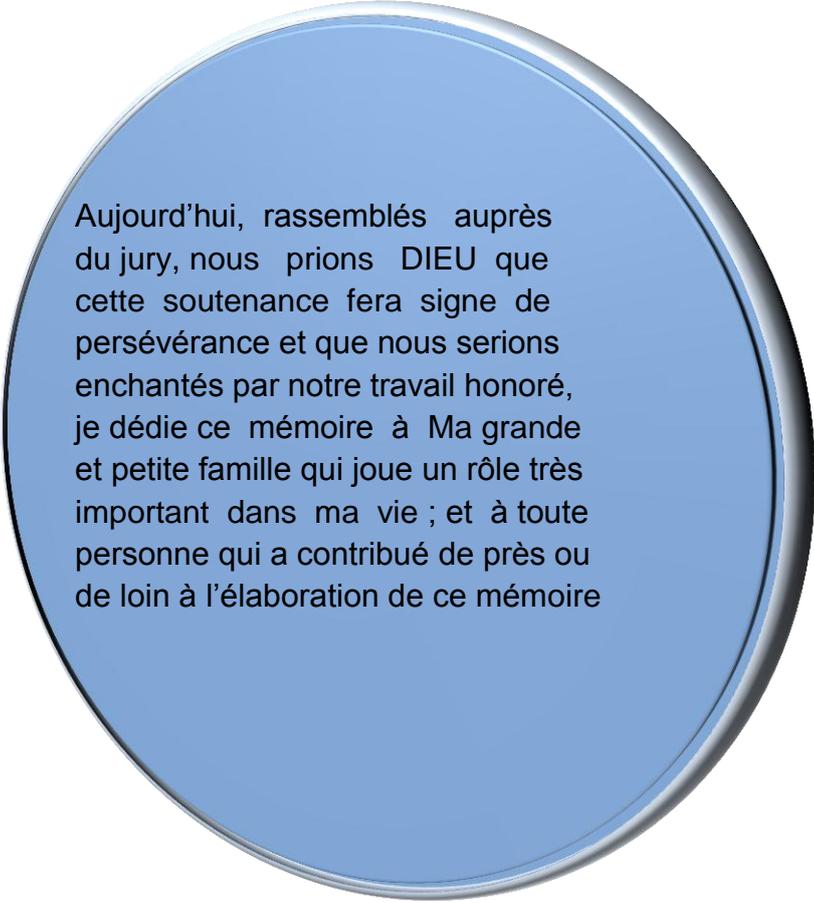
Elaboration d'une Feuille de Route pour  
l'Ouverture de l'Espace Aérien Algérien  
- OSAL Project -  
**(Open Sky of ALgeria)**

Présenté par :  
Omar Boumediene

Promoteur :  
Dr.Mohand Lagha

Année Universitaire 2014-2015

# Dédicaces



Aujourd'hui, rassemblés auprès du jury, nous prions DIEU que cette soutenance fera signe de persévérance et que nous serions enchantés par notre travail honoré, je dédie ce mémoire à Ma grande et petite famille qui joue un rôle très important dans ma vie ; et à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire

# Remerciements

Dieu merci de m'avoir donné le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail.

J'exprime mes remerciements à mon cher encadreur Monsieur LAGHA MOHAND pour le choix du thème et sa confiance en mes capacités, ces encouragements et orientations

J'adresse également mes remerciements aux membres de jury qui m'a fait l'honneur d'évaluer ce modeste travail et tous les enseignants de l'Institut d'Aéronautique de Blida

Je tiens à remercier ici tous ceux qui ont ouvert la voie dans cette année de douce folie et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin de ce cheminement

## ملخص

OSAL Project      اسم      تحت      طريق      اقترحنا خريطة      الجوي الجزائري؛ لهدف الاستعداد لفتح المجال الجوي الجزائري؛  
(Open Sky of ALgeria)

هذا المشروع سيتم تطبيقه على ثلاث مراحل:

- المدى القصير: ما قبل تحرير النقل الجوي

- المدى المتوسط: تحرير النقل الجوي

- المدى البعيد: فتح المجال الجوي

الخطة المتبعة في هذه الدراسة ستكون على أسس تقنية استراتيجية جديدة (BOS) حيث يتم فتح المجال الأزرق الذي من خلاله يتم تطوير خطوطنا الجوية و ذلك بإمكانياتنا الخاصة مع الأخذ بعين الاعتبار على التحضير الجيد لما بعد ذلك (المرحلتين الثانية و الثالثة ) اللتان تتميزان بالمنافسة الصعبة داخليا وخارجيا

الكلمات المفتاحية: النقل الجوي- تحرير النقل الجوي- فتح المجال الجوي-الدراسة الاستراتيجية- الاتفاقيات- خريطة طريق

## Abstract

With the aim of getting ready to open the Algerian air space, we proposed this Road Map that we called OSAL Project (Open Sky of ALgeria).

This project will apply in 03 important phases:

- At short term : before liberalization
- A medium term: liberalization
- A long term: Open sky

The followed approach (initiative) is based on a new strategic technique (BOS) Which serves to create a blue space in which we shall evolve freely with our own means by getting ready at the same time for the next two phases which will be very hard seen the internal and outside competitiveness.

Key-Words: Air Transport- Liberalization- Open Sky- Strategy- Road Map Agreement.

## Résumé

Dans le but de se préparer à ouvrir l'espace aérien algérien, nous avons proposé cette Feuille de Route qu'on a la dénommé par OSAL Project (Open Sky of ALgeria).

Ce Projet s'appliquera en 03 phases importantes :

- A court terme : Pré libéralisation
- A moyen terme : Libéralisation
- A long terme : L'Ouverture du ciel

La démarche suivie est basée sur une nouvelle technique stratégique (BOS) qui sert à créer un espace bleu dans lequel on évoluera librement avec nos propres moyens en se préparant en même temps pour les deux prochaines phases qui seront très dures vu la compétitivité intérieure et extérieure.

Mots-Clés : Transport Aérien – Libéralisation – Ouverture du ciel – Stratégie-feuille de route- Accord.

### Liste des Tableaux

N°	Intitulé	Page
1.1	La différence entre les 02 Océans (Rouge et Bleu)	06
4.1	Bilan de la CIE Air Algérie (2014)	60
4.2	La Flotte de la CIE Air Algérie	61
4.3	La Flotte de la CIE Tassili Air Lines	62
4.4	Réseau Domestique	64
4.5	Récapitulatif du trafic par type, par nature et par aéroport (2014)	79
4.6	Extension des aéroports	80

## Liste de Figures

N°	Intitulé	Page
1.1	Schéma d'Innovation valeur	06
1.2	Grille ERAC	08
1.3	Les étapes de BOS	09
1.4	Analyse PESTEL	10
1.5	La matrice SWOT	11
1.6	SWOT Transport Aérien des Passagers	12
1.7	SWOT Transport Ferroviaire des Passagers	13
1.8	Canevas Stratégique de Southwest Airlines	16
2.1	répartition des passagers par destination	26
3.1	la complémentarité du Yield Management et du Marketing	41
4.1	Matrice SWOT de nos compagnies	57
4.2	Pyramide de Feuille de Route d'Ouverture du Ciel Algérien (OSAL)	59
4.3	Le Réseau National et International d'Air Algérie	61
4.4	Le Réseau National de Tassili Air Lines	62
4.5	Organigramme de la DGAC Française	70
4.6	Organigramme de la DACM Algérie	71
4.7	Organigramme d'ENNA Algérie	71
4.8	Organigramme proposé du DGACM	74
4.9	La couverture Radar Actuelle	78
4.10	La couverture Radar Nord /Sud	78
4.11	Trafic Aéroport 2013/2014	79

## Liste des Annexes

N°	Intitulé
01	Le « chapitre 11 » du titre 11 du United States Code
02	Déclaration du président Carter du 15 février 1980
03	Les libertés relatives à l'aviation civile
04	Les 14 Éléments des alliances aériennes

### Liste des Abréviations

Abréviations	Significations
AFRAA	African Airlines Association
ATA	Accord du Transport Aérien
A/C	Avion Civil
AFI	Afrique et Océan Indien
AR	AFI Region
APIRG	AFI Planning and Implementation Regional Group
BOS	Blue Ocean Strategy
BIA	Bureau d'Investigations et Analyse
CAB	Civil Aeronautics Board
CE	Commission Européenne
CEA	Commission Economique pour l'Africaine
CIE	Compagnie Aérienne
DGAC	Direction Générale d'aviation Civile
DACM	Direction d'Aviation Civile et de la Météorologie
DGACM	Direction Générale d'Aviation Civile et de la Météorologie
DTA	Direction du transport aérien
DSAC	Direction de la sécurité de l'aviation civile
DSNA	Direction des services de la navigation aérienne
DGAC	Direction Générale d'aviation civile
DIA	Direction des Infrastructures Aéroportuaires
DMET	Direction de la Météorologie
DRIC	Direction des Relations Internationales et de la Coopération
DPCA	Direction des Programmes Civils Aéronautiques
DRAC	Direction Régionale de l'Aviation Civile
DRHF	Direction RH et Finances
ENNA	Etablissement Nationale de la Navigation Aérienne
ENAC	Ecole Nationale d'Aviation Civile
ENAB	Ecole Nationale d'Aéronautique de Blida
FAA	Federal Aviation Administration
GANP	Global Air Navigation Plan

IAB	Institut d'Aéronautique de Blida
IATA	International Air Transport Association
ILS	Instrument Landing System
MTA	Marché du Transport Aérien
MEDA	Mesures d'Accompagnement
NEPAD	New Partnership for Africa's Development
NEO	New Engine Option
OACI	Organisation Aviation civile Internationale
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMT	Organisation Mondiale du Tourisme
OCV	Organisme de contrôle en vol
OUA	Organisation de l'unité africaine
PAX	Passager
PDGEA	Plan de Développement de la Gestion de l'Espace Aérien
PMC	Performances Management Consulting
PIB	Produit Intérieur Brut
SESAR	Single European Sky ATM Research
SG	Secrétariat générale
SK	Siege Kilomètre
TA	Transport Aérien
TAL	Tassili Air Lines
TIC	Technologie d'Information et de Communication
TRAFCA	Traitement Automatique des Fonctions de la Circulation Aérienne
UA	Union Africain
UE	Union Européen
UMA	Union de Maghreb Arabe

## SOMMAIRE

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre1 : l'étude stratégique dans le domaine aéronautique.....</b>	<b>03</b>
Introduction.....	03
1. Définition de la stratégie.....	03
2. Les écoles des études stratégiques.....	04
2.1. Ecole Classique (Michael Porter).....	04
2.2. Ecole Moderne (BOS).....	05
3. Projection dans le domaine aérien :.....	12
3.1. L'inter modalité de transport.....	12
3.2. Stratégie des CIE (Ryanair et Southwest Airlines).....	14
Conclusion.....	16
<b>Chapitre2 :L'évolution du transport aérien et l'ouverture du ciel.....</b>	<b>17</b>
Introduction.....	17
1. Définition du Transport Aérien.....	17
2. L'Evolution du Transport Aérien et son encadrement :.....	18
2.1. L'Evolution du Transport Aérien.....	18
2.2. L'Encadrement du Transport Aérien :.....	18
2.2.1. Le Rôle de l'OACI.....	19
2.2.2. Le Rôle des Etats.....	19
3. Libéralisation du Transport Aérien et l'Ouverture du ciel :.....	20
3.1. La dérégulation du transport aérien aux États-Unis.....	20
3.2. La libéralisation du transport aérien en Europe.....	23
3.3. La libéralisation du transport aérien en Afrique.....	25
3.4. La libéralisation du transport aérien aux pays voisins (Maroc- Tunisie).....	29
4. Le Paradoxe Libéralisation/Ouverture du ciel.....	32
Conclusion.....	34

<b>Chapitre3 : La Compagnie Aérienne (L'Acteur Principal).....</b>	<b>35</b>
Introduction.....	35
1. Classification des compagnies aériennes.....	35
2. La gestion des compagnies aériennes.....	37
3. Les modèles économiques des compagnies aériennes.....	37
3.1. Les fondamentaux de l'industrie.....	37
3.2. La caractéristique du hub.....	40
3.3. Les modèles à bas coûts : l'avenir du moyen-courrier ?.....	40
3.4. Les accords bipartites.....	42
3.4.1 Les accords interlignes.....	42
3.4.2. Les accords de partage de codes.....	43
3.4.3. Les joint-ventures et prises de participation.....	44
3.5. Les alliances : un intérêt économique évident pour les compagnies, plus discuté pour les voyageurs.....	45
3.6. Une évolution vers des compagnies aux modèles hybrides et une importance croissante des partenariats.....	46
Conclusion.....	47
<b>Chapitre4 : Feuille de route d'ouverture du ciel Algérien.....</b>	<b>48</b>
Introduction.....	48
1. Etude de l'environnement : Analyse PESTEL.....	48
2. Analyse concurrentielle : les 5 forces de Porter.....	54
3. Matrice SWOT pour nos compagnies.....	55
4. Les facteurs clés de succès.....	56
5. La feuille de route.....	59
5.1. Les Acteurs.....	60
5.1.1. Etape 1 : Pré libéralisation.....	60
5.1.2. Etape 2 : La libéralisation.....	67
5.1.3. Etape 3 : L'Ouverture du Ciel.....	68
5.2. Les piliers.....	69
5.2.1. L'Administration Aérienne.....	69

5.2.2. Le Système de Navigation (Volet CNS/ATM).....	74
5.2.3. L'infrastructure Aéroportuaire.....	79
5.3. Le noyau (ENAB).....	81
Conclusion.....	82
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>83</b>

# Introduction Générale

## INTRODUCTION GENERALE

Le Choix de ce sujet est le résultat d'une analyse du marché du transport aérien échelonnée d'une :

1-Vision Internationale

2-Vision Régionale

3-Vision Nationale.

### 1. Vision Internationale :

Nous vivons dans un monde qui connaît une croissance énorme dans les différents domaines (démographique- Tourisme- Grands Projets Internationaux-...) dont notre volet (Aérien) joue le rôle du Pivot dans ce système.

Ce constat est la lecture des différents contrats effectués entre les Organisations Internationales OMT(Tourisme) , OIT(Travail) et l'OACI ; la chose qui a imposé à cette dernière de planifier à moyen et long terme (Plan Mondiale de Navigation Aérienne 2013-2028) et tous les spécialistes visent notre continent comme étant la future plate-forme de cette croissance aérienne .

### 2- Vision Régionale :

Le rapport d'IATA (07 juillet 2014) à Genève, confirme les avantages importants de la Libéralisation Aérienne en Afrique.

Les pays voisins ont déjà commencé de travailler vers l'ouverture de leur ciel (Maroc- Tunisie).

### 3- Vision Nationale :

Géo stratégiquement parlons, l'Algérie possède tous les facteurs naturels pour être leader dans ce processus d'ouverture de ciel :

- Superficie Enorme.
- Emplacement Géographique = Le pont aérien entre l'Europe et l'Afrique.

D'autre part, notre pays a déposé son dossier pour l'adhésion à l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce), La chose qui m'a poussé à poser les questions suivantes (Problématique) :

- 1) Est-ce qu'on est prêt à la Libéralisation de notre marché du transport aérien ?
- 2) Est-ce qu'on est prêt à ouvrir notre ciel ?
- 3) Le niveau de notre système CNS-ATM est-il adéquat ?
- 4) Est-ce qu'on a préparé une législation qui répond à ces objectifs ?
- 5) Est-ce que nos Compagnies Aériennes ont le niveau de concurrence internationale ?
- 6) Peut-on parler sur l'inter modalité ?

Traitement d'une telle problématique a passé par les étapes suivantes :

#### 1- Le choix du nom du projet :

- a- Au début, il y avait le grand cercle de recherche : Marché du Transport Aérien en Algérie ;
- b- Cibler la problématique actuelle de ce marché : La Libéralisation ;
- c- Penser à avoir une vision de futur : Ouverture de ciel ;
- d- Avoir le nom du projet avec sa dénomination : OSAL.

#### 2- Chapitre le projet :

- a- Etude Stratégique dans le domaine aérien ;
- b- Evolution du Transport aérien et l'ouverture du ciel ;
- c- Compagnie aérienne : L'actrice principale ;
- d- Feuille de route d'ouverture du ciel Algérien.

# **Chapitre1 : L'Etude Stratégique dans le Domaine Aéronautique**

## CHAPITRE 1

### ETUDE STRATEGIQUE DANS LE DOMAINE AERONAUTIQUE

#### Introduction :

Dans la phase de conception d'un projet, il est nécessaire de fixer son but et les résultats finaux qui seront réalisables en se basant sur une étude stratégique adéquate qui facilitera la réalisation sur terrain.

#### 1. Définition de la stratégie :

Sa définition d'après le dictionnaire Larousse est : « L'Art de combiner l'action de forces militaires en vue d'atteindre un but de guerre déterminé par le pouvoir politique ». D'origine militaire, le concept de stratégie est utilisé depuis dans de nombreux autres domaines : jeux, sport et entreprise notamment.

Historiquement (400-500 ans avant J.C), le chinois Sun Tzu était l'initiateur de la formalisation du concept de la stratégie (Militaire) qui se résume en 04 principes utilisés jusqu'au nos jours dans les différents domaines :

1. On peut agresser notre ennemie qu'on est plus fort que lui ;
2. Si on est plus faible, on choisit la stratégie de contournement (Eviter le combat) ;
3. L'espionnage et le renseignement : c'est la veille dans le domaine économique ;
4. Intimidation psychologique : Faire croire à notre adversaire qu'on est en train de faire un mouvement stratégique, la chose qui va l'amener à refuser le combat (Victoire sans combat).

## 2. Les écoles des études stratégiques :

Le monde de la stratégie est très vaste, car il y a beaucoup de vision des chercheurs et économistes qui bossent pour découvrir et appliquer les différentes méthodes dans le but d'avoir le bon résultat ;

Le leitmotiv de ce domaine touche les deux points suivants :

- Etude stratégique pour anticiper le futur et gagner des parts de marché
- L'innovation;

On présentera les deux écoles (Classique et Moderne) en spécifiant deux grands modèles qui ont prouvé leurs efficacités dans les différents domaines (plus précisément le secteur du Transport Aérien).

### 2.1 Ecole Classique (Michael Porter) :

Les premières théorisations de la stratégie d'entreprise apparaissent dans les années 50 (Harvard Business School). Une des plus connues est l'approche de Michael Porter, portée sur l'avantage concurrentiel qu'une entreprise doit obtenir vis-à-vis de sa concurrence. Selon ce spécialiste de l'économie, une entreprise doit se construire un avantage concurrentiel décisif afin de maîtriser les forces de la concurrence.

#### Intérêts :

1. Anticiper les évolutions de marché (Avoir le bon investissement et d'innovation).
2. La proposition d'un service innovant nous permet à avoir nos potentiels fort ainsi les dangers.

#### Remarques :

1. Pour analyser les enjeux et les menaces potentiels de notre entreprise dans son environnement actuel, on doit commencer par étudier chacune de ces 05 forces prise individuellement et faire l'évaluation (si

la menace est faible, moyenne ou forte) en se basant sur les deux méthodes (PESTEL – SWOT) expliqués ci-après ;

2. La base de cette analyse est la recherche documentaire ;
3. Le rôle important de l'état qui est la base des orientations stratégiques.

#### En pratique :

Ce modèle des stratégies génériques propose trois options distinctes :

1. **la domination par les coûts** (offre de même valeur que celle des concurrents mais à un prix inférieur grâce à une réduction des coûts obtenue par une forte productivité) ;
2. **la concentration** (offre ciblée à un segment du marché existant) et la différenciation (proposer une offre ayant des caractéristiques différentes de celle de la concurrence) ;
3. **Une différenciation** par épuration élimine des éléments du service ou produit, les coûts diminuent mais pour une offre moins valorisante ; tandis qu'une différenciation par sophistication engendre des coûts supplémentaires pour l'entreprise.

## 2.2 Ecole Moderne (BOS) : Bleu Ocean Strategy

Pour la comprendre, le mieux est de la comparer à la stratégie de l'Océan Rouge. L'Océan Rouge est l'approche traditionnelle : l'environnement du marché est connu, les entreprises s'y font la guerre (jusque au sang rouge...) pour gagner des parts de marché, les unes par rapport aux autres, face à une demande existante. L'aspect concurrentiel y est omniprésent.

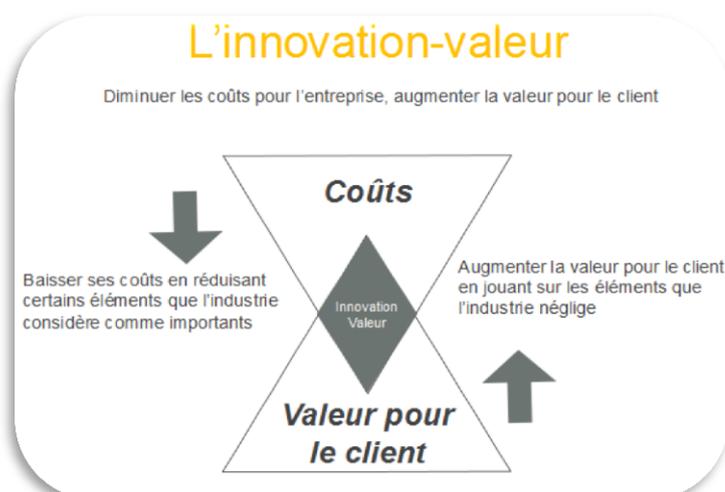
La stratégie Océan Bleu vise à relancer une activité d'un marché jugé saturé et hyper concurrentiel, aux perspectives de croissance limitées. Pour cela, les auteurs préconisent d'abandonner l'obsession de l'affrontement et de chercher à créer et capturer une nouvelle demande.

