



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE

Commissariat général à la stratégie et à la prospective

RAPPORTS & DOCUMENTS

JUILLET
2013

Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles ? Perspectives à vingt ans

Photographie(s) : LUIDER, Émile - LA COMPANY pour Aéroports de Paris



Rapport de la mission présidée par Claude Abraham

www.strategie.gouv.fr



Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles ?

Perspectives à vingt ans

Président

Claude Abraham

Rapporteurs

Aurélien Croq

François Viellard

Coordinateur

Dominique Auverlot

Juillet 2013

Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective

Avant-propos



Jean Pisani-Ferry
Commissaire général
à la stratégie
et à la prospective

Les grandes compagnies aériennes européennes sont aujourd'hui confrontées à de multiples défis :

- l'environnement institutionnel est en pleine mutation, reflet de la mondialisation des échanges et de l'essor des puissances émergentes ;
- la concurrence se développe, tant sur le court et le moyen-courrier, à l'échelle des continents, que sur le long-courrier, à travers le monde ;
- les prix ont commencé à intégrer les externalités environnementales. Avec le cadre réglementaire, les incitations fiscales pèsent de plus en plus dans les décisions stratégiques des entreprises ;
- les besoins de financement sont considérables dans une activité fortement capitalistique, où tout retard dans la modernisation de la flotte se traduit par une perte de compétitivité.

La redistribution des cartes entre compagnies aériennes a débuté aux États-Unis avec la déréglementation lancée par l'administration Carter en 1978. Elle s'est étendue à l'Europe. Aujourd'hui, de nouveaux acteurs émergent, venant de zones géographiques en pleine croissance. Parmi les géants actuels, certains déjà sont de création récente et ont connu une progression fulgurante. Car il s'agit bien là d'un combat de géants : l'histoire montre que les plus grandes compagnies peuvent disparaître faute de s'être adaptées à un nouveau contexte économique mondial.

L'époque où l'avion était le moyen de transport d'une élite, pionnière, aisée, est révolue. La compagnie nationale faisait alors figure d'instrument obligé dans la panoplie d'un État cherchant à rayonner dans le monde. Depuis, le transport aérien s'est démocratisé, et il faut s'en féliciter. Mais cela change les termes de la concurrence : le moyen-courrier devient souvent *low cost* et le long-courrier est un marché que les compagnies aériennes d'Asie et du Golfe veulent conquérir par des offres commerciales agressives et de qualité en prenant appui sur un positionnement géographique avantageux.

Plusieurs de nos voisins ont vu leur compagnie porte-drapeau perdre son autonomie, voire disparaître. Trois pays, la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, ont réussi jusqu'à présent à conserver leur compagnie historique. Chacune d'entre elles s'est renforcée et a construit une alliance avec des partenaires du monde entier. Mais leurs difficultés, notamment financières, sont réelles.

Sans être le seul facteur d'évolution, les politiques publiques auront un impact incontestable sur leur avenir.

Dans ce contexte le rôle des gouvernements n'est pas de faire obstacle à la concurrence en vue de protéger les compagnies aériennes existantes. Mais il est d'assurer que les conditions de cette concurrence sont équitables, tant à l'intérieur de l'espace européen qu'entre compagnies européennes et non européennes.

Le rapport de l'équipe dirigée par Claude Abraham livre ici une prospective à vingt ans de ce que pourraient devenir les compagnies aériennes européennes et des risques auxquels elles doivent faire face. Ses analyses fournissent aux pouvoirs publics les éléments d'une politique à longue portée en matière de transport aérien.



Sommaire

Introduction	9
Propositions.....	11
Chapitre 1 – L'évolution du cadre institutionnel et l'ouverture du ciel	15
1. L'apparition du transport aérien et son encadrement	15
1.1. Une régulation précoce.....	15
1.2. La régulation de la navigation aérienne après la Seconde Guerre mondiale ..	17
2. La <i>deregulation</i> du transport aérien aux États-Unis.....	18
2.1. La contestation de l'encadrement administratif.....	18
2.2. La remise en cause des grandes compagnies historiques.....	20
2.3. Une nouvelle forme de concurrence en transport intérieur : le <i>low cost</i>	22
2.4. La <i>deregulation</i> exportée : les pressions américaines	23
3. Les étapes de la libéralisation du marché en Europe.....	25
3.1. La libéralisation européenne de 1987 à 1993	26
3.2. Le nouveau cadre européen	27
4. La répercussion en France de la libéralisation en Europe et du renforcement de la concurrence internationale	32
4.1. Les vols charters, exception à la stricte régulation.....	32
4.2. L'apparition éphémère, en France, de compagnies concurrentes des compagnies historiques	34
4.3. L'évolution du groupe Air France	35
5. La fin du modèle « compagnie porte-drapeau ».....	39
5.1. Les compagnies nationales en souffrance.....	39
5.2. La libéralisation : une refonte du marché au bénéfice des consommateurs...	40
6. Vers une libéralisation étendue dans le monde, mais non encore universelle..	42

Chapitre 2 – Un panorama de la situation actuelle des compagnies aériennes.....	45
1. Les industries européennes et américaines en difficulté.....	45
1.1. Des compagnies européennes de taille moyenne ou modeste en difficulté... 45	
1.2. Des majors en difficulté aux États-Unis et en Europe.....	46
1.3. Des différences structurelles entre les marchés aux États-Unis et en Europe.....	50
2. Les compagnies <i>low cost</i> , à maturité aux États-Unis mais en plein développement en Europe.....	51
2.1. Un marché nord-américain dominé par Southwest Airlines	51
2.2. En Europe, trois acteurs majeurs dominants sur le marché <i>low cost</i>	52
3. Le cas particulier des marchés asiatiques	54
3.1. L'émergence des <i>low cost</i> régionales, mouvement qui s'initie en Asie du Sud-Est	56
3.2. Chine, Japon, Corée du Sud : des marchés en pleine mutation	57
3.3. Inde : une situation difficile et un marché isolé.....	59
4. Les compagnies du Golfe en position de challengers	60
4.1. Une véritable menace pour les compagnies européennes.....	60
4.2. Des enjeux financiers forts.....	61
4.3. Un marché au volume limité mais stratégique en long-courrier	62
5. L'Amérique latine : un marché en croissance mais dominé par les compagnies étrangères sur le long-courrier.....	63
6. Un enjeu majeur : offrir un réseau mondial.....	65
Chapitre 3 – Les modèles économiques des compagnies aériennes.....	67
1. Les fondamentaux de l'industrie	67
1.1. Une industrie capitalistique, exposée à la conjoncture et au prix de l'énergie.....	67
1.2. Des barrières à l'entrée et à la sortie.....	69
2. La caractéristique du <i>hub</i>	71
3. Les modèles à bas coûts : l'avenir du moyen-courrier ?	72
3.1. Définition et principe du <i>low cost</i>	72
3.2. Le <i>low cost</i> : positionnement d'avenir pour le marché intra-européen ?.....	74
4. Les accords bipartites.....	75
4.1. Les accords interlignes	75
4.2. Les accords de partage de codes	76
4.3. Les <i>joint-ventures</i> et prises de participation.....	77

5. Les alliances : un intérêt économique évident pour les compagnies, plus discuté pour les voyageurs	78
5.1. Un modèle à géométrie variable fondé sur la complémentarité des réseaux et une mutualisation des coûts.....	78
5.2. Un modèle qui bénéficie au consommateur ?	81
6. Une évolution vers des compagnies aux modèles hybrides et une importance croissante des partenariats.....	82

Chapitre 4 – Recommandations aux pouvoirs publics français et communautaires. Scénarios à vingt ans85

1. La demande	86
1.1. Des perspectives à court terme marquées par la crise en Europe et aux États-Unis.....	87
1.2. Des marchés domestiques divergents.....	89
1.3. Des marchés long-courriers vraisemblablement appelés à une forte croissance	92
1.4. Un exercice de prévision risqué mais dont les principaux résultats font consensus.....	94
2. La rigidité des coûts et les externalités	96
2.1. La navigation aérienne en Europe.....	97
2.2. Deux postes de coûts directement liés à la production : énergie et personnel.....	98
2.3. Les redevances, autofinancement du système aérien.....	100
2.4. Les taxes sur le transport aérien	106
2.5. Le coût et la taxation des externalités du transport aérien	109
2.6. Les compagnies aériennes : relations avec les plates-formes aéroportuaires et les passagers.....	113
2.7. Un modèle économique toujours dans l'incertitude	116
3. Les scénarios possibles	118
3.1. <i>Scénario 1</i> : les compagnies historiques européennes maintiennent leurs positions	119
3.2. <i>Scénario 2</i> : les compagnies opérant dans les conditions décrites dans le scénario 1 se rapprochent.....	120
3.3. <i>Scénario 3</i> : l'intégralité des activités moyen-courriers (point à point et liaisons d'apport vers le hub) est captée par des compagnies <i>low cost</i> ..	122
3.4. <i>Scénario 4</i> : face à la concurrence des <i>low cost</i> , des compagnies américaines et des pays émergents, la plupart des compagnies européennes historiques ne subsistent pas	124

ANNEXES

Annexe 1 – Lettre de mission	129
Annexe 2 – Personnes auditionnées et contributeurs externes	131
Annexe 3 – Les libertés relatives à l’aviation civile	133
Annexe 4 – La disparition de six grandes compagnies américaines.....	135
Annexe 5 – Le passage à la liberté tarifaire en Europe	137
Annexe 6 – Bibliographie.....	139



Introduction

Née au lendemain de la Première Guerre mondiale, l'industrie du transport aérien a connu un développement spectaculaire, surtout à partir des années 1950. Cette expansion s'est effectuée au rythme des progrès techniques apportés aux avions, mais dans un cadre réglementaire rigoureux, les États se réservant la prérogative en matière de création de compagnies, de normes de sécurité et d'exploitation commerciale.

L'aviation civile a connu quatre étapes essentielles dans son développement :

- entre les deux guerres mondiales, de multiples compagnies se créent, les lignes qui s'ouvrent sont plus fonction des performances des appareils que des marchés. C'est l'heure des pionniers illustrée, dans le domaine du fret, par la saga de « L'aéropostale » ;
- de 1945 à la fin des années 1950, un réseau de lignes couvre progressivement le monde. La Seconde Guerre mondiale a accéléré les progrès de l'aviation. Des avions à hélices fiables offrent alors des capacités d'emport de 20 à 80 passagers, pour des vitesses de 300 à 500 km/h ;
- à partir de 1958/1959, l'apparition des avions à réaction volant à 900 km/h constitue un saut technologique majeur. Ces appareils sont capables de franchir l'Atlantique Nord sans escale en 8 heures contre 15 heures en 1955, ou de faire un aller-retour dans la journée entre villes d'Europe occidentale. Ils transportent entre 100 et 200 passagers, et accroissent la capacité offerte en multipliant les rotations. Les compagnies aériennes gagnent ainsi la clientèle d'affaires, la plus rémunératrice, sur la concurrence maritime ou ferroviaire, tout en intensifiant la fréquence des déplacements. ;
- depuis le début des années 1970, la capacité des avions croît considérablement, avec 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.

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 sûreté¹. Nous décrivons cette évolution dans un premier chapitre², en évoquant les bouleversements qu'elle induit pour les compagnies aériennes. Nous aborderons ensuite le panorama actuel du transport aérien, en insistant particulièrement sur l'Europe et la France, et en pointant les menaces qui pèsent sur les compagnies historiques. Le chapitre 3 sera consacré aux modèles économiques actuels du transport aérien de voyageurs. Un dernier chapitre s'efforcera de tracer des perspectives. Les incertitudes de toutes sortes, géopolitiques, fiscales, environnementales, sont les principaux écueils de la prospective : les propositions de ce rapport visent notamment à réduire les inconnues qui fragilisent les politiques industrielles à long terme et à minimiser, autant que possible, les handicaps des compagnies européennes qui pourraient découler de politiques publiques.

Les scénarios présentés fournissent plusieurs images de ce que pourrait être à l'avenir le panorama des compagnies aériennes européennes. Celui vers lequel on tendra dépendra des stratégies mises en place par les compagnies mais aussi, dans une certaine mesure, de la position des pouvoirs publics nationaux et européens. Une politique de soutien à la compétitivité des acteurs en Europe – aéroports autant que transporteurs – est indispensable pour que la France et l'Europe gardent leur rang dans le monde. Le partage du trafic moyen-courrier intra-communautaire entre compagnies généralistes et *low cost* européennes résultera des décisions stratégiques prises par les entreprises. À l'inverse, les pouvoirs publics français et communautaires ne peuvent rester indifférents devant le risque d'éviction des marchés long-courriers qui menace les grandes compagnies et, dans une certaine mesure, les plates-formes aéroportuaires européennes, au détriment de la compétitivité et du rayonnement de l'Union européenne sur la scène internationale.

(1) La **sécurité** aérienne procède de l'ensemble des mesures visant à réduire le risque aérien. L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) édicte des normes et des recommandations applicables dans les pays signataires de la convention de Chicago. La sécurité aérienne ne doit pas être confondue avec la **sûreté** aérienne qui comprend l'ensemble des mesures prises pour lutter contre les malveillances intentionnelles comme les actes de terrorisme.

(2) Le fret aérien, l'aviation d'affaires et le transport régional ne seront pas traités dans ce rapport.



Propositions

Ce rapport rappelle les bouleversements qu'a subis le transport aérien au cours des années récentes et évoque les menaces susceptibles d'entraver son développement, de nuire à sa compétitivité et de mettre en cause l'existence de certaines compagnies, en particulier les compagnies historiques. Il appartient évidemment aux responsables de ces entreprises de définir et mettre en œuvre, éventuellement après concertation avec leurs partenaires sociaux, les stratégies qu'ils estiment nécessaires pour assurer leur équilibre financier et leur développement. Ce rapport n'entend pas leur prodiguer avis ou conseils. En revanche, il appartient aux pouvoirs publics de fournir le cadre propice à ce développement, tout en évitant de peser anormalement sur l'équilibre financier des transporteurs. Tel est l'objet des propositions contenues dans le rapport.

Le transport aérien est l'un des rares modes de transports collectifs assurant la couverture totale de ses coûts directs et une part notable des coûts de ses externalités. En contrepartie, les prestataires publics, parapublics ou privés qui produisent des services, assurés de voir ceux-ci totalement couverts, ne sont pas toujours incités à réduire leurs coûts et à accroître leur productivité. Il appartient aux pouvoirs publics, s'agissant des services qu'ils fournissent eux-mêmes comme de ceux fournis par des prestataires extérieurs, de prendre les dispositions qui s'imposent pour que les prix de revient, donc les prix facturés, soient aussi bas que possible, sans nuire à la qualité des services. Par ailleurs, la contribution du transport aérien au développement économique n'est pas contestable : ce développement doit être encouragé et sa durabilité garantie.

Les propositions s'articulent autour de trois axes :

- les charges et taxes sur les compagnies européennes ;
- la concurrence d'une part entre les compagnies européennes, d'autre part face aux compagnies extra-communautaires ;
- les droits de trafic sur le marché long-courrier européen.

PROPOSITION N° 1

Veiller, au niveau des instances politiques compétentes, à permettre aux compagnies aériennes européennes un accès équitable aux marchés en développement lors des négociations de droits de trafic avec des pays tiers, tout en s'attachant à ne pas favoriser les concurrences inégales.

PROPOSITION N° 2

Soutenir la politique européenne en faveur des carburants alternatifs, en association avec les acteurs français de la filière aéronautique, constructeurs, transporteurs, gestionnaires d'aéroport et fournisseurs d'énergie, en se plaçant dans une optique où les coûts respectifs du pétrole et des nouveaux carburants se rejoindront. Établir, au niveau communautaire, un tableau de bord prospectif des approvisionnements et des prix des carburants avion.

PROPOSITION N° 3

Préserver la compétitivité des aéroports français, par exemple *via* la négociation entre l'État (DGAC - ministère de l'Économie) et les principaux gestionnaires de plates-formes aéroportuaires d'un engagement de modération des redevances non réglementées. Contenir la progression des redevances réglementées.

PROPOSITION N° 4

Avant d'appliquer une taxe sur le carburant avion, en trafic intérieur français ou européen, lancer des études d'impact sur les compagnies européennes pour éviter toute discrimination négative en matière de compétitivité par rapport aux compagnies aériennes hors Europe.

PROPOSITION N° 5

Clarifier la gestion de la sûreté, pour un meilleur rapport coût/efficacité, sur la base d'un *benchmark* entre plates-formes aéroportuaires comparables. Prendre les mesures nécessaires pour corriger les faiblesses opérationnelles et les surcoûts éventuels en France.

PROPOSITION N° 6

Soutenir les discussions en cours menées par la Commission européenne avec l'OACI (Organisation de l'aviation civile internationale) pour faire admettre les ETS (*Emissions Trading System*) progressivement et équitablement dans le monde en vue d'encourager les efforts de réductions d'émissions de gaz à effet de serre.

PROPOSITION N° 7

Préserver la capacité des plates-formes aéroportuaires nationales à absorber la croissance des trafics, en mettant en balance d'un côté les restrictions d'utilisation des aéroports et la protection des riverains contre les nuisances sonores, à Orly et Roissy particulièrement, de l'autre côté l'essor des compagnies françaises, l'emploi généré par ces aéroports et la contribution du transport aérien au développement économique.

PROPOSITION N° 8

Veiller à ce que soit respecté un juste équilibre dans les droits des passagers, entre les compagnies aériennes européennes d'une part, les compagnies extra-européennes d'autre part, et éventuellement les autres moyens de transport, dans le cadre d'une concurrence équitable.

PROPOSITION N° 9

Entreprendre une analyse préalable, marché par marché, des risques et opportunités pour les passagers, les compagnies et les États membres d'une ouverture généralisée et systématique du long-courrier européen.



Chapitre 1

L'évolution du cadre institutionnel et l'ouverture du ciel

Les États ont organisé l'industrie du transport aérien dès ses débuts. L'accès au marché a été étroitement contrôlé par les gouvernements, non seulement pour assurer la sécurité des vols mais, surtout, pour protéger les compagnies aériennes, ce qui revenait à préserver les intérêts politiques et économiques de chaque pays. Dans une première phase, les progrès techniques, bien que permanents, n'ont autorisé qu'un développement limité du trafic aérien : l'avion est resté un moyen de transport seulement accessible à une clientèle aisée ou professionnelle jusqu'au début des années 1960. Les avions à réaction puis les gros porteurs vont permettre aux compagnies aériennes de faire concurrence au train et au paquebot et capter une clientèle plus vaste. L'organisation protectionniste du secteur aérien est de plus en plus contestée, non seulement par des concurrents potentiels, mais aussi par des économistes ou des responsables politiques. Dès 1978, les États-Unis libéralisent largement leur marché intérieur, puis s'efforcent d'étendre cette libéralisation aux liaisons internationales. En Europe, où les vols non réguliers intracontinentaux sont libéralisés depuis 1957¹, la réglementation du trafic intra-européen et des liaisons domestiques est profondément modifiée à partir du début des années 1980.

1. L'apparition du transport aérien et son encadrement

1.1. Une régulation précoce

La prédominance des nations entre les deux guerres

L'avion est inventé à la fin du XIX^e siècle. La Première Guerre mondiale lui fait faire des progrès rapides : à partir de 1919 se créent les premières lignes commerciales transportant des passagers. Dès les débuts, en Europe, les liaisons sont internationales, entre la France, la Belgique, l'Allemagne, l'Angleterre et les Pays-Bas. Ainsi, KLM est l'une des toutes premières compagnies fondées dans le monde, fin 1919, et sa première ligne relie Amsterdam à Londres.

(1) Accord multilatéral sur les droits commerciaux pour les transports aériens non réguliers en Europe entré en vigueur le 23 juillet 1957, www.admin.ch/ch/f/rs/i7/0.748.127.2.fr.pdf.

L'organisation du trafic aérien est bâtie immédiatement sur des règles internationales. Une première convention réglementant la « navigation aérienne¹ » est en effet signée à Paris en octobre 1919. Ce contexte politique va marquer profondément le modèle économique du transport aérien : entente entre pays sur des règles d'exploitation permettant d'assurer un trafic international, protection du territoire de chaque pays, émergence de grandes compagnies nationales portant les couleurs de leur pays d'origine.

La souveraineté de chaque État est reconnue internationalement sur son propre territoire, y compris le ciel au-dessus de ses terres et de ses eaux territoriales. Par conséquent, le trafic aérien intérieur est régi librement et exclusivement par chaque pays.

Les États-Unis d'Amérique, de leur côté, ont également régulé le trafic aérien au niveau de l'administration fédérale, à une époque où les liaisons aériennes transatlantiques n'existaient pas. De même qu'en Europe, la sécurité est vite apparue comme une priorité imposant une gestion du ciel par des entités gouvernementales. Finalement les principes de gouvernance de l'espace aérien sont semblables des deux côtés de l'Atlantique, chaque pays contrôlant souverainement l'aviation civile sur son territoire.

La création d'Air France

Les premières compagnies aériennes sont fondées par des entrepreneurs, industriels, constructeurs d'avions, au rythme des progrès techniques et des reconnaissances de lignes. En 1933, Air France est créée par la loi, par fusion de plusieurs compagnies. L'État est présent dans le conseil d'administration de la nouvelle société, dont il détient 25 % du capital. Air France devient ainsi une entité qui porte les couleurs du pays. La création d'une grande compagnie nationale (ou de plusieurs) se généralise dans les pays du monde. Intégrant le plus souvent dans leur dénomination une référence au pays, ces compagnies sont un symbole de la souveraineté des nations.

En France, Air France est la pierre angulaire de la politique nationale du transport aérien tant que celui-ci est régulé par l'État. Cette vocation est encore renforcée après la Seconde Guerre mondiale. D'autres compagnies aériennes ont existé à côté d'Air France, qui les a progressivement absorbées. C'est notamment le cas d'UTA (Union de transports aériens), créée en 1963 par fusion de l'UAT (Union aéromaritime de transport) et de la TAI (Transports aériens intercontinentaux), qui assurait la desserte d'une large partie de l'Afrique sub-saharienne, mais aussi de l'Extrême-Orient et du Pacifique, conformément au partage du marché défini par les pouvoirs publics.

De même, Air Inter, créée en 1954 avec une participation minoritaire d'Air France, a été la compagnie dédiée au trafic domestique, sur lequel elle dispose d'un quasi-monopole, du moins sur les principales liaisons radiales, certaines des transversales étant exploitées soit par Air Inter grâce à une péréquation de ses résultats, soit par des compagnies régionales, souvent subventionnées, dites compagnies de troisième niveau. Le marché du transport aérien est ainsi contrôlé par l'État et partagé par zones géographiques.

(1) On distingue aujourd'hui la navigation aérienne, qui organise la circulation des aéronefs, et le transport aérien, qui a trait à leur utilisation.

1.2. La régulation de la navigation aérienne après la Seconde Guerre mondiale

La convention de Chicago : un soutien fort, cadré politiquement, au développement du trafic aérien, qui confirme le rôle central des États

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. L'OACI a pour mission, en tant qu'organe des Nations unies dont elle devient une agence spécialisée fin 1947, de coordonner et contrôler les règles d'exploitation de l'aviation civile. La quasi-totalité des pays de l'Organisation des Nations unies (ONU) en sont aujourd'hui membres.

L'OACI a théoriquement un fort rôle de régulation et d'encadrement du système aérien, clairement affiché notamment dans ses missions de « prévenir le gaspillage économique résultant d'une concurrence déraisonnable » et d'« assurer [...] une possibilité pour chaque État contractant d'exploiter des entreprises de transport aérien international » (article 44). L'approche économique du secteur s'inspire ainsi davantage d'une activité publique nationale monopolistique que d'une liberté concurrentielle entre entreprises commerciales. L'article 67 confirme cette approche en écartant la notion de données confidentielles qu'une entreprise ne souhaiterait pas porter à la connaissance de ses concurrents : « Chaque État contractant s'engage à ce que ses entreprises de transport aérien international communiquent au Conseil [de l'OACI], conformément aux règles établies par celui-ci, des rapports sur leur trafic, des statistiques sur leur prix de revient et des états financiers indiquant, notamment, le montant et la source de tous leurs revenus ».

Cette « convention relative à l'aviation civile internationale », plusieurs fois modifiée et complétée, s'applique toujours¹. 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 » (*voir annexe 3*).

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 complaisance² ». 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,

(1) La transparence sur les prix de revient n'est évidemment plus de mise actuellement dans un contexte concurrentiel ; il est impossible de trouver des comptes certifiés de bon nombre de compagnies à travers le monde. En fait, le rôle de l'OACI est aujourd'hui purement technique, ses pouvoirs réels en matière de régulation commerciale se bornant à l'exposé de grands principes.

(2) Les compagnies mises sur « liste noire » sont déjà existantes. Leur inscription sur cette liste est motivée par des manquements à la sécurité dans l'exploitation et l'entretien d'aéronefs, alors interdits de vol dans les pays établissant une liste noire, conformément à la souveraineté que chacun garde sur son espace aérien.

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'Association internationale du transport aérien ou IATA (*International Air Transport Association*), formée en 1919 à La Haye, refondée en 1945 à La Havane. Le marché du transport aérien s'organise finalement en général sur le modèle de duopoles : sur une ligne, l'offre est partagée par moitié entre les deux compagnies nationales, qui ne sont donc en concurrence que de façon limitée.

L'aviation civile s'est développée rapidement après la Seconde Guerre mondiale dans ce contexte de marché contrôlé. La progression des trafics est due essentiellement aux avancées techniques spectaculaires enregistrées pendant trente ans, jusqu'à l'enclenchement du processus de *deregulation*¹ en 1978. Cette progression s'est accompagnée d'une amélioration constante de la sécurité : le taux d'accidents mortels et de décès, rapporté au trafic, a été divisé par quatre depuis 1987².

2. La *deregulation* du transport aérien aux États-Unis

2.1. La contestation de l'encadrement administratif

La déréglementation³ du marché intérieur de 1978 à 1984

Dans les années 1970, les pouvoirs du CAB (Civil Aeronautics Board), 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.

Le pouvoir politique fédéral décide alors de libéraliser l'accès au ciel. La loi 95-504 « *Airline Deregulation Act* » du 24 octobre 1978 modifie la réglementation du trafic aérien afin d'encourager une organisation du transport aérien faisant appel aux forces concurrentielles du marché pour définir la qualité, la variété et le prix des services aériens. Le CAB est appelé à mettre en œuvre la nouvelle politique, avant de disparaître en 1984, ayant perdu sa raison d'être. Bien entendu, cette

(1) « *Deregulation* » se traduit en français par « déréglementation ». Mais ce mot est ambigu : la déréglementation, relative aux droits de trafic et aux tarifs, n'exclut pas une réglementation technique de plus en plus rigoureuse.

(2) Voir l'analyse, page 17, du *Rapport sur la sécurité aérienne 2010* de la DGAC, www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/rapport-securite-2010.pdf.

(3) La déréglementation ne concerne pas les domaines techniques et de la sécurité, qui sont sortis du CAB et transférés à la FAA (Federal Aviation Administration).

« déréglementation » (*deregulation* en anglais) ne peut porter que sur le trafic intérieur aux États-Unis, qui reste fermé aux compagnies étrangères.

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.

Dans un premier temps, on a assisté à la création de nombreuses compagnies aériennes, qui ont profité des opportunités offertes pour bâtir leur offre commerciale : choix de lignes et politique tarifaire adaptés aux clientèles ciblées et à la capacité des marchés visés. À la suite de la déréglementation, le nombre de compagnies américaines est passé de 36 en 1978 à 123 en 1984¹. Cette évolution est spectaculaire, après un immobilisme notoire de quarante ans, malgré un développement considérable du trafic : 16 grandes compagnies (désignées *trunk airlines*) assurant un trafic international avaient été autorisées par l'administration fédérale en 1938, 6 avaient disparu en 1978 et aucune nouvelle n'avait pu se créer après 1938.

La capacité de choisir les lignes à exploiter a eu plusieurs effets sur la structure du réseau dans sa globalité. Plutôt qu'à une multiplication des ouvertures de lignes, on assiste à trois évolutions. La première, sans grande surprise, est le retrait des compagnies des lignes peu fréquentées : cette évolution est rationnelle dans la mesure où il s'agit de lignes coûteuses et ne répondant pas à de véritables besoins, mais elle peut *a contrario* être préjudiciable à la desserte de territoires enclavés. Le deuxième constat avait été moins perçu par les observateurs à l'époque, bien qu'il ne paraisse pas surprenant aujourd'hui : les compagnies accroissent leur présence sur les axes les plus chargés, où la concurrence s'exerce à plein. Enfin, le bouleversement majeur est la réorganisation totale du réseau : on passe du « point à point » au réseau en étoile (*hub and spokes*, soit l'image d'une roue de bicyclette, avec son moyeu et ses rayons). Les vols court-courriers assurent un rôle complémentaire de rabattement, sous forme de pré ou post-acheminement des passagers des vols long-courriers.

En ce qui concerne les prix, la liberté tarifaire se traduit classiquement d'abord par une augmentation sur les axes à faible potentiel de trafic, où il n'y a pas de place pour plusieurs compagnies en concurrence (+ 15 % en moyenne selon Édith Balbin²). À l'inverse, une guerre des prix se déclenche sur les lignes principales : la division va jusque par deux mais elle est difficile à apprécier au niveau de chaque passager, en raison d'une gamme de prix plus ouverte. La politique tarifaire évolue,

(1) D'après Balbin É. (1994), « La déréglementation du transport aérien aux États-Unis et en Europe », OEST, synthèse, juin.

(2) Balbin É. (1994), *op. cit.*

les compagnies multipliant au besoin les tarifs : 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 baisse des prix sur les gros axes réduit les possibilités de péréquation tarifaire qui bénéficiait aux relations à faible rentabilité : la desserte fine du territoire pose alors la question de son financement.

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. On note même que ces taux restent très forts quand le trafic diminue : dans le groupe Air France-KLM, le remplissage n'a guère changé pendant la crise de 2011, s'établissant à 81 %, pour remonter dès l'année suivante à 83 %. En revanche, le chiffre d'affaires a notablement baissé, de 17 %, mais l'offre, donc les coûts de production, a été ajustée à la baisse, chaque vol restant correctement rempli.

Les compagnies ont diversement réagi à la déréglementation. Certaines compagnies anciennes ont pu rencontrer des difficultés à s'adapter aux conditions du marché que les nouvelles leur ont imposées.

2.2. La remise en cause des grandes compagnies historiques

Sur les seize compagnies américaines autorisées en 1938 par l'administration américaine à assurer du trafic international, dix existaient encore en 1978, au début de la dérégulation. Parmi elles, quatre seulement sont toujours en activité en 2012.

Évolution des dix compagnies américaines historiques depuis la déréglementation

Compagnie	Date de création	Situation en 2012
Braniff International	1928	Faillite en 1982
Eastern Air Lines	1926	Faillite en 1991
Pan Am	1926	Faillite en 1991
Western Airlines	1926	Fusion avec Delta en 1987
TWA	1925	Achat par American en 2001
Northwest Airlines	1926	Fusion avec Delta en 2010
Delta Air Lines	1924	En service
American Airlines	1930	En service
Continental Airlines	1934	En service
United Airlines	1926	En service

Source : CGSP

Les quatre compagnies historiques qui ont tiré profit du nouveau contexte concurrentiel ont consolidé leurs positions commerciales par des regroupements et des acquisitions (comme Delta avec Western et Northwest). Ces nouveaux géants doivent continuer à rechercher des rapprochements pour se renforcer (*voir chapitres suivants*).

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

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.

La société, dès les premiers indices annonciateurs de difficultés financières (refus de livraison d'un fournisseur sans paiement préalable, banque saisissant des garanties, poursuites judiciaires potentiellement coûteuses, etc.), dépose la liste de ses actifs et passifs dans un tribunal. Les poursuites des créanciers sont suspendues. Le principe est de permettre à l'entreprise de poursuivre son activité, avec maintien des dirigeants, des possibilités de financements et de l'activité, sous le contrôle du tribunal, en négociant simultanément avec les créanciers et le personnel un plan de restructuration. En cas de rejet du plan de restructuration ou d'échec, la mise en faillite est déclarée et l'entreprise liquidée, conformément au chapitre 7 de la loi américaine.

Le chapitre 11 permet donc d'anticiper et de donner une chance de redressement suffisamment tôt. Bien que procédure judiciaire, cette démarche est considérée comme un choix de gestion pour sortir d'une situation de crise. La loi américaine sur les faillites vise à protéger les entreprises et l'emploi, en retardant une éventuelle liquidation judiciaire.

Les compagnies aériennes qui ont eu à se mettre sous la protection du chapitre 11 en ont souvent tiré un bon parti. Delta Air Lines et United Airlines, parmi les plus importantes compagnies actuelles, se sont restructurées *via* le chapitre 11 après 2001. American Airlines s'est inscrite fin 2011 sous protection du chapitre 11 « dans le but de devenir plus compétitive¹ ».

La France a cherché à se doter d'une législation comparable au chapitre 11 américain, avec la loi 85-98 qui a « institué une procédure de redressement judiciaire destinée à permettre la sauvegarde de l'entreprise, le maintien de l'activité et de l'emploi et l'apurement du passif ». Le principe est d'accorder une suspension provisoire des poursuites à une entreprise en cessation de paiement si celle-ci peut raisonnablement être redressée financièrement dans un délai de trois ans. Malgré les réformes apportées à cette loi à plusieurs reprises, et pour des raisons qui sortent du champ du présent rapport, ce dispositif n'a jamais connu le succès du fameux *chapter 11*.

2.3. Une nouvelle forme de concurrence en transport intérieur : le *low cost*

La loi de *deregulation* américaine de 1978 libéralise l'autorisation d'exploitation en laissant aux compagnies l'initiative de se créer, le choix des lignes à desservir et la gamme de prix à proposer sur chaque relation. Comme le marché est en croissance générale, il est tentant de vouloir s'y installer en pratiquant une guerre des prix pour écartier la concurrence. Mais la politique de bas prix n'est pas viable dans la durée si elle n'est pas couplée à la recherche des plus bas coûts d'exploitation. La liberté de gestion consécutive à la déréglementation permet de définir l'offre commerciale la moins coûteuse en production et visant une cible précise de clientèle. Le marché à

(1) Voir *The Guardian*, 29 novembre 2011, www.guardian.co.uk/business/2011/nov/29/american-airlines-chapter-11-bankruptcy.

conquérir est constitué des personnes voyageant à titre personnel et qui recherchent les meilleurs prix, quitte à accepter des contraintes ou une prestation simplifiée, limitée au transport *stricto sensu*, sans concession toutefois sur la sécurité et la régularité. Les sources d'économie portent sur la distribution des billets, la sélection des relations et des aéroports, l'unicité du type d'avions de la flotte, avec leurs répercussions sur la rotation des appareils, la formation du personnel, l'entretien. À l'inverse, la politique de prix, depuis le remplissage de l'avion jusqu'aux prestations annexes à bord, doit conduire à un prix d'appel aussi bas que possible conjugué à un revenu global maximisé.

L'évolution de la compagnie Southwest Airlines illustre le changement apporté par la dérégulation. Créée en 1967 par acquisition de compagnies et nommée en 1971 sous sa raison sociale actuelle, elle vivote avec trois ou quatre avions jusque dans les années 1980. En même temps, des majors lui livrent une bataille juridique pour entraver son expansion commerciale. Elle exploite ensuite toutes les possibilités qu'accorde progressivement la déréglementation. Sa politique en fait une compagnie *low cost*¹, qui se revendique comme telle en exposant dans son rapport annuel 2011 ses priorités :

- 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 ;
- modèle d'avion unique, B737-700, pour simplifier la planification des vols, la maintenance, l'exploitation et le coût de formation du personnel technique ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- politique tarifaire offrant des avantages aux clients face à la concurrence : pas de supplément pour deux bagages enregistrés, pas de surcharge carburant², choix du siège, snack et réservation par téléphone ;
- parallèlement, nouvelles offres payantes devant procurer des revenus annexes (enregistrement prioritaire, petit chien ou chat, enfant seul, WiFi, etc.).

(1) *Low cost* signifie bas coût, à ne pas confondre avec *low fare* qui se traduit par bas prix. De la corrélation entre coût et prix dépend la rentabilité de l'entreprise.

(2) Les compagnies *low cost*, à l'inverse des transporteurs classiques, s'efforcent d'éviter la surcharge carburant, même si celle-ci est inévitablement couverte par le prix du billet.

Trois facteurs de risque dominant :

- le prix du carburant, multiplié par 2,9 entre 2005 et fin 2011, passant de 21 % à 38 % des coûts d'exploitation : ce risque n'est guère maîtrisable par la compagnie mais ne l'est pas davantage pour ses concurrents ;
- les taxes, redevances et assurances : une veille permanente s'impose ;
- l'unification des méthodes de production, enjeu fondamental pour conserver une structure de coûts réduits.

La déréglementation a fait apparaître la diversité du marché du transport aérien : approche commerciale adaptée à chaque relation (lignes à fort trafic ou à faible potentiel), segmentation par les prix (jusqu'à la spécialisation sur le bas prix, avec le concept du *low cost* qui vise une clientèle nouvelle), fidélisation des clients, refonte du réseau (articulation sur un *hub* entre court-moyen et long-courriers), rationalisation des flottes d'avions. La diversité de cette industrie est réelle, mais aussi sa fragilité : le transport aérien est une activité hautement capitalistique, à très faibles marges et particulièrement sensible à la conjoncture économique.

2.4. La *deregulation* exportée : les pressions américaines

La déréglementation aux États-Unis, malgré des effets parfois inattendus, voire négatifs, est finalement considérée comme un succès par les autorités américaines : elle se solde par une augmentation de l'offre et une baisse de prix. Encore faut-il noter que cette baisse des tarifs ne concerne pas les liaisons secondaires et que la multiplication des opérateurs, sur une liaison déterminée, accroît les fréquences, mais réduit la capacité moyenne des avions, ce qui augmente les coûts. Les compagnies américaines ayant acquis une expertise pour aborder la concurrence, elles comptent en tirer bénéfice à l'international. Les États-Unis entendent bien étendre la déréglementation aux trafics internationaux – au profit de leurs compagnies –, et convaincre d'autres pays, ou ensembles de pays, de l'adopter.

Les remous autour du système international d'accords bilatéraux : le cas des liaisons sur l'Atlantique Nord

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*¹.

Sous l'égide de la Convention de Chicago, le trafic aérien régulier de passagers est organisé par une multitude d'accords bilatéraux entre les deux États d'origine et de destination de chaque ligne concernée. En 1946, le Royaume-Uni et les États-Unis ont conclu aux Bermudes un accord qui est devenu une référence. À l'inverse des accords classiques qui abordent tous les points, y compris la répartition des capacités

(1) Voir la déclaration du président Carter du 15 février 1980, www.presidency.ucsb.edu/ws/index.php?pid=32939#axzz20EDp7pmn.

entre les compagnies des États contractants¹, l'accord « bermudien » est plus libéral car il « prévoit que les capacités mises en œuvre doivent être en rapport avec le potentiel du trafic, sans que ces capacités soient pour autant prédéterminées² », ce qui laisse une certaine marge de concurrence entre compagnies des États contractants.

La déréglementation du transport international, telle que l'ont enclenchée les États-Unis à l'égard des pays européens, a donc consisté à dénoncer les restrictions de capacités dans les accords bilatéraux et à les renégocier de façon moins limitative, notamment en élargissant les possibilités d'assurer du trafic transatlantique et de desservir les villes d'Europe.

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.

D'autres pays ont cherché de nouveaux débouchés, avec des résultats mitigés, en acceptant des accords de ciel ouvert (Belgique, Pays-Bas, RFA, Espagne, Israël) ; d'autres encore ont protégé leurs compagnies nationales (la plupart des pays européens, Afrique, Asie). La France est restée très vigilante sur l'ouverture de son marché avec les États-Unis, sans réussir à protéger efficacement sa part de marché³. L'URSS et les pays satellites du bloc communiste se singularisent par leur contestation des règles internationales issues de l'après-guerre.

L'avance prise par les États-Unis sur l'Europe

Les renégociations des accords bilatéraux ont plutôt défavorisé les compagnies européennes. Il n'a d'ailleurs jamais été question d'ouvrir le marché intérieur américain en contrepartie de l'accès plus facile au marché européen. À l'exception notable du Royaume-Uni (à la suite de la renégociation de ses accords avec les États-Unis en 1976-1978), le trafic sur l'Atlantique Nord s'est développé au profit des compagnies américaines qui ont vu s'accroître leur part de marché. Le trafic a largement doublé entre 1982 et 1993, avec une croissance particulièrement forte sur la France, au profit des compagnies américaines, faute pour Air France de s'être préparée à affronter la concurrence.

(1) Les accords sur le transport aérien (ATA) portent essentiellement sur : le nombre de vols sur chaque liaison (droits de trafic) ; le nombre total de places offertes sur une ligne ; les compagnies autorisées à assurer les liaisons ; les tarifs ; les villes et les aéroports desservis.

(2) Terral J.-F. (1976), « Le transport aérien et la coopération internationale », *in Les Cahiers français*, n° 176, mai-juin.

(3) Les analyses sur la période de dénonciation du système d'accords bilatéraux sont souvent partisans, marquées par l'attrait ou le rejet du libéralisme. Pour plus de détails, voir Jacqueline Dutheil de la Rochère (1982), « Aspects nouveaux du bilatéralisme aérien », *Annuaire français de droit international*, vol. 28, p. 914-933.

Évolution de la part de marché des compagnies américaines

Lignes	Part de marché des compagnies US en 1982	Part de marché des compagnies US en 1993	Croissance du trafic total 1993/1982 (indice 100 en 1982)
États-Unis/France	50,4 %	67,3 %	268
États-Unis/Allemagne	47,2 %	58,1 %	242
États-Unis/Royaume-Uni	58,3 %	43,2 %	218
États-Unis/Europe	45,1 %	46,3 %	208

Source : Nathalie Lenoir, ENAC, *Competition in air transport*

La résistance du Royaume-Uni tempère notablement le succès américain, en raison de l'importance du trafic avec le Royaume-Uni sur l'Atlantique Nord. En 1993, le Royaume-Uni pèse pour 37 % du trafic total entre l'Europe et les États-Unis, loin devant l'Allemagne (18 %) et la France (11 %).

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.

3. Les étapes de la libéralisation du marché en Europe

Bien que le traité de Rome, en 1957, prévoie une politique des transports « par chemin de fer, par route et par voie navigable », il laisse au Conseil la possibilité de « décider si, dans quelle mesure et par quelle procédure, des dispositions appropriées pourront être prises pour la navigation maritime et aérienne¹ ». Mais les États membres restent longtemps hostiles à l'intervention communautaire dans le domaine du transport aérien. Deux arrêts de la Cour de justice, en 1974 et en 1986, et la signature de l'acte unique européen en 1987 modifient le paysage. Ils donnent enfin des pouvoirs à la Commission européenne, qui avait publié, en 1979 et en 1984, deux mémoires prônant l'instauration d'une concurrence équitable dans le secteur aérien. Forte des pouvoirs qui lui sont donnés, la Commission entame une libéralisation progressive, mais radicale, du transport aérien à l'intérieur de l'Europe.

Cette libéralisation du ciel européen va s'opérer en trois étapes. En 1987, les conditions commerciales d'exploitation sont assouplies : structure tarifaire, partage des marchés, cabotage entre pays membres de la Communauté européenne. 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. En 1993, la liberté tarifaire et les relations desservies ne font plus l'objet de

(1) Article 80 (version consolidée, ou 84 dans la version d'origine), au titre IV relatif aux politiques liées à la libre circulation des personnes, du traité instituant la Communauté européenne.

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.

En France, la concurrence entre compagnies françaises est autorisée par le gouvernement en 1986 d'abord sur les DOM-TOM, où Minerve obtient des droits de trafic tandis qu'Air France perd son monopole, puis sur le territoire métropolitain à partir de 1991. En outre, la France a dû anticiper la libéralisation de son marché intérieur en contrepartie de l'acceptation par les institutions européennes de la recapitalisation d'Air France.

3.1. La libéralisation européenne de 1987 à 1993

La démarche retenue conduit à assouplir la réglementation en élargissant les possibilités d'accès qui favorisent la concurrence entre compagnies.

Première phase, 1987

Deux textes sont adoptés fin 1987. Le premier définit une *grille de prix* applicable au transport aérien, avec un éventail ouvert offrant une large gamme de réductions. Le second porte sur le *partage du marché*, jusqu'alors strictement attribué par moitié sur chaque ligne entre les deux États membres que celle-ci relie : la souplesse est applicable progressivement, dans une fourchette de 45-55 % dans un premier temps (janvier 1988 à septembre 1989), puis 40-60 %.

Deuxième phase, 1990

Cette nouvelle étape vise à lever la restriction sur les dessertes qu'impose jusqu'alors la nationalité de la compagnie : le cabotage à l'intérieur de la Communauté européenne doit devenir possible à toute compagnie européenne en dehors de son pays d'origine.

Trois nouveaux textes, qui entrent en vigueur le 1^{er} novembre 1990, élargissent le domaine concurrentiel :

- le premier porte sur les *tarifs* des services aériens réguliers. Ils doivent toujours être approuvés par les États membres, mais dans une large fourchette permettant notamment de descendre jusqu'à 30 % du tarif de référence. Dans la pratique, les compagnies européennes disposent de la liberté tarifaire dans l'espace communautaire ;
- le deuxième règlement concerne *l'accès des transporteurs aux liaisons* aériennes régulières intracommunautaires et la *répartition de la capacité en sièges* entre eux. Les quotas de droits de trafic sont progressivement augmentés et assouplis, l'objectif étant de s'en affranchir après un retour d'expérience deux ans plus tard. Ces deux premiers règlements remplacent les textes de 1987 ;
- le troisième règlement vise à restreindre les possibilités d'exemption contraires au développement de la concurrence.

Troisième phase, 1993

Trois nouveaux règlements sont applicables au 1^{er} janvier 1993 et remplacent les textes précédents. Des mesures peuvent être mises en œuvre progressivement jusqu'à l'échéance de 1997. Des retours d'expérience sont également prévus.

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. *Ipsa facto*, cette faculté échappe donc à la souveraineté de chaque État membre et est supervisée par la Commission, dans un souci de libre accès au marché communautaire, sans discrimination nationale.

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 ».

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 ».

3.2. Le nouveau cadre européen

La finalisation de l'ouverture du ciel européen aux compagnies européennes

En 1997, le trafic dans le ciel européen est finalement ouvert aux compagnies des États membres sans discrimination liée à leur nationalité. Ainsi, depuis avril 1997, toute compagnie européenne peut librement exploiter toute relation intra-communautaire. Les textes adoptés en 1992 sont refondus et consolidés en 2008 dans un règlement unique¹ qui les remplace et en reprend les principes en les actualisant. Alors que la convention de Chicago, toujours en vigueur au niveau mondial, repose sur la souveraineté des États, la notion d'État membre à l'intérieur du périmètre de l'Union européenne est nettement édulcorée :

- un transporteur immatriculé dans un État membre est dit communautaire ;
- « *Les transporteurs aériens communautaires sont autorisés à exploiter des services aériens intracommunautaires* » (article 15). La notion de cabotage entre pays disparaît ;
- 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 sécurité, la solidité financière des exploitants et le respect d'une concurrence équitable motivent ce nouveau règlement, en vigueur actuellement.

(1) Règlement (CE) n° 1008/2008 du 24 septembre 2008 établissant des règles communes pour l'exploitation de services aériens dans la Communauté.

Le ciel unique européen

Le ciel unique européen n'aborde pas les conditions économiques d'exploitation des marchés et de concurrence, mais doit faciliter le développement des trafics, non seulement en diminuant les retards et la longueur des routes aériennes en point à point mais aussi en réduisant très sensiblement les coûts liés au contrôle de la navigation aérienne.

En application des règlements européens du ciel unique du Parlement européen et du Conseil adoptés en 2004 et modifiés en novembre 2009, tous les États membres de l'Union européenne se sont obligés à former, par accords entre eux, des blocs d'espace aérien fonctionnels (FAB *Functional Airspace Blocks*) et à les mettre en œuvre avant fin 2012 ; cet engagement n'a pas été tenu.

La souveraineté des États s'étend à la gestion technique de la navigation aérienne au-dessus de leur territoire. La réalisation du ciel unique européen, encore peu avancée mais fortement attendue par tous les opérateurs aériens, vise à rendre homogène cette gestion au-dessus des pays de l'Union, dans un espace unique, sans frontière. La Commission européenne reste très attentive à la réalisation des blocs d'espace aérien fonctionnels dont l'objectif est de gérer l'espace aérien et le trafic aérien de manière indépendante des frontières et de parvenir à une intégration progressive des opérateurs. Deux paquets de règlements sont adoptés, « ciel unique européen I et II », en 2004 et 2009. Ils portent sur la gestion et le contrôle du trafic, la sécurité, la capacité aéroportuaire, dans un souci d'accroissement des trafics, de protection environnementale, d'économie de carburant et de maintien de la souveraineté des États vis-à-vis des pays tiers et de la défense.

Concrètement, les principaux dossiers sont la fourniture de services de navigation aérienne, l'organisation et l'utilisation de l'espace aérien ou l'interopérabilité du réseau européen de gestion du transport aérien, afin de restructurer l'espace aérien européen en fonction des flux de trafic, tout en tenant compte de l'efficacité des missions militaires et non plus selon la seule réalité des frontières nationales.

Au fil des étapes de la libéralisation apparaissent deux contraintes : assurer la desserte générale du territoire et permettre l'accès équitable des aéroports aux nouvelles compagnies.

La desserte du territoire : le maintien d'un service public

Le transport aérien a été subventionné très tôt, ce qui a permis l'exploitation de lignes sur l'ensemble du territoire même en l'absence de recettes suffisantes pour en couvrir les dépenses. Le système a évolué, tant pour Air France que pour Air Inter, en distinguant un réseau bénéficiaire et un réseau déficitaire. Le déficit est alors financé soit par les excédents des lignes rentables, selon le principe de péréquation en contrepartie d'exclusivité des droits de trafic, soit par subventions publiques contractualisées.

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 :

- soit parce que la liberté tarifaire ne permet plus d'exiger d'une compagnie qu'elle finance une liaison déficitaire par péréquation tarifaire avec les lignes les plus rentables (suppression du principe de péréquation) ;
- soit parce que le déficit commercial ne peut plus être couvert par des subventions publiques (distorsion de concurrence).

Dès la deuxième étape de libéralisation en 1990, il a donc été prévu la faculté pour les pouvoirs publics de financer des services sur des relations qui présentent un intérêt général mais qu'aucune compagnie n'exploite de sa propre initiative. Cette faculté, consistant à maintenir un service public, est assortie de conditions : aucune compagnie n'exploite de son propre chef la ligne, la ligne ne peut pas être exploitée correctement par un autre moyen que l'avion et elle doit n'avoir eu aucun transporteur aérien candidat à son exploitation à la suite d'un appel d'offres, lequel est obligatoire. En France, à la suite des propositions de comité de réflexion (1994), une taxe sur les billets d'avion a été créée pour financer les relations d'aménagement du territoire¹. Dans le cas de la continuité territoriale avec la Corse, seules les liaisons dites de bord à bord (avec un aéroport limitrophe de la côte méditerranéenne) peuvent être subventionnées.

La desserte des DOM-TOM

La desserte de la France d'outre-mer est soumise à des contraintes spécifiques. L'avion présente un intérêt évident pour relier la France continentale et les DOM-TOM. Cependant, il est difficile de considérer ces dessertes comme un simple marché domestique commercial. Aussi l'État est-il longtemps intervenu sur les conditions d'exploitation des liaisons aériennes avec les terres éloignées de la métropole : désignation des compagnies, fréquences, tarifs. Plusieurs lois ont traité successivement la question de ces dessertes. Compte tenu du coût du transport en long-courrier vers les DOM-TOM, des aides financières à la personne (et non aux compagnies aériennes) ont été prévues, soit par l'État, soit par les collectivités locales. Elles permettent que les habitants éloignés du territoire métropolitain ne soient pas pénalisés par un transport coûteux.

En 1986, afin de faire pression sur les coûts et sur la qualité des services, le trafic entre la métropole et les DOM-TOM a été ouvert à la concurrence aux compagnies françaises, Air France perdant son monopole². La législation européenne, en particulier les directives et règlements conduisant à l'ouverture du ciel européen, a laissé hors de son champ la question de la desserte aérienne française entre la métropole et ses DOM-TOM.

L'accès aux aéroports : congestion et localisation

La capacité insuffisante de certains aéroports pour accueillir toutes les compagnies libres d'y assurer du trafic à l'heure qu'elles souhaitent est un obstacle à l'exercice de la concurrence. Ce problème, qui contrarie la politique d'ouverture, est évoqué dès 1990. En cas de congestion, l'État concerné a la possibilité de ne pas autoriser l'instauration d'un nouveau service. Il n'est prévu ni que les compagnies déjà en place doivent libérer des créneaux ni que périodiquement toutes les compagnies, anciennes comme nouvelles, déposent leurs demandes pour l'avenir avec attribution sur un pied

(1) La loi 95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire crée, par son article 35, une taxe : « Il est institué [...] un fonds de péréquation des transports aériens. Ce fonds concourt à assurer l'équilibre des dessertes aériennes réalisées dans l'intérêt de l'aménagement du territoire ».