Océan Rouge	Océan Bleu
<p>Agir dans les marchés existants</p> <p>Battre les concurrents</p> <p>Exploiter la demande existante</p> <p>Obtenir le meilleur rapport Qualité / Prix</p> <p>Poursuivre une différenciation OU des prix bas</p>	<p>Créer des marchés vierges</p> <p>Mettre les concurrents hors-jeu</p> <p>Créer et capturer une nouvelle demande</p> <p>Casser le cercle Qualité / Prix</p> <p>Créer une différenciation ET des prix élevés</p>

<http://www.jca-institut.com>

Tableau1.1 : La différence entre les 02 Océans (Rouge et Bleu)

Créer une nouvelle demande peut passer par une innovation de produit ou service mais il est fondamental de préciser que celle-ci n'est pas seulement technologique. Elle se doit d'être une « innovation valeur ». C'est la base essentielle de la stratégie Océan Bleu. Cela signifie que l'innovation qui va créer cette nouvelle demande doit impérativement apporter de la valeur et ce non seulement pour l'entreprise (rentabilité), mais également pour l'acheteur (utilité).



<http://www.oceanbleu.be/ocean-bleu/sob>

Figure1.1 : Schéma d'Innovation valeur

### 2.2.1 Les outils de la stratégie BOS :

Les auteurs avertissent rapidement que suivre une stratégie Océan Bleu n'implique pas de prendre des risques mais plutôt de les réduire. Pour cela, plusieurs outils sont à notre disposition :

1. Le canevas stratégique.
2. La grille des quatre actions ou grille ERAC.

#### 1. Le canevas stratégique :

Outil à utiliser à différentes étapes de la mise en place de la stratégie Océan Bleu. Il va permettre de réaliser un diagnostic puis orienter les actions à mener.

C'est un graphique représenté par deux axes :

- en abscisses, la liste des critères qui ont de la valeur pour les clients du marché traditionnel dans lequel évolue l'entreprise actuellement ;
- en ordonnées, les performances de l'offre (traduites en terme de « basses » près de l'axe des abscisses, jusque « élevée » vers le haut du graphique).

Afin d'en sortir de l'Océan Rouge, il ne faut pas proposer une solution meilleure à celle existante, ce qui reviendrait à segmenter son offre pour une partie du marché et augmenter ses coûts. Mais plutôt, à partir du canevas stratégique, se concentrer sur les « non-clients » (marché qui est en général plus vaste que le marché de clients). En répondant aux besoins des non-clients, une nouvelle courbe très différente sur certains critères se profilera.

## 2. La grille des quatre actions ou grille ERAC :

Quelles caractéristiques faudrait-il Renforcer, Exclure, Atténuer et/ou Créer pour que les non-clients actuels trouvent notre offre utile ?

La bonne équation est de faire des choix de renfort et de création qui ne coûtent pas trop, afin de maintenir un coût inférieur (et donc oser désinvestir et exclure).

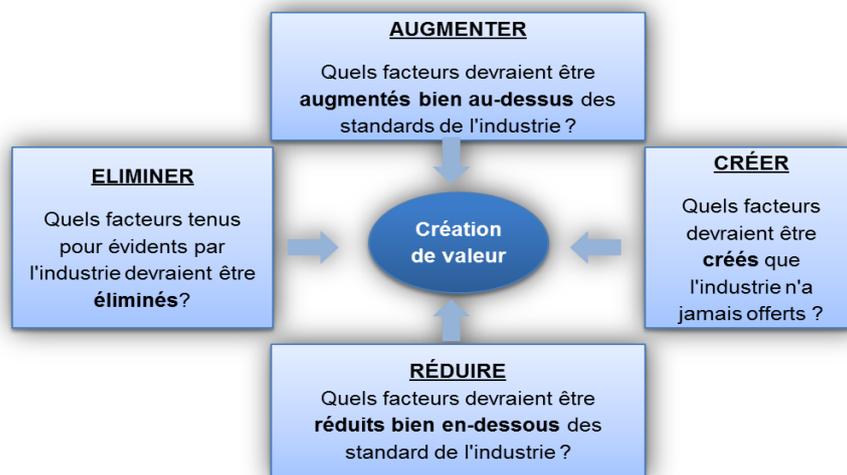
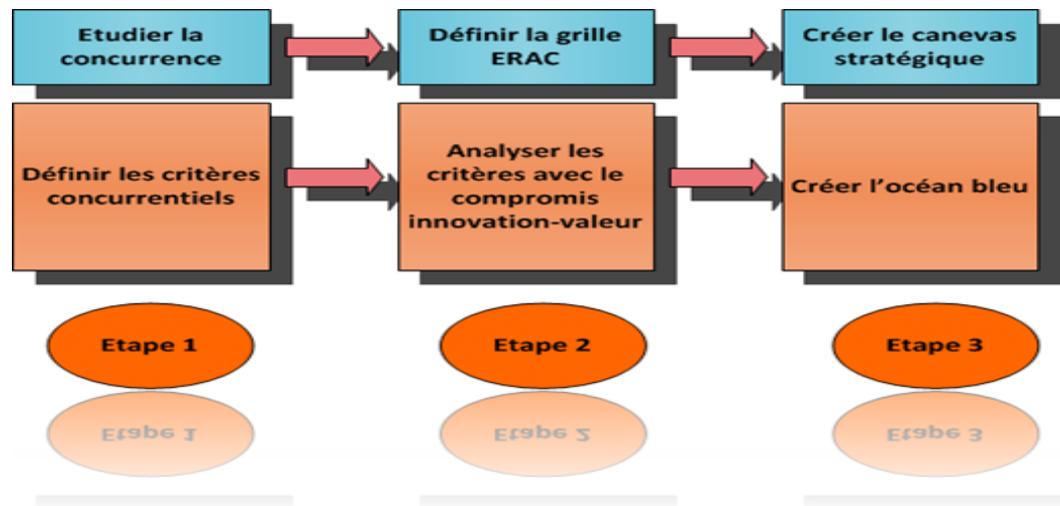


Figure1.2 : Grille ERAC

En répondant à ces quatre questions, l'entreprise se dessine une nouvelle courbe de valeur sur le canevas stratégique (avec un ajout de nouveaux critères dévoilés par les réponses apportées à la question « Que faut-il créer ? »).

### 2.2.2. Les étapes de la stratégie BOS :

Et pour atteindre le bon résultat, il faut suivre les 03 étapes suivantes :



<http://demeteretkotler.wordpress.com/2012/07/12/le-canevas-strategique-creer-ocean-bleu/>

Figure1.3 : Les étapes de BOS

Remarque : les Etapes 2 et 3 sont déjà expliqués

#### 1. Etape 1 : Etudier la concurrence

Cette étude est très importante et indispensable quel que soit la stratégie ; et elle est menée comme suit :

- a- Etude de marché ;
- b- Analyse PESTEL ;
- c- Analyse SWOT.

#### a- Etudier le marché :

- Consiste à approfondir les connaissances de notre marché voir d'un autre marché.
- Les cinq étapes pour réaliser une étude de marché :
  1. Etape 1 : Elaborer la problématique Marketing (demandez-vous quelles sont les décisions à prendre pour atteindre les objectifs déjà fixé) ;

2. Etape 2 : Définissez l'objet d'étude (déterminez quelle population vous souhaitez étudier, vos clients potentiels et quel type d'information vous souhaitez apporter « leur satisfaction actuelle et leur besoin futur ») ;
  3. Etape 3 : Choisir la méthodologie que vous souhaitez employer (La stratégie) ;
  4. Etape 4 : Administrez votre étude de marché selon la méthodologie définit en étape 3 ;
  5. Etape 5 : Traitez les informations recueillies (Analysez les et mettez en relation les capacités de votre entreprise en face aux opportunités de votre marché) ;
- Remarque : Avant de lancer l'étude :
    1. Définir bien le périmètre de votre marché (Géographique) ;
    2. Renforcer l'étude par les éléments chiffrés et objectifs.

b- Analyse PESTEL :

- C'est une analyse qui nous fournit un ensemble de critères dans le but d'avoir une vision globale du marché et de son environnement ; Elle est un complément indispensable à l'étude de marché.
- Son Intérêt est de nous permettre d'anticiper les influences qui ont un impact sur le marché cible ou sur le domaine stratégique que nous souhaitons étudier.

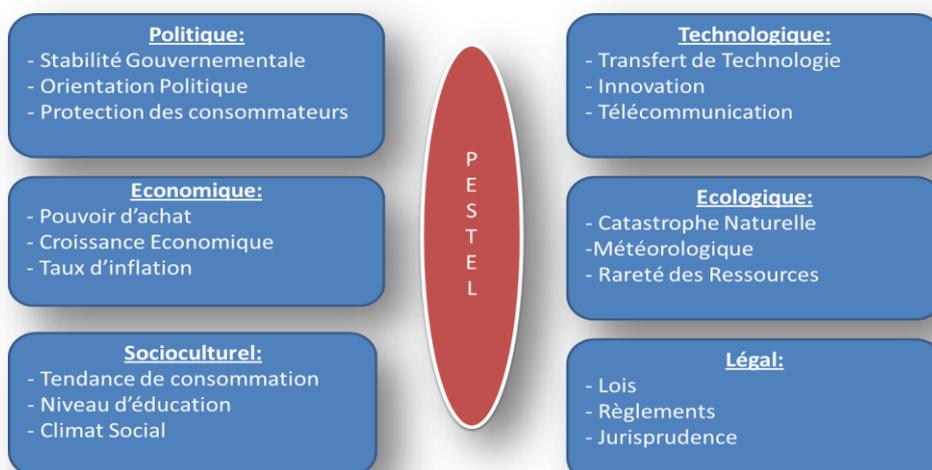


Figure1.4 : Analyse PESTEL

c- Analyse SWOT : (Strengths Weakness Opportunities Threats)

- C'est une analyse aide à la décision qui sert à comprendre notre marché et notre service.
- Intérêt :
  1. Permettre de nous rendre compte (Forces et Faiblesses) de notre entreprise et services (Interne) ;
  2. Permettre d'évaluer les opportunités et menaces (Externe).
- Objectifs :
  1. Evaluer les phénomènes et leur impact sur le produit ;
  2. Définir les stratégies et les moyens à mettre en œuvre pour améliorer ce produit ;
  3. Elaborer des objectifs réalistes et ciblés en fonction de notre marché

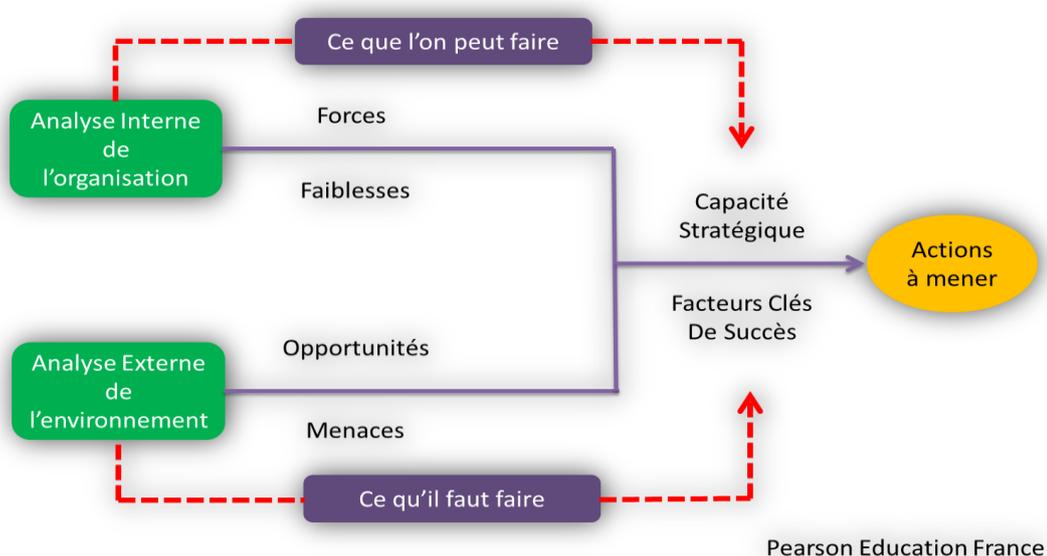


Figure1.5 : La matrice SWOT

### 3. Projection dans le domaine aérien :

Le domaine aérien est considéré comme le pivot d'économie mondiale avec sa spécificité technologique, économique et humaine (Travailleur / Client) ; la chose qui le rend Le milieu le plus adéquat à adopter les différents stratégies.

A titre d'exemple, je vais citer quelque cas de différent échelon (Ministère, DGAC, CIE,...) pour montrer l'intérêt et l'impact d'utilisation de ces stratégies :

#### 3.1. L'inter modalité de transport :

Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'énergie Français a mené une analyse SWOT pour faciliter à tracer la stratégie inter modal du transport :

Air et Rail - 2013

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Capacité d'exportation</b> (64% du trafic des aéroports français est destiné à l'UE/Hors UE)</li> <li>- Facilité de desserte des liaisons <b>point à point</b></li> <li>- Système d'<b>homologation unique des aéronefs</b> européens</li> <li>- <b>Flexibilité/réactivité de l'offre</b> des compagnies aériennes face à la demande, adaptation des réseaux d'une saison à l'autre</li> <li>- <b>Croissance de trafic</b> record en 2011 (+5,9 de passagers à l'échelle mondiale selon IATA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Forte concurrence</b> au sein des marchés (compagnies aériennes / aéroports) et développement de stratégies de positionnement agressives (tarifs des low-cost, nombre d'opérateurs par ligne...)</li> <li>- Les <b>restrictions politiques</b> internationales ralentissent le développement de certains réseaux (accords bilatéraux)</li> <li>- Niveau élevé de <b>taxes de l'Etat</b> français qui se répercute les prix des billets</li> <li>- Dépendance élevée vis à vis des <b>ressources énergétiques</b> (kérosène)</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signature de nouveaux accords internationaux : agrandissement du potentiel de <b>connectivité mondiale</b> (USA, Asie, Russie, Brésil...)</li> <li>- Développement de nouvelles technologies pour simplifier et <b>fluidifier les mesures de sûreté</b></li> <li>- Seul moyen de transport en mesure de <b>desservir les pays en voie de développement</b></li> <li>- <b>Diminution de l'impact environnemental</b> des activités aéronautiques en cours (baisse de consommation de aéronefs, investissements et recyclage sur les aéroports...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Remise en question des modèles économiques</b> des acteurs de l'aérien due à la crise mondiale (prix, offre, qualité, systèmes de distribution, limitation de diversification...)</li> <li>- Potentiel d'<b>alliance entre les opérateurs ferroviaires</b> européens (concurrence court/moyen courrier)</li> <li>- Niveau de <b>congestion des aéroports</b> (capacité d'accueil des voyageurs)</li> <li>- Renforcement des exigences des <b>contrôles de sûreté</b></li> <li>- Application d'une <b>TVA intracommunautaire</b> sur les passagers internationaux</li> </ul>

Figure 1.6 : SWOT Transport Aérien des Passagers

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les exploitants du réseau français disposent d'un réseau de <b>29 903 km de lignes ferroviaires</b>, dont 51,7% électrifiées (en 2009).</li> <li>- Financement public du matériel roulant: <b>¼ du budget des Régions consacré au développement des TER</b></li> <li>- Développement outre-Rhin : Kéolis (filiale SNCF) réalise 7% du trafic voyageurs en Allemagne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Séparation SNCF/RFF</b> : complexité de gestion, mauvaise utilisation de capacité du réseau, baisse qualité de service, retards projets</li> <li>- A l'échelle européenne, <b>le réseau ferroviaire est fragmenté</b>. Systèmes de régulation protectionnistes, absence de standards universels;</li> <li>- Niveau de <b>coûts fixes élevés</b></li> <li>- <b>Elasticité prix</b> importante (sensibilité clients)</li> <li>- Baisse progressive de la qualité de l'état du réseau ferré</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Modernisation des infrastructures et baisse des tarifs</b> grâce à l'ouverture à la concurrence du réseau ferroviaire français</li> <li>- Potentiel de <b>gain de productivité</b> lié à la création du Gestionnaire d'Infrastructures Unifié (SNCF, RFF, DCF)</li> <li>- Capacité d'augmentation de <b>part de marché sur les trajets de moins de 3h</b> via la construction de nouvelles lignes</li> <li>- Création de <b>rames polycourant</b>: vers une unification des réseaux ferroviaires de l'UE ?</li> <li>- <b>Diversification</b> d'activité de la SNCF avec IDBUS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Manque d'investissements publics</b> pour la construction de nouvelles infrastructures en France</li> <li>- Unification des systèmes de transport en Europe menacé par les <b>différences de législation</b> des pays sur les droits sociaux/travail</li> <li>- Coût potentiel de l'application d'une <b>TVA intracommunautaire</b> pour les passagers internationaux au sein de l'UE</li> <li>- <b>Influence de la vie politique</b> sur l'économie ferroviaire (divergences d'intérêts, reports de projets...)</li> </ul>

Figure 1.7 : SWOT Transport Ferroviaire des Passagers

### 3.2. Stratégie des CIE :

#### Stratégie de Ryanair

(Stratégie générique de Porter)

Mis à part cela la stratégie de réduction des coûts, Ryanair a été en mesure d'utiliser des stratégies génériques de Porter à se positionner sur le marché :

➤ Stratégie de réduction des coûts :

Pour atteindre son objectif d'avoir une position concurrentielle sur le marché du transport aérien, Ryanair utilise une stratégie de réduction des coûts. Cette stratégie de réduction des coûts repose sur cinq aspects principaux comme :

1. standardisation de la flotte,
2. l'impartition des services,
3. redevances aéroportuaires,
4. les politiques de l'itinéraire,
5. gestion des dépenses de personnel et de la productivité ainsi les coûts de marketing.

➤ Stratégie de concentration (Segmentation) :

D'autre part, Ryanair est également devenu un focuser car elle s'est concentrée sur un segment de clientèle étroit qui comprend les hommes d'affaires irlandais et britannique ou les voyageurs qui ne pouvaient voyager avec les grandes CIE.

## Stratégie de Southwest Airlines

(Stratégie Océan Bleu)

La Stratégie Southwest Airlines est Basée sur plusieurs axes :

- La concentration sur le court courrier en offrant des taux aussi bas qu'un tiers de leurs concurrents, ils ont connu une croissance considérable dans la dernière décennie. La part de marché pour les paires dessus de la ville sur l'horaire du Sud-Ouest a atteint 80% à 85%.
- Le maintien de la plus grande flotte de 737 dans le monde et point-à-point par rapport à la méthode hub-and-spoke.
- L'employé : Southwest a trouvé la clé du succès dans le secteur du transport aérien : Un travailleur heureux est plus productif ainsi qu'un meilleur fournisseur de services .
- Sud-Ouest continuera à réserver leur croissance à l'avenir en entrant certains marchés seulement après une étude de marché.

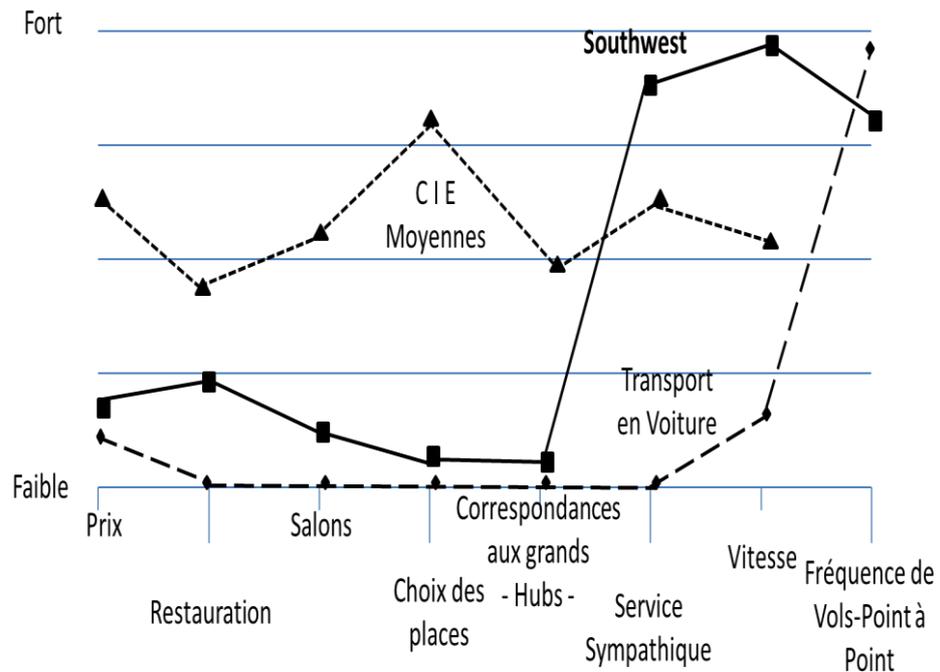
Face à de nombreux obstacles à l'entrée de la concurrence féroce des autres compagnies dans l'industrie, la compagnie a réussi en faisant les choses différemment. Leur mission était de fournir Voyage de l'air abordable pour ceux qui ne seraient pas volé normalement.

Résultat : Suivant la stratégie océan bleu, L'innovation-Valeur est le noyau de Southwest Airlines : En contradiction avec le reste de l'industrie du transport aérien, Southwest maintenu un bénéfice tout en gardant ses tarifs bas. Elle était unique à l'industrie de deux façons. Ils se sont concentrés sur le voyageur sur de courtes distances et ont utilisé une méthode de liaisons aériennes de point à point.

On peut dire que :

- Le passager à courte distance a été l'épine dorsale de Southwest Airlines,
- leurs 737 étaient les lignes de vie qui le soutenaient ;

Grâce à cette homogénéité d'appareil, la société a économisé du temps et des ressources dans la formation de ses employés. L'équipage pourrait être facilement remplacé par un autre en raison de la formation approfondie sur les 737. Les faibles coûts et, par conséquent, de faibles tarifs sont un énorme avantage concurrentiel, lorsqu'il est combiné avec leur haute qualité et main-d'œuvre loyale.



Livre Stratégie Océan Bleu

Figure 1.8 : Canevas Stratégique de Southwest Airlines

### Conclusion :

Les exemples cités dans ce chapitre prouvent que le développement des entreprises (CIE) passera par les étapes suivantes :

- Fixer le but à atteindre.
- L'étude du marché.
- L'analyse des données de cette étude via (PESTEL et SWOT).
- Le choix de la stratégie adéquate (M. Porter et ou BOS).