(2) La desserte des îles et ses financements publics sont régulièrement suivis par le Parlement et la Cour des comptes et font l'objet de plusieurs rapports auxquels le lecteur est invité à se reporter.

d'égalité¹. Cela revient *a contrario* à laisser les créneaux au transporteur déjà en place et qui les utilise effectivement, selon la règle des « droits acquis » connue sous le nom de « droit du grand-père ». Le contrôle des créneaux horaires constitue, pour les compagnies aériennes, un enjeu stratégique². L'attribution des créneaux horaires est définie par le règlement 95/93 (*voir encadré suivant*); elle est délicate dès qu'un aéroport reçoit un trafic dense. À l'inverse du système ferroviaire dans les pays d'Europe, il n'y a pas de régulateur indépendant pour gérer les conflits d'intérêt sur l'usage des infrastructures aéronautiques.

Procédure d'attribution des créneaux horaires

L'attribution des créneaux horaires est régie par le principe selon lequel le transporteur aérien qui a exploité une série de créneaux horaires pendant au moins 80 % du temps au cours de la période de planification horaire d'été/hiver a droit à la même série lors de la période de planification équivalente l'année d'après (**droits acquis**). Par conséquent, les créneaux horaires qui ne sont pas suffisamment utilisés par les transporteurs aériens sont réattribués (règle du « créneau utilisé ou perdu »).

Le règlement prévoit la constitution d'un « **pool** » regroupant les créneaux horaires nouvellement créés, ceux qui sont inutilisés, ceux qui ont été abandonnés par un transporteur ou ceux qui sont devenus disponibles pour d'autres raisons.

Le coordonnateur tient également compte des règles et des orientations complémentaires fixées par le secteur des transports aériens et des orientations locales proposées par le comité de coordination et approuvées par le pays de l'UE ou tout autre entité compétente et responsable pour l'aéroport.

Lorsqu'une demande de créneau horaire ne peut pas être satisfaite, le coordonnateur en communique les raisons au transporteur aérien demandeur et lui indique le créneau de remplacement le plus proche.

Les créneaux horaires peuvent faire l'objet d'un **échange** ou d'un **transfert** entre les compagnies aériennes dans certaines conditions définies (par exemple, une prise de contrôle partielle ou totale ou le transfert vers une autre liaison ou moyen de transport). Le cas échéant, une confirmation explicite du coordonnateur est toujours requise.

Un pays de l'UE peut réserver certains créneaux horaires pour des services régionaux.

La Commission européenne a présenté, en décembre 2011, une proposition de règlement (E6915) concernant l'attribution des créneaux horaires, afin de décongestionner les aéroports. Ainsi, la revente de créneaux d'une compagnie à une autre serait clairement autorisée (même si elle s'est déjà pratiquée, par exemple à Londres Heathrow comme le mentionne la Commission européenne) et les droits de priorité pour l'obtention des créneaux lors de la saison suivante seraient perdus par la compagnie sur ceux qu'elle détient et utilise insuffisamment. Ce texte est actuellement à l'étude³.

(1) Sur le réseau ferroviaire français, toutes les entreprises ferroviaires, SNCF comme les autres, doivent déposer leurs demandes de sillons (équivalents des droits de trafic pour l'aérien) pour chaque service annuel auprès de RFF, gestionnaire de l'infrastructure qui les attribue équitablement, sans priorité accordée à l'entreprise historique.

(2) De nombreuses études ont examiné la possibilité d'attribuer autrement les créneaux. Elles ont toutes conclu que le système actuel était le seul compatible avec l'ensemble des contraintes pesant sur la construction des programmes d'exploitation.

(3) La vente des créneaux horaires, directe ou par enchères, pourrait s'avérer un obstacle au développement de liaisons à potentiel de trafic limité selon la manière dont elle serait organisée et

La navigation aérienne : un état des lieux

La relation entre compagnies aériennes et services de la navigation aérienne est toujours tendue voire conflictuelle en Europe et singulièrement en France. Ces différends sont notamment dus aux impératifs économiques des compagnies sur lesquels peuvent influencer directement les services de la navigation aérienne. En février 2013, l'IATA et l'AEA ont lancé une nouvelle attaque intitulée « *A Blueprint for the Single European Sky* ». Cette initiative se borne à répéter des arguments anciens (coûts trop élevés, performances insuffisantes, etc.) et considère comme modèle l'organisation du contrôle aérien aux États-Unis. Elle montre que même si la croissance du trafic (en mouvements aériens) a fait une pause d'environ dix ans en Europe et si sa ponctualité est à peu près satisfaisante, contrairement à diverses crises de croissance à la fin du siècle dernier, les transporteurs aériens attendent davantage du ciel unique européen et en premier lieu une baisse des coûts des services de la navigation aérienne. D'ailleurs, les compagnies aériennes privilégient explicitement les réductions de la moyenne des taux des redevances.

À l'origine, l'objectif du ciel unique européen réside en une gestion de l'espace aérien indépendante des frontières nationales et source d'optimisation dans l'utilisation de la capacité pour les flux de trafic.

Depuis pratiquement dix ans, la Commission européenne a enclenché un processus réglementaire destiné à rendre plus productifs les services de la navigation aérienne. Les efforts demandés se déclinent par des objectifs de performance fixés dont la réalisation passe par la mise en place à l'échelle européenne, au profit des prochaines décennies, d'un gestionnaire de réseau, de blocs fonctionnels d'espace (FAB, *Functional Airspace Block*) dont le FABEC (FAB Europe Centre : Allemagne, Benelux, France et Suisse¹) et d'un programme technique commun entre les prestataires de services.

Aujourd'hui, le programme SESAR (*Single European Sky Air traffic management Research*) constitue le pilier technique du ciel unique, face au programme concurrent américain NextGen. SESAR n'a pas encore démontré les progrès techniques découlant de l'innovation technique et de l'équipement des flottes. D'autres opportunités s'offriront dans la durée, au fur et à mesure des remplacements de systèmes, et sous l'effet de développements communs en Europe ; elles augmenteront avec le déploiement progressif du programme de modernisation européen SESAR, de 2015 à 2025-2030 (*voir chapitre 4*).

régulée. En particulier, si l'attribution d'un créneau était gratuite et si la revente entre compagnies était payante, toute perspective de croissance de l'offre serait pénalisée financièrement, avec une rentabilité plus difficile à atteindre.

(1) La zone FABEC est la plus dense d'Europe : 55 % des vols en Europe y passent, et 35 % des kilomètres parcourus, alors qu'il existe neuf FAB au total. Hormis Londres-Heathrow, cinq des plus grands aéroports européens s'y trouvent.

4. La répercussion en France de la libéralisation en Europe et du renforcement de la concurrence internationale

4.1. Les vols charters, exception à la stricte régulation

Définition

Les vols charters sont assurés par des compagnies spécialisées ou non sur ce type de prestation de transport. Charter est un mot d'origine anglaise qui signifie affrètement. Cet affrètement est conclu pour le compte d'un client, organisateur de voyage le plus souvent ; c'est un vol qui n'est pas assuré avec une fréquence régulière et dont les places ne sont pas proposées à la vente individuellement au public. Toutefois, sur ce dernier point, la vente sur Internet a permis la commercialisation directe auprès des passagers, notamment par l'affréteur s'il ne remplit pas complètement l'avion lui-même.

On distingue deux notions :

- vol charter ou vol à la demande. Des vols charters peuvent être assurés par des compagnies assurant un service régulier ;
- compagnie charter, qui est une compagnie aérienne assurant des vols charters, sans que ce soit d'ailleurs forcément son activité exclusive.

Réglementation

Le charter est une offre commerciale ancienne, pratiquement depuis le début de l'aviation. Selon l'article 5 de la convention de Chicago de 1944, le trafic charter sort du cadre réglementaire commercial strict imposé aux compagnies assurant des vols réguliers.

Article 5 de la convention de Chicago de 1944 Droits des aéronefs n'assurant pas de service régulier

« Chaque État contractant convient que tous les aéronefs des autres États contractants qui n'assurent pas de services aériens internationaux réguliers ont le droit, à condition que soient respectés les termes de la présente Convention, de pénétrer sur son territoire, de le traverser en transit sans escale et d'y faire des escales non commerciales sans avoir à obtenir une autorisation préalable, sous réserve du droit pour l'État survolé d'exiger l'atterrissage. Néanmoins, pour des raisons de sécurité de vol, chaque État contractant se réserve le droit d'exiger que les aéronefs qui désirent survoler des régions inaccessibles ou dépourvues d'installations et services de navigation aérienne adéquats suivent les itinéraires prescrits ou obtiennent une autorisation spéciale.

Si lesdits aéronefs assurent le transport de passagers, de marchandises ou de courrier contre rémunération ou en vertu d'un contrat de location en dehors des services aériens internationaux réguliers, ils auront aussi le privilège, sous réserve des dispositions de l'art. 7, d'embarquer ou de débarquer des passagers, des marchandises ou du courrier, sous réserve du droit pour l'État où a lieu l'embarquement ou le débarquement d'imposer telles réglementations, conditions ou restrictions qu'il pourra juger souhaitables. »

La réglementation sur la liberté de trafic par charter n'a jamais été clairement définie au niveau mondial, selon les époques et les pays : « Faute d'une définition stricte, le

transport "non régulier" a bénéficié tout au long de son histoire [...] d'un régime élastique, allant d'une prohibition absolue à la plus large tolérance¹ ». De même, les avis divergent sur la part de marché qu'ont pu capter les charters.

Toutefois, l'accord multilatéral sur les droits commerciaux pour les transports aériens non réguliers en Europe entré en vigueur le 23 juillet 1957 s'appuie sur la convention de Chicago, pour la conforter et l'appliquer au trafic intra-européen.

Le trafic assuré en vols charters n'entre pas dans le décompte des droits de trafic négociés entre pays avant la déréglementation enclenchée à partir de 1978. C'est ainsi que le Royaume-Uni a dénoncé ses accords avec les États-Unis dès 1976, après avoir observé que les Américains prenaient une part de plus en plus importante dans le trafic sur l'Atlantique Nord en acheminant les passagers par vols charters.

Compagnies charters

Les compagnies charters sont hétérogènes, selon ce qui a motivé leur création :

- activité intégrée au métier de tour opérateur : Corsair (Nouvelles Frontières, TUI, 1981), XL Airways (Look Voyages, 1995), Jetairfly (TUI, 2004), Thomas Cook Airlines, Air Transat (Vacances Transat, 1986) ;
- ciblées sur des destinations touristiques, essentiellement autour de la Méditerranée : Air Cairo (Egyptair, 2003), Air Méditerranée (1997), Nouvelair (Tunisie, 1989), Onur Air (Turquie, 1992) ;
- liées à des compagnies régulières ou assurant marginalement des vols charters : Freebird Airlines (2000), Air Memphis (1995), Aigle Azur (devenue compagnie régulière, 1946), Europe Airpost (poste et marginalement passagers, 2000), Edelweiss Air (1995).

Le trafic charter est déséquilibré dans le monde. La France est un marché récepteur. Organisé sous diverses appellations reflétant une variété de définition (par exemple, vol « groupe à affinité » au Canada), il a représenté une forte part du trafic passager avant de reculer à la suite de la libéralisation des tarifs et des dessertes. Le charter a été d'abord l'affrètement d'avions, puis la constitution de compagnies spécialisées et a introduit ainsi la transition entre marché réglementé et concurrence à bas prix. L'association « Le Point Mulhouse » en est une illustration : après avoir affrété des vols, elle a créé en 1976 une compagnie, par rachat d'un premier B707, offrant des vols long-courriers deux ou trois fois moins chers qu'Air France ou UTA. La société a déposé son bilan en 1988, après quelques manquements en matière de sécurité, tout en se disant victime d'un blocage politique des acteurs traditionnels de l'aviation.

Les compagnies charters ont tendance, pour celles qui ont survécu, à évoluer soit vers du *low cost* (Air Berlin), soit vers le modèle de compagnie régulière (Corsairfly). On a pu observer un fort développement des compagnies charters dans les années 1970 sous le triple effet de l'apparition de gros porteurs permettant des acheminements en groupe économiques, de la croissance du tourisme de masse dans le monde et de la souplesse d'exploitation permise par la Convention de Chicago.

(1) Robert Espérou (2009), *Histoire du transport aérien français*, Pascal Galodé Editions.

Finalement, il est difficile de parler d'un modèle économique unique du charter, compte tenu de la diversité des organisations, des marchés géographiques et des opportunités réglementaires avant et après la libéralisation de l'aviation civile.

4.2. L'apparition éphémère, en France, de compagnies concurrentes des compagnies historiques

Jusqu'en 1986, avant la déréglementation, les marchés français sont répartis principalement entre Air France pour l'international (hors Afrique¹), UTA (Afrique) et Air Inter (domestique); d'autres compagnies assurent des liaisons régionales dites de troisième niveau. À l'ouverture des marchés, la concurrence est venue d'entreprises d'origines diverses : anciennes compagnies charters, nouvelles créées *ex nihilo*, création par fusion, absorption ou filialisation. Plus ou moins généralistes, celles-ci s'attaquent d'abord aux marchés français, intérieur en moyen-courrier et DOM-TOM en long-courrier.

Minerve est une société charter travaillant pour le compte de « tour-opérateurs ». Elle assure des vols à la demande, et non du trafic régulier, comme l'y autorise la réglementation lors de sa création en 1976 avant la libéralisation du trafic. Elle vient concurrencer Air France sur les DOM-TOM lorsqu'Air France perd son monopole en 1986. Elle est ensuite vendue et fusionne avec **Air Outre-Mer**, elle-même société éphémère (1988-1991) assurant la liaison entre Paris et La Réunion avec des avions affrétés.

AOM French Airlines, née de la fusion d'Air Outre-Mer et de Minerve en 1991, se place résolument en concurrent d'Air France, autant sur le marché domestique² qu'en long-courrier. AOM rejoint en 2000 Swissair, entreprise elle-même en graves difficultés financières, et fusionne avec **Air Liberté**, créée en 1987, et **Air Littoral** en 2001 sous le nom d'**Air Lib**, qui dépose une première fois son bilan. La société est rachetée pour un euro symbolique, mais Swissair s'avère incapable de verser à la société la totalité des capitaux qu'elle avait promis. En dépit d'un prêt du gouvernement français, la société dépose à nouveau son bilan en février 2003.

Les premières compagnies qui sont venues concurrencer l'opérateur historique Air France ont finalement échoué. Des entraves au libre exercice de la concurrence sont évidemment dénoncées par les nouveaux exploitants. Mais il apparaît que la sous-capitalisation, des coûts insuffisamment bas et incohérents avec les tarifs pratiqués, la sous-estimation de la réaction commerciale d'Air France, font aussi partie des causes de l'échec. Cette période des années 1990 est étonnamment mouvementée, avec des faillites parfois fortement médiatisées. La crise consécutive au 11 septembre 2001 a aussi pesé lourdement.

(1) Plus précisément, Air France dessert également l'Afrique du Nord, le Sénégal, l'Éthiopie, Nice et la Corse. UTA dessert une partie de l'Orient et du Pacifique. Air Inter dessert Nice et la Corse en concurrence avec Air France.

(2) La bataille avec Air France atteindra un point culminant avec le transfert des vols intérieurs d'AOM d'Orly-Ouest vers Orly-Sud, aérogare moins bien adaptée au trafic intérieur, Air France faisant pression sur Aéroports de Paris (ADP), selon son concurrent.

Le Conseil et le Parlement européen ont tiré les enseignements de cette instabilité lors de la préparation de la directive 1008/2008 en incluant des précautions sur l'équité de la concurrence, la capacité financière des entreprises et la preuve d'honorabilité.

4.3. L'évolution du groupe Air France

Air France est, depuis sa création en 1933, la grande compagnie nationale française. Elle a connu une forte progression, dans le cadre du développement général du trafic aérien dans le monde. Son trafic¹ (en pkt, passagers.kilomètres transportés) a été multiplié par 2,5 tous les dix ans de 1960 à 1980, en dépit de la crise qui a affecté le transport aérien mondial en 1973 et 1974, à la suite du premier choc pétrolier. Elle assure entre 65 % et 75 % du trafic aérien de l'ensemble des compagnies françaises. Sa flotte est de loin la plus nombreuse, avec les avions les plus gros et les plus modernes. À la veille de la déréglementation du trafic aérien en 1978, Air France figurait parmi les plus grandes compagnies dans le monde, à l'image du rang que tient le pays sur la scène internationale. En 1980, Air France a transporté 11 millions de passagers, pour un trafic de 25,5 milliards de pkt assuré par une flotte d'un centaine d'avions dont une petite moitié de long-courriers.

Les sociétés absorbées et l'extension du réseau

UTA est née en 1963 de la fusion de deux compagnies, UAT et TAI. Compagnie long-courrier spécialisée sur l'Afrique et l'Extrême-Orient, elle s'est rapidement développée, puis s'est stabilisée à partir de 1980, en transportant annuellement 900 millions de passagers, pour un trafic de 5,4 milliards de pkt assuré par une douzaine d'avions, tous gros porteurs long-courriers. Air France prend le contrôle d'UTA, qui est sur un marché à l'époque peu dynamique, mais rentable, en 1990 et l'absorbe en 1992².

Le rachat d'UTA par Air France entraîne la prise de contrôle d'Air Inter. Il permet à la compagnie nationale d'atteindre simultanément deux objectifs :

- étendre son réseau et récupérer des lignes africaines dont elle estime qu'elle a été injustement privée ;
- mettre en œuvre de réelles synergies avec Air Inter et surtout pouvoir enfin développer le trafic de correspondance entre la province et Paris-Charles-de-Gaulle (Paris-CDG), alors que la base principale d'Air Inter est à Paris-Orly.

Cette acquisition a cependant fait l'objet de vives contestations, notamment sur les possibilités de développement qui n'auraient pas été suffisamment accordées à UTA, sur le prix payé par Air France pour acheter UTA et sur le risque d'entrave à la concurrence. Le Sénat, dans un rapport de sa commission de contrôle, parle sévèrement de « Air France, une compagnie en déclin », « UTA, un potentiel étouffé », « un coût élevé [payé pour le rachat d'UTA], sans être excessif », pour conclure sur « la nostalgie monopolistique » comme une des « vraies motivations » du regroupement³.

(1) Les données qui suivent proviennent des éditions successives de l'annuaire statistique, puis du mémento des statistiques des transports, publiés par le ministère des transports.

(2) En fait, juridiquement, c'est UTA qui absorbe Air France et change de nom.

(3) Voir le rapport du Sénat n° 330 publié le 16 mai 1991, www.senat.fr/rap/r90-330/r90-3301.pdf. Une critique du système est également développée par Denis Rossignol (2009), *Air France, mutation économique et évolution statutaire*, Paris, L'Harmattan.

Pour approuver ce regroupement, comme elle l'a fait pour la recapitalisation d'Air France, la Commission européenne impose des conditions et en particulier, une anticipation de la libéralisation du marché aérien intérieur, avec l'obligation d'ouvrir un certain nombre de liaisons à la concurrence.

Air Inter connaît des débuts difficiles dans les années 1960, sur le marché aérien français intérieur qui est à créer. Elle devient la grande compagnie intérieure française, exclusivement sur le marché domestique. Les progrès techniques à partir de 1975 (Caravelle avec l'atterrissage tout temps, Mercure, Airbus 300) vont lui permettre d'offrir un service fiable, détournant la clientèle d'affaires du train vers l'avion. Le trafic croît à un rythme soutenu, passant de 4,5 millions de passagers en 1975 à 7,7 en 1980 et à 16,1 en 1990, niveau auquel il va se stabiliser jusqu'en 1996. La compagnie bénéficie de l'exclusivité sur son réseau domestique et dégage une rentabilité permettant notamment une péréquation entre lignes bénéficiaires et déficitaires, jusqu'à la fin de son monopole. Elle modernise régulièrement sa flotte pour diminuer les coûts d'exploitation. À l'inverse, la concurrence du TGV, à partir de 1982, se fait sentir fortement. Air Inter est en première ligne lors des étapes d'ouverture de l'espace aérien européen à la concurrence communautaire. À partir de la prise de contrôle par Air France, en 1991, un certain nombre de tentatives sont faites pour développer les synergies, et permettre à Air Inter de développer un réseau européen tout en conservant son indépendance. Finalement, Air Inter fusionnera avec Air France en 1997¹.

Les années 1990, une période contrastée

La compagnie Air France s'est donc considérablement développée, à la fois par croissance interne et par les fusions avec UTA puis Air Inter. Les activités d'Air Charter ont été incorporées dans Air France, dont elle était filiale, en 1998 lors de sa dissolution.

Toutefois, au début des années 1990, le groupe Air France a dû faire face à une crise redoutable : augmentation du coût du carburant, impact de la guerre du Golfe, accroissement de la concurrence des compagnies américaines, montée en puissance des TGV Sud-Est et Atlantique, conduisant à des pertes de recettes et à des déficits croissants. Une recapitalisation massive d'Air France par l'État (20 milliards de francs) et de profondes réformes, acceptées par le personnel, ont permis de redresser les comptes. À la fin de 1996, le coût salarial par unité produite avait diminué de plus de 30 % et la compagnie pouvait annoncer, pour la première fois depuis huit ans, un profit modeste mais symbolique.

C'est au cours de cette période troublée qu'Air France a réussi à développer un véritable *hub* à l'aéroport Charles-de-Gaulle.

Le redressement de la compagnie et de ses résultats financiers permet à l'État d'ouvrir le capital d'Air France en 1999, en en gardant 54,4 %. En mai 2004, à la suite d'une offre publique d'échange sur les titres KLM, accompagnée d'une hausse du capital, l'État français perd la majorité dans le capital. En décembre 2004, l'État français cède une part de ses titres et réduit sa participation de 44 % à 23 % du

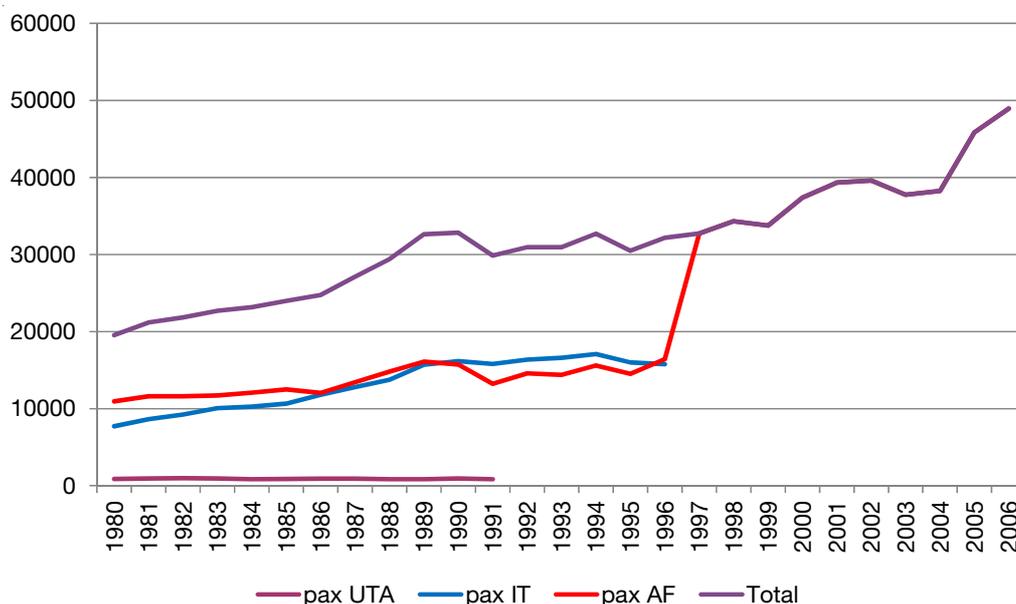
(1) Voir le rapport sénatorial n° 330 de mai 1991 déjà cité.

capital. À la suite de différents ajustements apportés dans le capital du groupe, la part de l'État français est actuellement de 16 %¹.

Le nouveau groupe Air France, constitué en 1994, poursuit son expansion, en rachetant des compagnies présentes sur le marché régional, avec des avions court-courriers de moins de cent places : Brit Air et Regional Airlines sont achetées en 2000. Brit Air possède 40 % du capital d'Airlinair, qui avait travaillé pour le compte d'Air Liberté, avant de se rapprocher d'Air France. S'ajoute notamment à cet ensemble de compagnies régionales City Jet et VLM Airlines, rachetées en 2002 et 2007.

La nouvelle compagnie affronte la concurrence et les aléas politiques et économiques mondiaux dans des conditions financières difficiles, malgré une bonne tenue de ses trafics. Forte d'une flotte dont l'effectif a varié entre 250 et 290 avions, elle transporte entre 34 et 39 millions de passagers par an, mais pour un trafic en croissance de 38 %, passant de 71 à 98 milliards de pkt de 1998 à 2004. Le personnel passe de 47 000 à 60 000 salariés. Air France a mené de notables efforts qui ont porté leurs fruits, comme la rationalisation de sa flotte ou le taux de remplissage des avions, passé d'une moyenne de 69 % vers 1990 à 77 % au début des années 2000². À ce moment de son histoire, Air France a su surmonter ses difficultés et est alors l'une des grandes compagnies nationales qui ont réussi leur adaptation aux changements intervenus sur le marché du transport aérien mondial.

Évolution du nombre de passagers transportés par Air France, UTA et Air Inter (en milliers)

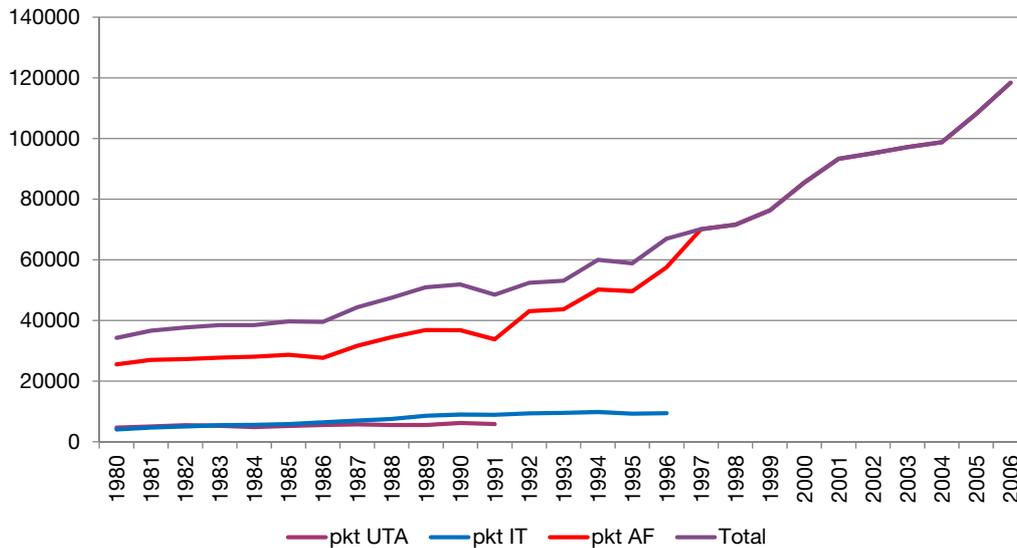


Source : CGSP

(1) Voir documents de référence annuels Air France-KLM depuis 2004.

(2) Le « coefficient d'utilisation des sièges.km » est un indicateur primordial de la gestion commerciale des vols et de la flotte. Pour les trois ou quatre plus grandes compagnies françaises, après avoir stagné autour de 62 % en 1960 et être descendu à moins de 55 % en 1970, il a régulièrement augmenté : 60 % en 1975, 63 % en 1980. Sur Air France, il est passé de 58,7 % en 1975 à 67,9 % en 1985, 70,9 % en 1995 et 78,7 % en 2005, soit un gain de 20 points en trente ans.

Évolution des trafics d'Air France, UTA et Air Inter (en milliards de pkt)



Source : CGSP

La constitution du groupe Air France-KLM

Le groupe Air France prend une série d'initiatives pour occuper un rang significatif dans le monde. Ces changements sont possibles grâce aux nouvelles opportunités offertes par la déréglementation du transport aérien. Ils sont considérés aussi comme une nécessité pour faire face à la concurrence des autres compagnies européennes, américaines, asiatiques et du Moyen-Orient :

- Air France réorganise son réseau avec la création de son *hub* à Charles-de-Gaulle en 1996¹ ;
- Air France crée en 2000 avec trois compagnies (Aeromexico, Delta Air Lines et Korean Air) une alliance, SkyTeam, permettant de commercialiser un réseau de dessertes considérablement étendu dans le monde² ;
- Air France et KLM (la compagnie nationale historique hollandaise) se réunissent dans une holding, Air France-KLM, en 2004 ;
- le groupe Air France-KLM dispose de deux *hubs* internationaux, Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol, offrant de larges perspectives d'expansion ;
- grâce à KLM qui détient la compagnie à bas coût Transavia, le groupe entre sur le segment du *low cost* en 2007.

Ces atouts (développés plus loin) donnent au nouveau groupe des facultés d'extension.

(1) Voir présentation par Air France sur http://corporate.airfrance.com/uploads/media/le_hub_roissy_cdg2_-_outil_strategique_pour_air_france_01.pdf.

(2) SkyTeam réunit 17 compagnies aériennes dans le monde entier en 2011.

5. La fin du modèle « compagnie porte-drapeau »

Air France, tout en continuant à porter les couleurs de la France dans le monde, n'est plus la compagnie « porte-drapeau » d'un pays. C'est un groupe qui s'affiche binational, avec KLM, et qui étend sa présence dans le monde, avec son alliance SkyTeam. Cette évolution tient dans l'intitulé du projet d'entreprise lancé par Jean-Cyril Spinetta après son arrivée à la présidence d'Air France en 1997 : « de la compagnie nationale... à la major ».

L'univers international des compagnies aériennes est passé de la compétition politique à la concurrence commerciale. De nouveaux modèles sont apparus : ils s'appuient sur des fondamentaux économiques d'entreprises à la recherche de marchés.

5.1. Les compagnies nationales en souffrance

Lorsque le trafic aérien a été ouvert à la concurrence, chaque État européen (et comme la majorité des États du monde), si petit soit-il, disposait d'une compagnie aérienne nationale, le plus souvent publique, aux couleurs du pays. La plupart de ces compagnies ont maintenant disparu ou perdu leur autonomie, même si leur nom reste quelquefois utilisé ou si des repreneurs ont adopté des raisons sociales proches :

- ont disparu, malgré un passé et un développement importants : Swissair, Olympic Airlines ;
- ont été reprises, fusionnées, ou sont « contrôlées » : KLM, au sein du groupe Air France-KLM, Alitalia, dont Air France contrôle le capital, fusion d'Iberia et de British Airways dans un groupe désigné IAG (*International Airlines Group*), mais conservant les deux marques commerciales, Austrian Airlines contrôlée par Lufthansa, Luxair avec la présence de Lufthansa dans son capital.

On observe néanmoins le maintien de quelques petites compagnies porte-drapeau. Ainsi, TAP (Portugal) et SAS (Scandinavie) ont conservé une activité de transporteur généraliste, en dehors des trois grands groupes européens constitués par Lufthansa, Air France-KLM et IAG. Toutefois, SAS rencontre en 2012 de graves difficultés financières, face à la concurrence directe qu'elle subit des compagnies *low cost*. Son avenir reste fragile.

La disparition de grandes compagnies historiques nationales ne s'observe cependant pas qu'en Europe. On a vu la situation aux États-Unis. Varig, compagnie brésilienne assurant les services long-courriers, a disparu plus récemment, en 2006. La Lan Chile, compagnie nationale du Chili, a fusionné en 2010 avec la TAM Linhas Aereas, compagnie brésilienne devenant la plus grande compagnie d'Amérique du Sud.

Aeroflot : de l'empire à la mondialisation

L'Aeroflot a été la compagnie porte-drapeau par excellence, symbole de la puissance de l'URSS. Plus grosse compagnie du monde loin devant la Pan Am, vitrine de l'industrie aéronautique soviétique avec une flotte de plus de 1 000 jets moyen et long-courriers, organisme d'État exploitant plusieurs milliers d'avions régionaux et d'hélicoptères, son trafic dépasse les 100 millions de passagers à son apogée à la fin de la décennie 1970.

L'Aeroflot, comme les compagnies des pays d'Europe de l'Est, s'est profondément transformée, en échappant à l'effondrement de l'URSS et de son industrie aéronautique civile. Elle s'est alignée sur les standards occidentaux, avec une flotte intégrant des avions d'Airbus et de Boeing, et fait partie de l'alliance SkyTeam menée par Air France. Elle est une grande compagnie dans un monde aérien qui tend à s'uniformiser.

5.2. La libéralisation : une refonte du marché au bénéfice des consommateurs

La faculté donnée aux compagnies de définir leur réseau et leurs prix a conduit à la création de nouvelles offres commerciales fondées sur des modes de production innovants. Ceux-ci ont permis une véritable démocratisation du transport aérien.

L'apparition des compagnies à bas coût

La déréglementation permet aux compagnies aériennes, qui se créent librement¹, de choisir les lignes à exploiter et de fixer leurs tarifs. Tandis que certaines compagnies ont pu chercher à se faire généralistes, à l'image des sociétés nationales historiques, d'autres se sont focalisées sur des marchés ciblés, en particulier la clientèle qui se déplace pour motifs privés ou loisirs et est plus sensible au prix.

Ainsi s'est développé un nouveau modèle, la compagnie à bas coût, ou *low cost*, qui se caractérise par un réseau moyen-courrier, des lignes régulières en point à point sans *hub*, avec une flotte homogène (B737 ou A320), ouvert à une clientèle de particuliers, proposant un service de base minimum et rigoureux (en sécurité et régularité), avec un prix d'appel aussi bas que possible, mais assorti de conditions et d'options payantes². Certaines compagnies ne traitent que la clientèle individuelle. D'autres commercialisent une partie de leur offre au profit des « tour opérateurs » (modèle de compagnie dit « hybride »).

Le concept du *low cost*, né aux États-Unis avec Southwest, s'est étendu en Europe, où il a pu se déployer rapidement depuis 1997 avec la liberté accordée à toute compagnie européenne d'exploiter les relations de son choix à l'intérieur de l'espace communautaire sans contrainte commerciale. Ryanair puis easyJet ont été les pionniers en Europe. Le développement de ce modèle est abordé dans le chapitre suivant.

(1) Sous réserve, comme mentionné *supra*, des capacités techniques et financières exigées par la réglementation européenne.

(2) Les compagnies charters, assurant, par des vols non réguliers, des transports à la demande, moyen ou long-courriers, pour des sociétés et non pour des voyageurs individuels, ne sont pas considérées comme des compagnies *low cost*.

L'accessibilité commerciale à des réseaux mondiaux

La déréglementation a remodelé les réseaux exploités par les compagnies, avec une distinction plus nette entre long-courrier d'une part, moyen, court-courrier et desserte régionale d'autre part. Afin de couvrir commercialement un territoire aussi vaste que possible sans avoir à exploiter des lignes dispersées dans le monde, les grandes compagnies ont constitué des alliances avec des transporteurs répartis sur les différents continents. Plusieurs mises en commun de lignes ou de services se sont constituées dans des alliances vers l'an 2000. Trois d'entre elles dominent – Star Alliance, oneworld et SkyTeam – et offrent la possibilité à chaque client de l'une de leurs compagnies membres d'accéder à l'ensemble des dessertes des compagnies de chaque alliance, partout où elles sont présentes. L'appartenance à une alliance devient un enjeu stratégique majeur, sur lequel nous reviendrons.

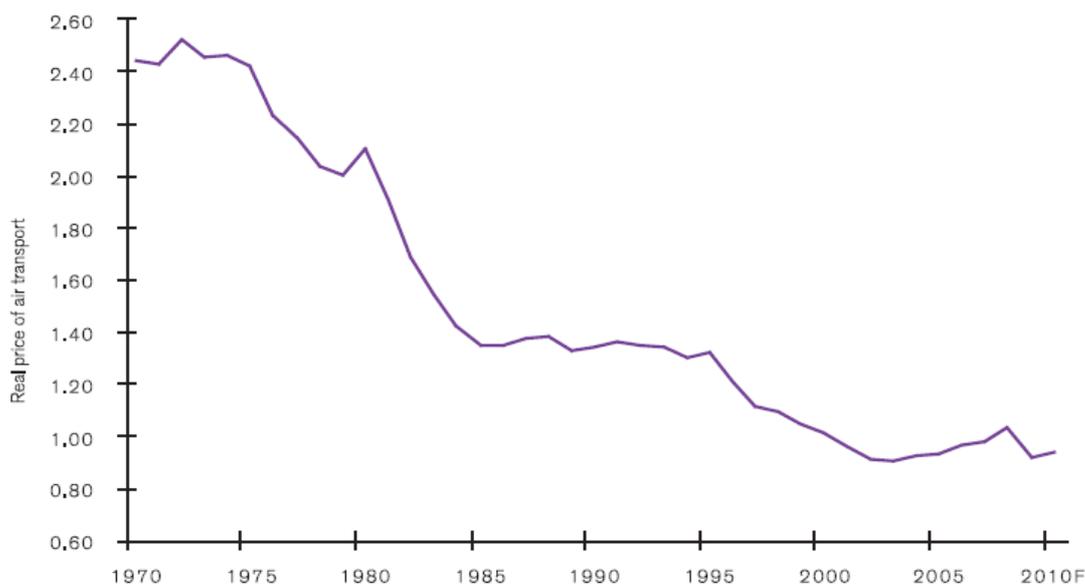
Les entreprises généralistes ambassadrices de leur pays ont laissé la place à un système aéronautique en cours de constitution autour des notions de réseau en *hub*, de marché *low cost* en moyen-courrier et de réseau long-courrier intégré dans des alliances. Pour autant, le paysage du transport aérien du futur fait encore l'objet d'interrogations, abordées dans les chapitres suivants.

Une libéralisation qui profite aux consommateurs

La libéralisation a permis de jouer à la fois sur les prix et sur les dessertes. Les consommateurs en ont été les premiers bénéficiaires. L'évolution du prix réel (qui tient compte de l'évolution du pouvoir d'achat) du transport aérien a été largement influencée, à la baisse, par les libéralisations américaine (en 1978) puis européenne (en 1997).

En conséquence, le trafic a très largement crû : en France, de 1986 à 2011, le nombre de passagers est passé de 62 à 162 millions par an.

Évolution du prix réel du transport aérien entre 1970 et 2010



Source : IATA, Vision 2050

6. Vers une libéralisation étendue dans le monde, mais non encore universelle

L'attente des clients des grandes compagnies internationales porte de plus en plus sur la possibilité de trouver une offre de transport joignant deux aéroports partout dans le monde, *anywhere to anywhere*. Pour y répondre, les majors doivent pouvoir accéder aux marchés géographiques en surmontant deux obstacles, l'autorisation d'y assurer du trafic commercial et la capacité de trouver des relais pour desservir des territoires éloignés. C'est là notamment que se joue la concurrence entre les plus grandes compagnies mondiales.

L'accessibilité des marchés est inégale dans le monde. Aux États-Unis, le trafic intérieur est ouvert aux seules compagnies américaines, en Europe aux compagnies de l'Union européenne et à celles qui ont des accords avec elle. Sur l'Atlantique Nord, le marché est exclusivement partagé entre les compagnies européennes et nord-américaines. Presque partout ailleurs, le trafic aérien est encore régulé par des accords bilatéraux, de pays à pays.

Même si la libéralisation de l'aviation civile tend à se répandre, la situation reste hétérogène. On peut distinguer plusieurs approches :

- des négociations abouties en faveur d'une ouverture généralisée. L'accord « ciel ouvert » de 2007 définit la portée de la libéralisation¹. L'UE est reconnue comme une entité intégrée, représentant l'ensemble de ses membres. Elle signe ainsi des accords qui remplacent les anciens accords bilatéraux conclus par chacun des États membres (cas du Brésil en 2011) ;
- des accords bilatéraux qui redéfinissent les conditions commerciales de trafic dans un sens moins restrictif et en donnant davantage de souplesse aux compagnies des deux pays. C'est ainsi que procède le Canada par exemple, avec l'UE (2009) et le Brésil (2011) ;
- des relations relevant encore d'un partage régulé du trafic par les États. Les résultats sont très inégaux. Il peut y avoir un accord bilatéral de ciel ouvert, comme entre l'UE et le Maroc (2006). Des discussions peuvent aussi être engagées, soit positivement (France-Japon en 2012 pour une ouverture en 2013, UE-Israël en 2012 dans une perspective à 2017), soit en se heurtant à des difficultés (report *sine die* en Tunisie lors du « Printemps arabe », mais reprise des échanges avec le Conseil d'association tenu le 19 novembre 2012). Le trafic reste fortement régulé pour des raisons politiques ou économiques avec l'Asie, la Russie et l'Afrique ; des accords de partage de codes ou l'intégration de compagnies tierces dans les trois grandes alliances peuvent apporter une certaine souplesse, dans un cadre toutefois restreint par les États souverains.

Il s'avère finalement que la concurrence ne s'exerce pas partout dans le monde dans les mêmes conditions. En particulier, l'Asie et le Moyen-Orient, marchés en plein développement, ne sont pas librement accessibles aux compagnies européennes. En outre, sur de nombreuses relations, même régulées, les tarifs sont pratiquement libres. Et quand ils ne le sont pas pour des liaisons directes, ils le deviennent pour des liaisons comportant une escale ou une correspondance dans un pays tiers. Même en

(1) Décision 2007/339/CE.

long-courrier, la concurrence par les tarifs, en particulier celle provenant de compagnies du Moyen-Orient, devient préoccupante et pose un nouveau défi aux compagnies traditionnelles.

Nous aurons à nous interroger sur les stratégies envisagées par les grandes compagnies traditionnelles pour leur permettre de poursuivre leur développement dans l'équilibre de leurs comptes.



Chapitre 2

Un panorama de la situation actuelle des compagnies aériennes

Ce chapitre présente l'état actuel des flux de transport aérien et des compagnies aériennes dans le monde. Un tel panorama pose évidemment des problèmes d'actualisation car, entre la rédaction d'un texte et sa publication, des événements peuvent survenir qui rendent caduques, en tout cas incomplètes, les informations fournies. Cela est particulièrement vrai dans le domaine du transport aérien où les évolutions sont rapides.

1. Les industries européennes et américaines en difficulté

Comme nous l'avons vu, la déréglementation et l'ouverture à la concurrence ont conduit certaines compagnies « porte-drapeau » européennes à la faillite ou à se regrouper. Sous la pression combinée de la concurrence des compagnies à bas coûts et de celle d'autres majors, on a observé un mouvement massif de concentration, surtout aux États-Unis et en Europe.

1.1. Des compagnies européennes de taille moyenne ou modeste en difficulté

Le mouvement de concentration se poursuit aujourd'hui, sous l'effet de la conjoncture économique défavorable et de la hausse du prix du pétrole. La pression concurrentielle est exercée par des compagnies à bas coûts et parfois par des compagnies non européennes qui peuvent tirer parti de subventions ou de pratiques déloyales, comme le souligne la Commission européenne¹. Les événements du premier semestre 2012 illustrent les difficultés rencontrées par les compagnies de taille moyenne qui n'ont pas atteint une envergure suffisante et une nécessaire solidité financière.

Dès le 27 janvier 2012, Spanair, la seconde compagnie aérienne espagnole a annoncé sa faillite, sans préavis. Une semaine plus tard, la compagnie nationale hongroise,

(1) Commission européenne (2012), « La politique extérieure de l'UE dans le domaine de l'aviation – Anticiper les défis à venir », *COM(2012) 556 final*, 27 septembre.

Malev, cesse ses activités (après soixante-six ans d'existence, faute de pouvoir rembourser 130 millions d'euros de subventions perçues du gouvernement hongrois entre 2007 et 2010). Si ces deux faillites ont été largement relayées par la presse, plusieurs autres compagnies de taille plus modeste (flottes inférieures à 20 appareils) ont également cessé leurs opérations en 2012, parmi lesquelles la compagnie régionale danoise CimberSterling et les charters polonais OLT Express et italiens WindJet.

Le nombre de compagnies en difficulté augmente également. Après Aer Lingus, British Midlands International (avec une flotte de 23 appareils et 11 % des créneaux de Londres Heathrow) a été vendue par Lufthansa à IAG (holding qui réunit British Airways et Iberia), après trois années consécutives de pertes.

Les compagnies nationales polonaise (LOT), portugaise (TAP), scandinave (SAS, qui possédait une participation dans CimberSterling) et chypriote, sont elles aussi en difficulté et, pour certaines, en cours de privatisation afin de permettre l'entrée au capital de repreneurs privés. Turkish Airlines pourrait se montrer intéressée par LOT (en perte depuis 2008) bien que la législation européenne actuelle encadre strictement toute prise de contrôle d'une compagnie européenne par une compagnie d'un pays non membre de l'UE. Qatar Airways et IAG pourraient se porter repreneurs de TAP.

Face à la concurrence des trois grands groupes européens, Air France-KLM, Lufthansa et IAG sur le marché international et des *low cost* sur le marché domestique, les compagnies de taille plus réduite sont cantonnées à des marchés limités, ou de niches, et ne bénéficient donc pas d'économies d'échelle.

1.2. Des majors en difficulté aux États-Unis et en Europe

Les majors sont également en difficulté, autant aux États-Unis où les années 2010 et 2011 ont vu les plus grandes faillites et fusions, qu'en Europe où les grandes compagnies sont confrontées à la nécessité de revoir leur structure de coûts, voire leur stratégie.

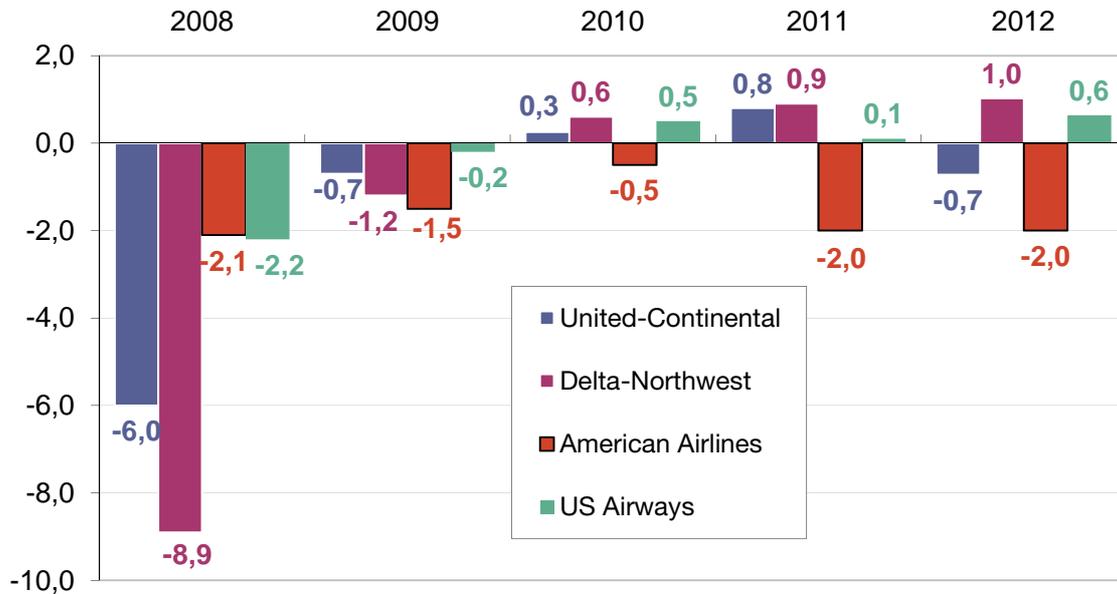
Aux États-Unis, succession de faillites et de fusions

Fusions et faillites se succèdent à un rythme effréné aux États-Unis : fusions entre Northwest et Delta début 2010, Continental et United à la fin de la même année et recours au chapitre 11 pour American Airlines en 2011. Confrontée à de fortes difficultés depuis les attentats du 11 septembre 2001, l'industrie américaine du transport aérien a connu une décennie mouvementée.

Annoncée depuis avril 2008 et finalisée le 31 janvier 2010, la fusion entre Delta Air Lines et Northwest Airlines a donné naissance à la plus grande compagnie aérienne mondiale. Également en grande difficulté suite aux attentats du 11 septembre 2001, United Airlines a aussi pu finaliser son acquisition de Continental et, depuis le 30 novembre 2011, les deux compagnies volent sous le même certificat FAA. Dans chacun des cas, ce sont la faible rentabilité de trop nombreuses lignes et plus généralement le niveau des coûts sociaux (salaires et retraites) qui ont miné la compétitivité de ces entreprises.

American Airlines, plus isolée et confrontée à quatre années de pertes consécutives depuis 2008, avec des performances très inférieures à ses principales concurrentes, a annoncé le 29 novembre 2011 sa mise sous protection du chapitre 11 du code des faillites.

Profits et pertes des principales compagnies américaines (*low cost* exclues) de 2008 à 2011 (en milliards de dollars)



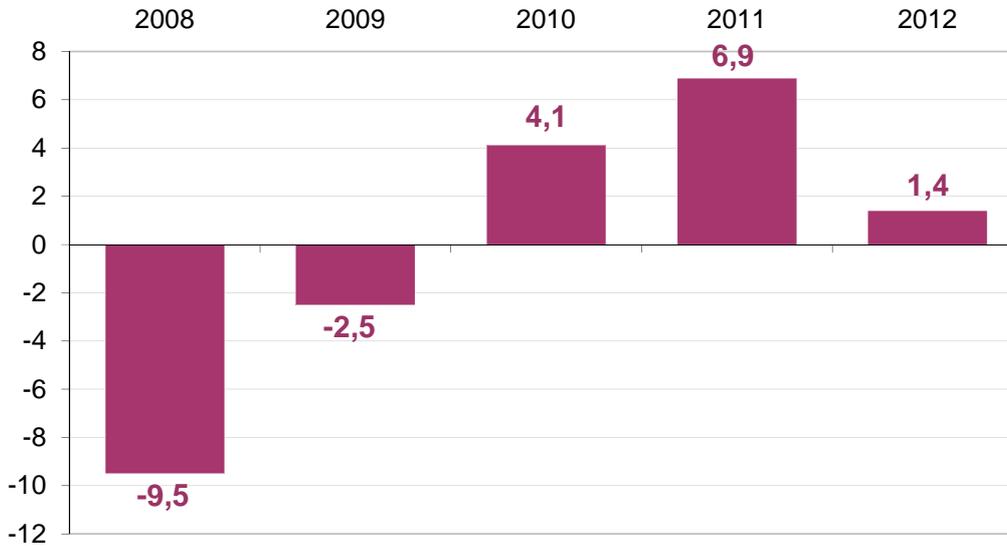
Note : pour plus de clarté, les résultats ne font pas apparaître United, Continental, Delta et Northwest indépendamment, même avant leurs fusions respectives.

Source : communications des compagnies et airlinesfinancials.com

La troisième compagnie américaine et mondiale (en nombre de passagers) minée par son manque de compétitivité, particulièrement dû à des coûts salariaux importants, organise désormais sa survie. Une rumeur de fusion avec US Airways est de plus en plus relayée par les médias. Si elle devait s'avérer juste, le mouvement de concentration serait d'une ampleur inédite, six compagnies parmi les sept plus importantes aux États-Unis (avec la *low cost* Southwest) fusionnant pour donner trois nouvelles entités.

Dans tous les cas, l'industrie américaine semble arriver au terme d'un mouvement massif de concentration. Le retour aux bénéfices des plus grandes compagnies américaines qui, seul, assurera leur pérennité, devra pourtant être confirmé en 2012 alors que l'IATA prévoit un bénéfice global en forte diminution par rapport à 2011 pour l'ensemble des compagnies membres.

**Profits et pertes de l'ensemble des compagnies américaines
2008 à 2012 (en milliards de dollars)**



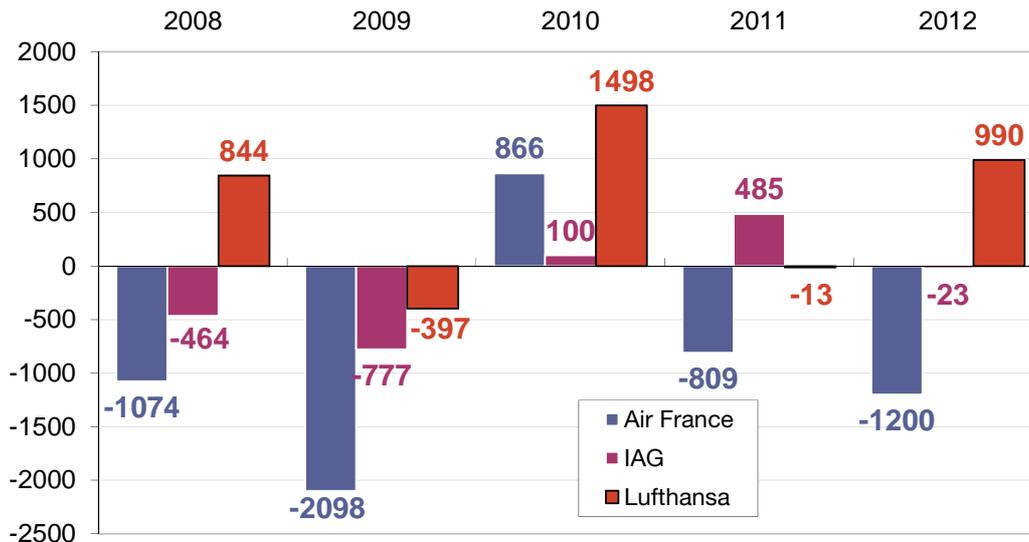
Note : 2008 à 2010 réalisé, 2012 prévisions du 30 juin 2012.