# **Chapitre2 : L'Evolution du Transport Aérien et l'Ouverture du Ciel**

## CHAPITRE 2

### L'EVOLUTION DU TRANSPORT AERIEN ET L'OUVERTURE DU CIEL

#### Introduction :

L'industrie aéronautique connaît un développement énorme, dont le transport aérien est son image, la chose qui a poussé les états à investir dans ce secteur en modifiant les réglementations pour élargir leurs marchés et gagner plus de desserte à l'étranger.

#### 1. Définition du Transport Aérien :

Le transport aérien est un large secteur qui regroupe plusieurs activités et dont l'activité « transport » a connu depuis son apparition une évolution remarquable qui lui a conféré une place stratégique dans le développement des pays qui le considèrent comme étant le noyau de leurs économie.

Par définition, Le transport aérien consiste à acheminer des passagers ou du fret sur des lignes régulières, charters ou cargo. C'est une activité réglementée définie par le Code de l'Aviation Civile comme l'acheminement par aéronef, d'un point d'origine à un point de destination, des passagers, du fret ou du courrier, à titre onéreux.

Trois documents sont indispensables pour exercer une activité de transporteur aérien :

1. Le certificat de transporteur aérien (CTA), délivré après que l'entreprise ait présenté des garanties techniques suffisantes démontrant qu'elle est en mesure de respecter la réglementation technique.
2. La licence d'exploitation de transporteur aérien, attribuée au vu des garanties morales et financières.
3. L'autorisation d'exploiter des services aériens, qui vient compléter la licence en précisant les zones d'activité.

Par ailleurs, selon le droit international en vigueur, le transport aérien international est régi par le principe de la souveraineté des États qui se traduit par des barrières juridiques imposées au trafic. Toutefois ces dernières ont été réduites/supprimées (à des degrés différents) via le processus de libéralisation. Il s'agit ainsi d'établir un certain nombre de « libertés » définies par la doctrine et par les accords internationaux et classées par ordre croissant de libéralisation de 1 à 9 libertés.

## 2 L'Evolution du Transport Aérien et son encadrement :

### 2.1. L'Evolution du Transport Aérien :

Depuis le début des années 1970, l'apparition de gros porteurs de 300 à 400 places. Captant une clientèle plus nombreuse, à moindre coût, l'aviation civile se transforme en marché de masse.

La limitation de la concurrence directe, qui demeure la règle, est de plus en plus contestée, comme entrave à la progression du trafic et à la baisse des tarifs. Les États-Unis introduisent la concurrence dans leur ciel à partir de 1978, suivis par l'Europe dix ans plus tard et l'Afrique (20 ans après « théoriquement »).

### 2.2. L'Encadrement du Transport Aérien :

La croissance du trafic aérien demeure très soutenue, dans un environnement institutionnel, économique et concurrentiel qui change fortement : concurrence accrue, ouverture du ciel, nouveaux compétiteurs. La baisse des prix, avec l'apparition des charters, permet de capter massivement une clientèle de loisirs. Le transport aérien est devenu un droit considéré comme acquis. Son développement bénéficie également aux entreprises implantées sur les territoires desservis.

Cette évolution vers une très large libéralisation des marchés, qui s'effectue à des rythmes divers selon les pays ou les marchés (domestiques ou internationaux), s'accompagne d'un renforcement constant des normes, pratiques et contrôles, en matière de sécurité et de sûreté.

### 2.2.1. Le Rôle de l'OACI :

En décembre 1944, 52 pays signent à Chicago une nouvelle convention portant sur l'aviation civile, assortie de la création de l'OACI, Organisation de l'aviation civile internationale.

Cette convention, plusieurs fois modifiée et complétée, s'applique toujours. Elle cadre les conditions de desserte et de survol des territoires, en respectant des principes de souveraineté des pays, de refus d'entraves injustifiées au développement du trafic et d'égalité de traitement entre compagnies des États contractants tant en vol que sur les aéroports. Les types de dessertes, entre pays et à l'intérieur des pays, y sont définis sous le terme de « libertés ».

### 2.2.2. Le Rôle des Etats :

Le rôle des États est fondamental. La création d'une compagnie est autorisée par l'État où elle s'établit, avec diverses vérifications financières et techniques qui empêchent l'apparition de « pavillons de complaisance ». Les avions ont la nationalité du pays dans lequel ils sont immatriculés ; celle-ci ne peut être qu'unique. Les États sont souverains pour l'organisation des transports intérieurs. Les droits de trafics internationaux (droit d'embarquer ou débarquer des passagers en provenance ou à destination de pays tiers) sont attribués par les États dans le cadre d'accords bilatéraux entre le pays d'origine et celui de la destination de la ligne exploitée alors, en général, par les compagnies nationales respectives des deux pays. Ces droits peuvent être limités au trafic entre les pays signataires (troisième et quatrième libertés). Ils peuvent concerner l'exploitation de prolongements de parcours (cinquième liberté).

Ces accords bilatéraux définissent les aéroports desservis mais aussi, bien souvent, les fréquences et capacités mises en œuvre, ainsi que les tarifs pratiqués. Ceux-ci sont en fait élaborés par l'IATA, formée en 1919 à La Haye, refondée en 1945 à La Havane.

### 3 Libéralisation du Transport Aérien et l'Ouverture du ciel :

L'étude Historique de ce point est très utile, même indispensable pour choisir notre stratégie (Chapitre04), car savoir l'origine de la libéralisation du TA jusqu'à nos jours nous permet de :

- Répondre au paradoxe Libéralisation / Ouverture du Ciel ;
- Gagner du temps et simplifier notre proposition de la feuille de route.

Cette étude se déroulera comme suit :

1. La dérégulation du transport aérien aux États-Unis ;
2. La libéralisation du transport aérien en Europe ;
3. La libéralisation du transport aérien en Afrique ;
4. La libéralisation du transport aérien aux pays voisins (Maroc-Tunisie).

#### 3.1. La dérégulation du transport aérien aux États-Unis :

##### ✓ La déréglementation du marché intérieur de 1978 à 1984 : (Trafic intérieur fermé aux compagnies étrangères).

- Dans les années 1970, les pouvoirs du CAB, agence fédérale chargée de la régulation commerciale du transport aérien en matière d'attribution des lignes, de création de compagnie aérienne et d'homologation des tarifs, sont de plus en plus contestés. Les compagnies existantes sont bridées dans leur offre commerciale, aucune nouvelle compagnie ne se crée, les consommateurs estiment les prix trop élevés.
- De nombreux économistes prônent les vertus de la concurrence.
- L'immobilisme fait craindre la faillite, comme celle qui a frappé les grandes entreprises ferroviaires américaines, autrefois toutes-puissantes.

- Les données du transport aérien changent, avec l'augmentation soudaine en 1973 du prix du pétrole et le succès des très gros porteurs. (Libéralisation Forcée).

Le pouvoir politique fédéral décide alors de libéraliser l'accès au ciel. La loi 95-504 « Airline Deregulation Act » du 24 octobre 1978.

Le CAB est appelé à mettre en œuvre la nouvelle politique, avant de disparaître en 1984, ayant perdu sa raison d'être et transférés à la FAA.

✓ Les effets de la libéralisation :

L'aviation civile se transforme en jouant fondamentalement sur trois possibilités qui lui sont offertes :

- de nouvelles compagnies peuvent être lancées sur le marché ;
- la liberté d'ouvrir et de fermer des lignes permet de réorganiser le réseau des dessertes ;
- les prix peuvent être modulés en fonction de la demande, de la capacité des appareils, des variations des coûts d'exploitation et de la nature de la concurrence sur chaque relation.

NB : Delta Air Lines invente en 1984 le « yield management » ou « gestion fine » qui permet d'optimiser les recettes en fonction de la structure de la clientèle et de l'évolution de la demande.

La commercialisation des places disponibles dans les avions a considérablement évolué avec le développement de la gestion informatisée des réservations. L'adaptation permanente des prix aux capacités mises en vente et effectivement vendues, grâce au yield management, a largement contribué à l'augmentation des taux de remplissage, qui atteignent aujourd'hui des niveaux très élevés.

✓ Le « chapitre 11 », cadre protecteur le temps de se restructurer :

(Annexe 1)

Les entreprises américaines ont la possibilité de se placer sous la protection du « Chapitre 11 » : ce chapitre de la loi américaine sur les faillites autorise une entreprise qui en ressent le besoin à déposer une déclaration ouvrant une procédure de gel des paiements de dettes, le temps de restructurer son organisation et son activité en vue de rétablir une situation financière saine.

✓ Une nouvelle forme de concurrence en transport intérieur :  
le low cost (Exemple Southwest Airlines)

La politique en fait une compagnie low cost, qui se revendique comme telle en exposant dans son rapport annuel 2011 ses priorités :

1. réseau point à point, sans hub, dans des aéroports secondaires ou de centre-ville, afin de réduire le temps passé au sol par les avions en roulage et entre deux vols ;
2. modèle d'avion unique, B737-700, pour simplifier la planification des vols, la maintenance, l'exploitation et le coût de formation du personnel technique ;
3. investissement dans les nouvelles versions de B737 (-800, puis MAX) qui doivent permettre des gains en consommation de carburant et une capacité d'emport unitaire supérieure pour accroître la productivité avec davantage de passagers par vol ;
4. gamme tarifaire simple, à trois niveaux (économique, flexible et affaires), assortie d'un programme de fidélisation récemment refondu et adapté aux types de clientèle de chaque ligne ;
5. ventes sur un site Internet dédié, pour éviter les commissions à des partenaires et l'émission de tickets imprimés : 78 % des ventes se font sur le site de la compagnie ;
6. politique tarifaire offrant des avantages aux clients face à la concurrence : pas de supplément pour deux bagages enregistrés, pas de surcharge carburant, choix du siège, snack et réservation par téléphone ;
7. parallèlement, nouvelles offres payantes devant procurer des revenus annexes (enregistrement prioritaire, petit chien ou chat, enfant seul, Wifi, etc.).

✓ La dérégulation exportée : les pressions américaines

- Forts de leur expérience sur leur propre territoire, les États-Unis font pression sur les pays européens afin qu'ils y libéralisent le trafic aérien. C'est la politique menée à partir de 1980, avec la loi « «International Air Transportation Competition » (Annexe 2).
- En 1946, le Royaume-Uni et les États-Unis ont conclu aux Bermudes un accord qui est devenu une référence ;
- Le Royaume-Uni a fait pression en 1976 pour renégocier l'accord bilatéral conclu en 1946 avec les États-Unis : rééquilibrage des trafics sur l'Atlantique Nord (contourné par les Américains avec les charters, non comptabilisés dans l'ancien accord), meilleure acceptation des tarifs de compagnies anglaises par le CAB, extension de la cinquième liberté aux États-Unis pour les compagnies anglaises ;
- Après s'être vivement opposée aux politiques de ciel ouvert, la France s'y est finalement ralliée quand elle s'est aperçue que ces politiques étaient indispensables pour pouvoir négocier des accords commerciaux avec les compagnies aériennes américaines.
- D'autres pays ont cherché de nouveaux débouchés, avec des résultats mitigés, en acceptant des accords de ciel ouvert (Belgique, Pays-Bas, RFA, Espagne).

3.2. La libéralisation du transport aérien en Europe :

Cette libéralisation du ciel européen va s'opérer en trois étapes :

1. En 1987, les conditions commerciales d'exploitation sont assouplies : structure tarifaire, partage des marchés, cabotage entre pays membres de la Communauté européenne ;
2. En 1990, ces mesures sont reprises et élargies, avec la liberté donnée à toute compagnie de la nationalité d'un État membre de desservir les pays de la Communauté européenne. De ce fait, le trafic domestique, à l'intérieur de chaque pays, se trouve librement accessible à toute compagnie

immatriculée dans un État membre. La France, par sa taille, est un marché domestique de première importance en Europe ;

3. En 1993, la liberté tarifaire et les relations desservies ne font plus l'objet de restrictions, en dehors de cas spécifiques liés à la desserte des territoires à faible potentiel commercial. Cette liberté totale d'exploitation est effective en 1997.

Des retours d'expérience sont également prévus :

- a) Par le règlement 2407/92, une licence d'exploitation délivrée à un transporteur par un pays membre devient valable dans tous les pays de l'Union Européenne ;
- b) Le cabotage est ainsi libéralisé par le règlement 2408/92, qui stipule que « les transporteurs aériens communautaires sont autorisés par le ou les États membres concernés à exercer des droits de trafic sur des liaisons intracommunautaires » ;
- c) Enfin le règlement 2409/92 généralise la liberté tarifaire, sous certaines réserves comme les cas de service public : « les transporteurs aériens de la Communauté fixent librement les tarifs aériens des passagers ».

Résultats : (La finalisation de l'ouverture du ciel européen aux CIE Européennes)

- Les textes adoptés en 1992 sont refondus et consolidés en 2008 dans un règlement unique qui les remplace et en reprend les principes en les actualisant :
1. un transporteur immatriculé dans un État membre est dit communautaire ;
  2. « Les transporteurs aériens communautaires sont autorisés à exploiter des services aériens intracommunautaires » (article 15). La notion de cabotage entre pays disparaît ;
  3. la liberté tarifaire pour les vols à l'intérieur de l'Union est confirmée ; elle est étendue aux vols vers des pays tiers, sous réserve de réciprocité, en fonction des accords bilatéraux conclus. Il en est de même pour le partage de codes entre compagnies.

- La liberté d'ouvrir et surtout de fermer des lignes peut entraîner la suppression de desserte aérienne sur des villes à faible potentiel de trafic.
- L'accès aux aéroports : congestion et localisation (Procédure d'attribution des créneaux horaires) : droits acquis, échange ou transfert des créneaux.
- La navigation aérienne : La relation entre compagnies aériennes et services de la navigation aérienne est toujours tendue voire conflictuelle en Europe. Les compagnies aériennes privilégient explicitement les réductions de la moyenne des taux des redevances.

### 3.3. La libéralisation du transport aérien en Afrique :

Le continent Africain recouvre plus de 20 % du globe. Environ 7 500 kilomètres séparent le nord du sud et sa superficie est d'environ 30 millions de km<sup>2</sup>. Cinquante-trois pays le composent et sont répartis sur cinq régions géographiques à savoir : l'Afrique du Nord, de l'Ouest, l'Afrique Centrale, l'Afrique de l'Est et enfin l'Afrique Australe. A l'est, ce continent est délimité par l'Océan Indien et la Mer Rouge ; au nord par la Mer Méditerranée et à l'ouest par l'Océan Atlantique. Il est difficile de donner un chiffre exact concernant la taille de la population, qui croît rapidement (Cette année a frôlé les 900 millions d'habitants).

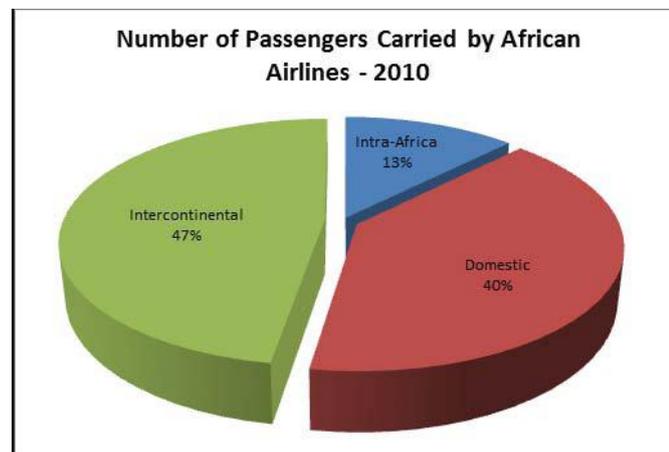
Par ailleurs, cette poussée démographique, mais aussi l'urbanisation et la croissance économique, devraient s'accompagner de nouveaux besoins en alimentation, en énergie, en biens d'équipement durables, en automobile, en technologies de l'information et de la communication, etc. – ce qui ouvre des marchés prometteurs, notamment pour les compagnies aériennes. Cette desserte représente désormais une opportunité pour la plupart d'entre elles.

#### 3.3.1. Présentation du trafic aérien :

L'Afrique ne représente qu'environ 4,5% du trafic aérien mondial, ce qui est très insuffisant, même si les prévisions de croissance de Boeing pour le trafic africain dans la période 2000-2019 sont de l'ordre de + 4,8% par an pour le trafic aérien passager et de + 6,4% par an pour le fret. [L'économiste, 2012]

Les situations sont très contrastées d'un pays à un autre et d'une région à une autre. Si l'Afrique du Nord, du Sud, et de l'Est connaît une situation relativement meilleure, l'Afrique Subsaharienne francophone reste une zone difficile avec un trafic nettement moindre dû à une infrastructure peu développée, et un faible nombre d'opérateurs fiables.

Par ailleurs, le faible niveau de vie rend le trafic domestique et régional très faible environ 3%. En effet, ramené au PIB/tête, le prix d'un billet d'avion inter-pays ou même inter-région est souvent équivalent à la moyenne du revenu annuel déclaré par habitant.



Source : AFRAA

Figure 2.1 : répartition des passagers par destination

### 3.3.2. La Décision de Yamoussoukro :

- En juillet 2000 la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Organisation de l'Unité africaine, a adopté la Décision relative à l'accès aux marchés du transport aérien en Afrique. L'exécution totale de cette Décision approuvée au préalable en novembre 1999 par les Ministres africains en charge de l'aviation civile tend à éliminer de façon graduelle toutes les barrières non physiques et les restrictions liées à:

1. L'octroi des droits de trafic et spécialement ceux de la 5<sup>ème</sup> liberté de l'air qui donne la possibilité aux transporteurs aériens d'un pays africain de prendre des passagers entre les villes d'autres Etats, ce qui évite aux passagers se déplaçant sur le continent de transiter hors de celui-ci ;
  2. La capacité des aéronefs des compagnies aériennes africaines. En effet, pour protéger leurs compagnies aériennes, les Etats jusqu'alors recouraient à des restrictions de capacité à l'encontre des transporteurs des autres pays africains et ce, au détriment des passagers qui de ce fait éprouvent beaucoup de difficultés à trouver des places sur les vols réguliers disponibles ;
  3. La réglementation des tarifs. Selon les pratiques traditionnelles, les tarifs étaient soumis à de longues procédures administratives d'homologation par les pays ; en outre, les tarifs étaient très élevés et le passager avait des choix limités en matière de tarifs;
  4. La désignation par les Etats des instruments d'exploitation. Malgré l'accroissement du trafic passager et le développement relatif de l'industrie aéronautique africaine, les pays pratiquaient des politiques nationales très protectrices, en faveur de leurs transporteurs nationaux ; cela pouvait aller jusqu'à des refus opposés aux autres compagnies d'exploiter des lignes même si aucune liaison aérienne n'existait ; c'est ainsi que l'on rencontrait des problèmes insurmontables de fluidité de trafic à l'intérieur de l'Afrique.
  5. L'exploitation des vols-cargo. En application des restrictions sur les vols-cargos, certains produits agricoles africains pourrissaient par manque de moyen de transport disponible ou de coût très élevé.
- La Décision de Yamoussoukro a tenu compte de la différence de niveau de développement de l'industrie aéronautique dans les pays africains et a prévu une libéralisation progressive étalée sur deux ans à compter du mois de juillet 2000, date de sa signature par le Président en exercice de la

Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Organisation de l'Unité Africaine/Union Africaine.

- En vertu de l'article 10 du traité d'Abuja instituant la Communauté économique africaine, la Décision est rentrée en vigueur un mois après sa signature en juillet à savoir en août 2000 et sa mise en œuvre complète était le 12 août 2002. A cette date, la période transitoire de deux ans prévue dans la Décision (Article 10) pour l'octroi des droits de trafic de 5<sup>ème</sup> liberté de l'air a disparu.
- La Décision conformément, à son article 2, a préséance sur tous les accords bilatéraux et multilatéraux de transports aériens qui n'y sont pas confort.

### 3.3.3. Exécution de la décision de Yamoussoukro :

Des réunions nationales regroupant les autorités de l'aviation civile, les agences de voyages, les utilisateurs de services aériens et les décideurs politiques ont été organisées pour une large diffusion de la Décision auprès des transporteurs aériens et des opérateurs en Afrique. Ces réunions ont permis, entre autres, de clarifier les questions qui entravent la mise en œuvre de la Décision et d'adopter des plans d'action ainsi que de faire les estimations en ressources nécessaires pour maîtriser les implications de la libéralisation. Certains pays ont entrepris des actions d'harmonisation de la décision avec les politiques nationales.

Plusieurs autorisations d'exploitation ont été octroyées à de nouveaux opérateurs. Les pays ont montré des flexibilités en matière d'octroi des droits de trafic y compris la 5<sup>ème</sup> liberté. Toutefois, des restrictions existent toujours malgré que la Décision soit rentrée en vigueur dans sa totalité depuis le 12 août 2002.

NB :

- En Afrique du Nord le conseil arabe de l'aviation civile a poursuivi ses efforts de libéralisation et a atteint certains objectifs fixés dans le cadre de l'UMA. Des réunions d'experts ont été organisées qui ont permis d'éclaircir le concept de libéralisation, de renforcer la coopération aérienne et de mettre en œuvre le programme de libéralisation adopté par les ministres des transports de la ligue arabe.
- Dans le cadre de ses activités au niveau du NEPAD, la CEA a mis l'accent sur la nécessité de mise en œuvre de la Décision de Yamoussoukro qui est une des politiques de soutien à l'intégration africaine.

### 3.4. La libéralisation du transport aérien aux pays voisins (Maroc-Tunisie) :

On ne peut pas traiter le point de la libéralisation du TA au Maroc et Tunisie sans parler sur la PEV.