Source : IATA

En Europe, dégradation de la situation des majors, particulièrement d'Air France

Depuis 2008 et malgré un rebond en 2010, les trois majors européennes, Lufthansa, Air France-KLM et IAG (qui réunit British Airways et Iberia), affichent des pertes régulières et conséquentes.

**Comparaison des résultats nets d'Air France-KLM, IAG et Lufthansa
pour 2008-2011 (en millions d'euros)**



Note : pour 2008 le résultat net d'IAG est pris égal à la somme de celui d'Iberia et de British Airways.

Source : communications des compagnies et Observatoire de l'aviation civile 2010-2011

Le groupe Air France-KLM se singularise cependant par sa situation financière particulièrement difficile, avec un taux d'endettement¹ au plus haut et une dette bien plus élevée que celle d'IAG ou de Lufthansa.

**Comparaison des ratios d'endettement et dettes nettes en 2011
(en pourcentage et en milliards d'euros)**



Note : la dette nette est le nombre à une décimale, en noir ; le ratio d'endettement est le nombre à deux décimales, en rouge.

Source : Air France

Cette situation financière dégradée rend difficile la réalisation d'un programme d'investissement et, par exemple, a conduit à différer la prise de contrôle d'Alitalia, prévue depuis la signature d'un pacte d'actionnaires en 2009. Le groupe Air France-KLM, qui souhaitait procéder au rapprochement par échange de titres, a été contraint de reporter la fusion à 2013 ou 2014.

Air France conduite à la mise en place d'un plan de redressement

Confrontée à des coûts structurels qui seraient de 30 % plus élevés que ceux de ses concurrents (analyse AT Kearney), à un fort endettement et à une capitalisation boursière en forte baisse (inférieure à la valeur de sa flotte), Air France a adopté un plan d'économies ambitieux, Transform 2015, qui vise à améliorer l'efficacité de la compagnie de 20 % d'ici fin 2014.

Le plan Transform 2015, signé par plusieurs syndicats de pilotes et de personnels au sol, prévoit ainsi de :

- diminuer les effectifs de 10 % : cette mesure doit être la principale source d'économies, la suppression de 5 122 équivalents temps plein d'ici à fin 2013 (sur un total de 49 301 emplois) doit rapporter environ 900 millions d'euros. Il convient toutefois de retrancher de cette somme le coût du plan de départs volontaires et

(1) Le ratio d'endettement est un indicateur financier défini comme le quotient de la dette par l'ensemble des actifs du bilan.

des autres mesures incitatives de réduction des effectifs, soit 300 millions d'euros. Les conditions d'emploi des effectifs restants seront également modifiées ;

- diminuer les investissements et les coûts fixes : il s'agit principalement de geler les salaires (330 millions) et les promotions ainsi que les investissements et de rationaliser la gestion de la flotte : 34 appareils (sur les 254 de la flotte) seront vendus, éventuellement remplacés par des avions loués.

La réorganisation prévoit également de permettre le développement de la filiale *low cost* d'Air France, Transavia France, sur les lignes à prédominance touristique, et le regroupement des filiales régionales (Brit'Air, Régional et Airlinair) en un pôle unique avec pour objectif une réduction de leurs coûts de 15 %.

1.3. Des différences structurelles entre les marchés aux États-Unis et en Europe

Les chocs auxquels sont confrontés les majors aux États-Unis et en Europe ne sont pas totalement comparables. D'abord, les deux marchés partagent peu de caractéristiques communes. Le marché nord-américain est arrivé à maturité, particulièrement en ce qui concerne le trafic domestique, tandis que le marché européen est en forte croissance.

Caractéristiques des marchés nord-américain et européen en 2010

Croissance moyenne annuelle entre 2005 et 2010	Europe		Amérique du Nord	
	International	Intérieur	International	Intérieur
Nombre de passagers	7,6 %	4,6 %	3,3 %	- 0,3 %
Nombre de passagers.kilomètres	5,7 %	3,7 %	3,4 %	0,2 %

Source : Observatoire de l'aviation civile, 2010-2011, DGAC

On observe également que les structures de l'industrie du transport aérien divergent largement. Aux États-Unis, les cinq plus grandes compagnies (Delta, American Airlines, US Airways, United-Continental, Southwest) se partagent 86 % du marché, contre moins de 45 % pour Lufthansa, Ryanair, Air France-KLM, easyJet et IAG.

Les effets de la crise ne se sont pas, non plus, fait ressentir de la même manière. L'Association internationale du transport aérien (IATA) prévoit pour 2012 un retour à la rentabilité des compagnies nord-américaines (1,4 milliard de dollars) tandis que les compagnies européennes devraient perdre collectivement 1,1 milliard de dollars, en partie en raison du contexte économique difficile en Europe.

Enfin, à la différence de l'Europe, les compagnies américaines n'ont pas à faire face à la concurrence des trains à grande vitesse. Ceux-ci obtiennent une part de marché, face à l'avion, de l'ordre de 90 % à deux heures (Paris-Lyon) et entre 50 % et 65 % à trois heures (Paris-Londres, Paris-Marseille). Au-delà de quatre heures, en revanche, l'avion reste prépondérant.

2. Les compagnies *low cost*, à maturité aux États-Unis mais en plein développement en Europe

2.1. Un marché nord-américain dominé par Southwest Airlines

On a vu que la dérégulation américaine des années 1970 a permis l'émergence de nouveaux acteurs, dont Southwest Airlines, la première compagnie *low cost* de l'histoire. Actuellement, huit compagnies *low cost* importantes opèrent sur le marché américain, Southwest Airlines, JetBlue Airways, Allegiant Air, Frontier Airlines, Virgin America, Spirit Airlines, SunCountry Airlines et Vision Airlines. Elles représentent 28,4 % du trafic domestique en 2011, contre 46,8 % pour les compagnies classiques et 24,8 % pour les compagnies régionales¹.

Southwest affiche cependant une domination très nette sur le marché *low cost* malgré les tentatives des compagnies historiques de pénétrer sur ce marché. Trois des plus grandes compagnies historiques ont ainsi créé des filiales *low cost* entre 1998 et 2004 pour venir concurrencer Southwest. Ces créations se sont cependant avérées des échecs et les filiales n'ont jamais atteint cinq ans d'existence : US Airways a créé Metrojet (1998-2001), Delta Air Lines a créé Song (2003-2006) et United Airlines a créé Ted (2004-2009) ; on notera qu'Air Canada n'a pas connu davantage de succès avec Zip Air, créée en 2002 et dont les opérations ont cessé en 2004.

Depuis le rachat en 2010 pour 3,42 milliards de dollars² de sa concurrente AirTran, troisième plus grande compagnie *low cost* aux États-Unis (forte d'une flotte de 136 appareils), Southwest assure à elle seule en 2011 16 % de l'ensemble du trafic domestique et possède quatre fois plus d'appareils que sa plus proche concurrente, JetBlue Airways.

Nombre d'avions dans les compagnies *low cost* aux États-Unis

	Southwest	JetBlue	Allegiant	Frontier	Virgin	Spirit	SunCountry	Vision	Delta ³
Nombre d'avions	698	172	83	73	52	42	14	13	773

Note : la flotte de Delta Air Lines est ici présentée pour comparaison.

Source : *Communications des compagnies aériennes*

Cependant, contrairement aux compagnies historiques qui, pour 80 % d'entre elles, ont affiché des résultats positifs pour 2011, la santé financière des compagnies *low cost* a connu une certaine dégradation en 2011, seules cinq des huit compagnies citées ayant dégagé un profit, pour un résultat net total de 1,1 milliard de dollars.

(1) www.faa.gov/about/office_org/headquarters_offices/apl/aviation_forecasts/aerospace_forecasts/2012-2032/media/Review%20of%202011.pdf.

(2) <http://archives.lesechos.fr/archives/2010/LesEchos/20772-144-ECH.htm>.

(3) http://fr.delta.com/about_delta/corporate_information/delta_stats_facts/aircraft_fleet/index.jsp?lang=fr&loc=fr.

2.2. En Europe, trois acteurs majeurs dominants sur le marché *low cost*

Les nombreuses créations et faillites de compagnies *low cost* démontrent le dynamisme mais aussi la fragilité du marché.

Ryanair, easyJet et Air Berlin : les leaders du marché

La situation européenne diffère largement de celle observée aux États-Unis. Trois acteurs majeurs dominant, Ryanair, easyJet et Air Berlin, et les compagnies à bas coûts occupent en 2010 plus de 60 % du marché intra-européen. Toutefois Air Berlin n'est pas une compagnie à bas coûts *stricto sensu* : elle offre aussi des prestations classiques en vol et sur les bagages. C'est une compagnie *charter* ancienne, créée à l'époque où Berlin était enclavée dans l'Allemagne de l'Est et qui a évolué en compagnie généraliste.

Ryanair, avec 75,8 millions de passagers transportés et 4 325 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012¹, est la cinquième compagnie mondiale (derrière trois américaines et une chinoise) en nombre de passagers transportés². Mais, compte tenu de son absence sur le long-courrier, elle est loin derrière Air France en trafic mesuré en pkt. Sa progression n'en est pas moins remarquable. Sa flotte, totalement homogène, compte 294 Boeing 737-800³ : seule Southwest Airlines possède une flotte plus nombreuse d'un même type d'avion (372 B737-700 au 31 mars 2012).

En 2011, easyJet a transporté 54,5 millions de passagers, générant un chiffre d'affaires de 3 452 millions d'euros, avec 204 avions (167 A319, 35 A320 et 2 B737 remplacés en 2012 par des A320)⁴.

Nombre de passagers transportés en 2010 par les principales compagnies *low-cost* européennes et part dans le trafic intra-européen

	Ryanair	easyJet	AirBerlin	Norwegian	Vueling	Wizz Air	FlyBe
Passagers transportés (en millions)	72	49	33,6	13	11	9,6	6,7
Part dans le trafic intra européen	23 %	15 %	11 %	4 %	3 %	3 %	2 %

Source : Observatoire de l'aviation civile, communications des compagnies et statistiques européennes⁵

Chacune de ces trois compagnies est cependant positionnée sur un marché ne recouvrant pas totalement celui des autres. Ryanair fonde ainsi sa rentabilité sur des liaisons qui ne sont que peu ou pas desservies par les compagnies historiques et par l'utilisation d'aéroports secondaires. Les subventions (aides au démarrage des lignes)

(1) Rapports annuels Ryanair aux 31 mars 2000 et 2012.

(2) Source : classement IATA, www.iata.org/ps/publications/Pages/wats-passenger-carried.aspx.

(3) Elle en a commandé 175 supplémentaires en mars 2013 (dont 75 destinés à remplacer des appareils vieillissants).

(4) Rapport annuel 2011 easyJet, <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet-Plc-V2/pdf/media/latest-news/2011/15-November-easyJet-plc.pdf>.

(5) http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Air_transport_statistics.

accordées par les pouvoirs publics jouent également un rôle non négligeable dans la rentabilité de Ryanair. Air Berlin et easyJet exploitent en revanche des liaisons utilisant de grandes plates-formes, dont les *hubs* des plus grandes compagnies. Air Berlin, qui affiche quatre années de pertes depuis 2008, se distingue d'easyJet par un réseau plus dense en Allemagne et des liaisons transatlantiques, sur lesquelles n'opèrent pas ses concurrentes.

Des créations de compagnies nombreuses mais fragiles

La domination du trio s'exerce malgré les tentatives de British Airways (avec Go en 1998) et KLM (avec Buzz en 2000) de créer des filiales *low cost* afin de concurrencer Ryanair, easyJet et Air Berlin (respectivement créées en 1985, 1995 et 1978). Buzz et Go ont été vendues respectivement à Ryanair et easyJet en 2003 et 2002.

Plus récemment, de nombreuses compagnies à bas coûts fondées par des acteurs indépendants ont également été conduites à la faillite, le plus souvent en raison d'une sous-capitalisation (Sky Europe Airlines) et d'opérations de croissance externe se révélant non pertinentes (rapprochement de Cimber et Sterling, deux compagnies scandinaves) ou encore d'un mauvais positionnement stratégique. La compagnie polonaise OLT Express, qui exploitait des lignes avec des taux de remplissage de 11 % et même Buzz (positionnée sur le segment « *business* ») en sont l'illustration.

L'émergence de nouvelles compagnies low cost se structurant fortement

De nouvelles compagnies à bas coût se sont créées avec de grandes ambitions. En voici plusieurs exemples.

Vueling est une compagnie espagnole créée en 2004, avec la participation d'Iberia. Sa progression s'annonce très forte : 4 millions de passagers en 2006, 9 en 2007, 14 en 2008, avec 20 A320¹. En 2011, 12,3 millions de passagers ont été transportés, générant un chiffre d'affaires de 856 millions d'euros avec une flotte de 44 avions en moyenne sur l'année². Concentrée sur le marché espagnol, sa fusion avec sa concurrente ClickAir en 2009 lui a en effet permis de devenir la deuxième compagnie aérienne sur l'Espagne, grâce en particulier au transfert à son profit des lignes d'Iberia desservant Barcelone. Bénéficiaire depuis 2008, la compagnie prévoit également de faire progresser sa flotte (qui atteint maintenant 59 appareils) de 10 % par an environ³.

Wizz Air est une compagnie hongroise créée en 2003. Elle a transporté 5,9 millions de passagers en 2008. Sa flotte actuelle est de 37 A320, plus 95 en commande à livrer jusqu'en 2017.

Wind Jet est une compagnie italienne créée en 2003. Elle a transporté 3 millions de passagers en 2010 et sa flotte est composée de 5 A319 et 7 A320.

(1) Site officiel vueling.com.

(2) Rapport annuel 2011 Vueling,

http://investors.vueling.com/media/7156/3.a_cuentas_anuales_2011v2.pdf.

(3) <http://atwonline.com/aircraft-engines-components/news/vueling-add-six-aircraft-several-new-routes-2012-0121>.

Une exception parmi les compagnies converties en *low cost* : Norwegian

L'exemple d'une reconversion réussie est donné par Norwegian, créée en 1993 comme compagnie régionale, transformée en *low cost* en 2002. En dix ans, la compagnie est passée de 300 000 passagers, générant un chiffre d'affaires de 386 millions de couronnes avec 7 turbopropulseurs de 60 sièges (Fokker 50) en 2002, à 15,7 millions de passagers, 10 531 millions de couronnes (soit 1 422 millions d'euros) et 62 jets de 180 sièges (B737) en 2011. Le coefficient de remplissage est passé de 52 % à 79 %, Mais l'évolution de la rentabilité n'est pas nécessairement homothétique. Le *yield management*, qui cherche à maximiser le remplissage pour obtenir le plus de recettes par vol, conduit à vendre des sièges identiques à des prix différents, donc avec une marge opérationnelle différente. Norwegian doit son succès, semble-t-il, à des acquisitions réussies qui lui ont permis de devenir dès 2007, après l'acquisition de FlyNordic, la plus grande compagnie à bas coûts scandinave. Ayant atteint une taille critique qui semble nécessaire à la survie d'une *low cost* et bénéficiant de relations particulières avec la compagnie historique Finnair (qui détient 5 % du capital de Norwegian), elle a également bénéficié de la disparition de CimberSterling, d'Air Finland et de FlyNordic (filiale de Finnair) placée en faillite en 2005.

Norwegian a récemment défrayé la chronique en affichant ses ambitions de croissance : une commande de 200 appareils moyen-courriers (plus 150 options) qui ne laisse pas de surprendre, et l'annonce de l'ouverture de lignes transatlantiques. La plus grande commande d'appareils de l'histoire de l'aviation européenne doit cependant être tempérée, étant donné la nécessité de renouveler une partie de la flotte actuelle (66 appareils) et le calendrier de livraison s'étalant de 2015 à au-delà de 2020. En outre, les commandes permettent de prendre des positions dans les plannings de construction et de livraison d'avions. La revente de ces positions peut faire l'objet de négociations avec d'autres compagnies aériennes.

L'exemple de ces compagnies fait apparaître des conditions clés de succès du modèle *low cost* :

- une structure financière permettant des acquisitions et le financement de la croissance ;
- un marché visé finement défini (en clientèle ou en localisation des liaisons) mais suffisamment vaste ;
- une structure d'exploitation et des pratiques commerciales permettant le maintien de prix de revient au siège.kilomètre offert notablement bas.

3. Le cas particulier des marchés asiatiques

La situation de l'Asie est largement distincte de celle des États-Unis et de l'Europe. Le marché domestique et le marché international sont dynamiques, largement portés par la croissance, et notamment par la croissance chinoise.

Le trafic aérien dans la zone Asie-Pacifique est aujourd'hui comparable à celui de l'Europe et de l'Amérique du Nord, à la fois en nombre de passagers transportés et en pkt.

Trafics comparés en Amérique du Nord, Europe et Asie-Pacifique

En 2010	Amérique du Nord	Europe	Asie-Pacifique
Trafic en passagers (millions)	769	748	711
Trafic en pkt (en milliards)	1 307	1 283	1 412

Source : Observatoire de l'aviation civile, 2010-2011, DGAC

Le dynamisme global du marché cache cependant des situations nationales très différentes : des compagnies chinoises en nombre réduit, en pleine croissance et tournées vers leurs marchés intérieurs et une situation contrastée au Japon, dans un marché nord-asiatique en voie d'intégration.

Le marché indien, isolé, autrefois principalement détenu par les compagnies historiques indiennes est aujourd'hui dominé par une compagnie *low cost*, Jet Airways.

Les deux leaders sud-asiatiques Cathay Pacific et Singapore Airlines sont quant à eux tournés très largement vers les liaisons transpacifiques.

Passagers, passagers.kilomètres transportés et distance moyenne d'un trajet pour les plus grandes compagnies asiatiques en 2010 (Air France et Emirates à titre de comparaison)

	Passagers (millions)	PKT (milliards)	Distance moyenne parcourue par un passager (km)
China Southern	76	111	1461
Air France KLM	71	201	2831
China Eastern	64	93	1453
Air China	46	86	1870
ANA	46	58	1261
JAL	35	50	1429
Emirates	31	146	4710
Cathay Pacific	27	97	3593
Korean Air	23	61	2657
Singapore Airlines	16,5	83	5030

Note : les données pour Korean Air sont pour partie extrapolées à partir des données pour 2009.

Source : Observatoire de l'aviation civile 2010-2011, communications des compagnies, www.airlinenewsindia.com/p/airline-statistics.html

Si les compagnies à bas coûts sont en plein développement¹, le marché *low cost* est encore peu développé et concentré dans les pays nord-asiatiques. Il est en revanche plus proche de la maturité en Asie du Sud-Est.

(1) Quoique la création de nouvelles compagnies *low cost* semble maintenant marquer le pas.

3.1. L'émergence des *low cost* régionales, mouvement qui s'initie en Asie du Sud-Est

Initié au milieu des années 2000, le développement des compagnies à bas coûts en Asie a été rendu possible par l'élévation du niveau de vie des importantes populations locales et par l'abaissement de nombreuses barrières réglementaires à la création de compagnies aériennes, particulièrement à capitaux étrangers.

Une pénétration encore faible des low cost sur les marchés japonais et chinois, mais plus forte en Asie du Sud-Est et en Inde

Le marché est encore balbutiant et dominé par des compagnies sud-asiatiques. La compagnie malaisienne et leader en Asie, AirAsia, ne peut encore se comparer aux plus grands malgré son activité répartie entre ses cinq filiales implantées en Malaisie, Indonésie, Thaïlande, au Japon et aux Philippines. Elle reste environ deux fois plus petite que les majors. Cependant, elle se positionne comme un acteur de plus en plus crédible. Il en est de même de Lion Air, qui détient 40 % du marché domestique indonésien.

Les principales compagnies *low cost* asiatiques en 2010

	Passagers transportés (millions)
AirAsia	25,7
Lion Air	20,5
Virgin Australia	19,0
Jetstar	15,6
Cebu Pacific	10,5
IndiGo	8,5
SpiceJet	6,7
Spring Airlines	5,9
Tiger Airways	5,8
Skymark	4,0
Juneyao Airlines	3,9
JetLite	3,9
Nok Air	3,1
GoAir	3,1
Lucky Air	2,7
Air India Express	2,5
China West Air	1,7
Firefly	1,3
Zest Airways	1,2

Source : CAPA – Centre for Aviation

Les marchés chinois et japonais, les plus vastes, sont en effet les plus régulés et difficiles à pénétrer pour ces nouveaux acteurs. La première compagnie *low cost* chinoise, Spring Airlines, reste de taille modeste avec une flotte de 33 appareils. Jetstar s'est associée avec China Eastern pour créer Jetstar Hong Kong, détenue à parité.

L'ensemble des compagnies *low cost* ne représente que 6,5 % du trafic domestique chinois et 3,5 % du trafic international en 2010.

La situation est comparable au Japon où Skymark, la plus ancienne et la première des compagnies à bas coûts, représente 5,3 % des capacités sur le marché domestique en 2011.

L'Inde, dont la situation est détaillée ci-dessous, fait cependant exception avec une pénétration très forte des *low cost*, en particulier sur le marché domestique.

Des ambitions en rapport avec le gigantisme des marchés asiatiques

En revanche, les perspectives de développement des *low cost* régionales asiatiques semblent sans commune mesure avec celles des autres compagnies opérant dans le monde. Leurs commandes d'appareils sont massives et toutes affichent des ambitions de croissance de leur trafic à deux chiffres.

Commandes d'appareils de compagnies *low cost* asiatiques

Compagnie	Commandes
Lion Air	340
AirAsia	275
IndiGo	224
Cebu Pacific	56
Virgin Australia	54 +
Jetstar	42 +
Tiger Airways	36
Citilink	25

Source : CAPA – Centre for Aviation

La plus grosse commande en date est celle de Lion Air, conclue le 18 novembre 2011 : 201 Boeing 737 MAX et 29 Boeing 737-900ER, pour un total de 21,7 milliards de dollars. S'y ajoute en mars 2013 une nouvelle commande, de 234 Airbus de la famille A320 pour un prix catalogue de 24 milliards de dollars¹. On note cependant que les commandes les plus importantes sont encore une fois le fait des compagnies indiennes et sud-asiatiques, même si le développement du *low cost* sur les marchés chinois et japonais se poursuit.

3.2. Chine, Japon, Corée du Sud : des marchés en pleine mutation

Les majors All Nippon Airways (ANA), Japan Airlines (JAL), China Southern Airlines, China Eastern Airlines et Air China dominent encore très largement leur marché. À elles seules, ces cinq compagnies se partagent environ 40 % du trafic aérien de la zone Asie-Pacifique.

(1) On ne peut exclure que d'autres événements de ce type soient intervenus entre la rédaction et la publication de ce texte.

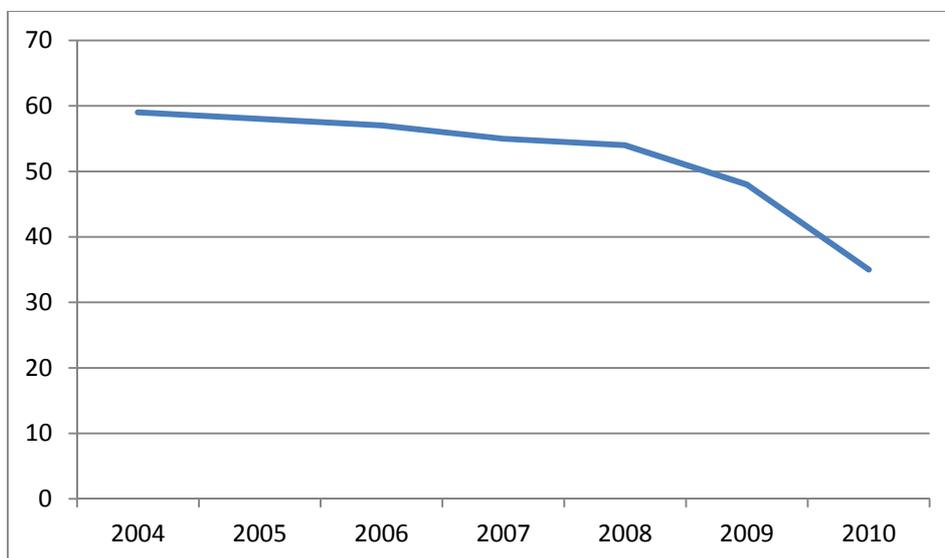
Nombre de passagers transportés par les plus grandes compagnies nord-asiatiques en 2011 (en millions)

Compagnie	Total	International	Intérieur
China Southern	80,7	7,8	72,9
China Eastern	68,7	10	58,7
Air China	48,7	8,3	40,4
All Nippon Airways	41,9	5,6	36,3
Japan Airlines	35,4	6,7	28,7
Korean Air	23,3	15,7	7,6

Source : IATA et communications des compagnies

Cependant, les excellents chiffres de croissance enregistrés par les compagnies chinoises et la forte croissance du marché chinois, à la fois à l'international (plus de 6 % en moyenne entre 2005 et 2012) et en domestique (8 % entre 2011 et 2010¹) contrastent avec la mise en faillite récente de Japan Airlines, le 19 janvier 2010. Confrontée à des coûts salariaux et à des charges de retraites minant sa compétitivité et à l'obligation politique d'exploiter des lignes déficitaires, cette compagnie a perdu toute marge de manœuvre pour lutter contre sa concurrente All Nippon Airways. Au terme de six années d'érosion de son trafic (en baisse de 40 % entre 2004 et 2010), en partie au profit de sa concurrente All Nippon Airways, Japan Airlines a donc été conduite à la faillite.