#### 1.4.1 La politique européenne de voisinage PEV :

- Un dialogue avec l'Afrique du Nord avait déjà été engagé à Paris, en 1995. A cette occasion, les ministres de six pays méditerranéens occidentaux (Algérie, France, Italie, Maroc, Espagne et Tunisie) s'étaient engagés à mener une politique commune visant à harmoniser et à étendre le système de transport européen au système de transport du Maghreb.
- La politique européenne de voisinage (PEV), lancée en 2004, vise à « éviter l'émergence de nouvelles lignes de division entre l'UE élargie et ses voisins, mais aussi à renforcer la prospérité, la stabilité et la sécurité de tous ».
- L'engagement en faveur de la coopération dans le secteur des transports a été réaffirmé par la Stratégie européenne 2020, publiée en 2010. Cette stratégie vise à favoriser la croissance économique de l'UE en déployant les aspects externes de ses politiques internes :

1. la connectivité,
  2. la libéralisation des marchés,
  3. la mise en place de procédures aux frontières plus efficaces.
- Le plan d'action de 2011 expose concrètement les mesures à mettre en œuvre pour parvenir à cet objectif :
1. négocier des accords de services aériens complets,
  2. soutenir la modernisation des systèmes de gestion du trafic aérien,
  3. aider au respect des normes européennes et internationales en matière de sécurité et de sûreté aériennes,
  4. et enfin, intégrer les pays voisins dans l'initiative Ciel unique européen. (Ce qui se passe actuellement avec l'Algérie).

#### 3.4.2. Le Maroc :

La politique du secteur de TA est basée sur le tourisme :

- Entre 1995 et 2003, via le Programme MEDA (Mesures d'Accompagnement) et la signature d'un accord Ciel ouvert avec les Etats-Unis, en 2000 ;
- En 2001, Le Maroc a tracé sa vision2010 encadré par le plan azure dont le but est d'attirer 10 millions de touristes ;
- Février 2004, Libéralisation du secteur aérien dont les avantages :
  1. Réduction du coût du transport ;
  2. Le handicap dissuasif devient un réel facteur persuasif.

Les axes de travail :

1. Amélioration de la transparence,
2. Ouvrir des nouvelles lignes directes,
3. Encourager la création des nouvelles CIE Marocaine,
4. Des accords bilatéraux plus libéraux,
5. PPP : Partenariat Public-Privé pour la gestion des aéroports.

- En mai 2005, dans le cadre du dialogue instauré initialement avec le Maroc, la CE a engagé des négociations avec le Maroc en vue d'un accord Ciel ouvert ; (Test pour la nouvelle politique Européenne d'aviation) et a été signés le 12 décembre 2006 ;
- En 2010, le Maroc a atteint de ce fait 93% de l'objectif qu'il s'était fixé confirmant ainsi sa capacité à changer durablement de rythme de croissance (vision 2020) ;
- Constitution du marché du TA en Maroc :
  - Même si la compagnie aérienne RAM domine encore le secteur, avec plus de 50 % de parts de marché, 22 nouvelles compagnies étrangères opèrent des vols à destination et en provenance du Maroc depuis 2004.
  - 19 compagnies aériennes européennes, dont les compagnies à bas cout Ryanair et easyJet, et plusieurs compagnies de la région, telles que Buraq Air, Eti-had ou Turkish Airlines, ont été attirées par les opportunités offertes Par la marché marocaine.

#### 3.4.3. La Tunisie :

- La croissance du tourisme en particulier (ce secteur représentait 6,5 % du PIB tunisien en 2010), est étroitement corrélée à l'existence d'un réseau de transport aérien souple et étendu. Toutefois, la volatilité du secteur fait que les événements politiques de 2011 ont entraîné une baisse sans précédent des arrivées de touristes, déclenchant une crise dans le secteur du tourisme et donc dans l'industrie du transport aérien. Les arrivées de passagers ont chuté d'environ 30 %, et les vols charter ont enregistré une baisse de trafic de plus de 50 %. Pour l'instant, il n'y a pas de signes clairs de reprise.
- La compagnie aérienne nationale Tunisair, créée par un accord conclu entre le gouvernement tunisien et Air France en 1948, a bénéficié pendant des années d'un marché relativement ferme. En 2010, la compagnie a enregistré un chiffre d'affaires de 682 millions de dollars, et en 2011, elle était leader sur le marché, avec une part de marché de 63 %.

- Compte tenu du nombre important de destinations internationales, le réseau de trafic tunisien fait l'objet de nombreux accords bilatéraux avec des pays européens, mais aussi avec des pays d'Afrique et du monde arabe :
  - 2007 : Accord ciel Ouvert Tunisie-Maroc.
  - Décembre 2008:
 

Le Conseil de l'Union européenne a adopté une décision autorisant la Commission européenne à ouvrir des négociations avec la Tunisie sur un accord aérien euro-méditerranéen. (Partie intégrante du processus de création d'un espace aérien commun avec les pays voisins de l'Est et du Sud de l'UE).
  - Des rounds de négociation Tunisie-UE (27 Juin 2013 – 9 et 10 Décembre 2013- 27 et 28 Juin 2014).

#### 4. Le Paradoxe Libéralisation/Ouverture du ciel :

- Pour résumer, on note bien que :
  1. Il n'y a pas une définition OACI pour les deux termes, on trouve juste la notion des libertés de l'air.
  2. Dans les publications, on trouve que les deux termes sont utilisés pour le même contexte : (à titre d'exemple)
    - DGAC Européennes,
    - Communiqué IATA (6 juin 2013) : mettre la pression sur les pays africains pour ouvrir leur ciel à la concurrence.
    - On peut dire que L'ambiguïté qui se trouve entre Libéralisation et L'ouverture du ciel est orientée, car elle est due aux orientations des Américains et les Européens vis-à-vis les nouveaux marchés (Afrique comme étant exemple d'application), et ça est dû à des concurrences accrues par les CIE du Moyen Orient qui ont bouleversés la carte du jeu aérien par leurs dimensions universelles

avec un excellent service clientèle (Ponctualité, Confort, Fidélité, Diversité,...) ;

D'une autre part, on a remarqué la PEV qui a envisagé depuis 1995 le marché Africain (Spécialement le nord) qu'on peut la considérer comme étant un des points historique important qui ont influencés sur la décision de Yamoussoukro 1999 (Imposition de l'ouverture de ciel sur le continent africain).

- En plus, il est très important de mentionner la définition de M.Jean Varlet<sup>(1)</sup> : « Parmi les profondes mutations qu'enregistre actuellement le transport aérien, la transformation des cadres juridiques apparaît comme l'une des plus importantes et le maître mot en l'occurrence est bien celui de déréglementation (deregulation en anglais) ou encore celui de libéralisation » ;

Le terme de déréglementation évoque le passage d'un système réglementé à un système qui ne l'est plus ; en ce sens il abuse quelque peu dans la mesure où le transport aérien reste tout de même régi par un minimum de règlements ne serait-ce qu'en matière d'autorisations de vol et de sécurité. Il ne concerne en fait que l'aspect commercial du transport aérien. Comme l'écrit M. Dacharry (1992), l'évolution actuelle est marquée par le passage « d'une réglementation strictement étatisée à la loi du marché et à la libre concurrence » aussi est-il préférable de s'en tenir au terme de libéralisation dans le sens d'une libéralisation de l'accès au marché ».

---

(1) M.Jean Varlet Maître de conférences Université Blaise Pascal Clermont-Ferrand Article De La Revue Persée Annales de Géographie. 1997, t. 106, n°593-594. pp. 205-217. La déréglementation du transport aérien et ses conséquences sur les réseaux et sur les aéroports

- Par définition, En économie, la libéralisation consiste à rendre libre l'accès à une activité économique pour différents agents économiques, privés ou publics. Elle signifie la fin du monopole d'une administration ou d'une entreprise (publique ou privée) sur une activité définie par l'autorité publique.

Mais cet accès est-il juste pour le privé de l'intérieur ou aussi pour celui de l'étranger) ?

- La finalité des choses c'est que :
  - ✓ Libéralisation du MTA : libéralisation partielle limitée aux CIE privé locales pour les vols Nationaux et Internationaux ;
  - ✓ L'ouverture du Ciel : Libéralisation totale en ouvrant notre marché aux étrangers dont le caractère juridique réside dans les accords bilatéraux basés sur les négociations des droits de trafic (Liberté de l'air).

### Conclusion :

Dans ce chapitre, l'étude historique du secteur du transport aérien et son libéralisation était pour répondre à une seule question : quelle est la différence entre la libéralisation du marché du transport aérien et l'ouverture du ciel ? La réponse sera la base de notre proposition de la feuille de route (Chapitre4)

# **Chapitre3 : La Compagnie Aérienne (L'Acteur Principal)**

## CHAPITRE 3

### COMPAGNIE AERIENNE : L'ACTEUR PRINCIPAL

#### Introduction :

On appelle « acteur principal » d'un système, d'une organisation ou d'un projet celui qui exploite tous les outils de ce dernier dans le but de s'évoluer et tourner la chaîne.

D'où la CIE est l'acteur principal de notre champ d'application de cette définition (Transport Aérien).

#### 1. Classification des compagnies aériennes

Les compagnies aériennes se distinguent selon un ensemble de critères notamment le type d'actionnaire, la clientèle, les lignes exploitées, les moyens...

##### 1.1. Classification juridique :

Une compagnie aérienne peut être détenue par le gouvernement d'un pays, elle est dite alors nationale, ou majoritairement par des institutions publiques nationales et régionales on parle alors de compagnie publique. Elle effectue principalement des liaisons régulières mais peut proposer parfois des vols charters.

Une compagnie privée est par contre détenue par des personnes physiques ou morales privées.

##### 1.2. Lignes exploitées :

Une compagnie peut effectuer des vols intérieurs reliant les régions d'un même territoire on parle alors de compagnie régionale, ou des régions dans différents pays, on parle alors de compagnie internationale.

### 1.3. Les moyens :

En fonction des moyens utilisés et détenus par les compagnies aériennes on peut les classer en majors ou micro compagnies.

- Les majors : ce sont des compagnies qui possèdent d'importants moyens, techniques, humains et financiers. Elles proposent des vols réguliers et charters. A titre illustratif, les compagnies majors en Europe sont principalement LUFTHANSA, BRITISH AIRWAYS, ALITALIA, AIR FRANCE – KLM, ... Aux Etats unis, elles sont représentées par UNITED AIRLINES, CONTINENTAL, ...
- Les micros compagnies : il s'agit d'entreprises qui limitent leur activité sur les lignes régionales ou interrégionales ; elles exploitent le plus souvent un ou deux appareils subventionnés.

### 1.4. Le trafic des passagers :

Le trafic des passagers permet de classer les compagnies en régulières, charters et low cost.

- Les compagnies régulières : Elles proposent des liaisons permanentes à des horaires fixes tout au long de l'année ou du moins par saison Eté ou Hiver. Le potentiel ciblé est la mobilité régulière.
- Les charters : ces compagnies opèrent avec des vols ponctuels affrétés suivant les demandes du marché, c'est-à-dire que toutes les places ont d'ores et déjà été vendues à un opérateur qui « loue » l'avion et son équipage et se charge de les commercialiser. Le potentiel ciblé est le trafic touristique.
- Low-Cost : Au même titre que les compagnies régulières, les low-cost proposent des liaisons permanentes à des horaires fixes tout au long de l'année ou par saison. Ce type de compagnie cible les passagers des vols réguliers et les passagers des vols touristiques à la différence qu'elle fait payer leur client le billet mais aussi tout autre service fourni à bord. Ainsi, elles viennent concurrencer les compagnies historiques avec une grande économie d'échelle. Elles agissent sur leurs coûts d'exploitation qu'elles

réduisent au maximum avec un coefficient d'occupation élevé pour proposer des tarifs très bas vis-à-vis des autres. RYANAIR, SOUTHWEST, EASYJET, JETBLUE ... en sont des illustrations.

## 2. La gestion des compagnies aériennes

Une bonne gestion des compagnies aériennes est tributaire de plusieurs facteurs inhérents à la particularité de ce secteur. En effet, outre les déterminants communs à toute entreprise, les compagnies aériennes sont appelées à maîtriser cinq principaux éléments à savoir : la flotte, la maintenance et la gestion d'approvisionnement des articles aéronautique qui coûtent énormément à une compagnie, le personnel navigant, le personnel sol, le réseau et ses coûts d'exploitation

## 3. Les modèles économiques des compagnies aériennes :

### 3.1. Les fondamentaux de l'industrie :

L'industrie du transport aérien est capitalistique, cyclique, fortement exposée au prix du pétrole, sensible à l'actualité (politique, économique, sanitaire et climatique) et soumise à des distorsions de concurrence telles que barrières à l'entrée et à la sortie, subventions, réglementations nationales.

#### a) Une industrie capitalistique, exposée à la conjoncture et au prix de l'énergie :

Aujourd'hui, environ 500 milliards de dollars de capitaux sont investis dans les compagnies aériennes du monde entier. Cependant, ces immobilisations sont peu rémunératrices, le retour sur investissement de l'industrie n'ayant jamais dépassé 3 %.

EXP : Investir dans leur flotte, entièrement en « leasing » pour Vueling et à 72 % pour US Airways. Le cas d'Emirates, qui loue 62 % de sa flotte, est ambigu.

La sous-capitalisation est l'élément déclencheur de plusieurs faillites. La stratégie de couverture de pétrole par les CIE est primordiale (Le carburant représentant parfois près du tiers des coûts au SK des compagnies), sauf que cette stratégie n'est pas sans risque.

EXp1 :La chute des prix du carburant au 3<sup>ème</sup> trimestre de 2008 a coûté cher aux compagnies aériennes qui s'étaient couvertes (United Airlines a perdu 779 millions de dollars durant cette période à cause de la couverture).

EXP2 : la compagnie américaine Delta Air Lines annonçait avoir perdu 1,2 milliard de dollars du fait de ses contrats de couverture de carburant en 2014 .

- NB : 1. Emirates s'affiche comme une exception en ne pratiquant pas de stratégie de couverture (achète son carburant au prix du marché).
2. En 2010, Air France a subi les inconvénients d'une couverture malheureuse.
3. Une étude a même montré que la performance financière des compagnies qui se couvrent est 5% à 10% plus élevée que celle des compagnies qui ne se couvrent pas.

C'est ainsi que le leader Américain du Low Cost, Southwest Airlines, a réussi à économiser 3,5 Milliards de dollars sur la période allant de 1998 à 2008, grâce à une politique de couverture très agressive. Cela correspond en effet à 83% des profits de la compagnie au cours de cette période.

b) Des barrières à l'entrée et à la sortie : (Parfois très Politique)

Les conditions de concurrence dans le transport aérien sont fixées par les États qui cherchent à préserver leur souveraineté et veillent à ce que les ouvertures progressives à la concurrence ne défavorisent ni les consommateurs de leur pays ni l'activité nationale dans le transport aérien. Il en résulte de nombreuses barrières aux évolutions du capital. Ces barrières ont vocation à préserver les compagnies existantes mais elles ont pour effet pervers la complication des opérations de cession et de fusion et peuvent conduire à l'apparition de surcapacités.

Il s'agit principalement de subventions aux compagnies aériennes en difficulté (Air India en 2012) ou de barrières aux prises de participation étrangères. Par exemple, le capital de Qatar Airways est fermé aux investisseurs et les compagnies américaines ne peuvent être contrôlées par des capitaux étrangers.

Les acteurs du Moyen-Orient considèrent les dispositions favorables du code des faillites des États-Unis (le fameux « chapitre 11 ») comme une distorsion majeure de la concurrence.

Il existe également de nombreuses barrières à l'entrée, principalement les législations nationales qui limitent le nombre de compagnies exploitant une liaison ou définissant la nationalité des opérateurs autorisés sur chaque ligne. Ainsi, aux États-Unis, le cabotage n'est autorisé qu'aux compagnies détenues à plus de 75 % par des citoyens américains et les accords États-Unis-Europe n'autorisent que depuis peu une compagnie européenne à établir une liaison vers les États-Unis depuis un pays européen distinct de celui où se trouve son siège social.

L'accord conclu entre l'Union européenne et les États-Unis en 2007 a fait l'objet d'un complément signé le 24 juin 2010. Il permettrait progressivement, par étapes, de prendre une participation majoritaire dans le capital des compagnies américaines. Une telle possibilité est toutefois

soumise à un accord, a priori peu probable à court terme, du Congrès américain.

Le « droit du grand-père », barrière structurelle à l'entrée sur les marchés : les créneaux horaires (slots disponibles dans les aéroports les plus congestionnés) font l'objet d'une guerre commerciale où les opérateurs déjà installés.

### 3.2. La caractéristique du hub :

Le modèle du hub se caractérise par un double objectif :

1. optimiser le remplissage des long-courriers tout
2. en assurant une desserte en moyen-courriers.

#### 3.2.1. Le modèle des majors ( Europe , USA , JAPAN ) :

Ces compagnies sont aujourd'hui organisées selon un modèle dit de hub. Il s'agit pour la compagnie de concentrer ses vols long-courriers au départ d'un seul aéroport afin d'optimiser les coûts et les taux de remplissage.

Chaque compagnie développe donc une relation spécifique avec l'aéroport qui lui sert de hub, dont elle est le principal client.

#### 3.2.2. Un cas particulier : le hub long-courrier :

On parle également de hub dans le cas de réseaux long-courriers en étoile, comme ceux exploités par les compagnies du Golfe, qui mettent en correspondance des vols desservant l'Europe et des vols desservant l'Afrique ou l'Extrême-Orient.

### 3.3. Les modèles à bas coûts : l'avenir du moyen-courrier :

Le modèle des compagnies low cost est fondé sur des liaisons régulières, point à point, et sur une optimisation poussée des opérations et de la politique tarifaire.

NB1 : Les points desservis peuvent être des hubs régionaux dont l'émergence est naturelle.

NB2 : yield management qui repose sur trois principes fondamentaux de l'analyse marketing : l'anticipation, la segmentation et la communication.

Le schéma ci-dessous illustre la complémentarité du Yield Management et du Marketing.

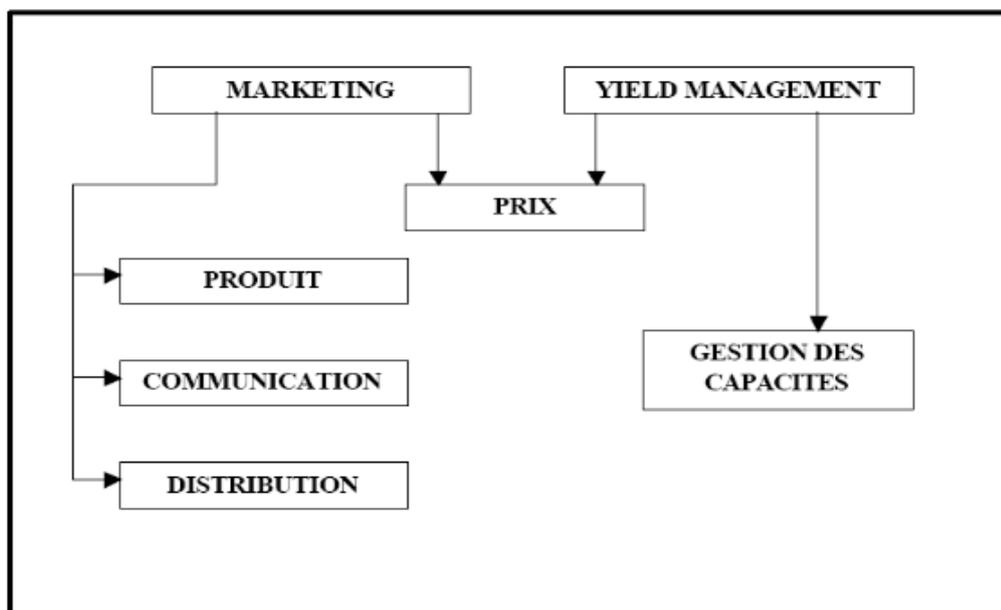


Figure3.1 : la complémentarité Yield Management / Marketing

NB3 : Les compagnies low cost ne sont cependant pas toutes semblables.

3.3.1. Le low cost : positionnement d'avenir pour le marché intra-européen :  
(Un modèle économique adapté à la clientèle loisirs, mais qui pourrait concerner progressivement la clientèle affaires).

Air France dispose également d'une filiale low cost, Transavia France, dont le quasi-triplement de la flotte est prévu à l'horizon 2014, sans pour autant qu'Air France envisage sérieusement de basculer une partie notable de son réseau moyen-courrier sur sa filiale. Enfin, Lufthansa s'est positionnée sur le marché via sa filiale Germanwings. Les grandes compagnies sont condamnées à faire de très gros progrès de productivité si elles veulent survivre dans ce nouvel environnement.

3.4. Les accords bipartites :

On qualifie de « bipartites » des accords entre deux compagnies et de « bilatéraux » des accords entre deux États. Les partenariats bipartites peuvent prendre des formes diverses.

3.4.1. Les accords interlignes :

Deux compagnies peuvent conclure un accord interlignes, sur des liaisons prédéterminées : le client achète un billet unique pour aller d'un point à un autre, par deux vols successifs dont chacun est assuré par une des deux compagnies. Le prix peut être inférieur à la somme des prix des deux billets que le client aurait achetés en l'absence d'accord entre les deux transporteurs.

S'il y a bien pour le passager un tarif intégré, l'enregistrement de bout en bout n'est pas toujours réalisé dans l'interligne.

Avantage : Il est particulièrement flexible puisqu'il n'implique pas pour les compagnies de modifier l'organisation de leurs vols ou de mettre en place des accords complexes de partage des coûts et des recettes.

Exemples :

1. Emirates et la low cost américaine JetBlue ont conclu un accord de ce type en 2010,
2. De même qu'Air France-KLM et la low cost asiatique Jetstar (en 2010 également)
3. Ou encore Air Canada et la compagnie irlandaise Aer Lingus en 2012.

Les accords interlignes existaient avant les alliances et peuvent être conclus en dehors de leur périmètre.

#### 3.4.2. Les accords de partage de codes :

Si un trajet demandé par un client entre deux villes nécessite deux vols successifs sur deux compagnies différentes avec une correspondance, les deux compagnies peuvent s'entendre pour attribuer un code unique pour la liaison de bout en bout : elles partagent ainsi un code en offrant une liaison commerciale qu'aucune des deux ne produit seule sur le plan technique.