Nombre de passagers transportés par Japan Airlines entre 2004 et 2010 (en millions)



Source : Observatoire de l'aviation civile 2010-2011

Nationalisée, Japan Airlines a cependant poursuivi son exploitation après de nombreux licenciements et l'abandon de plusieurs lignes. Elle est actuellement

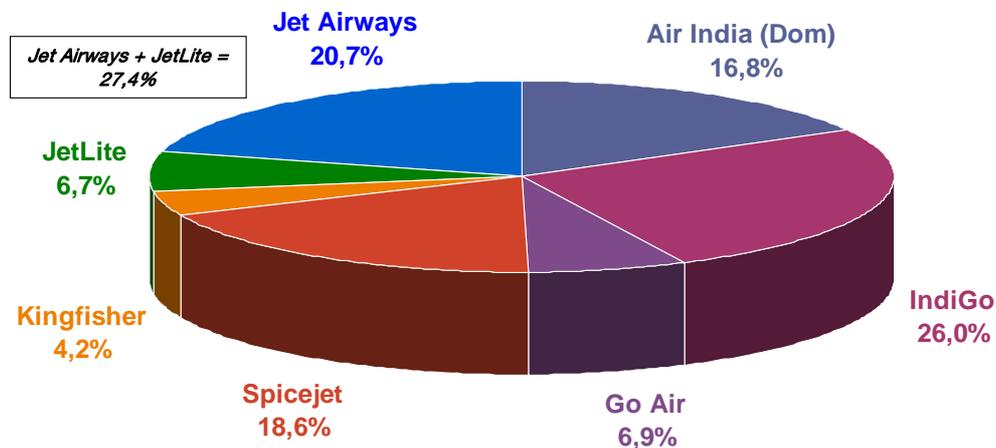
(1) www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/MIS_Note_Dec11.pdf

réintroduite en bourse et prévoit de lever plus de 7 milliards de dollars, dont 3,5 seront utilisés pour rembourser l'État japonais de son investissement dans la compagnie qui a permis d'éviter sa liquidation.

3.3. Inde : une situation difficile et un marché isolé

Le marché du transport aérien indien est très concentré et dominé par quatre compagnies. Air India est la compagnie porte-drapeau, fusionnée avec Indian Airlines en février 2011. Jet Airways d'une part et IndiGo et SpiceJet d'autre part sont deux compagnies *low cost* en pleine croissance. Enfin, KingFisher AirLines, autrefois deuxième compagnie aérienne indienne, n'est aujourd'hui plus que l'ombre d'elle-même. Plombée par une dette de plus d'un milliard de dollars et une compétitivité en berne, elle n'exploite plus qu'un quart de sa flotte.

Parts de marché des compagnies régulières sur le marché intérieur indien



Source : <http://dgca.nic.in/reports/mar-ind.htm>

Les compagnies aériennes indiennes ont affiché une perte globale de 2 milliards de dollars en 2011 et les majors sont en difficulté.

La compagnie porte-drapeau, Air India, créée en 1934, est très largement subventionnée et affiche une situation financière dégradée. En avril 2012, elle a reçu 5,8 milliards de dollars de l'État indien¹.

Sa concurrente directe Jet Airways, créée en 1993, est actuellement la plus grande compagnie indienne, en nombre de passagers transportés et en flotte (101 unités contre 89 pour Air India). Elle est également dans une position difficile, n'ayant dégagé qu'au deuxième trimestre 2012 ses premiers profits depuis 18 mois.

La situation dégradée des majors s'explique par la conjonction de nombreux facteurs défavorables : la volatilité des cours du pétrole, la dévaluation de la roupie, des infrastructures aéroportuaires dépassées et coûteuses mais aussi une difficulté récurrente à recruter du personnel qualifié et une taxation des produits pétroliers très

(1) www.flightglobal.com/news/articles/government-approves-rs300bn-air-india-bailout-370662/

forte (les coûts de carburant représentent la moitié des coûts des compagnies indiennes). En outre, les compagnies indiennes ont pu souffrir de la concurrence des compagnies du Golfe.

Cependant, les compagnies *low cost* SpiceJet et IndiGo, créées respectivement en 2005 et 2006, affichent une bien meilleure santé. Après trois ans d'existence, SpiceJet était la deuxième compagnie indienne en part de marché (elle est aujourd'hui troisième) et IndiGo, qui affiche un résultat financier positif pour 2011, prévoit d'augmenter sa flotte, actuellement de 60 avions, de 220 appareils.

4. Les compagnies du Golfe en position de challengers

4.1. Une véritable menace pour les compagnies européennes

Des compagnies en forte croissance

Créées respectivement en 1985, 1994 et 2003, Emirates (Dubai, Émirats Arabes Unis), Qatar Airlines (Qatar) et Etihad (Abu Dhabi, Émirats Arabes Unis) occupent une place importante et sans cesse grandissante dans le marché du long-courrier eurasiatique.

Emirates s'impose ainsi comme la cinquième compagnie aérienne en nombre de passagers transportés à l'international (la quasi-totalité de sa clientèle) et affiche, comme ses cadettes, une forte croissance. Les commandes massives d'appareils (presque exclusivement long-courriers) témoignent également du dynamisme des trois compagnies.

Passagers transportés par Emirates, Qatar Airways et Etihad en 2011

	Emirates	Qatar Airways	Etihad
Passagers transportés en 2011	31 millions	16 millions	8,3 millions
Progression 2011/2010	14 %	14 %	17 %

Source : communications des compagnies

Comparaison des commandes d'appareils et des flottes d'Emirates, de Qatar Airways, d'Etihad, Air France et Air China en décembre 2010

	Emirates	Qatar Airways	Etihad	Air France	Air China
Flotte	146	101	53	251	265
Commandes	214	182	99	32	148

Source : Observatoire de l'aviation civile 2010-2011 et communication des compagnies

Des compagnies bénéficiant d'une position stratégique

Le réseau de chacune des compagnies est en étoile autour d'un *hub* central (Abu Dhabi, Dubai ou Doha) qui leur permet d'exploiter la position centrale des pays du Golfe entre l'Asie et l'Europe, l'Asie et l'Afrique, et même l'Europe et l'Afrique, Qatar

Airways et Etihad répliquant presque à l'identique le modèle inventé par Emirates : connecter les villes européennes, africaines et asiatiques à une escale près.

Réseau en étoile de Qatar Airways



Source : Qatar Airways

Il convient cependant de tempérer l'expression de Christoph Franz, PDG de Lufthansa, selon laquelle il s'agirait pour les trois compagnies de « délocaliser le nœud aérien européen au Moyen-Orient ». Les lignes transatlantiques sont en effet inaccessibles aux compagnies du Golfe, ces dernières ne concurrençant les compagnies européennes telles Air France-KLM, Lufthansa ou British Airways que sur les liaisons Europe-Asie et dans une certaine mesure Europe-Afrique. Le marché Europe-Moyen-Orient (en destination finale) reste mineur.

4.2. Des enjeux financiers forts

La compétition frontale sera de plus en plus forte et la rentabilité économique à long terme reste à prouver. Les ambitions affichées par les trois majors du Moyen-Orient méritent toutefois d'être confrontées à leur solidité financière. En effet, si Emirates rend publics ses comptes depuis plus de 15 ans, ceux de Qatar Airlines ne le sont pas, tandis qu'Etihad a publié son résultat net en 2012 pour la première fois depuis sa création (14 millions de dollars pour 2011).

Le fort appui politique dont bénéficient les compagnies du Golfe et les soupçons de distorsion de concurrence (charges salariales et redevances aéroportuaires faibles

voire inexistantes par exemple) sont également largement dénoncés par les grandes compagnies européennes.

Si Emirates affiche de bons résultats financiers (trois années de pertes seulement depuis 1997) et indique que le carburant représente environ 20 % de ses coûts (proportion comparable à celle d'Air France¹), la rentabilité à long terme de Qatar Airways et d'Etihad reste cependant à démontrer.

Résultats financiers d'Emirates, de Qatar Airways et d'Etihad en 2011

	Emirates	Qatar Airways	Etihad
Résultat net (2011, en dollars)	- 500 millions (+ 1,5 milliard en 2010)	Non diffusé	14 millions
Chiffre d'affaires (2011, en dollars)	17 milliards	Non diffusé	4,1 milliards

Source : communications des compagnies

Les compagnies se trouvent aussi de plus en plus fréquemment en concurrence frontale sur leurs liaisons. Si la croissance actuelle de chacune d'elles démontre que le marché visé est suffisamment vaste pour permettre à trois acteurs de l'investir, il n'en reste pas moins que la compétition s'intensifie. Les compagnies de taille plus modeste affichent déjà des signes de faiblesse : Kuwait Airways (de taille nettement plus réduite que ses concurrentes, avec 17 avions) subit par exemple la concurrence des trois majors. Restructurée en 2008, elle est à moitié privatisée depuis 2010, affiche des exercices déficitaires et prévoit de réduire la fréquence de ses vols vers Dubaï, Alexandrie ou encore Abu Dhabi.

4.3. Un marché au volume limité mais stratégique en long-courrier

Le marché sur le Moyen-Orient est peu porteur mais il est fortement concurrentiel à cause de sa position stratégique, dont l'intérêt ira croissant.

La croissance soutenue du trafic entre l'Europe et la Chine (3 % en moyenne entre 2005 et 2010), Hong-Kong ou la Corée (6,5 % en moyenne entre 2005 et 2010) et le développement de liaisons vers l'Australie constituent de véritables relais de croissance.

À l'inverse, le marché intérieur est peu dynamique (1,3 % de croissance en moyenne entre 2005 et 2010) bien que les accords de ciel ouvert récemment signés ouvrent la voie vers une libéralisation et un développement du marché domestique². Sur ce marché aujourd'hui réduit, les compagnies présentes doivent faire face à une forte concurrence. Les trois majors cohabitent en effet sur les mêmes marchés et y rencontrent elles-mêmes la concurrence de plusieurs compagnies. Parmi elles, Air Arabia, *low cost* des Émirats, est en pleine croissance ; elle possède des filiales au Maroc et en Egypte et a transporté 4,7 millions de passagers en 2011.

(1) www.bloomberg.com/news/2012-03-21/emirates-says-whole-load-of-airlines-will-fail-in-fuel-squeeze.html.

(2) www.boeing.com/commercial/cmo/middle_east.html.

Cette concurrence a déjà fait plusieurs victimes parmi les compagnies n'ayant pas atteint une taille suffisante : Wataniya Airways (flotte de sept appareils) s'est par exemple déclarée en faillite le 16 mars 2011.

5. L'Amérique latine : un marché en croissance mais dominé par les compagnies étrangères sur le long-courrier

Le marché sud-américain est très largement dominé par LAN Airlines et TAM Airlines, les principales compagnies chilienne et brésilienne. Elles ont fusionné le 22 juin 2012 pour donner naissance à LATAM AirLines Group, LAN ayant pris le contrôle de TAM. La flotte du nouveau géant d'Amérique du Sud est majoritairement composée de moyen-courriers et forte de 241 appareils, des commandes pour 220 appareils supplémentaires ayant également été passées.

Anciennement première et troisième compagnies d'Amérique du Sud, LAN et TAM ont donc créé par leur fusion un véritable géant du transport aérien qui représente (en passagers.kilomètres et en passagers transportés) environ 40 % du trafic des compagnies aériennes sud-américaines.

Les plus grandes compagnies aériennes d'Amérique du Sud avant la fusion LAN-TAM (données pour le premier semestre 2011)

	TAM	LAN	GoI	Avianca-TACA	Aeromexico	Copa	TOTAL
Chiffre d'affaires (en millions de dollars)	3 224	2 696	1 831	1 625	1 180	848	11 404
Bénéfice net (en millions de dollars)	100	113	- 131	24	75	136	317
Marge d'exploitation (en %)	2,1	7,8	- 2,3	2,1	8,9	20,8	
Passagers transportés (en millions)	18,9	10,6	16,8	9,8	6,8	3,3	66,2
RPK (en milliards)	28,5	18,5	16,1	12,9	10,5	7,8	94,3
Flotte	156	139	115	130	100	66	706
Commandes	86	142	94	51	15	47	435

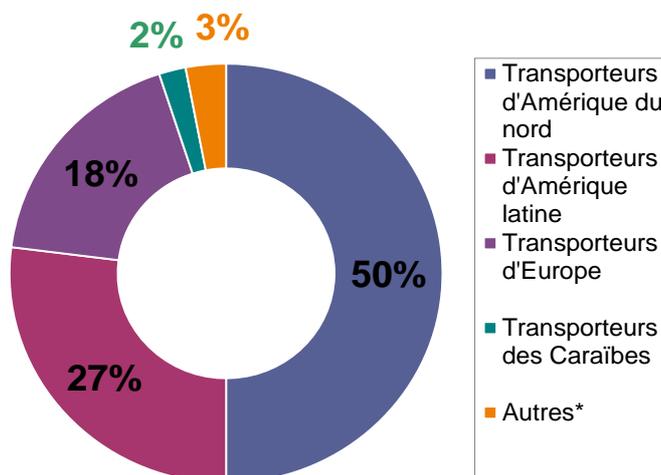
Source : CAPA – Centre for Aviation

Cependant, les concurrents ne sont pas restés immobiles face à cette alliance. Avianca-TACA s'est rapprochée d'Aeromexico en signant des accords de partage de codes, sans pour autant être dans la même alliance. De son côté, Copa, la compagnie porte-drapeau du Panama, a renforcé ses accords avec TAME, la compagnie nationale équatorienne, et Air Panama, la deuxième compagnie panaméenne. Copa cherche également à se développer sur le marché du long-courrier : la compagnie a ouvert en 2012 cinq nouvelles destinations vers les États-Unis.

En effet, le trafic à l'international (au départ et à l'arrivée de l'Amérique du Sud) reste dominé par les compagnies étrangères. American Airlines représente à elle seule 17 % des sièges disponibles entre l'Amérique latine et les États-Unis, les compagnies

américaines dans leur ensemble représentant 68 % de la capacité totale vers le Brésil, 73 % vers le Venezuela et 78 % vers l'Argentine. Le marché mexicain, de loin le plus important (lorsqu'on considère le trafic avec les États-Unis) est également dominé par les compagnies américaines : elles représentaient 84 % du trafic pour les sept premiers mois de 2011 et 73 % sur la même période en 2010.

Répartition des capacités au départ et à l'arrivée de l'Amérique latine (Mexique, Amérique centrale et Amérique du Sud)



(*) Autres : les compagnies d'Asie, d'Australie, d'Afrique et du Moyen-Orient.
Amérique du Nord : États-Unis 46 %, Canada 4 %.

Les données correspondent à la capacité totale (sièges par semaine pour mi-novembre 2011) depuis et vers l'Amérique latine (Mexique, Amérique centrale et Amérique du Sud).

Source : CAP – Centre for Aviation

Pourtant, les compagnies latino-américaines sont en forte croissance et bénéficient d'un marché intérieur dynamique : 9,2 % en moyenne sur la période 2005-2010, même s'il reste de taille modeste (119 millions de passagers en 2010 contre 660 en Amérique du Nord et 227 en Europe). Elles affichent également des résultats financiers robustes. Elles ont gagné collectivement 500 millions de dollars en 2010, 300 millions en 2011 et l'IATA prévoit des profits de 100 millions de dollars pour l'année 2012¹.

Bien que la situation du marché sud-américain affecte moins les compagnies historiques européennes que celles d'Asie ou d'Amérique du Nord, la naissance de LATAM n'est pas un événement anodin pour des compagnies comme Air France : le trafic de passagers entre la métropole et le Brésil est du même ordre que celui vers la Chine (1 057 millions de passagers annuels contre 1 110 millions) et affiche une croissance moyenne entre 2005 et 2010 plus importante (4,7 % contre 3 %).

(1) www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Industry-Outlook-March2012.pdf.

6. Un enjeu majeur : offrir un réseau mondial

Dans chacune des zones géographiques étudiées, le transport aérien est assuré par un nombre limité d'acteurs (quatre ou cinq au maximum). Le Moyen-Orient constitue un cas particulier dans la mesure où le trafic intérieur y est très faible et où le trafic à l'international est donc la source de revenu quasi exclusive des trois acteurs majeurs.

Confrontées sur chacun de leurs marchés domestiques et internationaux à la concurrence des autres compagnies historiques, les majors d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie ont tenté à la fin des années 2000 de s'allier avec des compagnies possédant un réseau complémentaire afin de proposer une offre la plus complète possible.

Il est alors dans l'intérêt des compagnies de conclure des accords bilatéraux avec des compagnies complémentaires ou concurrentes afin de développer un réseau mondial et de rationaliser les dessertes.

Différents types d'accords bilatéraux peuvent être signés entre partenaires selon les objectifs poursuivis (accords interlignes, de partage de codes ou *joint-venture*). L'intérêt de tels partenariats est discuté dans le chapitre suivant.

Les alliances aériennes proposent un cadre multilatéral de partenariat qui permet d'étendre et de compléter les accords bilatéraux entre compagnies.

Afin de proposer à leurs clients une offre *anywhere to anywhere*, la plupart des compagnies aériennes (à l'exception notable des compagnies du Golfe et des *low cost*) ont ainsi constitué trois alliances majeures :

- Star Alliance est créée la première, en 1997. Lufthansa assure le leadership de Star Alliance, qui regroupe United, US Airways, ANA, Air China et TAM. Ses 27 membres actuels desservent la quasi-totalité des pays du monde et détiennent près de 30 % du marché international ;
- SkyTeam, créée en 2000, est la seconde alliance. Air France-KLM et Delta mènent SkyTeam, qui compte également parmi ses membres China Southern (basée à Canton), China Eastern (basée à Shanghai et Pékin), China Airlines (Taïwan) et Korean Air. L'alliance réunit 17 membres et dessert 90 % des pays du monde, avec un peu plus de 20 % du trafic ;
- Oneworld est la troisième alliance, créée en 1999. Elle réunit Japan Airlines, Qantas, American Airlines et LAN autour de British Airways et Iberia (regroupées dans la holding IAG). Forte de 11 membres présents sur les trois quarts des pays, sa part de marché est d'environ 20 %.

Outre l'étendue du réseau, ces alliances se concurrencent sur la qualité du service et sur les programmes de fidélisation de leur clientèle.

Composition des trois principales alliances au 15 août 2012

Alliance	Compagnies membres
Star Alliance	Lufthansa, Scandinavian Airlines, Swiss, TAP Portugal , Turkish Airlines, Adria Airways, Aegean Airlines, Austrian, Blue1, LOT, Croatia Airlines, Brussels Airlines United, US Airways , Air Canada Air China, ANA, Singapore Airlines , Asiana Airlines, Thai Air New Zealand TAM Airlines , Avianca, TACA Airlines, Copa Airlines Egyptair, Ethiopian, South African Airways
SkyTeam	Air France, KLM, Alitalia , Aeroflot, Czech Airlines, Air Europa, TAROM Delta Airlines China Southern, China Eastern, China Airlines, Korean Air , Vietnam Airlines Aeromexico Middle East Airlines, Saudia Kenya Airways
Oneworld	British Airways, Iberia, Air Berlin, Finnair, S7 Airlines American Airlines Japan Airlines, Cathay Pacific Qantas LAN Royal Jordanian

Note : dans chaque alliance, les compagnies sont groupées par zone géographique (Europe, Amérique du Nord, Asie, Océanie, Amérique du Sud, Moyen-Orient et enfin Afrique) ; les compagnies les plus importantes sont en gras.

Source : communication des alliances

Un modèle pertinent pour les compagnies aériennes, mais loin de résoudre tous les problèmes

Rassemblant à leur création une demi-douzaine de compagnies, les alliances ont connu une forte croissance, en nombre de membres, preuve de leur intérêt économique. Elles concentrent aujourd'hui environ 70 % du trafic aérien mondial.

Pour les compagnies chinoises et sud-américaines, ces partenariats ouvrent la porte des marchés des pays développés. Seules les compagnies moyen-orientales, dont la structure diffère fortement de celles des autres compagnies de taille comparable, se maintiennent, pour l'instant du moins, à l'écart des alliances.

Ces alliances ont permis un développement des marchés potentiels tout en limitant les investissements. Elles ont donc contribué à l'amélioration des résultats des compagnies membres, amélioration dont nous allons voir qu'elle est largement insuffisante pour certaines d'entre elles.



Chapitre 3

Les modèles économiques des compagnies aériennes

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. Les transporteurs historiques français ont longtemps bénéficié des barrières à l'entrée¹.

1.1. Une industrie capitalistique, exposée à la conjoncture et au prix de l'énergie

Des besoins en capitaux parfois rédhitoires

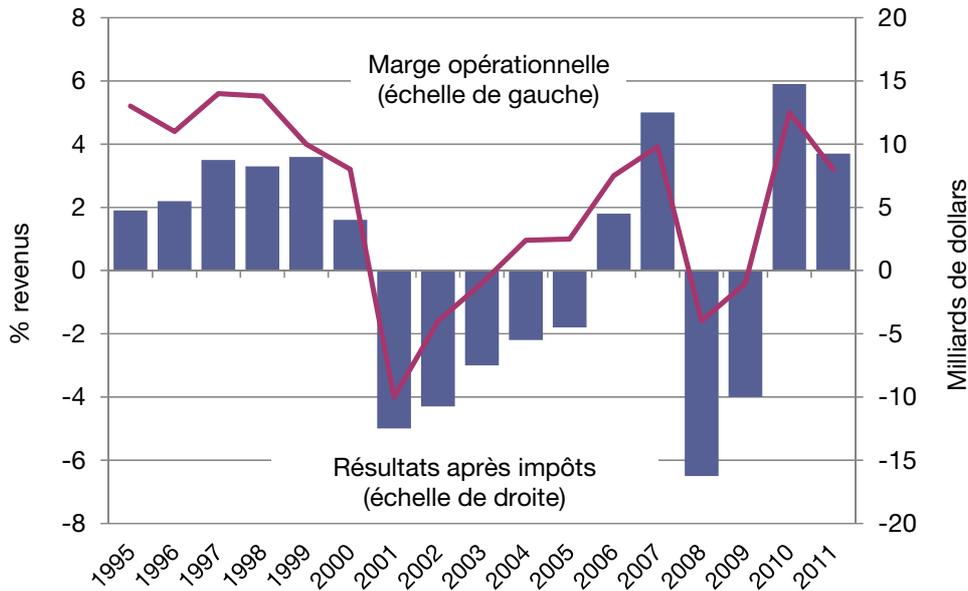
Aujourd'hui, environ 500 milliards de dollars de capitaux sont investis dans les compagnies aériennes du monde entier. Cependant, ces immobilisations sont peu rémunératrices, le retour sur investissement de l'industrie n'ayant jamais dépassé 3 % (soit 15 milliards de dollars) depuis 1995.

De nombreuses compagnies sont confrontées à différentes formes de sous-capitalisation. L'exemple de Vueling ou US Airways illustre bien cette situation : elles ne sont pas en mesure de rassembler suffisamment de capitaux pour 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.

De la même manière, le fort besoin de capitaux de certaines compagnies et leur incapacité à en lever suffisamment ont été l'élément déclencheur de plusieurs faillites.

(1) Ces bénéficiaires finissent souvent par pénaliser ceux qui en ont profité et qui sont très mal préparés à l'ouverture à la concurrence.

Profitabilité globale des compagnies aériennes membres de l'IATA



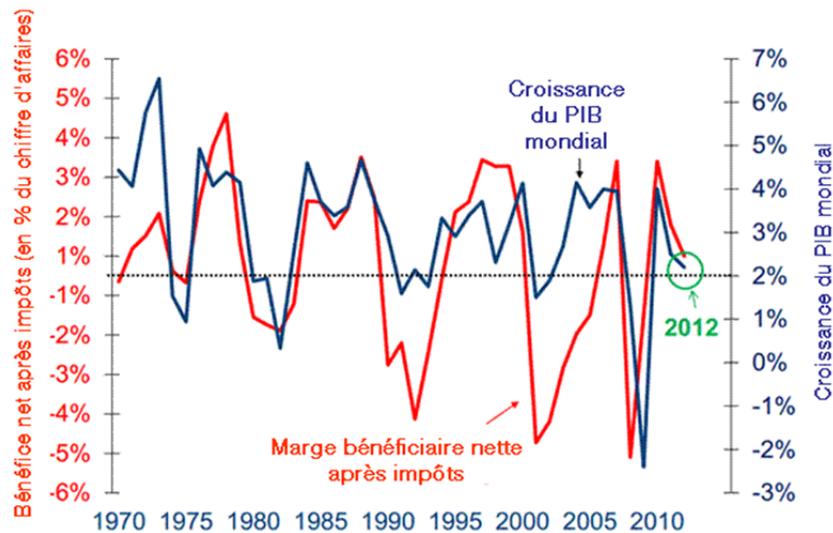
Note : les chiffres pour 2010 et 2011 sont des estimations.

Source : ICAO, IATA¹

Des revenus fortement corrélés à l'activité économique globale

L'industrie ne peut non plus être considérée comme une valeur refuge, l'évolution de ses bénéfices étant fortement exposée à la conjoncture économique et à l'actualité. La guerre du Golfe, les attentats du 11 septembre, la crise sanitaire du SRAS et l'éruption du volcan Eyjafjöll ont été autant d'événements marquants pour l'industrie.

Corrélation de la marge nette de l'industrie avec la croissance économique mondiale (compagnies membres de l'IATA)



Source : Industry Outlook, juin 2012, IATA

(1) www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Industry-Outlook-Dec-10.pdf.

L'exposition au prix du pétrole et son difficile cadrage financier

Enfin, l'exposition au prix du pétrole est une des caractéristiques les plus évidentes de l'industrie. Le carburant représentant parfois près du tiers des coûts au siège.kilomètre des compagnies, il s'agit pour celles-ci de se protéger contre sa volatilité. Une large majorité des compagnies définissent donc des stratégies de couverture leur permettant de diminuer leur exposition. Ce sont les variations rapides du prix du carburant plutôt que son évolution dans la durée qui, jusqu'à présent, gênent le plus les compagnies. Ici encore, Emirates s'affiche comme une exception en ne pratiquant pas de stratégie de couverture.

Concrètement, la construction d'une telle couverture consiste en l'achat de produits dérivés qui permettent, à un certain coût (fixe, c'est le coût de la couverture), d'assurer à la compagnie un volume de ressources à un certain prix. La rentabilité est donc conservée si le prix du pétrole se maintient à l'intérieur d'une fourchette donnée. Mais il peut arriver que le coût d'une couverture excède, parfois largement, le bénéfice ou l'avantage qu'elle procure lorsque les prix sortent de la fourchette anticipée. La couverture n'est pas une stratégie sans risque.

Southwest Airlines doit en partie sa réussite entre 1998 et 2008 à sa capacité, largement reconnue dans la presse¹, à réaliser un tel exercice. En revanche, en 2010, Air France a subi les inconvénients d'une couverture malheureuse.

1.2. Des barrières à l'entrée et à la sortie

Des barrières réglementaires parfois très politiques

Comme nous l'avons vu, 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. Depuis les attentats du 11 septembre 2001, US Airlines puis United, US Airways à nouveau, Northwest, Delta et enfin American Airlines se sont en effet placées sous sa protection. American Airlines a été la centième compagnie à le faire depuis 1990, selon un décompte non officiel d'Airlines for America, dont les membres représentent 90 % du trafic aérien américain².

(1) www.usatoday.com/money/industries/travel/2008-07-23-southwest-jet-fuel_N.htm.

(2) <http://blogs.marketwatch.com/thetell/2011/11/29/amr-is-100th-airline-bankruptcy-since-1990/>.

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 américains¹ 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, que la France doit ratifier. 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

Au-delà de ces contraintes réglementaires, d'autres barrières structurelles à l'entrée existent. L'exemple du « droit du grand-père » l'illustre bien : les créneaux horaires (*slots* disponibles dans les aéroports les plus congestionnés) font l'objet d'une guerre commerciale où les opérateurs déjà installés, en particulier les compagnies historiques, bénéficient d'un avantage certain puisque les créneaux dont ils disposent et qu'ils ont effectivement utilisés au cours d'une période leur sont automatiquement attribués pour la période suivante. Dans certains cas, ils sont même prioritaires pour l'attribution d'une partie des nouveaux créneaux². En l'absence de règlement spécifique, ils passent avant les nouveaux entrants³. Les autorités de la concurrence tentent cependant de remédier à ce type de distorsions en réservant des créneaux aux nouveaux entrants. Entre 2000 et 2007, la part des emplacements occupés par des nouveaux entrants est par exemple passée de 1,9 % à 18,1 % à l'aéroport Tokyo Haneda suite à l'application d'un nouveau règlement. En Europe, les nouveaux créneaux ou ceux qui deviennent disponibles sont répartis entre entreprises existantes et nouveaux entrants. Il existe dans certains pays, dont le Royaume-Uni, un marché secondaire qui permet aux compagnies de revendre certains de leurs créneaux, marché secondaire que l'Union européenne s'apprête à valider.

2. La caractéristique du *hub*

Le modèle du *hub* se caractérise par un double objectif : optimiser le remplissage des long-courriers tout en assurant une desserte en moyen-courriers.

Le modèle des majors

La gestion des créneaux horaires dans les aéroports les plus congestionnés est une question cruciale, au cœur du modèle économique des majors en Amérique du Nord, en Europe ou au Japon. Ces compagnies sont aujourd'hui organisées selon un modèle dit de *hub*. Il s'agit pour la compagnie de concentrer ses vols long-courriers

(1) <http://lawprofessors.typepad.com/aviation/2010/05/barriers-to-entry-1.html>.

(2) Cela n'a pas empêché easyJet de se développer sur plusieurs grands aéroports.

(3) Ainsi que nous l'avons déjà noté, personne n'a encore trouvé de système préférable et susceptible d'être effectivement mis en œuvre.

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.

Part du *hub* dans le trafic de plusieurs majors

Compagnie	Hub	Part dans le trafic au départ ou à l'arrivée du <i>hub</i> (estimation)
Air France	Paris-Charles-de-Gaulle	55 % ¹
British Airways	Londres Heathrow	49 %
Delta Airlines	Atlanta Hartsfield-Jackson	59 %
United	Chicago O'Hare	45 % ²
Japan Airlines	Tokyo Haneda	44 % ³
All Nippon Airways	Tokyo Haneda	38 % ⁴

Source : communications des compagnies, des aéroports et des autorités nationales compétentes

La clientèle étant répartie sur l'ensemble du territoire national, et même au départ d'autres pays, l'enjeu est d'en assurer l'acheminement vers le *hub* par des vols court-courriers et d'optimiser le réseau qui résulte de cette exigence.

L'intérêt économique de ce type d'organisation est d'augmenter le taux de remplissage des avions sur les vols long-courriers et de faciliter la gestion du personnel et la maintenance des appareils. Il est en effet possible pour la compagnie de concentrer sur le *hub* un maximum de prestations et donc de bénéficier d'économies d'échelle importantes. Elle dispose également d'une position dominante pour négocier avec le gestionnaire de l'aéroport *hub*, encore que la position quasi monopolistique des aéroports limite notablement ce pouvoir. Une telle organisation permet également de maintenir des liaisons régionales peu rentables, tant qu'elles contribuent correctement au remplissage des long-courriers, c'est-à-dire aussi longtemps que les profits réalisés sur les liaisons long-courriers compensent la mauvaise rentabilité de ces liaisons d'apport.

Cependant, la congestion des infrastructures et l'augmentation des redevances aéroportuaires se révèlent un handicap qui détériore la compétitivité de la plate-forme aéroportuaire et des compagnies dont c'est la base principale. En outre, le réseau ainsi constitué est par essence radial tandis que la clientèle, à tarifs comparables, préfère à l'évidence les liaisons point à point ne passant pas par le *hub*, lorsqu'elles existent. Il est alors nécessaire de compenser le handicap de la liaison avec correspondance par une politique tarifaire adaptée, mais qui dégrade encore la rentabilité du réseau d'apport.

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.

(1) www.stif.org/IMG/pdf/4.desserte_aerienne_IDF.pdf.

(2) <http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/sr/sr255/chap2.pdf>.

(3) www.pp.u-tokyo.ac.jp/news/2007/09/documents/Yoshinobu_Satou.English_version.pdf.

(4) www.pp.u-tokyo.ac.jp/news/2007/09/documents/Yoshinobu_Satou.English_version.pdf.

3. Les modèles à bas coûts : l'avenir du moyen-courrier ?

3.1. Définition et principe du *low cost*

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. Les points desservis peuvent être des *hubs* régionaux dont l'émergence est naturelle : aucune liaison n'est assurée dans le but exclusif d'acheminer de la clientèle vers ce *hub* en vue d'une correspondance, mais parce que le *hub* a une rentabilité intrinsèque.

Le *low cost* se caractérise en effet par :

- une maximisation des rotations des appareils sur des liaisons court ou moyen-courriers exclusivement¹, celles-ci étant les seules à permettre de transformer en une rotation supplémentaire de l'appareil, un gain de temps dans les opérations au sol à chaque atterrissage (débarquement, nettoyage de l'appareil, ravitaillement, embarquement, roulage, etc.) ;
- une minimisation des coûts de personnel, les temps de travail effectifs étant plus importants que dans les compagnies classiques, les rémunérations et les charges sociales souvent moins élevées et les frais annexes réduits au maximum (hébergement des équipages lors d'escales en dehors de la base) ;
- l'utilisation d'une flotte homogène et récente pour réduire les coûts de maintenance et les dépenses de carburant ;
- l'utilisation dans certains cas d'aéroports locaux, pour minimiser les redevances aéroportuaires acquittées ainsi que la durée du roulage entre le point de stationnement et la piste ;
- sur certains aéroports importants, l'utilisation d'aérogares spécialement conçues pour le trafic de ces nouvelles compagnies et où les redevances non réglementées sont réduites.

Le modèle commercial, permettant l'optimisation des coûts, est également différent de celui utilisé par les majors :

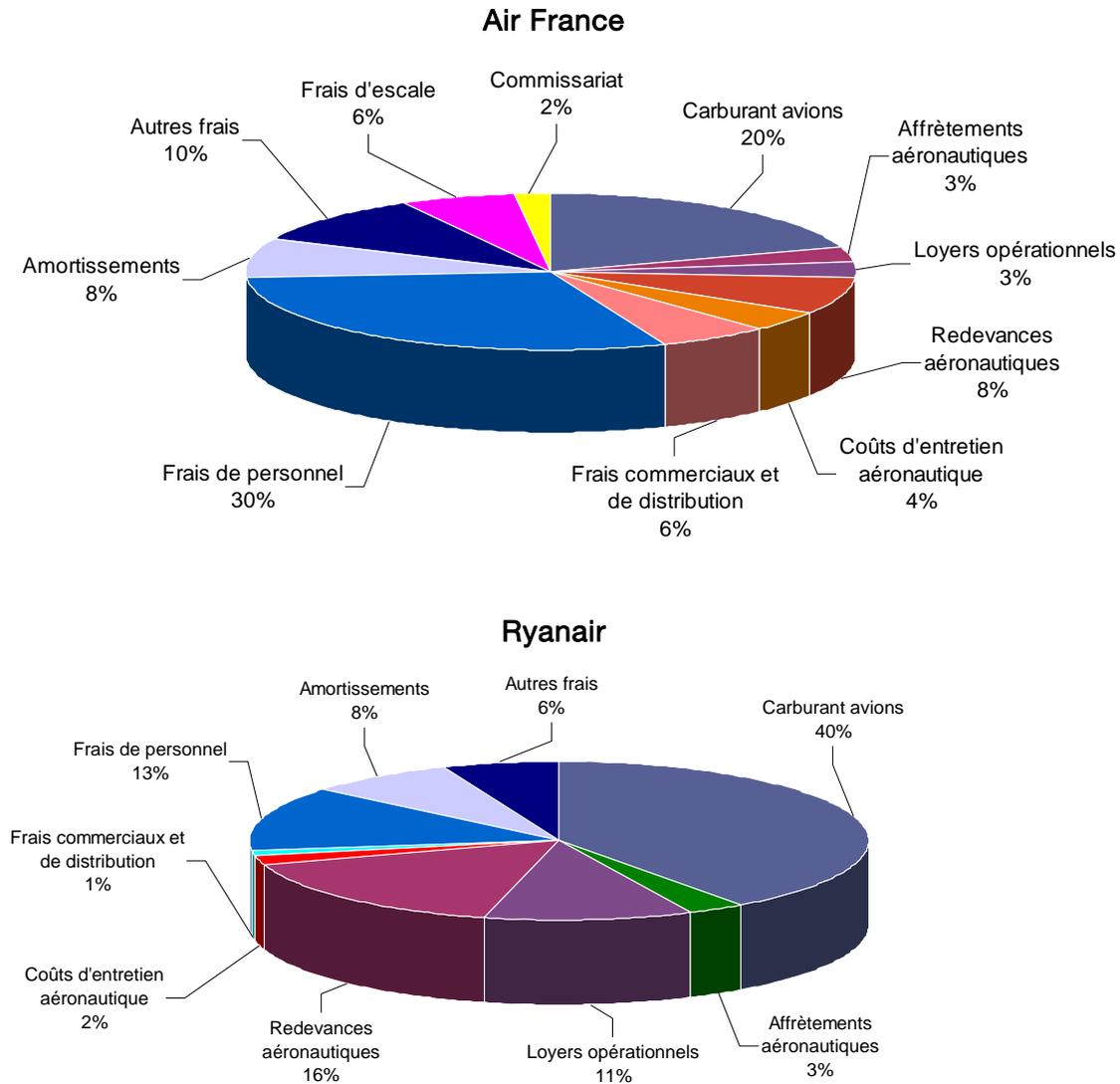
- le service est limité à la prestation de transport, toutes les prestations à bord étant facturées en supplément, y compris en général le transport des bagages ;
- la vente des billets à la clientèle est faite, en général, sans intermédiaire et la politique tarifaire est agressive (prix d'appel faibles, *yield management*).

La structure des coûts d'une *low cost* est très différente de celle d'une compagnie classique. En 2011, le CASK d'Air France s'est établi à 6,9 centimes d'euro contre 3,2 centimes pour Ryanair. Mais ces chiffres, publiés dans les rapports annuels des compagnies, sont à manier avec précaution compte tenu des périmètres dans lesquels ils ont été calculés. Le chiffre donné pour Air France correspond à l'ensemble de l'activité passager (court, moyen et long-courriers), tandis que celui donné pour Ryanair se concentre sur le court et le moyen-courrier. De plus, le chiffre donné pour

(1) Il n'y a pas d'expérience concluante de *low cost* en long-courrier, ce qui n'empêche pas les compagnies bénéficiant de conditions sociales intéressantes (pour elles) de disposer d'un avantage compétitif.

Air France s'entend toutes taxes et redevances comprises, tandis que Ryanair ne précise pas quelles sont les taxes et redevances incluses.

Comparaison des structures de coût d'Air France et de Ryanair



Source : Beigbeder (2007), Le « low cost » : un levier pour le pouvoir d'achat, rapport remis le 12 décembre 2007 à Luc Chatel, secrétaire d'État chargé de la Consommation et du Tourisme

La structure des résultats diffère également fortement, la part des revenus auxiliaires dans le résultat des *low cost* étant sans commune mesure avec celle d'une compagnie traditionnelle¹ : plus de 20 % pour Ryanair ou easyJet mais seulement 14 % pour Delta Air Lines qui affiche pourtant les revenus annexes les plus importants en 2011 (en valeur). Pour US Airways, qui occupe la huitième place du classement (en valeur), les revenus auxiliaires représentent moins de 7 % du chiffre d'affaires.

(1) www.ideaworkscopy.com/wp-content/uploads/2012/07/Press-Release-70-Ancillary-Revenue-Top-10.pdf.

Les compagnies *low cost* ne sont cependant pas toutes semblables. Chacune se différencie dans la déclinaison qu'elle réalise du modèle présenté plus haut. La comparaison de Ryanair et easyJet est illustrative : Ryanair concentre ses opérations sur des aéroports secondaires où elle est en quasi-monopole (Beauvais, Bergerac, etc.) et bénéficie de faibles redevances aéroportuaires et de subventions importantes¹. Ce choix impose à ses clients (dans le cas de Beauvais par exemple) un trajet supplémentaire entre l'aéroport et leur destination finale. En revanche, easyJet dessert Paris depuis les aéroports Charles-de-Gaulle et Orly ainsi que Lyon, Toulouse et Nice. Elle concurrence donc directement Air France.

3.2. 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

Ryanair affiche sa bonne santé. Elle a réalisé en 2011 un bénéfice (374 millions d'euros) en hausse de 23 %. Toutefois, de nombreux observateurs considèrent qu'une part notable de son bénéfice provient de subventions. Le chiffre d'affaires, de 3,6 milliards d'euros, est en hausse du même ordre. À titre de comparaison, le chiffre d'affaires d'Air France-KLM (pour le transport de passagers) s'établit à 18,8 milliards d'euros pour 75,8 millions de passagers transportés (72,1 pour Ryanair). Pour autant, les aides publiques dont Ryanair bénéficie (plus de 80 millions d'euros pour l'Espagne seulement en 2011²) et son exposition au prix du pétrole sont cruciales. Suite à la flambée des prix de l'hiver 2011-2012, elle a cloué 80 avions au sol sur les 294 que compte sa flotte³. Initialement orientée vers une clientèle voyageant à titre privé, Ryanair déclare cependant que les clients d'affaires représentent 40 % de sa clientèle, alors qu'elle ne développe pas de services à l'intention d'une clientèle professionnelle ou haut de gamme⁴.

EasyJet affiche des objectifs ambitieux : une croissance d'un million de passagers sur 2011-2012 pour la France (11 millions de passagers transportés au départ ou à l'arrivée en France en 2011). Il s'agirait donc de préserver la croissance à deux chiffres affichée par la compagnie sur le marché français depuis 2002. À la recherche d'une meilleure rentabilité, la compagnie explore de nouveaux marchés et depuis 2011 propose des tarifs adaptés à une clientèle d'affaires (échange gratuit, embarquement prioritaire et prix du bagage inclus dans le billet). Son ambition serait d'atteindre 20 % de clients attirés par son offre « affaires ». Toutefois, easyJet reste attachée au marché du moyen-courrier, par souci de conserver son modèle industriel fondé sur la simplicité d'exploitation.

Un véritable défi pour le modèle en hub

Face à une concurrence croissante sur le marché du court et moyen-courrier européen, les majors organisent la défense de leur modèle en *hub*. L'apparition des compagnies *low cost* remet en effet en cause la rentabilité du réseau régional en étoile

(1) Leur régularité est remise en question par certains concurrents.

(2) www.tumbit.com/news/articles/4716-regions-pay-ryanair-80-mln-euros-in-subsidies-in-2011.html.

(3) Dans tous les cas l'activité de la compagnie est globalement plus faible en hiver qu'en été.

(4) www.liberation.fr/economie/0101360285-la-classe-affaires-decolle-a-prix-casse.

des majors dont les taux de remplissage diminuent avec l'intensité de la concurrence des *low cost*. La rentabilité en baisse des lignes acheminant les passagers vers le *hub* menace à terme la rentabilité des long-courriers : leur taux de remplissage se trouverait diminué d'une part en raison du moindre nombre de passagers acheminés vers le *hub*, d'autre part en raison de correspondances allongées par la non-coïncidence des horaires des *low-cost* avec ceux des vols long-courriers. Le modèle en *hub* est également menacé par la concurrence croissante sur les liaisons long-courriers où la recette moyenne se dégrade, ce qui limite, comme nous l'avons indiqué, les possibilités de financement des liaisons d'apport.

Si les premières tentatives des compagnies historiques de se doter de filiales à bas coûts n'ont pas abouti, la situation a évolué. Ainsi Iberia est l'un des principaux actionnaires de Vueling (cinquième compagnie *low cost* par la taille), laquelle prévoit une croissance annuelle supérieure à 20 % pour 2012 et a dégagé des profits au deuxième trimestre malgré un contexte économique dégradé et une hausse du prix du pétrole. Mais Vueling a bénéficié du transfert à son profit des lignes d'Iberia desservant Barcelone. 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.

Cela étant, le succès certain et massif des compagnies *low cost* ne doit pas occulter leurs faiblesses, qui sont celles de l'industrie entière : une exposition certaine à la conjoncture économique et au prix du pétrole ; les subventions touchées peuvent permettre dans certains cas d'afficher des résultats financiers positifs mais ne peuvent constituer un modèle économique pérenne.

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.

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.

Ce type d'accord ne concerne pas nécessairement l'ensemble du réseau de chacun des deux transporteurs. 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.

Il s'agit pour les deux compagnies d'augmenter le trafic sur leurs lignes grâce à une offre élargie et à une diminution du coût total du billet pour le consommateur qui bénéficie également de facilités à l'enregistrement : les bagages sont enregistrés une seule fois.

Emirates et la *low cost* américaine JetBlue ont conclu un accord de ce type en 2010, de même qu'Air France-KLM et la *low cost* asiatique Jetstar (en 2010 également) 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.

4.2. Les accords de partage de codes

Une autre pratique commerciale est le 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 ;
- deux compagnies qui assurent des vols sur la même ligne peuvent ainsi s'entendre pour que chacune commercialise une partie des sièges de tous leurs avions sur la ligne ; cela permet à chacune d'offrir à ses clients un plus grand choix d'horaires, qu'ils soient sur ses propres avions ou sur ceux de l'autre compagnie. Elles partagent ainsi les codes sur l'ensemble des vols d'une même relation.

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 : 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*), ou bien chaque compagnie achète un lot de sièges à revendre (partage de codes *block*) dans chaque avion de l'autre. 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.

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.

Enfin, 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.

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.

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.

Pour compenser sa difficulté à s'implanter sur les aéroports européens et à développer des coopérations avec des compagnies européennes, 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, base principale d'Aer Lingus, dix fois par semaine. Cette prise de participation est d'autant plus stratégique que Ryanair a échoué à trois reprises (2006-2007, 2008-2009 et 2012) dans ses tentatives de prendre le contrôle d'Aer Lingus. Etihad est également l'actionnaire principal d'Air Berlin, dont elle possède 29 % du capital, concurrente directe de Lufthansa.

Enfin, 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*¹.

JetBlue s'est également rapprochée de Lufthansa qui a pris une participation de 16 % dans la *low cost* américaine (participant ainsi à son financement) et prévoit de développer des partenariats plus avancés.

(1) www.lefigaro.fr/societes/2012/07/02/20005-20120702ARTFIG00698-air-france-et-etihad-preparent-une-coentreprise.php.

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

5.1. Un modèle à géométrie variable fondé sur la 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.

Le passager est ensuite encouragé à choisir à nouveau l'alliance grâce au programme de fidélisation (rapprochement voire fusion des programmes de fidélité de chacune des compagnies membres) qui permet de cumuler des « *miles* » utilisables pour voyager à bon compte, voire gratuitement, sur le réseau des membres.

Selon les conditions régissant les relations entre membres de l'alliance, les synergies peuvent être encore plus développées. La complémentarité des réseaux peut être renforcée par la synchronisation des horaires des vols comptant une part importante de passagers en correspondance. 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.

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. On a pu l'observer au sein de Wings Alliance, qui rassemblait Northwest Airlines, Continental Airlines, KLM, Alitalia et Air China : Northwest et KLM étaient mutuellement chargées par l'autre du marketing et des relations avec la presse sur leur zone d'influence historique¹.

Enfin, les alliances peuvent procéder à des achats groupés, grâce à des volumes plus importants pour peser sur les prix.

De multiples types de coopération sont possibles, du simple accord interlignes à la prise de participation au capital. Li (2000)² propose une typologie exhaustive des éléments des alliances aériennes.

(1) www.consumertraveler.com/today/airline-alliance-realities-airlines-win-consumers-lose/.

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

Éléments des alliances aériennes

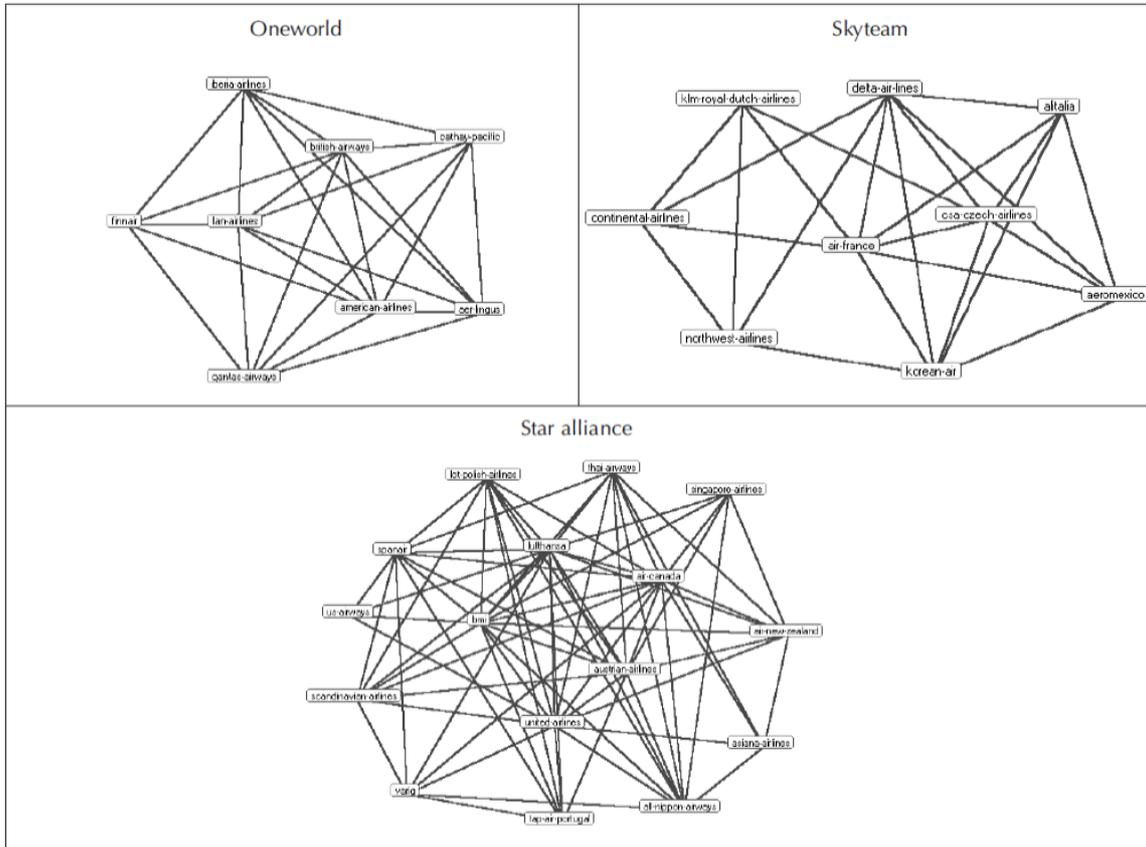
C01	Capital : Prise de participation dans le capital d'un autre transporteur.
C02	Rapprochement, voire fusion des programmes de fidélisation : pour les usagers habituels.
C03	Accords interlignes : ententes en marketing entre des compagnies aériennes leur permettant de vendre des places sur d'autres vols que les leurs mais sous leur propre code de désignation.
C04	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.
C05	Marketing conjoint : impliquant en général l'installation de bureaux de vente communs.
C06	Achat conjoint : entente où les associés achètent des éléments en gros pour obtenir des économies d'échelle.
C07	Support au sol : incluant le traitement de la manutention, ingénierie, maintenance et cargaison.
C08	Partage des dispositifs d'équipements aéroportuaires : incluant les salons pour les passagers, les hangars, les créneaux et d'autres équipements dans l'aéroport.
C09	Planification des vols : planification conjointe des horaires d'avions entre les compagnies afin de réduire au minimum le temps de transit.
C10	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.
C11	Franchise/royalties : utilisation des couleurs et des dispositifs d'une autre compagnie aérienne.
C12	Coopération en technologie de l'information : partage des systèmes d'information.
C13	Opérations conjointes : incluant des services conjoints, des vols communs et des associations d'affaires (coopérations, <i>joint-ventures</i>). 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.
C14	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.

Le modèle de l'alliance varie fortement d'une alliance à l'autre, selon les liens qu'entretiennent les membres. Les travaux sur la topologie des alliances font apparaître des différences organisationnelles importantes. Au sens de la nomenclature précédente, SkyTeam était ainsi constituée à sa création des accords C02, C05, C07, C08, C09 : des programmes réciproques de fidélisation, des activités conjointes de marketing, de supports au sol, de planning de vol et des contrats de partage de facilités aéroportuaires. Les partages de codes entre les membres de SkyTeam n'étaient donc pas systématiques entre ses membres.

Au sein même d'une alliance, les liens¹ 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.

Analyse topologique des principales alliances en 2005



Source : Saglietto L. et Levy D. (2006), « Étude morphologique du réseau des alliances stratégiques aériennes », Flux, 2006/3, n° 63

Une analyse quantitative de la topologie des alliances permet également de mieux cerner les différences structurelles entre elles. Si Star Alliance apparaît comme la plus développée, elle est cependant celle où les liens entre membres sont les plus ténus (1,81 accord en moyenne entre deux compagnies, contre 1,84 dans oneworld et 2,67 dans SkyTeam).