Le partage de codes renforce l'offre que chaque compagnie contractante peut afficher, sans investissements importants. Il est conclu sur une liste convenue de lignes ou de services. Il améliore le remplissage des avions, par synergie des ventes.

Il existe deux modalités :

1. ou bien chaque compagnie a libre accès, pour les commercialiser, à la totalité des capacités de l'autre sur la ligne (partage de codes free flow),
2. ou bien chaque compagnie achète un lot de sièges à revendre (partage de codes block) dans chaque avion de l'autre.

NB : Le partage de codes est né de la concurrence, mais il peut aussi apparaître comme une façon de la contourner, par entente entre compagnies. C'est le rôle des régulateurs d'y veiller.

Exp : La stratégie d'Etihad illustre bien les partages de codes. Etihad a déjà établi des accords en la matière avec American Airlines mais aussi avec All Nippon Airways, Korean Air ou Olympic Air. Il s'agit pour Etihad d'étendre au maximum son réseau et ses partenariats afin d'assurer sa viabilité face à Qatar Airways ou Emirates.

Astuce : certaines compagnies vont au-delà du strict partage de codes et synchronisent également les horaires de leurs vols afin de maximiser la portée de leur partenariat.

C'est le cas de JetBlue Airways, qui a annoncé en juin 2012 chercher à établir à l'automne une connexion avec les vols d'Air China à New York-JFK.

NB : On note également que les accords de partage de codes peuvent être multimodaux.

Par exemple, Qatar Airways a des partages de codes avec US Airways et All Nippon Airways ainsi qu'avec la SNCF depuis 2012.

### 3.4.3. Les joint-ventures et prises de participation :

La joint-venture offre la possibilité de mise en commun d'un réseau. Il s'agit dans ce cas pour les compagnies de réaliser, sur une ou plusieurs lignes, de véritables économies d'échelle et de mettre en place un système de partage des recettes plus complexe puisque les coûts sont partagés et que la liaison est véritablement exploitée en partenariat.

Dans cette situation, la vente des billets est mise en commun et des accords sur les agences en ville, s'il y en a, sont possibles. Des économies d'échelle sont également réalisées grâce à des achats groupés de fournitures (carburant en premier lieu) et à la représentation des intérêts des compagnies dans leurs pays d'implantation.

L'accord prévoit aussi quels vols seront assurés par l'une ou l'autre des compagnies.

Exp :

1. Etihad multiplie par exemple les investissements dans les compagnies aériennes européennes. Etihad a ainsi pris une participation de 3 % dans Aer Lingus en mai 2012 et dessert Dublin.
2. Etihad est également l'actionnaire principal d'Air Berlin, dont elle possède 29 % du capital, concurrente directe de Lufthansa.
3. Etihad se positionne de manière inattendue aux côtés d'Air France avec qui elle envisage des partages de codes et surtout une alliance à plus long terme qui pourrait conduire à une intégration plus forte des réseaux des deux compagnies, la presse se faisant l'écho de la possibilité de création d'une joint-venture.
4. Lufthansa et Turkish Airlines: vers la création d'une joint-venture?

3.5. Les alliances : un intérêt économique évident pour les compagnies, plus discuté pour les voyageurs :

3.5.1. Un modèle à géométrie variable fondé sur complémentarité des réseaux et une mutualisation des coûts :

La justification commerciale première des alliances est la possibilité d'offrir aux clients un réseau « anywhere to anywhere » permettant de parcourir le monde sans changer d'alliance. Cela signifie pouvoir réserver la totalité de son voyage, bénéficier d'un enregistrement à l'avance sur le vol en correspondance, être assuré que ses bagages, enregistrés de bout en bout, seront disponibles à l'arrivée. Chacune des compagnies peut alors grâce aux partages de codes étendre virtuellement son réseau en profitant de celui des autres membres.

Les alliances permettent également dans certains cas de diminuer le nombre de comptoirs d'enregistrement (un enregistrement unique est réalisé à l'origine du trajet) ou de mutualiser les services au sol

(salons d'attente). Parfois, ce sont même certains services internes aux compagnies qui sont mutualisés.

En contrepartie, les membres de l'alliance perdent une partie de leur réactivité face aux évolutions du marché, car chaque modification de l'offre envisagée sur les lignes est décidée conjointement.

NB : Il y a 14 Éléments des alliances aériennes (annexe 4) qui seront combinés en fonction du :

1. Le modèle de l'alliance varie fortement d'une alliance à l'autre, selon les liens qu'entretiennent les membres.
2. Les travaux sur la topologie des alliances font apparaître des différences organisationnelles importantes.
3. Au sein même d'une alliance, les liens entre compagnies ne sont pas nécessairement de même nature. L'analyse topologique fait en effet apparaître que chaque alliance se distingue fortement des autres par l'intensité des liens entre les membres et par le nombre de liens bilatéraux entretenus en moyenne par chaque membre.

### 3.5.2. Un modèle qui bénéficie au consommateur :

Les autorités de contrôle de la concurrence, principalement européennes et américaines, surveillent de près les alliances afin de préserver l'intérêt collectif. Les trois principales alliances s'engagent à respecter un principe dit de « metal neutrality » : lorsqu'une compagnie reçoit une demande de réservation pour un trajet donné, elle doit proposer au client la meilleure offre de l'alliance en termes de tarif et de temps de trajet, sans privilégier un trajet qu'elle assure elle-même et donc pour laquelle elle réaliserait un meilleur chiffre d'affaires.

### 3.6. Une évolution vers des compagnies aux modèles hybrides et une importance croissante des partenariats :

La création de filiales low cost par les compagnies historiques, véritable tentative de diversification ou outil de flexibilité.

La stratégie suivie par Lufthansa, qui a racheté Germanwings, ou d'Air France-KLM, qui a développé sa filiale Transavia, est différente, aucune des deux filiales ne pouvant être comparée à easyJet ou Ryanair.

Il s'agit alors pour ces majors d'utiliser leur filiale low cost comme un moyen d'assurer une nouvelle rentabilité aux liaisons déficitaires en configuration classique.

La plupart des compagnies majors européennes ont choisi cependant de ne pas entrer dans une concurrence frontale avec les compagnies low cost.

À la marge, des compagnies cherchant à diversifier leur modèle économique :

1. Les compagnies traditionnelles cherchent à faire progresser la part des revenus auxiliaires dans le chiffre d'affaires.
2. low cost (à l'instar d'easyJet) s'intéressent à la clientèle professionnelle en lui proposant davantage de services inclus.

#### Conclusion :

Dans ce chapitre, on a cité des exemples pratiques des différentes façons de management des CIE :

1. La politique de couverture de carburant (le pour et le contre).
2. L'utilité de la notion HUB.
3. L'utilité du yield management.
4. L'influence du Low Cost dans les politiques des MTA.
5. L'utilité des différents accords bipartites ainsi l'Alliance.
6. Le rôle de l'état dans la protection des CIE

# **Chapitre4 : Feuille de Route d'Ouverture du Ciel Algérien**

## CHAPITRE 4

### Feuille de route d'ouverture du ciel Algérien

#### Introduction :

Ouverture du ciel est une décision stratégique pour un pays comme l'Algérie qui devrait être appuyée par un diagnostic stratégique préalable. La démarche d'un tel diagnostic s'appuie sur trois analyses à savoir l'analyse PESTEL, la matrice SWOT et l'analyse des cinq forces de Porter.

En ajoutant la création d'un nouvel espace bleu (Stratégie BOS) pour travailler en toute tranquillité avec une précision qui aura un impact très positif (future proche et lointain).

#### 1. Etude de l'environnement : Analyse PESTEL

L'analyse de l'environnement macroéconomique passe par un examen de ses différentes composantes à savoir politique, économique, socioculturelle, technologique et légale afin de déceler les éventuelles opportunités et menaces, que tout organisme devrait prendre en considération dans l'élaboration de sa stratégie de développement.

##### 1.1. Environnement politique :

Le développement de l'aérien passe par des réformes internes dans les différents pays du continent, jugées indispensables pour promouvoir des cadres juridiques et politiques et des législations transparentes favorables à l'échelle régionales et nationales.

La libéralisation du ciel africain qui a été décidée suite plusieurs rencontres entre les ministres des transports africains (1994 Maurice, 1997 Caire) pour la signature et la ratification de conventions. La mise en œuvre de la convention relative à la libéralisation du ciel africain deviennent sinon impératif, un facteur essentiel de la survie et par conséquent de la pérennité du transport aérien. Dès lors, une coopération dans de nombreux domaines (technique, commercial, administratif)

mais aussi législatif et réglementaire harmonisé restent essentiels dans l'épanouissement des compagnies aériennes de cette région.

Sur un plan international, l'Afrique a été pendant longtemps tenue à l'écart d'instances politiques internationales comme le G8, le Conseil de sécurité de l'ONU, et des instances financières mondiales qui exercent une grande influence sur l'avenir du Continent. Avec un pouvoir économique et politique en changement, ces institutions sont en train d'évoluer, et le multilatéralisme est en train de gagner du terrain, offrant ainsi l'occasion à l'Afrique d'être convenablement représentée au sein de ces instances qui contribuent à la détermination de son avenir.

### 1.2. Environnement économique :

Le développement de la mobilité au continent, les chiffres et statistiques publiés soit par l'IATA, la banque mondiale ainsi que les institutions et organismes spécialisés en la matière ne cessent de donner une bonne impression sur l'évolution des investissements et par conséquent du développement économique que connaît ce continent. En effet, on estime la valeur des investissements, par an, dans de nouvelles infrastructures à 72 milliards de dollars avec les deux tiers en provenance de l'Afrique.

La croissance du PIB en Afrique subsaharienne passera de 5,1 % en 2012 à 5,7% en 2014. La forte croissance que continue d'enregistrer la Chine a été un atout de résilience pour les pays africains... En effet, la Chine devient un important partenaire de l'Afrique Subsaharienne. Le commerce bilatéral de biens entre les deux parties est passé de 30 milliards de dollars US en 2005 à 200 milliards en 2012. [FMI, latribune.fr, Mai2013].

Par ailleurs, l'examen de quelques prévisions économiques témoigne d'un gigantesque marché en perspective. En effet, plusieurs indicateurs se verront améliorés d'ici les années 2020. A titre d'exemple, les dépenses de consommation de l'ensemble du continent africain passeront de 860 milliards de dollars en 2008 à 1400 milliards de dollars en 2020. Cette évolution est le corollaire de l'amélioration du niveau de vie de la population de ce continent puisque le nombre de ménages africains au revenu supérieur à 3000 dollars par an passera de 60

millions de ménages à 100 millions en 2015. Le taux de pauvreté en est alors réduit pour se situer à 20% contre 30% en 2008

Toutefois, les immenses ressources renouvelables et non renouvelables de l'Afrique restent sommes toutes largement sous-exploitées et inégalement réparties. Le commerce énergétique inter-état reste minimal alors qu'il aurait pu contribuer à la création d'économies d'échelles capables d'attirer davantage d'investissement susceptible de hisser le continent vers de meilleures performances.

D'autre part, l'infrastructure inadéquate des transports constitue un obstacle majeur aux échanges commerciaux intra-africains et l'intégration régionale reste, par conséquent, entravée par l'inter connectivité inappropriée des transports et des communications (aérienne, routière et ferroviaire).

Enfin, plusieurs facteurs de risques susceptibles d'influencer négativement la croissance en Afrique subsaharienne et le développement du secteur de transport aérien: la persistance de la crise dans la zone euro - l'Europe restant un des principaux partenaires commerciaux sur le continent -, les conflits entre les pays Africains, les éventuels "chocs pétroliers" et l'affectation de la majorité des compagnies sur la liste noire pour non homologation.

### 1.3. Environnement social

Le travail de développement social de la Commission de l'UA est basé sur une approche axée sur l'homme, cherchant à promouvoir les droits de l'homme, la dignité humaine et la justice sociale ; promouvoir l'emploi ; réduire la pauvreté; et améliorer l'accès aux services sociaux. Tous ces facteurs visent à améliorer la qualité de vie des peuples africains, particulièrement les groupes vulnérables et marginalisés.

Comme conséquence, une augmentation de la mobilité générale a été constatée durant ces dernières années, que ce soit au niveau des marchandises ou des personnes. Outre, les facteurs technologiques et économiques, cette mobilité est expliquée aussi par la croissance démographique et ses caractéristiques dont témoigne le continent africain. Plusieurs indicateurs peuvent être avancés à cet égard notamment la population qui doublera en 2050 pour atteindre le 1 milliard d'habitants dont plus que la moitié (1,1 milliards d'africains) en âge de travailler. La migration vers les villes en sera fortement influencée avec une concentration

prévue en 2030 de la moitié de la population dans ces dernières contre 40% actuellement.

Tous ces facteurs constituent pour les compagnies aériennes des opportunités pour leur développement dans le continent africain.

#### 1.4. Environnement technologique :

La compétitivité technologique réside dans l'efficacité avec laquelle les pays promeuvent les capacités. Les entreprises dans les pays africains manquent souvent de l'expertise pour déterminer quelles nouvelles compétences, connaissances et techniques organisationnelles sont requises pour faire fonctionner les technologies nouvellement importées aux niveaux optimaux. Les changements dans les mentalités traditionnelles sont requis pour créer les interactions et les liens avec d'autres entreprises et institutions, et constituer le savoir-faire technique, et surmonter ainsi le problème de fuite des travailleurs qualifiés.

La régulation des transports ne peut plus être conçue sans une utilisation des TIC. De fait, l'utilisation des TIC est rendue impérative, voire vitale, pour le transport aérien. Ces technologies tendent à redéfinir les rôles de l'information, de sa circulation et de son exploitation au sein des différentes structures et organisations de l'économie et de la société. Les investissements dans les technologies de l'information et l'acquisition de compétences en vue d'améliorer la productivité et la compétitivité seront des pistes à explorer dans le continent.

#### 1.5. Environnement écologique :

Les taux d'émission des gaz à effet de serre observés dans les pays africains restent négligeables en raison de leur faible niveau d'industrialisation. En effet, il est estimé que le continent dans son ensemble produit 3,6% du total des émissions et 4% uniquement des émissions de CO<sub>2</sub>.

Ainsi, pour atténuer les effets du changement climatique sur le continent, l'Afrique doit obtenir l'accès aux ressources mondiales suffisantes, y compris l'accès aux formes innovantes de financement de carbones, paiement pour les services d'environnement, et de nouveaux domaines pour éviter la déforestation et la réduction de la dégradation des terres. Ainsi que la nécessité d'abaisser le seuil des nuisances sonores des avions.

Les développements des différents pays notamment en termes d'infrastructures nécessaires au développement du secteur de l'aviation civile doivent prendre en considération la composante écologique. Les plans d'urbanisme devront prévoir des constructions de nouveaux aéroports dans des zones éloignées des métropoles et des lieux d'habitations.

#### 1.6. Environnement légal :

La libération du transport aérien est devenue une réalité et une obligation. C'est à l'instar des états unis et l'Europe que l'Afrique a adopté une proposition relative à une nouvelle politique aéronautique africaine en 1988 avec la convention de Yamoussoukro.

Au continent africain, certains Etats membres voient toujours les autres comme des concurrents et non comme des marchés pour leurs produits. A cause de la petite taille de ses marchés nationaux, l'Afrique doit harmoniser les règlements qui facilitent le commerce et les investissements intra-africains, et promeuvent l'accès au marché pour les produits africains.

Dans ce but, l'UA fournira la plateforme nécessaire pour l'adoption des instruments juridiques pertinents qui appuient l'intégration régionale et continentale, et la promotion de la ratification et de l'entrée en vigueur de tous les instruments juridiques en suspens adoptés par la Conférence de l'Union.

La Déclaration de Yamoussoukro crée un espace unique en Afrique et pose le principe du libre accès des transporteurs aériens (éligibles) aux liaisons intra-africaines. Elle régleme l'activité du transport aérien commercial dans un espace unique africain. La déclaration a pour objectif de créer les conditions de l'émergence d'un transport aérien africain fiable et de qualité, répondant aux impératifs d'intégration du continent. Elle a pour seule finalité la libéralisation du ciel africain.

La Décision de Yamoussoukro 1999 contient une gamme parfaite d'opportunités permettant aux Etats de s'assurer que les activités du transport aérien commercial sont menées dans leur territoire et règlementées conformément aux règles internationales sans qu'un Etat donné ne souffre de l'impact négatif de sa relative force dans l'industrie.

A l'échelle nationale, la loi 98-06 du code de l'aviation civile reste comme étant la seule référence juridique qui a traité le sujet de la libéralisation du transport aérien en Algérie ;

Cette loi est rédigée sur la base de l'ordonnance n° 95-22 du 29 Rabie El Aouel 1416 correspondant au 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques;

Le chapitre VIII (du contrat de transport aérien, de la responsabilité et des assurances) qui est le plus important car il a mis l'accent sur les différents modalités de :

1. Du contrat de transport aérien de passagers et de leurs bagages ;
2. De la responsabilité du transporteur aérien à l'égard des passagers, du fret et des bagages.

Le chapitre VII qui traite le point de service aérien, dont la section 1 qui parle sur les services aériens de transport public et des conditions de leur exploitation (La Concession) qui sera bien expliquée dans la loi 26 02 2000 du code de l'Aviation civile (Remarquons bien l'influence de la décision de Yamoussoukro).

## 2. Analyse concurrentielle : les 5 forces de Porter

### 2.1. Les concurrents sur le marché :

Les évolutions que vit l'activité de transport aérien, témoignent de la nature concurrentielle de ce marché de plus en plus acharnée.

La répartition du trafic sur le continent africain n'est pas équitable, mais au contraire divisée en zone et selon la mobilité des passagers et la nature du trafic. Evidemment cette répartition est fortement liée et influencée par le niveau de développement des pays : les pays colonisés par les Français (pays francophone : zone de l'ouest du continent) sont moins développés que ceux colonisés par les anglais (pays anglophone : zone de l'est du continent). La mobilité dépend alors fortement du niveau économique, social et politique de chaque pays

Beaucoup de compagnies régulières ont choisi d'adopter plutôt des stratégies d'alliance bâties sur des systèmes de partage des clients grâce à la mise en place de réseaux. Un nouveau paysage concurrentiel commence à se dessiner et évolue désormais dans ce sens. A titre d'exemple, nous citons les alliances suivantes qui sont dotées chacune d'un pôle américain et d'un pôle européen :

- SKYTEAM : une alliance reliant les compagnies Delta et Air France mais aussi Royal Air Maroc, Air Mauritius et Air Seychelles en raison de leurs partenariats respectifs avec KLM et Air France.
- ONE WORLD regroupe American Airlines et British Airways ;
- STAR ALLIANCE : avec comme pôle américain United Airlines et son homologue européen Lufthansa.

A l'échelle nationale, on remarque une diversité des CIE tel que :

- Nationale : Air Algérie – TAL
- Africaine : Egypt Air, Tunis Air, Royal Air Maroc, Libyan Airlines
- Européenne : Air France, Aigle Azur, Air Méditerranée, Iberia, Vueling, Tap Portugal, Jet Air fly, Alitalia, Lufthansa, British Airways, Turkish Airlines
- Asie : Qatar Airways, Emirates, Jordan Airlines, Arab Saudian Airlines, Syrian Air

En principe, cette diversité nous mène à une concurrence loyale et une compétitivité dure qui aura un impact positive sur nos compagnies nationales ainsi le pax algérien ; mais malheureusement ce n'est pas le cas !

Grâce à l'analyse PESTEL de l'environnement macroéconomique et l'étude des spécificités de la concurrence, nous pouvons d'ores et déjà établir la matrice SWOT pour ces dernières

## 2.2. La menace de nouveaux entrants :

L'environnement aérien est instable, les compagnies nationales font recours avec leurs Etats pour contrecarrer l'entrée des nouvelles compagnies aériennes par la réglementation de leurs espaces, dans le but de préserver leur intérêt. Chaque Etat est maître de son espace aérien.

Le secteur est devenu de plus en plus attrayant et par conséquent caractérisé par une concurrence acharnée et des marges de plus en plus faibles. Pour y faire face, un nouveau modèle est apparu le « low cost » qui offre aux compagnies aériennes l'opportunité de réduire leur coût.

Côté risques, il y a l'impact de la conjoncture internationale, une éventuelle baisse du prix ou un ralentissement plus marqué en zone euro qui freinerait les échanges commerciaux, les investissements et les financements bancaires. C'est sans compter les faiblesses intrinsèques au continent : risques politiques, tensions inflationnistes... et plus structurellement un déficit d'infrastructures et d'intégration régionale. Tous ces éléments favoriseraient l'arrivée de nouveaux entrants.

## 2.3. Les produits de substitution :

En Algérie comme en Afrique, il existe très peu de moyens de transport de substitution pour les longues distances.

Le transport aérien demeure le moyen de transport le plus efficace et le plus économique capable de contribuer au développement socioéconomique des régions, des pays, voire du continent africain dans son entièreté.

#### 2.4. Le pouvoir de négociation des clients :

Les clients sont extrêmement nombreux, des millions chaque année rien que pour l'Algérie. De ce fait, leur pouvoir de négociation auprès des entreprises de transport leur proposant un service de faible qualité est très important. Le transport aérien ne risque pas une perte de chiffre d'affaires au profit de la concurrence si les clients ne sont pas extrêmement satisfaits.

Grâce à cette ouverture du marché, le pouvoir de négociation des clients Algériens (même africain) va encore exploser. Effectivement, le transport aérien restera la seule alternative pour les moyens et longs courriers, mais elle aura des concurrents grâce auxquels les particuliers pourront faire jouer la rivalité en choisissant le moins cher ou le plus rapide. Leurs pouvoirs de négociation seront alors exacerbés.

#### 2.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les compagnies aériennes n'ont pas un grand choix pour se procurer d'une flotte qui sera composée soit par des avions Airbus ou Boeing aussi ces compagnies doivent s'approvisionner de ces mêmes fournisseurs ou des brokers du marché par conséquent le pouvoir de négociation dépendra des choix dans le plan de flotte prévisionnel qui sera influencé par la stratégie et la politique de ces compagnies.

Dans un but de maîtriser ses coûts sur les échelles notamment la qualification PN et les stocks de pièces de rechanges il est préférable pour toute compagnie aérienne d'avoir une flotte homogène. Toutefois, cette décision lui fera amoindrir son pouvoir de négociation.

### 3. Matrice SWOT pour nos compagnies:



Figure 4.1 : Matrice SWOT de nos compagnies

#### 4. Les facteurs clés de succès :

Afin d'appréhender l'aspect stratégique du développement des compagnies africaines sur ce continent, nous présenterons les facteurs clés de succès y afférents.

Bien que la flotte africaine en exploitation soit parmi les plus âgées, le potentiel existant pour les compagnies africaines est indiscutable. En effet, les opportunités ne manquent pas puisqu'il est estimé que les compagnies qui opèrent en Afrique auront besoin d'acquérir 957 avions supplémentaires d'ici 2031 pour renouveler la flotte et faire face au trafic de voyageurs qui devrait tripler d'ici là.

A ce titre, la compagnie sud-africaine vient d'ouvrir la voie en annonçant vouloir acquérir entre 25 et 30 avions pour un montant entre 4 et 7 milliards de dollars.

Un autre facteur clé de succès réside dans la signature de la décision de Yamoussoukro. La déréglementation de l'espace aérien du continent pour les compagnies africaines demeure un avantage inéluctable puisqu'il leur offre de nouvelles activités de développement.

Actuellement au continent, on peut trouver des aéroports construits avec un haut standing et qui peuvent concurrencer ceux de l'Europe ou même des Etats-Unis à l'instar de l'aéroport de Johannesburg ou du Caire. Ces aéroports assurent le transfert de passagers en transit avec une grande fluidité.

L'utilisation du système de Yields management constitue un autre facteur clé de succès puisqu'il permet aux compagnies d'optimiser leurs recettes.

Par ailleurs, un mouvement de concentration et de coopération est nécessaire, comme on l'observe déjà avec Ethiopian Airlines et A-Sky ou Air France qui vient de s'allier à Air Mali et Burkina. Plus fréquemment connus sous la dénomination de « Share code ».

Enfin, le créneau du trafic cargo est très important dans le continent africain représentant ainsi une diversification potentielle et prometteuse des activités des compagnies africaines.

5. La feuille de route :

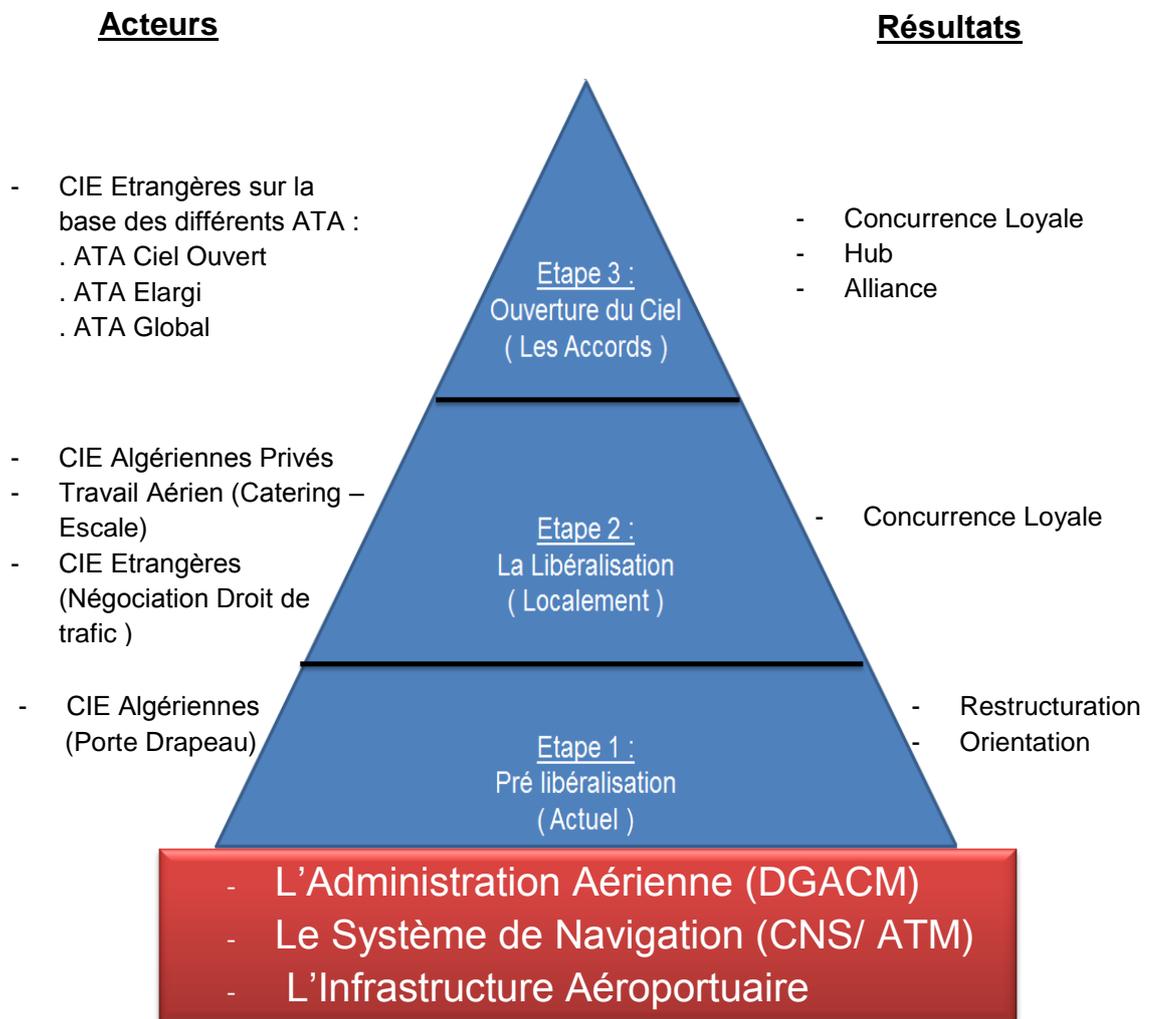


Figure 4.2 : Pyramide de Feuille de Route d'Ouverture du Ciel Algérien (OSAL)

Cette feuille de route est basée sur des piliers et des acteurs :

➤ Les piliers :

- Administration Aérienne (actuellement DACM).
- Le Système de Navigation (CNS/ATM).
- L'infrastructure Aéroportuaire.

➤ Les acteurs :

- Les CIE Algériennes.
- Les CIE Etrangères.

Remarque : Il ne faut pas traiter ce sujet son parler de son noyau (Formation) dont l'IAB qui reste éloigner de la politique aérienne algérienne malgré qu'il est le seul institut homologué par l'OACI pour la formation des cadres aéronautiques à notre pays même à d'autre (Africain et Arabe).

5.1. Les acteurs :

Le mot « actuel » de la 1<sup>ère</sup> étape nous oblige à traiter les acteurs avant les piliers, vu l'urgence d'intervention dans ce point qui sera la force des changements proposés par notre étude.

5.1.1. Etape 1 : Pré libéralisation

a- Présentation des CIE Algériennes (AH et TAL) :

a.1. Air Algérie (AH):

	Année 2014 (1 <sup>er</sup> trimestre)	(% par rapport 2013)
Chiffre d'affaire	25.000 Million DA	+6%
Effectifs	9228	-1.17%
PAX transporté	3.000.000 PAX	+13%(+18% NAT et +4% INTERNAT)
Coéf. De remplissage	72 %	+5%

Tableau 4.1 : Bilan de la CIE Air Algérie (2014)

Nombre	Aéronef	Capacité (Sièges)
5	A330-200	263
3	B767-300	253
17	B737-800	162/148
5	B737-600	101
12	ATR	66
1	Hercule	20 Tonnes

Tableau 4.2 : La Flotte de la CIE Air Algérie

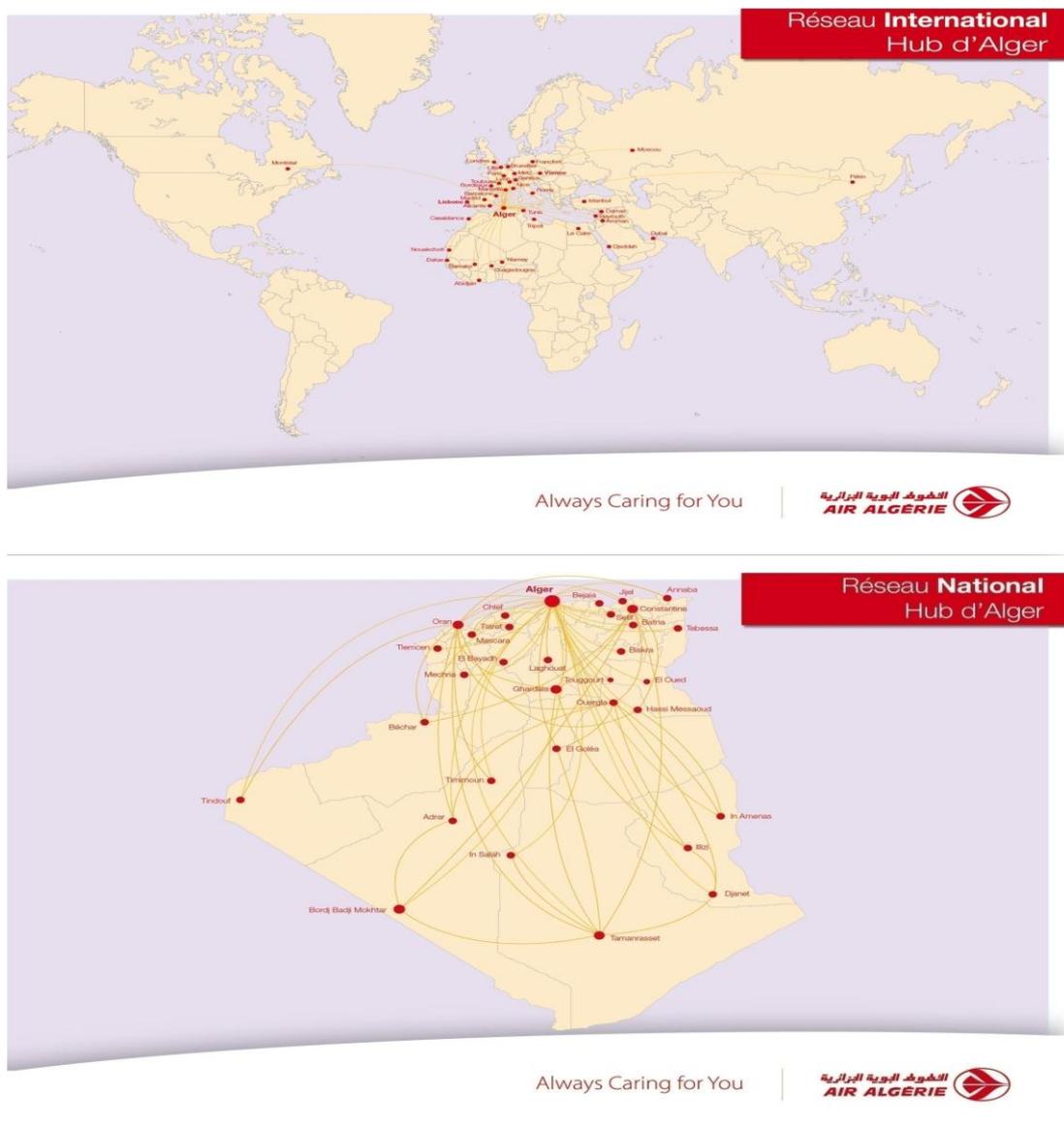


Figure 4.3 : Le Réseau National et International d'Air Algérie

a.2. Tassili Air Lines ( TAL):

Nombre	Aéronef	Capacité (Sièges)
4	B737-800	155
4	Q400	74
4	Q200	37
3	1900D	18
4	208 G/C	09
5	PC6	07
7	Bell 208 LR	05

Tableau 4.3 : La Flotte de la CIE Tassili Air Lines

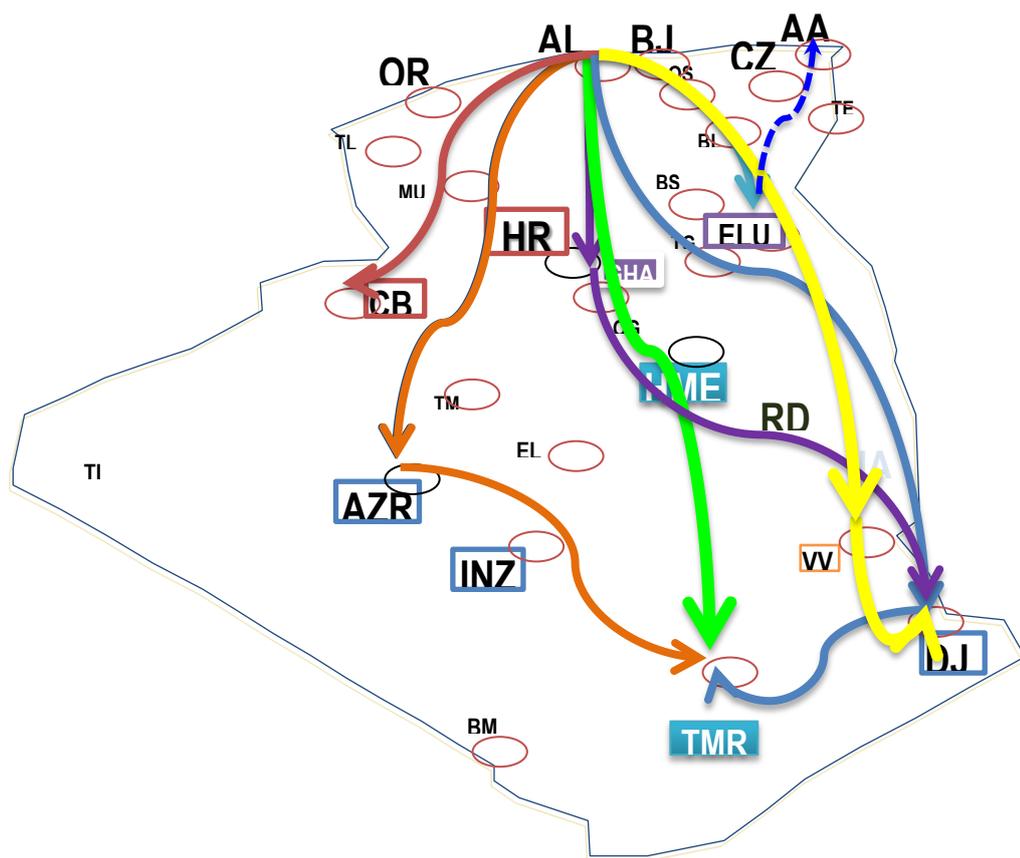


Figure 4.4 : Le Réseau National de Tassili Air Lines

b- Plan de développement des deux CIE (AH et TAL) :

b.1. Air Algérie (AH):

Elle a axé son développement par le renforcement de sa flotte avec l'acquisition de 16 Appareils :

- Au 1<sup>er</sup> semestre 2015 il est prévu l'arrivée de trois (3) A330-200.
- 8 avions de 150 places pour renforcer sa position sur les marchés traditionnels et développer le marché africain.
- 3 ATR 72-600.
- 2 avions cargo pour dynamiser l'activité fret.

b.2. Les Nouvelles Dessertes Pour les deux CIE :

N°	Lignes	Compagnies
01	Alger – Timimoun – Alger	Air Algérie
02	Oran – Timimoun – Oran	Air Algérie
03	Constantine – Tamanrasset – Constantine	Air Algérie
04	Alger – Djanet – Illizi	Air Algérie
05	Alger – Adrar – In Salah et retour	Air Algérie
06	Alger – Oran – Alger	TAL
07	Alger – Constantine – Alger	TAL
08	Alger – Annaba – Alger	TAL
09	Constantine Alger – Constantine	TAL
10	Alger – Illizi – Djanet – Alger	TAL
11	Alger – Tamanrasset – Alger	TAL
12	Alger – Ghardaïa – Alger	TAL

13	Alger –Béchar – Alger	TAL
14	Constantine – Ouargla – Tamanrasset	Air Algérie
15	Adrar – Bordj Badji Mokhtar	Air Algérie
16	Alger – Ouargla – El Ménéaa – Tamanrasset	Air Algérie

Tableau 4.4 : Réseau Domestique

Pour le réseau international, cette année a été marquée par l'extension du réseau international d'Air Algérie vers Vienne et Lisbonne ainsi que le renforcement de ses vols réguliers sur le long courrier à destination de Montréal et de Pékin.

En plus, on trouvera : (Alger – Abidjan / Oran – Istanbul / Annaba – Istanbul / Alger – Strasbourg / Alger – Marseille / Alger – Montpellier / Constantine – Istanbul et Jijel – Marseille).

c- Critiques et Propositions :

Une véritable révolution mentale voit le jour dans le monde qui transforme tous les acteurs du transport en prestataires de service de mobilité. Le monde bouge, et les dirigeants qui ne tiennent pas compte voient leurs entreprises nationales décliner.

L'exemple vient de ce que vit actuellement la compagnie nationale Air Algérie. Retards, reports et annulations de vols, piètre qualité des prestations de service, cherté des billets, perte des bagages, Une gestion de l'exploitation et des opérations qui pose problème, un choix de gestionnaires aux profils inadaptés au transport aérien. Autres critiques, c'est tout le système Aviation civile algérienne qu'il faut réorganiser.

Préconisant plutôt des remèdes et des solutions de bon sens. D'abord, ce n'est pas en renforçant et en modernisant sa flotte qu' Air Algérie pourrait augmenter sa part du marché international évaluée actuellement à 50%, en nombre de sièges, alors que du point de vue rentabilité ne dépassant guère les 40% du total, mais en améliorant sa qualité de service et ses prestations, sa programmation, en révisant sa politique tarifaire et de fidélisation des passagers, en mettant en œuvre son plan de flotte et de formation, en changeant sa culture d'entreprise et en réorganisant ses structures.

Air Algérie doit d'abord renforcer ses destinations existantes et remédier au problème récurrent du manque de place vers la France durant la période des vacances. Ensuite ouvrir d'autres lignes internationales et ainsi renforcer sa présence en Afrique et au Moyen-Orient.

Il faut la moderniser, la mettre au même niveau de compétitivité que les autres compagnies, en faire d'abord une entreprise économique fiable, en améliorant la qualité de son service, et en poursuivant, ensuite sa stratégie commerciale de conquête de nouveaux marchés. Air Algérie avec une flotte de 43 appareils aujourd'hui desserve plus de 40 destinations internationales, mais après l'acquisition de 16 nouveaux aéronefs, sa flotte passera à 59 en 2016 d'une moyenne d'âge juste

supérieure à 7 années, au même niveau des compagnies aériennes internationales, le nombre de destinations internationales pourrait facilement doubler, avec une programmation des vols et d'entretien adéquats.

A ce stade, Il faut poser une question : Quelle est la politique de cette CIE vis-à-vis le carburant dans son programme d'acquisition des A/Cs ? Le carburant avion est, selon les transporteurs, le premier ou deuxième poste de charges le plus important : (Entre 20 % et 40 % des coûts d'exploitation).

Solution : La réduction de la consommation est effective grâce aux progrès technologiques et au meilleur remplissage des avions ;

Actuellement on trouve les avions NEO (A320 NEO Moyen Courrier et A330 NEO Long Courrier) qui se caractérisent par leur consommation réduite de carburant (jusqu'à 15%), l'augmentation du rayon d'action ainsi le nombre de siège.

La deuxième proposition à Air Algérie est l'intégration dans sa nouvelle stratégie commerciale à l'international et de modernisation la création d'un HUB sur la plate-forme de l'Aéroport International d'Alger en suggérant aux autorités compétentes l'inscription dans le programme quinquennal 2015-2019 la construction de son propre Terminal, dédié exclusivement à sa flotte.

Le hub permettra à Air Algérie de fidéliser ses passagers, De plus, il lui permettra de rationaliser son réseau par une réduction des coûts d'exploitation grâce à un meilleur coefficient de remplissage des avions, mais aussi de diminuer les frais fixes, en regroupant entre autres, l'unité d'entretien des appareils, le personnel d'accueil à l'Aéroport et toutes ses structures d'exploitation sur une même plate-forme.

Ma troisième proposition est très importante vu la sensibilité qu'elle va toucher telle que la restructuration sera basé sur le leitmotiv (Récupérer notre clientèle avec le plaisir de leur servir le confort qu'ils méritent).

Ce leitmotiv est le résultat de la lecture de notre MTA actuel qui contient des CIE étrangères qui se basent sur : « Productivité, Prix et le confort ».

Le pèlerinage sera le théâtre d'application de cette idée pour deux

- raisons :
- C'est un produit continu ;
  - C'est un domaine très sensible pour le citoyen Algérien.

Ce projet pilote sera exécuté soit par :

- Création d'une Filiale AH Hajj\_Omra ;
- Alliance AH-TAL Hajj\_Omra ; (Recommander pour le future et la préparation à la 2<sup>ème</sup> étape).

Remarque : Cette Alliance est notre Océan Bleu qui nous permet à appliquer tous les normes internationales (SGS-QMS) sans entrer en confrontation avec les deux CIE (Océan Rouge : Le Changement local de leur politique) ainsi de focaliser notre but pour rationaliser le transport des pèlerins Algériens qui seront notre base à récupérer notre clientèle et à améliorer nos CIE par une influence indirecte sur leur gestion interne.

#### 5.1.2. Etape 2 : La libéralisation

Cette étape se caractérise par l'ouverture du MTA aux privés algériens en deux phases :

- Travail Aérien ( catering – escale-... ) ;
- CIE

Pourquoi ces deux phases ? :

Pour ne pas retomber dans le même problème de notre expérience 2003, tel qu'il faut préparer des textes juridiques bien clairs et fermes qui permettent au privé algérien de toucher le volet du travail aérien et prouver son talon professionnel qui lui permette d'entrer dans la 2<sup>ème</sup> phase avec une expérience très solide (domestique ou international suivant la situation à ce moment).

D'autre part, on propose que les deux CIE nationales profitent de leur alliance pour partager les dessertes (TAL pour le National et AH pour l'international), la chose qui leur permette à s'imposer sur le MTA en entrant en force dans la concurrence avec le privé ainsi les CIE étrangères en précisant dans ce point le rôle de la DGACM dans la révision juridique des ATA déjà en vigueur (voir détaillé ci-après).

### 5.1.3. Etape 3 : L'Ouverture du Ciel

Cette étape est le sommet de la pyramide dont le succès est le résultat des deux étapes précédentes ; tel que l'ouverture du ciel aux différents CIE (Étrangères en 1<sup>er</sup> degré), sur la base des ATA (Global, Elargi, Ciel ouvert) dirigé par DGACM, donnera lieu à une compétitivité très dure, la chose qui poussera nos CIE (National et Privé) à entrer dans des alliances stratégiques qui leur permettent non seulement à résister mais aussi à développer leur réseaux et accroître leur bilan.

## 5.2. Les piliers :

### 5.2.1. L'Administration Aérienne :

Ces acteurs ne pourront pas exercer arbitrairement sans orientation technique et juridique, d'où l'obligation d'un organisme qui prend en charge cette tâche.

En Algérie, Les activités de l'aéronautique civile relèvent d'une administration unique, la Direction de l'Aviation Civile et de la Météorologie(DACM), une structure faisant partie du Ministère des Transports. Sa mission première est de maintenir à son plus haut niveau la sécurité du système Aviation civile.

Ce système, vaste et complexe, englobe le contrôle aérien, la politique aéroportuaire, la formation des personnels spécialisés, le suivi et le contrôle de l'exploitation des aéronefs.

Cette direction doit obligatoirement adapté son organisation à une telle évolution rapide du transport aérien en tenant compte du changement de comportement des passagers-consommateurs. Le développement fulgurant du transport aérien doit la conduire à devenir une administration proche, au contact des usagers que sont les voyageurs aériens et les utilisateurs des plates-formes aéroportuaires.

Pour proposer un nouveau statut à cette direction, on a pris l'organigramme d'une Direction Générale d'Aviation Civile d'un pays de l'UE dont la France, qui est très explicatif comme étant un statut adéquat à une direction gestionnaire en tout plan (Directions Spécialisées, Autofinancement,...) d'un tel trafic et opérateurs, en faisant une comparaison avec notre direction actuelle

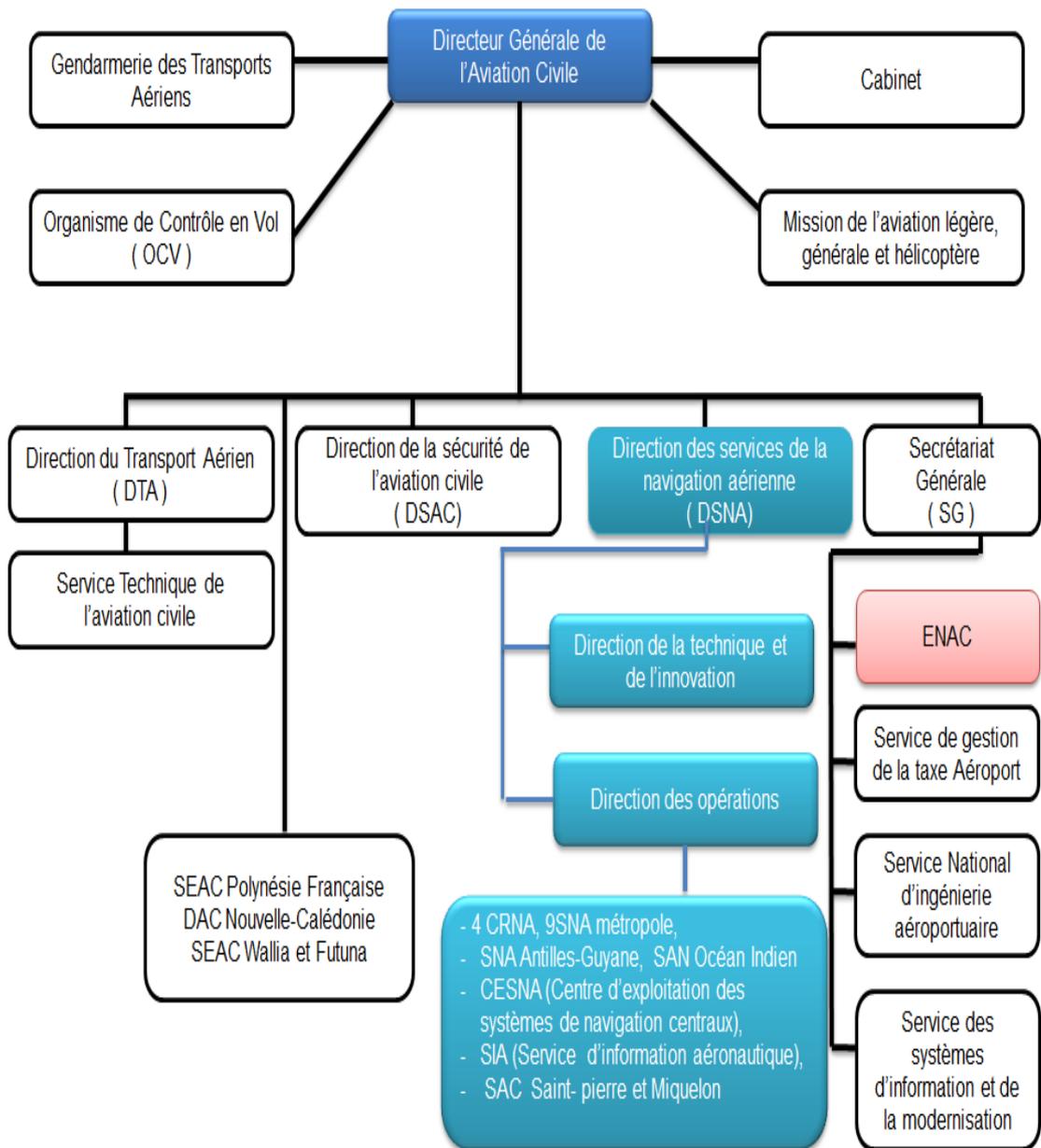


Figure 4.5 : Organigramme de la DGAC Française

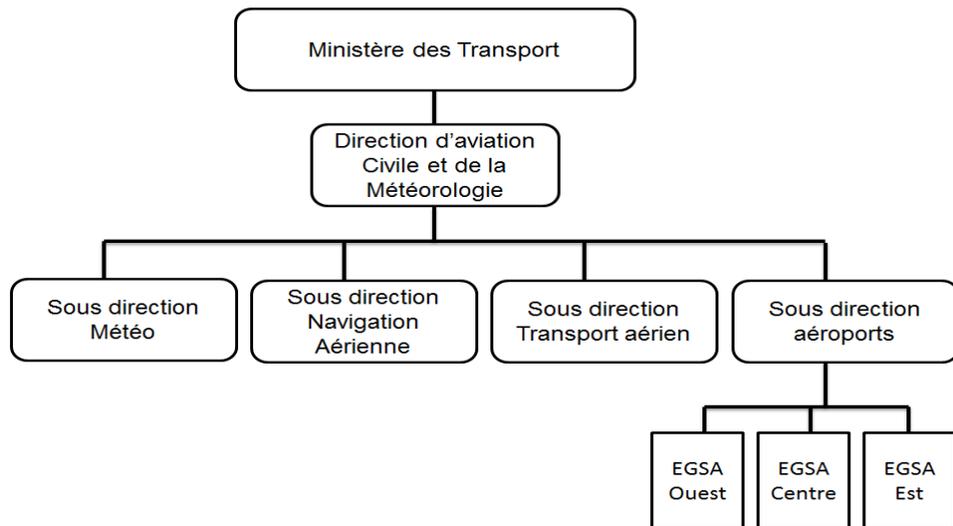


Figure 4.6 : Organigramme de la DACM Algérie

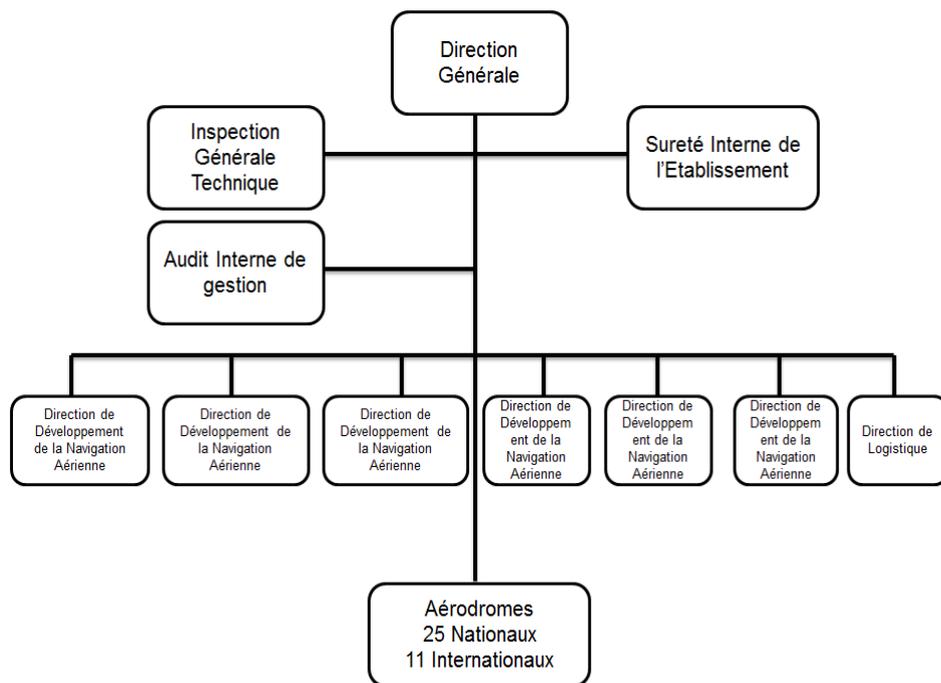


Figure 4.7 : Organigramme d'ENNA Algérie

D'après les 03 organigrammes (DGAC, DACM, ENNA) on remarquera bien :

1. Les deux pays n'ont pas la même orientation vis-à-vis l'industrie aéronautique (Nous sommes juste exploitant).
2. La position de l'ENAC : Elle est placée sous la tutelle de la DGAC (noyau).
3. Les taches d'ENNA sont résumées dans une direction de la DGAC (DSNA).

D'où notre proposition sera comme suit :

Tout d'abord, le statut de la DACM doit évoluer pour devenir une Direction Générale et avoir son siège propre, comme une vraie administration. Devenir une DGACM. L'ouverture du transport aérien international multiplie les offres proposées aux passagers par les compagnies aériennes, sur une même destination, devenus les consommateurs exigeants d'un service, le transport aérien, qu'ils veulent, à juste titre, le plus sûr et le meilleur possible. La sécurité doit être au cœur de toutes les actions de la DGACM ainsi réorganisée. Les passagers doivent être rassuré de savoir qu'ils voyagent dans des avions rigoureusement surveillés et que leur vie est confiée à des équipages formés selon des règles strictes. Par ailleurs elle doit satisfaire la demande accrue des usagers pour une meilleure information.

La DGACM doit jouer le rôle d'un pivot au sein d'une équipe qui rassemble, dans un esprit de concertation, tous les acteurs du transport aérien civil en Algérie : compagnies aériennes, gestionnaires d'aéroports, passagers. Cette structure doit être présente dans les grandes régions en organisant des divisions régionales.

Cette évolution du transport aérien exige de cette structure un travail de longue haleine qui nécessite une coordination complexe entre des acteurs multiples. Leur principale préoccupation ne devrait être que la sécurité qui exige une qualité totale. Veillant également au respect des règles de sécurité, c'est donc à cette structure que revient, en cas de manquements, le rôle de fixer le cadre juridique des sanctions applicables notamment aux infractions en matière de licences, de contrôle qualité, de contrat de leasing d'avions, d'obligation de service public, de programmation des vols et de tarification. Il faut revoir toutes les procédures d'exploitation aéronautique en Algérie, de prise de décision et de contrôle.

Cette réorganisation du système Aviation civile ne doit pas toucher seulement le changement de statut juridique, mais permettra le renforcement de celui-ci par la création de nouvelles structures rattachées à la DGACM, avec des tâches et des responsabilités bien définies, pour encadrer et organiser en perspective une dynamique économique qualitative de l'aviation civile, la modernisation des infrastructures existantes et la concrétisation des nouveaux projets de développement du transport aérien que l'Etat a érigé en priorité du quinquennat 2015-2019. Aux quatre principales directions de la nouvelle DGACM, qui sont la Direction des Transports Aériens, DTA ; la Direction des services de la Navigation Aérienne, DSNA ; la Direction des Infrastructures Aéroportuaires, DIA et la Direction de la Météorologie, DMET.

Il faut en rajouté huit nouvelles structures primordiales pour l'application du nouveau système Aviation civile algérien. Ces structures sont : DSAC, Direction de la sécurité de l'aviation civile ; la DRIC, Direction des Relations Internationales et de la Coopération ; la DPCA, Direction des Programmes Civils Aéronautiques ; les DRAC, Directions Régionales de l'Aviation Civile ; la DRHF, Direction RH et Finances ; l'ENAB, Ecole Nationale Aéronautique de Blida ; le BIA, Bureau d'Investigations et Analyse et enfin l'OCV, l'organisme de contrôle en vol qui sert à conseiller le directeur général et ses services sur les problèmes posés par la conduite des aéronefs de transport et participe aux commissions et conseils concernant la formation des personnels navigants.

L'Organigramme complet et détaillé de la DGACM, avec répartition des rôles, des responsabilités, du champ d'application et d'activité de ses structures, anciennes et nouvelles, est mis à la disposition du Ministère des Transports.

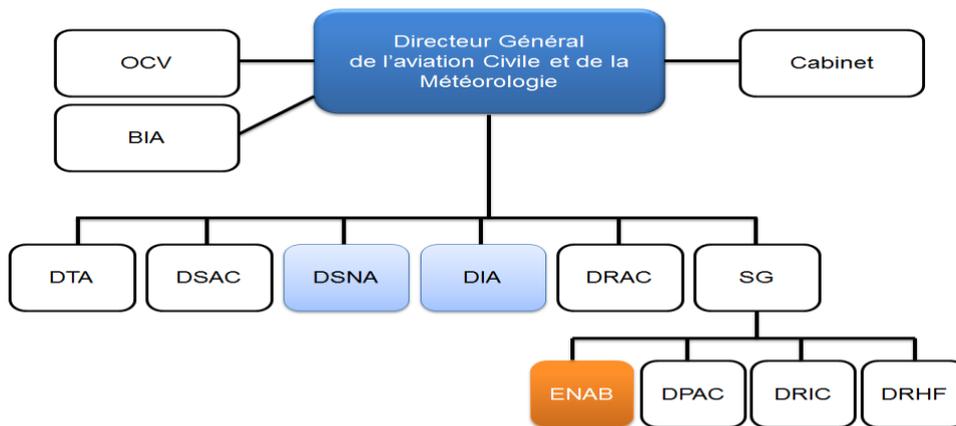


Figure 4.8 : Organigramme proposé du DGACM

Cet organigramme nous permet de traiter :

- Les deux autres piliers (Système de navigation et Infrastructure aéroportuaire).
- Le noyau (ENAB).

#### 5.2.2. Le Système de Navigation ( Volet CNS/ATM) :

C'est la DSNA qui prendra en charge ce point qui sera traité d'après les recommandations OACI, les applications pour la région AFI et enfin l'adaptation à notre vaste espace.

- OACI : Doc 9750 : Plan Mondial de la Navigation Aérienne (2013-2028).

Ce GANP est destiné à orienter les progrès mutuellement complémentaires à l'échelle du secteur du transport aérien durant la période 2013–2028, il est soumis tous les trois ans à l'approbation du Conseil de l'OACI.

Le GANP représente une stratégie ajustable à horizon de 15 ans qui prend appui sur les technologies existantes et anticipe les développements futurs basés sur des objectifs opérationnels convenus par les États/l'industrie. Les mises à niveau par blocs sont structurées en phases d'une durée de cinq ans, qui s'échelonnent de 2013 à 2028 et au-delà.

Cette approche structurée permet d'adopter des stratégies d'investissement judicieuses et ne manquera pas de susciter l'engagement des États, des constructeurs, des exploitants et des fournisseurs de services.

Bien que le programme des travaux de l'OACI soit entériné par l'Assemblée de l'OACI sur une base triennale, le Plan mondial offre une vision à long terme qui aidera l'OACI, les États et l'industrie à assurer la continuité et l'harmonisation entre leurs programmes de modernisation.

Le Plan mondial examine la nécessité d'une planification de l'aviation plus intégrée, au niveau régional et au niveau des États, et il aborde les solutions nécessaires en présentant une stratégie consensuelle de modernisation basée sur une approche « d'ingénierie de systèmes ».

De plus, il donne une idée des problèmes à résoudre dans le proche avenir, parallèlement aux aspects financiers de la modernisation du système de l'aviation. Il souligne par ailleurs l'importance croissante de la collaboration et du partenariat alors que l'aviation reconnaît et relève les défis multidisciplinaires auxquels elle est confrontée.

➤ AFI : Doc 003 : Plan AFI de mise en œuvre CNS/ATM (1995-2015)

Ce document sert à :

1. Donner La situation de la mise en œuvre par Etat.
2. Résumer la mise en œuvre en pourcentage de chaque objectif du plan pour toutes les zones d'acheminement. Le pourcentage est calculé par le rapport des Etats qui ont effectivement mis en œuvre le plan au nombre global des Etats dans la zone d'acheminement (AR).

NB : L'Algérie appartient à la zone d'acheminement (AR-4).

D'autre part, Le volet surveillance aéronautique ayant fait l'objet de la Conclusion 17/26 d'APIRG/17 ;

Ainsi par la Conclusion 18/34 d'APIRG, il a été retenu que les Etats de la région AFI adoptent et mettent en œuvre la stratégie de surveillance figurant à l'appendice 3.4L du rapport d'APIRG.

Aussi, il est important de noter que le Groupe APIRG a, entre autres :

- ✓ convenu de la nécessité d'échanger les données de surveillance aéronautique dans la région entre les Etats et CCR voisins et,
- ✓ demandé aux Etats AFI qui planifient de mettre en œuvre l'ADS-B d'établir un cadre réglementaire approprié fondé sur les normes en vigueur.

➤ Algérie :

Vu la grande superficie de notre pays, on peut dire que le domaine CNS/ATM a connu des progrès via les deux projets (TRAFCA – PDGEA) ainsi par la décision 0244 qui a instauré la commission chargé de suivi de ces derniers.

La proposition de notre projet doit pousser à travailler plus pour les deux plans :

1. Couverture Radar.
2. la surveillance dépendante automatique mode diffusion (ADS-B).

NB : Pour le deuxième point, l'OACI recommande que les Etats reconnaissent l'efficacité de l'ADS-B et des technologies de communication connexes pour combler les discontinuités dans la surveillance, ainsi que son rôle pour appuyer de futurs concepts de gestion du trafic aérien.

A titre d'exemple, on trouve que l'ADS-B est une partie importante des deux projets de futur pour USA ( Next Gen) et UE (SESAR).

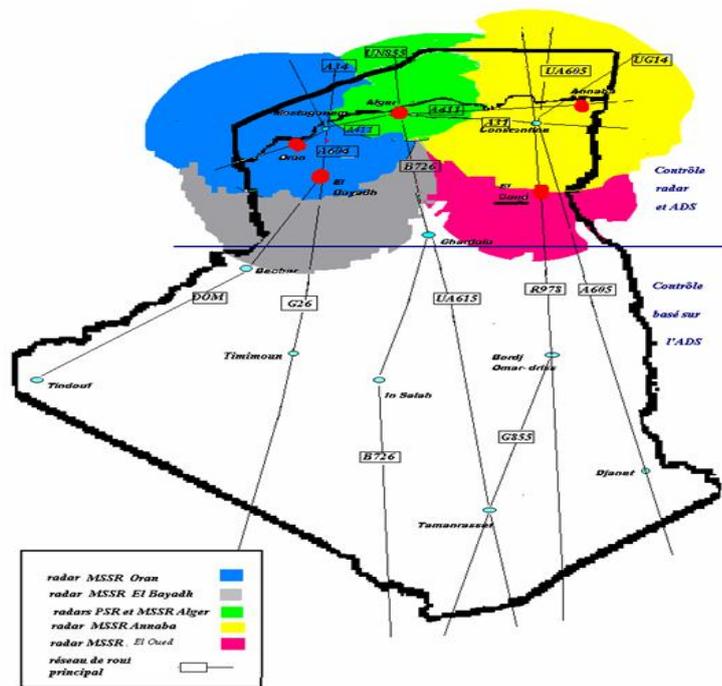


Figure 4.9 : La couverture Radar Actuelle (enna.dz)

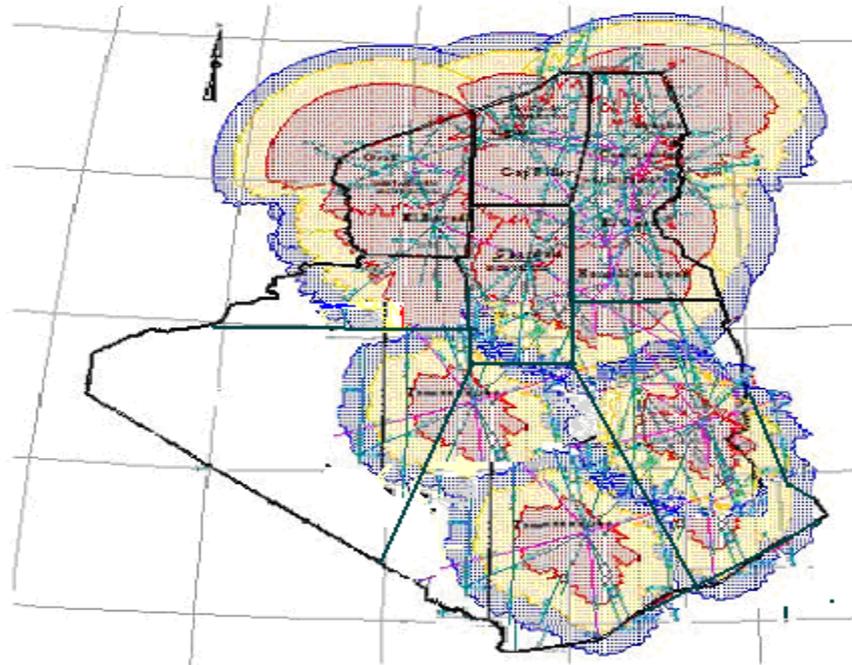


Figure 4.10 : La couverture Radar Nord /Sud (enna.dz)

### 5.2.3. L'infrastructure Aéroportuaire :

L'Algérie contient un réseau aéroportuaire de 36 aéroports (25 Nationales et 11 Internationales) qui gère un trafic aéroportuaire d'une capacité métrisable (figure 4.10 et tableau4.5).

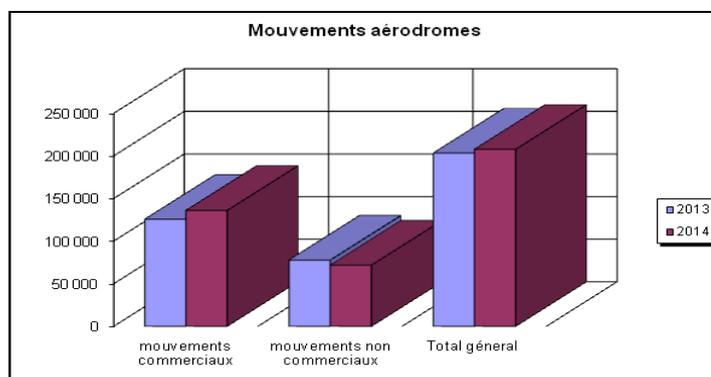


Figure 4.11 : Trafic Aéroportuaire 2013/2014 (enna.dz)

Aéroports	Mouvements Commerciaux			Mouvements Non Commerciaux			Total général	Part en %
	Nationaux	Internationaux	Total	Nationaux	Internationaux	Total		
ALGER	22055	43892	65947	15527	1639	17166	83113	40,0
H-MESSAOUD	7146	155	7301	14790	721	15511	22812	11,0
ORAN	7284	10521	17805	1446	292	1738	19543	9,4
CONSTANTINE	6744	4016	10760	1888	227	2115	12875	6,2
ANNABA	4535	1801	6336	1757	803	2560	8896	4,3
BATNA	852	428	1280	7351	30	7381	8661	4,2
IN-AMENAS	630	0	630	3814	132	3946	4576	2,2
BEJAIA	1159	1903	3062	1226	25	1251	4313	2,1
GHARDAIA	1655	23	1678	1897	674	2571	4249	2,0
OUARGLA	1400	37	1437	2159	0	2159	3596	1,7
TAMANRASSET	1578	213	1791	1031	617	1648	3439	1,7
H-R'MEL	1457	0	1457	1893	0	1893	3350	1,6
SETIF	1027	1885	2912	364	72	436	3348	1,6
TLEMCEM	618	1490	2108	644	18	662	2770	1,3
BISKRA	1107	334	1441	1196	40	1236	2677	1,3
ADRAR	2221	1	2222	298	122	420	2642	1,3
BECHAR	1318	36	1354	1112	0	1112	2466	1,2
ILLIZI	492	0	492	1862	3	1865	2357	1,1
DJANET	612	0	612	1487	182	1669	2281	1,1
TINDOUF	915	33	948	817	159	976	1924	0,9
EL-OUED	1280	0	1280	249	4	253	1533	0,7
IN SALAH	434	0	434	839	0	839	1273	0,6
EL-GOLEA	414	0	414	525	2	527	941	0,5
TOUGGOURT	222	0	222	644	60	704	926	0,4
TEBESSA	742	0	742	66	0	66	808	0,4
JIJEL	376	38	414	226	102	328	742	0,4
BB MOUKHTAR	283	2	285	260	6	266	551	0,3
CHLEF	34	333	367	44	0	44	411	0,2
MECHERIA	50	2	52	74	0	74	126	0,1
TIARET	6	0	6	116	0	116	122	0,1
MASCARA	0	0	0	114	0	114	114	0,1
EL BAYADH	36	40	76	17	2	19	95	0,0
TIMIMOUN	38	4	42	20	0	20	62	0,0
LAGHOUAT	12	0	12	4	0	4	16	0,0
IN GUEZZAM	0	0	0	3	0	3	3	0,0
BOU-SAADA	0	0	0	0	0	0	0	0,0

Tableau4.5 : Récapitulatif du trafic par type, par nature et par aéroportuaire (2014) (enna.dz)

Actuellement, le plan d'investissement touche les trois points suivants :

1. Aéroports :

- Nouvelle aéroport d'Alger :
  - d'une capacité de 10 millions de pax
  - Lancement des travaux de réalisation, le 30 10 2014.
  - Date d'achèvement des travaux, 2018.
  
- Nouvelle aéroport d'Oran :
  - D'une capacité de 2,5 millions de passagers,
  - Lancement des travaux de réalisation, en janvier 2013,
  - Date d'achèvement des travaux, janvier 2017.
  
- Nouvelle aéroport de Annaba :
  - Date prévisionnelle de mise en service, juin 2015.
  
- Nouvelle aéroport de B.B. Mokhtar :
  - Date prévisionnelle de mise en service, octobre 2016.
  
- Extension des aéroports :

Aéroports		date de réception
01	Timimoun (extension)	Avril 2015
02	In Guezzam	juin 2015
03	Tamanrasset (2 extension)	Janvier 2015
04	Tindouf (extension)	2015
05	Bordj Badji Mokhtar	2 <sup>ème</sup> trimestre 2015

Tableau4.6 : Extension des aéroports

## 2. Les Tours de Contrôle :

Les aéroports d'Alger, Oran, Constantine, Ghardaïa et Tamanrasset seront dotés par des nouvelles Tours de Contrôle.

## 3. Installation de 20 ILS .

Ce plan de développement permet à nos aéroports de gérer les deux premières phases de notre projet ; mais pour la dernière phase (Ouverture de ciel) qui sera caractériser par l'augmentation du trafic d'où la congestion aéroportuaire sera probable, il faut bien accroître les efforts en se basant sur des prévisions (Etudes Statistiques) gérer par la DIA.

### 5.3. Le noyau (ENAB) :

La réalisation d'un tel projet stratégique nécessite un engagement urgent dans le plan de formation qui sera son cœur et son noyau de succès.

La proposition d'avoir un nouveau statut pour notre institut d'aéronautique (IAB) pour qu'il deviendra une école nationale d'aéronautique de Blida (ENAB) a les mêmes raisons que celles du DGAC.

- Le Cœur : La formation des cadres professionnelles suivant les besoins du MTA.
  
- Le Noyau : Elle sera responsable des études demandées par les Différents directions et exploitants nationaux, d'où la crédibilité des PFE de ses étudiants, la chose qui va pousser nos encadreurs à travailler plus pour le succès de ce projet.

Conclusion :

Ce chapitre a expliqué l'élaboration et le but de la Feuille de Route d'Ouverture du Ciel Algérien qui touchera les points suivants :

- Le statut du DACM.
- Le volet (CNS/ATM) et infrastructure aéroportuaire.
- CIE (Algérienne et étrangère).
- Le statut de l'IAB.

Et tout ça a été réalisé sur la base des analyses Porter et PESTEL ainsi la matrice SWOT en créant un océan bleu ( Pèlerinage) pour la restructuration de nos CIE nationales.

# **Conclusion Générale**

## CONCLUSION GENERALE

Dans le monde de l'aviation civile actuelle, on parle beaucoup de l'Open Sky et ce n'est pas d'au hasard, pour trois choses :

1. La position de l'aéronautique dans la politique des grands pays (même les autres) : Ce secteur névralgique joue le rôle de locomotif de leur économie avec son diversité :
  - Industrie aéronautique.
  - Transport aérien (Classique, Low cost, Fret) qui a généré une valeur de 150 Milliards de dollars.
  - Sa pente ascendante pour l'offre d'emploi direct (cadre aéronautique) et indirect (Tourisme par exp) qui a dépassé les 15 Millions de personnes.

D'où la supériorité du trafic aérien par le double en comparant avec le PIB (6.5% - 3.7%) successivement.

2. Le TA est le mode de transport le plus demandé (sécurité et rapidité) d'où sa rentabilité est assurée.
3. La recherche émise par les grandes CIE pour s'évoluer dans plusieurs MTA.

Ce dernier point a posé une problématique juridique dans le transfert de la technologie, tel que ces CIE voulaient imposer leur politique d'une façon ou d'une autre en médiatisant que l'ouverture du MTA connaît beaucoup plus par la traduction anglaise (Open Sky) et la libéralisation du MTA est la même chose.

Malheureusement, en Algérie, on trouve que des gens non du domaine aéronautique parlent, écrivent sur ce point d'OS comme étant une obligation actuelle. La chose qu'elle m'a poussé à prendre l'initiative de parler sur ce sujet en éclairant les points suivants:

1. Le paradoxe : Libéralisation du MTA / Ouverture du Ciel.
2. L'obligation de renforcement de la position de nos CIE porte drapeau dans la première phase (Actuelle : Pré libéralisation).
3. Propositions à des changements de statut de notre administration de l'aviation civile ainsi notre institut d'aéronautique.

Pour la réussite de ce projet, il faut bien parler sur :

1. Les difficultés :
  - L'orientation stratégique de notre pays.
  - L'obtention des statistiques (fiabiles quand elles existent).
2. Les Suggestions : Faire une étude stratégique de telle envergure ne réussira pas sans la présence des sources d'informations officielles qui nous permet de valoriser notre travaille, d'où la nécessité de la création d'un OAC (Observatoire d'Aviation Civile).  
D'autre part, il faut avoir un esprit (Open innovation) qui sert à la participation dans ce projet de tous les acteurs (Economistes, Juristes, Sociologues,...) et être encadrer par les spécialistes de l'aviation civile algériens.

## **Bibliographie**

1. 1<sup>er</sup> forum Africain du TA 2006 : sponsorisé par l'UE.
2. Libéralisation du TA en Afrique et la vision américaine : par MASONAMA Muanamosi Doctorant en Droit de l'Université libre de Bruxelles.
3. Libéralisation du TA en Afrique, Etat des lieux, Enjeux, Problématiques et Perspectives Avril 2011 : par PMC
4. Le renouveau du ciel africain Juin 2013 : DGAC française.
5. Communiqué IATA N°44 Juillet 2014.
6. Paris Air Forum (2014 et 2015) : Vidéo Youtube.
7. Doc 9750 : Plan Mondial de la Navigation Aérienne (2013-2028) 4<sup>eme</sup> Edition 2013.
8. Doc 003 : Plan AFI de mise en œuvre CNS/ATM (1995-2015) Version 5.1
9. JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 48 du 26 Juin 1998 : La loi n° 98-06 code de l'aviation civile.
10. <http://www.oceanbleu.be>
11. <http://www.enna.dz>
12. <http://eur-lex.europa.eu> : Législation Européenne.

# Annexes

## Annexe 1

### Le « chapitre 11 » du titre 11 du United States Code

Le titre 11 du Code fédéral américain définit les règles applicables à la faillite. Son chapitre 11 prévoit une procédure de réorganisation (*reorganization*) au profit du débiteur en difficulté.

L'objet de ce dispositif est de permettre à une entreprise -personne physique ou morale- ayant contracté des dettes auprès de ses créanciers d'entreprendre des actions de restructuration selon un plan défini en accord avec ceux-ci et validé par un tribunal. Le droit américain ne définit cependant aucun critère précis quant à l'importance des dettes contractées pour pouvoir ouvrir cette procédure, le juge exerçant parfois, en pratique, un contrôle de la légitimité de la demande.

La seule demande d'ouverture de la procédure, présentée par le débiteur ou l'un de ses créanciers, entraîne la suspension automatique des actions des créanciers. L'activité de l'entreprise est poursuivie, le débiteur restant aux commandes (*debtor in possession*). Par exception, le tribunal peut cependant désigner un administrateur (*trustee*) chargé de gérer les biens de l'entreprise, s'il s'avère qu'il en va de l'intérêt des créanciers ou que le débiteur ou ses dirigeants sont coupables de fraude ou de mauvaise gestion. Il peut également nommer un contrôleur (*examiner*), lorsque le montant des dettes du débiteur est élevé (supérieur à 5.000.000 dollars).

La procédure fait intervenir des comités de créanciers (*creditors' and equity security holders' committees*), institués dans chaque affaire par un représentant du ministère de la Justice (*US trustee*) et chargés de convenir avec le débiteur d'un plan de réorganisation permettant à terme le règlement de ses dettes.

La constitution d'au moins un comité, rassemblant les créanciers titulaires des sept créances les plus importantes, est obligatoire. La création d'autres comités est laissée à l'appréciation du juge dans chaque cas d'espèce.

Pendant un délai de 120 jours, qui peut cependant être prorogé plusieurs fois et sans limitation de durée par le tribunal, seul le débiteur est compétent pour établir un projet de plan. Ce délai est cependant ramené à 100 jours pour les entreprises dont les dettes sont inférieures à 2.000.000 dollars. A l'issue d'un délai de 180 jours, les créanciers, les actionnaires ou l'administrateur se voient reconnaître la possibilité de présenter leur propre projet.

Le code fédéral américain détermine précisément le contenu du plan de réorganisation. Ce dernier doit, en particulier :

- recenser l'ensemble des créances soumises au plan et les classer en fonction de leur nature ;
- prévoir un traitement égalitaire des créances appartenant à une même catégorie, à moins que le créancier n'accepte qu'un sort moins favorable lui soit personnellement réservé dans le cadre du plan ;
- déterminer les moyens adéquats destinés à garantir la bonne réalisation du plan, tels que la conservation de tout ou partie du patrimoine du débiteur ou sa cession, des délais de paiement, la fusion du débiteur avec une autre personne morale, la modification de ses statuts ou l'institution de sûretés sur ses biens.

Il peut, en outre, notamment prévoir :

- la modification ou le paiement de certaines créances ;
- la confirmation, la rupture ou la cession de contrats ou de baux en cours ;
- la modification des droits des créanciers titulaires de sûretés.

Le plan doit être accompagné d'un document d'information présentant les conditions de gestion de l'entreprise lors de l'ouverture de la procédure, la valeur des actifs du débiteur, les mesures prises par le débiteur lors de l'ouverture, ainsi qu'un bilan prévisionnel de l'activité de l'entreprise.

Ce plan doit, en principe, être approuvé par les comités, statuant à une condition de double majorité (vote de la moitié des créanciers représentant les deux tiers

des créances de chaque groupe) pour être, par la suite, arrêté par le tribunal (*US bankruptcy court*). Toutefois, les dispositions du chapitre 11 offrent au tribunal la possibilité d'arrêter ce plan lorsque l'un des comités au moins a accepté le plan, et s'il lui apparaît que les droits des créanciers sont suffisamment préservés par le plan et que ce dernier permet le redressement de l'entreprise.

Lorsque le plan est arrêté par le tribunal, son exécution s'impose au débiteur.

La procédure du chapitre 11 peut être convertie, à tout moment, en une procédure de liquidation (« *chapter 7* ») dont l'objectif est d'organiser la cessation d'activité de l'entreprise et le désintéressement de ses créanciers. Cette conversion intervient en particulier s'il s'avère que le redressement de l'entreprise n'est pas raisonnablement possible ou si le débiteur n'est pas en mesure de présenter un plan de redressement susceptible d'être approuvé par ses créanciers et par le tribunal. Elle peut également sanctionner l'inexécution par le débiteur des termes du plan de réorganisation.

## Annexe 2

### Déclaration du président Carter du 15 février 1980

“This legislation affirms and strengthens our commitment to deregulation. The bill reduces statutory barriers against the entry of individual carriers into new international markets and authorizes carriers to change their fares within a zone of reasonableness without interference from the Civil Aeronautics Board. The bill also authorizes the Board and the President to take quick and effective countermeasures against a foreign government that engages in discriminatory or anticompetitive practices against American carriers or tries to impair their operating rights”.

## Annexe 3

### Les libertés relatives à l'aviation civile

Dans la convention de Chicago relative à l'aviation civile internationale, signée en 1944, les possibilités de trafic aérien sont définies dans des articles par type de liaisons entre pays. Elles sont couramment désignées par l'expression « libertés de l'air ».

Le document n° 9626 de l'OACI, Manuel de la réglementation du transport aérien international, les décrit dans les termes suivants :

- Première liberté : « droit ou privilège accordé par un État à un ou plusieurs autres États, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de survoler son territoire sans y atterrir ».
- Deuxième liberté : « droit ou privilège accordé par un État à un ou plusieurs autres États, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, d'atterrir sur son territoire pour des raisons non commerciales ».

NB : Ces deux premières libertés sont exclusivement techniques.

- Troisième liberté : « droit ou privilège accordé par un État à un autre État, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de débarquer, dans le territoire du premier État, du trafic en provenance de l'État dont le transporteur a la nationalité ».
- Quatrième liberté : « droit ou privilège accordé par un État à un autre État, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, d'embarquer,

dans le territoire du premier État, du trafic à destination de l'État dont le transporteur a la nationalité ».

- Cinquième liberté : « droit ou privilège accordé par un État à un autre État, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de débarquer et d'embarquer, dans le territoire du premier État, du trafic en provenance ou à destination d'un État tiers ».

NB : Ces trois dernières libertés sont d'ordre commercial. Contrairement à ce que leur nom laisse entendre, elles empêchent les compagnies aériennes d'exploiter librement des lignes hors du pays où elles sont immatriculées. Le trafic domestique – à l'intérieur des frontières d'un pays – reste régi souverainement par chaque pays : il n'est pas ouvert aux compagnies étrangères tant que le pays concerné ne l'autorise pas.

L'OACI qualifie les quatre « libertés » suivantes de « prétendues libertés », car seules les cinq précitées ont été officiellement reconnues en tant que telles aux termes d'un traité international.

- Sixième liberté : « droit ou privilège, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de transporter, en passant par l'État dont le transporteur a la nationalité, du trafic entre deux autres États ».
- Septième liberté : « droit ou privilège accordé par un État à un autre, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de transporter du trafic entre le territoire de l'État qui accorde ce droit ou privilège et un troisième État quelconque sans obligation d'inclure dans cette opération un point du territoire de l'État bénéficiaire, ce qui signifie qu'il n'est pas nécessaire que le service soit en correspondance avec un service ou soit un prolongement d'un service à destination ou en provenance de l'État dont le transporteur a la nationalité ».
- Huitième liberté : « droit ou privilège, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de transporter du trafic de cabotage entre deux points situés à l'intérieur du territoire de l'État qui accorde le droit ou

privège au moyen d'un service qui commence ou se termine dans le territoire de l'État dont le transporteur étranger a la nationalité, ou (en rapport avec la septième liberté ) à l'extérieur du territoire de l'État qui accorde le droit ou privilège (on parle aussi de « cabotage consécutif »).

- Neuvième liberté : « droit ou privilège de transporter du trafic de cabotage de l'État qui accorde ce droit ou privilège au moyen d'un service effectué entièrement à l'intérieur du territoire de cet État (on parle aussi de cabotage " autonome ") ».

## Annexe 4

### Les 14 Éléments des alliances aériennes

E01	Capital : Prise de participation dans le capital d'un autre transporteur
E02	Rapprochement, voire fusion des programmes de fidélisation : pour les usagers
E03	Accords interlignes : ententes en marketing entre des compagnies aériennes leur permettant de vendre des places sur d'autres vols que les leurs mais sous leur propre code de désignation.
E04	Partage de codes : groupe de places et dispositions spatiales : entente contractuelle entre deux compagnies aériennes par laquelle un volume précisé (en sièges passagers ou en espace de cargaison) est alloué entre plus de deux points sur l'itinéraire d'un transporteur, pendant une période donnée de temps.
E05	Marketing conjoint : impliquant en général l'installation de bureaux de vente communs.
E06	Achat conjoint : entente où les associés achètent des éléments en gros pour obtenir des économies d'échelle.
E07	Support au sol : incluant le traitement de la manutention, ingénierie, maintenance et cargaison.
E08	Partage des dispositifs d'équipements aéroportuaires : incluant les salons pour les passagers, les hangars, les créneaux et d'autres équipements dans l'aéroport.
E09	Planification des vols : planification conjointe des horaires d'avions entre les compagnies afin de réduire au minimum le temps de transit.
E10	Accords globaux sur les coûts et les revenus : accords entre deux compagnies aériennes ou plus pour combiner leurs capacités fonctionnelles. Les billets pour les secteurs consentis sont employés de façon interchangeable sans endossement. Les accords incluent les revenus globaux, le partage des revenus et des coûts.
E11	Franchise/royalties : utilisation des couleurs et des dispositifs d'une autre compagnie aérienne.
E12	Coopération en technologie de l'information : partage des systèmes d'information.
E13	Opérations conjointes : incluant des services conjoints, des vols communs et des associations d'affaires (coopérations, joint-ventures). C'est un service aérien exploité par une compagnie entre deux points pour son propre compte ou pour celui d'une autre compagnie aérienne en partageant les dépenses et les revenus sur une base consentie. Chaque compagnie assigne son propre code de ligne aérienne et un numéro de vol, et ensemble, les compagnies proposent un service commun.
E14	Accord commercial : entente entre deux compagnies aériennes pour l'utilisation de certains droits de trafic. Cela existe, car il n'y a aucune réciprocité dans l'échange ou l'utilisation. Par exemple, le pays A peut permettre à un transporteur du pays B de fonctionner dans le pays A, même quand son propre transporteur n'a aucun moyen de fonctionner dans le pays B. Pour faciliter cela, un transporteur du pays B peut avoir un accord commercial avec un transporteur du pays A.

Source : Li M.Z.F. (2000), « Distinct features of lasting and non-lasting airline alliances », Journal of Air Transport Management, 6(2), p. 65-73.