On constate également une moindre interconnexion entre compagnies de SkyTeam, par comparaison avec oneworld ou Star Alliance. Une compagnie appartenant à SkyTeam entretient des liens avec cinq autres membres en moyenne, contre six pour oneworld et neuf pour StarAlliance.

Si la même rationalité préside à la constitution des différentes alliances, des distinctions apparaissent nettement entre elles. L'enjeu pour chacune est de constituer un tout cohérent tout en préservant la réactivité de l'alliance.

(1) Au sens des travaux de Li (2000) cités plus haut.

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. Sous réserve du respect de ce principe et de l'analyse des partenariats externes liés par les membres des alliances, les compagnies de Star Alliance, SkyTeam et oneworld peuvent bénéficier d'une immunité *antitrust*.

Cependant, la domination des trois alliances (elles possèdent les deux tiers des capacités aux États-Unis en 2010¹), dénoncée par les compagnies moyen-orientales, suscite de nombreuses controverses remettant en cause l'attitude du *Department of Transport* (DoT) et de la Commission européenne.

Le *Department of Justice* (DoJ) américain a ainsi publié en 2011 un document de travail² assurant que l'immunité accordée par le DoT aux compagnies opérant au sein des alliances conduisait à des prix trop élevés dans le cas de liaisons transatlantiques où peu de compétiteurs non membres d'une alliance sont présents. Si le DoJ reconnaît que les alliances permettent effectivement de proposer une offre plus diversifiée, il considère que l'immunité accordée aux alliances et aux compagnies les composant est parfois trop large. La position du DoJ paraît donc difficilement conciliable avec celle du DoT.

Les analyses du DoT l'ont parfois conduit à prendre des positions surprenantes : encourager les ententes sur les prix et les partages des coûts au sein d'une alliance³. Ses travaux semblent en effet montrer que dans le cas de passagers prenant deux vols en correspondance réalisés par deux compagnies distinctes, une entente plus resserrée entre les deux compagnies opératrices permettait de limiter l'intérêt pour l'une et l'autre à augmenter le prix de son vol. Une entente sur les prix pourrait alors ne pas être la pire option pour le consommateur.

Finalement, si les alliances ont permis d'ouvrir des perspectives à la clientèle et d'établir des synergies rémunératrices entre compagnies historiques, la mesure de la distorsion concurrentielle qu'elles engendrent ne fait pas consensus. Encore faut-il noter que le prix moyen du transport aérien au passager-kilomètre n'a cessé de baisser au cours des 40 ou 50 dernières années (de 1 % par an en moyenne entre 1970 et 2010, corrigé de l'inflation). La hausse du prix des carburants a ralenti ce mouvement, ou a pu l'inverser sur de courtes périodes. Mais la tendance de long terme demeure.

(1) www.leighfisher.com/sites/default/files/publications/LeighFisher-Focus-AirlineAlliances-June2011.pdf.

(2) www.justice.gov/atr/public/eag/267513.htm.

(3) www.economist.com/node/21538149.

6. Une évolution vers des compagnies aux modèles hybrides et une importance croissante des partenariats

Les alliances permettent aux grandes compagnies européennes de mieux résister face à la croissance des transporteurs moyen-orientaux et *low cost*. Ce n'est cependant pas le seul outil mis en œuvre par les majors. L'analyse des partages de codes, des prises de participation des majors dans les compagnies de taille plus faible et des co-entreprises créées montre en effet la complexité de la situation et l'évolution des rapports entre les concurrents.

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

Créer une filiale à bas coûts constitue chez les grandes compagnies une réponse classique à la concurrence de *low cost* sur leur territoire. Les tentatives européennes du début des années 2000 n'ont pas été couronnées du succès espéré. À l'inverse, en Asie depuis 2011, après le succès de Qantas avec Jetstar (contre Virgin Australia), ANA et Japan Airlines ont annoncé la création de filiales *low cost*, respectivement Peach et Jetstar Japan, en partenariat avec Jetstar. Il s'agit dans les deux cas de se positionner sur un marché du *low cost* presque vierge et ainsi de limiter le potentiel de croissance d'éventuels nouveaux entrants, qui auront plus de mal à atteindre une taille critique pour assurer leur rentabilité.

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, tout particulièrement dans le cas d'Air France, de disposer d'une filiale permettant de faciliter les évolutions du groupe. Transavia a ainsi été pleinement intégrée dans le plan « Transform 2015 ». De même, Lufthansa s'engage plus avant dans le transfert de ses vols court-courriers à sa filiale. À compter de début 2013, Germanwings exploitera l'ensemble des vols court-courriers point à point (autrement dit, ceux qui ne desservent pas les *hubs* de Francfort et Munich), les appareils qui assuraient ces dessertes étant également transférés à la filiale.

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.

Vers un renforcement des liens entre les compagnies

Les évolutions de l'industrie du transport aérien vont donc dans le sens de partenariats de plus en plus complexes entre des acteurs dont l'interdépendance est forte et entre lesquels les synergies peuvent générer des profits importants. La grande variété des partenariats entre compagnies le montre bien (alliances, *joint-venture*, accords de partage de codes ou d'interligne).

L'analyse des liens entre les compagnies permet également de remarquer que la compétition a bien lieu marché par marché : moyen-courrier ou international sur chaque continent (en Europe, en Asie et aux États-Unis, les majors sont présents sur les deux marchés), *low cost* ou traditionnel. Chaque compagnie se concentre sur son cœur de métier et recherche des partenaires dont le positionnement est

complémentaire, l'inconnue restant la part de marché que pourra atteindre le *low cost* sur le moyen-courrier. La plupart des compagnies majors européennes ont choisi cependant de ne pas entrer dans une concurrence frontale avec les compagnies *low cost*.

Il semble en effet illusoire pour un acteur unique de réussir à obtenir une rentabilité à long terme sur plusieurs de ces marchés simultanément. Toutefois, à la marge, l'ensemble des compagnies cherchent à se diversifier.

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

Le modèle économique classique, qui veut que les services des compagnies classiques se différencient de ceux proposés par les *low cost*, est en train de changer. Les compagnies traditionnelles cherchent à faire progresser la part des revenus auxiliaires dans le chiffre d'affaires, tandis que les *low cost* (à l'instar d'easyJet) s'intéressent à la clientèle professionnelle en lui proposant davantage de services inclus. Le rapprochement des offres aux clients correspond aussi aux attentes de ces clients : le « *no frills* » (« pas de chichis ») a ses limites pour certains d'entre eux.

En dernière analyse, l'aviation commerciale semble se diriger vers des compagnies aux modèles économiques modifiés à la marge afin de conquérir de nouvelles parts de marché sur des segments de clientèle proches de ceux du cœur de cible de la compagnie. Les activités nécessitant la mise en œuvre de modèles économiques différents de celui de la compagnie mère sont en revanche filialisées. La conquête de nouveaux marchés géographiques est, quant à elle, assurée grâce à des accords bipartites ou aux alliances¹.

(1) La force commerciale de la marque des compagnies et des alliances est à apprécier par les exploitants, non par les pouvoirs publics : elle sort donc du champ du présent rapport.



Chapitre 4

Recommandations aux pouvoirs publics français et communautaires

Scénarios à vingt ans

Les transformations des compagnies aériennes sont conditionnées par deux éléments extérieurs :

- la demande de transport aérien, fortement liée aux évolutions démographiques, macro-économiques, concurrentielles et tarifaires ;
- les externalités auxquelles sont soumises les compagnies (régimes fiscaux, prix du carburant, réglementations liées à l'exploitation, etc.).

De l'évolution et de la maîtrise de ces éléments dépend l'avenir des compagnies aériennes européennes dans les vingt prochaines années.

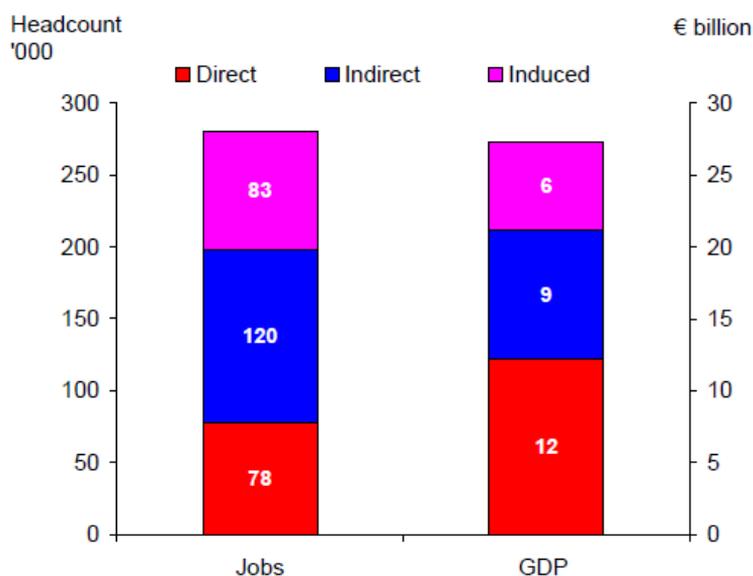
La contribution du transport aérien à l'activité économique et à l'emploi

Les retombées économiques du transport aérien sont multiples. Elles sont d'ordre industriel, avec l'étude et la construction des aéronefs, des systèmes de navigation et des aéroports ; elles relèvent aussi du secteur tertiaire, à savoir la prestation de transport elle-même ; enfin, elles constituent un maillon essentiel dans les activités du tourisme, du commerce et des affaires en général.

L'éruption du volcan Eyjafjöll en avril 2010 a montré l'importance d'un bon fonctionnement du secteur ; les perturbations du trafic qu'elle a engendrées ont amputé de 3,6 milliards d'euros le PIB mondial la première semaine de l'éruption, soit 0,4 % du PIB mondial hebdomadaire.

En 2011, en France, le secteur du transport aérien (hors industrie) représente 132 700 emplois directs et 240 000 emplois indirects. Les compagnies aériennes elles-mêmes représentent une part importante de ces totaux : 78 000 emplois directs et 120 000 emplois indirects.

Contribution à l'emploi et au PIB des compagnies aériennes



Note : les items « induits » correspondent à l'impact des dépenses des employés des compagnies et de celles de leurs fournisseurs.

Source : IATA, Oxford Economics, *Economic Benefits from Air Transport in France*

Un billet vendu à un passager étranger n'est pas considéré comme un service exporté. Le transport aérien ne contribue donc que très marginalement au commerce extérieur français. Toutefois, selon l'IATA, sa part dans le PIB national s'élève à 3 % (hors industrie aéronautique mais avec les sous-traitants des compagnies aériennes et les aéroports) lorsqu'on prend en compte l'ensemble des bénéfices directs, indirects et induits.

Les pouvoirs publics français et communautaires ont un rôle majeur à jouer. Leurs moyens d'action doivent permettre aux compagnies aériennes européennes de renforcer leur compétitivité dans la compétition mondiale tout en évitant de les soumettre à des concurrences fortement déséquilibrées.

1. La demande

Le suivi des trafics, leur analyse et les enseignements qui en sont tirés alimentent en permanence la réflexion d'organismes, en tête desquels la DGAC (Direction générale de l'aviation civile) en France et l'OACI dans le monde. Leurs travaux offrent des bases reconnues par les acteurs du secteur aéronautique pour bâtir des prévisions et fixer des objectifs à atteindre.

De nombreux experts s'accordent pour considérer que, à échéance de vingt ans, la demande mondiale de transport aérien pourrait être entre deux fois et demie et trois fois supérieure aux niveaux actuels. Les données historiques montrent un doublement du trafic tous les quinze ans et l'ensemble des acteurs fondent leurs prévisions sur une telle hypothèse.

Cependant, les zones géographiques connaîtront sans doute des évolutions différenciées. Les marchés des grands pays émergents (Chine, Asie du Sud-Est, Amérique du Sud et centrale) recèleraient les potentiels de développement les plus

importants, tandis que les marchés européens et nord-américains connaîtront vraisemblablement des évolutions de plus faible intensité.

À l'intérieur de chaque zone géographique, on constate également que les dynamiques de développement ne sont pas les mêmes sur les marchés régionaux, court-courrier et moyen-courrier. Les principaux marchés du long-courrier concernant l'Europe (Atlantique Nord, Europe-Moyen-Orient, Europe-Asie) méritent une analyse spécifique : leurs déterminants sont distincts de ceux des autres marchés.

1.1. Des perspectives à court terme marquées par la crise en Europe et aux États-Unis

La demande de transport aérien a été fortement affectée par le ralentissement économique observé depuis 2008. La plupart des scénarios reprennent l'hypothèse de faibles taux de croissance à court terme, qui contrastent avec le dynamisme observé depuis les années 2000, tant aux États-Unis qu'en Europe.

En Europe occidentale, des effets de la crise sensibles à court terme

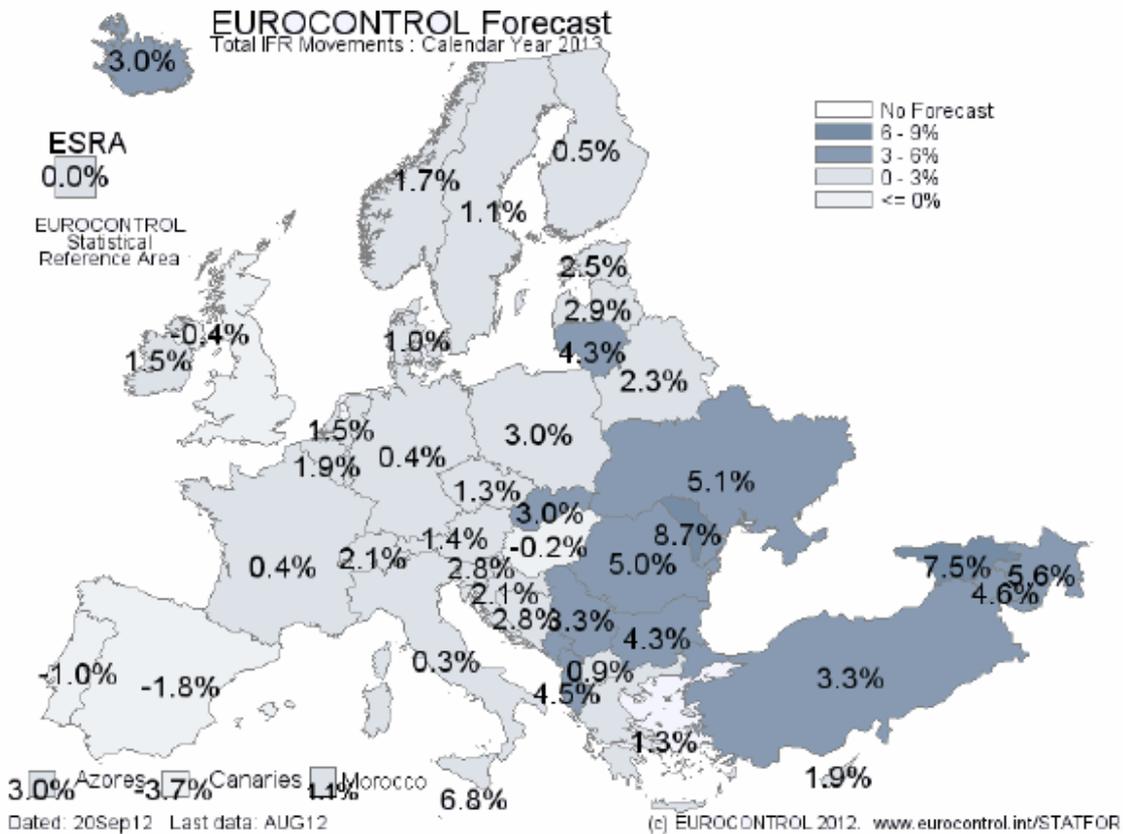
La faiblesse de la demande en Europe devrait persister en 2013. Eurocontrol, organisation intergouvernementale qui a pour mission d'harmoniser la gestion de la navigation aérienne en Europe, prévoit un retour à une croissance (en mouvements d'avions) plus favorable dès 2014. Cependant, cette tendance de long terme a été révisée à la baisse depuis la dernière publication de prévisions de trafic et de nouvelles perspectives, encore plus prudentes, sont en cours d'élaboration. Dans l'immédiat, la situation est difficile sur le pourtour méditerranéen, particulièrement affecté par la crise. Dans plusieurs pays de cette zone (Espagne, Italie, Grèce principalement), le trafic domestique est à la baisse, de même que le trafic à l'international (en Europe et hors Europe), notamment à destination des pays de la rive sud de la Méditerranée. La situation sur les grands marchés européens (France, Allemagne et Royaume-Uni) est moins dégradée, mais la croissance attendue pour 2013 est faible, un demi-point au maximum.

Une demande cependant soutenue en Europe de l'Est et aux frontières de l'Europe

La demande en Europe de l'Est est un relais de croissance à court terme pour les compagnies aériennes. Bien qu'influencé à la baisse par la crise, le trafic prévu dans la majorité des pays de la zone devrait croître de plus de 3 % en 2013.

Pour l'ensemble des pays baltes, de l'Adriatique et de la CEI (Communauté des États indépendants, qui inclut la Russie), le trafic total devrait représenter 3,5 millions de mouvements en 2013 contre 3 millions pour la France seule.

Eurocontrol : croissance prévue du nombre de mouvements aériens pour 2013



Source : EUROCONTROL Seven-Year Flight Forecast – Flight Movements 2012-2018

En valeur absolue comme en progression, les marchés turc et russe sont également porteurs à court terme. La croissance économique attendue pour ces deux pays en 2013 est supérieure respectivement de 4,7 % et 3,3 %. Portés par ce dynamisme économique, les trafics de ces pays sont attendus en forte croissance en 2013.

États-Unis, un marché à maturité et stagnant à court terme, sauf pour les compagnies régionales

Le marché domestique nord-américain est particulièrement mûr. Le trafic s'est établi en 2011 à son niveau de 2005. Le trafic à l'international a été, en revanche, en progression entre 2005 et 2010, de 3,4 % en moyenne annuelle.

À court terme et en conséquence du ralentissement économique, le trafic domestique est logiquement attendu en faible baisse (-0,2 % entre 2011 et 2012). Cette baisse n'est cependant pas homogène. Les marchés régionaux continuent leur croissance malgré la conjoncture défavorable (+ 1,1 % en 2012), tandis que les vols nationaux, qui représentent plus des trois quarts des passagers transportés, sont en revanche affectés.

Le trafic international est à l'inverse attendu en hausse pour 2012 (2,6 %). Cette hausse est largement due à celle des échanges avec l'Amérique latine (+ 4,7 % entre 2011 et 2012).

1.2. Des marchés domestiques divergents

À plus long terme, les marchés domestiques croîtraient fortement dans les pays émergents, tandis qu'ils seraient moins dynamiques en Europe et en Amérique du Nord.

Les déterminants de la croissance de long terme

La croissance de long terme de la demande de transport aérien est largement corrélée à celle du PIB, au degré d'urbanisation et au revenu disponible moyen des classes moyennes.

Le prix du pétrole, les facteurs macro-économiques et démographiques sont également déterminants pour l'aviation civile. Dans la plupart des publications, des tests de sensibilité sont menés sur différentes hypothèses et des scénarios contrastés sont proposés. Nous reprenons ici les résultats des scénarios centraux.

Des prévisions de croissance soutenue pour les marchés domestiques asiatiques et sud-américains

Les perspectives de croissance en Asie et en Amérique du Sud sont les plus importantes. Airbus prévoit ainsi que la classe moyenne en Asie-Pacifique sera cinq fois plus nombreuse en 2031 qu'en 2011 et que les régions émergentes contribueront pour 56 % à la croissance économique mondiale des vingt prochaines années.

Les prévisions fournies par Airbus et Boeing anticipent que le marché intérieur chinois deviendra l'équivalent du marché intérieur nord-américain à l'échéance de 2031, avec 1 450 milliards de passagers.kilomètres environ. Actuellement, le marché nord-américain représente environ 1 milliard de passagers.kilomètres.

Croissance prévisionnelle des marchés domestiques selon Boeing (en milliards de passagers.kilomètres, par ordre décroissant de taux de croissance)

	2011	2031	Taux de croissance annuel moyen entre 2011 et 2031
Asie du Sud	145	629	9,5 %
Asie du Sud-Est	59	362	7,6 %
Chine	380	1 448	6,9 %
Amérique du Sud	134	509	6,9 %
Afrique	51	170	6,2 %
Moyen-Orient	82	222	5,1 %
Amérique centrale	32	83	4,8 %
CIS	63	161	4,8 %
Océanie	84	200	4,4 %
Europe	659	1 305	3,5 %
Asie du Nord-Est	72	129	3,0 %
Amérique du Nord	953	1 460	2,2 %

Source : Boeing Current Market Outlook 2012

Le développement économique des pays d'Amérique du Sud, emmenés par le Brésil, conduira également les marchés domestiques d'Amérique du Sud et centrale à croître

fortement. La demande en court et moyen-courriers dans les pays d'Amérique du Sud et en Asie est forte. Les principaux constructeurs anticipent des besoins importants.

**Livraisons d'appareils Airbus entre 2011 et 2031
en Asie-Pacifique et Amérique latine**

	Asie-Pacifique	Amérique latine
Appareils monocouloirs	6 028	1 658
Appareils bi-couloirs	2 012	333
dont remplacement	36 %	31 %
dont nécessaires à la croissance	64 %	69 %

Note : les prévisions concernent les appareils de plus de cent places.

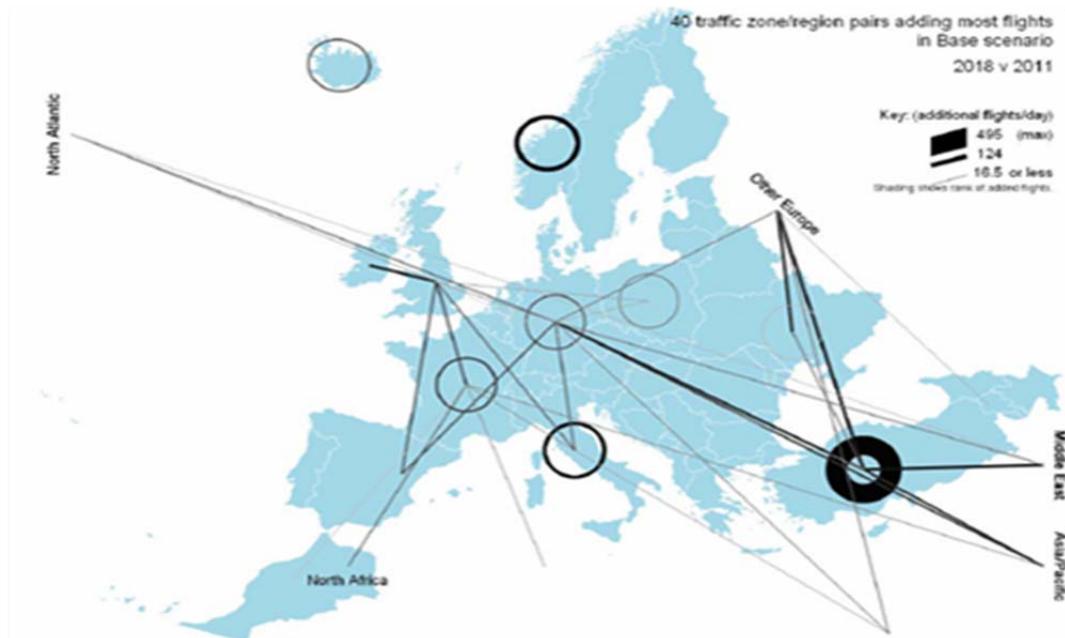
Source : Airbus Market Forecast 2012

**Une croissance du marché domestique européen modérée et masquant
des réalités nationales contrastées**

La croissance prévue du trafic intra-européen est modérée en comparaison des taux de croissance affichés dans les pays en développement. Cependant, les perspectives de hausse de la demande sont fortes en Europe de l'Est et les hausses en Europe occidentale, modérées mais opérant sur des volumes plus importants, conduisent à anticiper un doublement du trafic intra-européen entre 2011 et 2031.

Les prévisions à l'horizon 2018 permettent de mieux cerner les différences de dynamisme entre les pays européens. Si en Espagne et au Royaume-Uni le marché du transport aérien semble proche de la maturité, les marchés allemand, français, scandinave et oriental seraient appelés à croître plus fortement.

**Eurocontrol : principaux flux entre 2011 et 2018
(en évolution du nombre de mouvements d'appareils)**

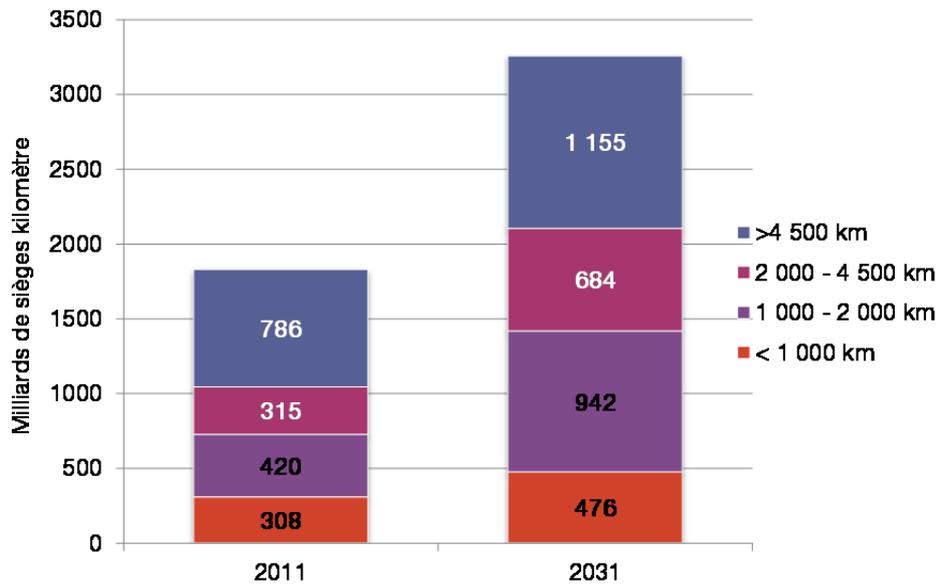


Source : EUROCONTROL Seven-Year Flight Forecast – Flight Movements 2012-2018

On note également les spécificités des marchés domestiques italien et turc (à la frontière de l'Europe) qui révèlent une hausse de la demande plus forte que celle mécaniquement constatée avec l'évolution du PIB.

Partout, l'essentiel de la croissance de la demande en transport aérien apparaît concentré sur les moyen et long-courriers. Le court-courrier national semble moins porteur : les capacités ne devraient progresser que de 50 % environ entre 2011 et 2031.

Évolution des capacités en sièges-kilomètres en Europe selon le marché considéré 2011-2031, selon Japan Aircraft Development Corporation



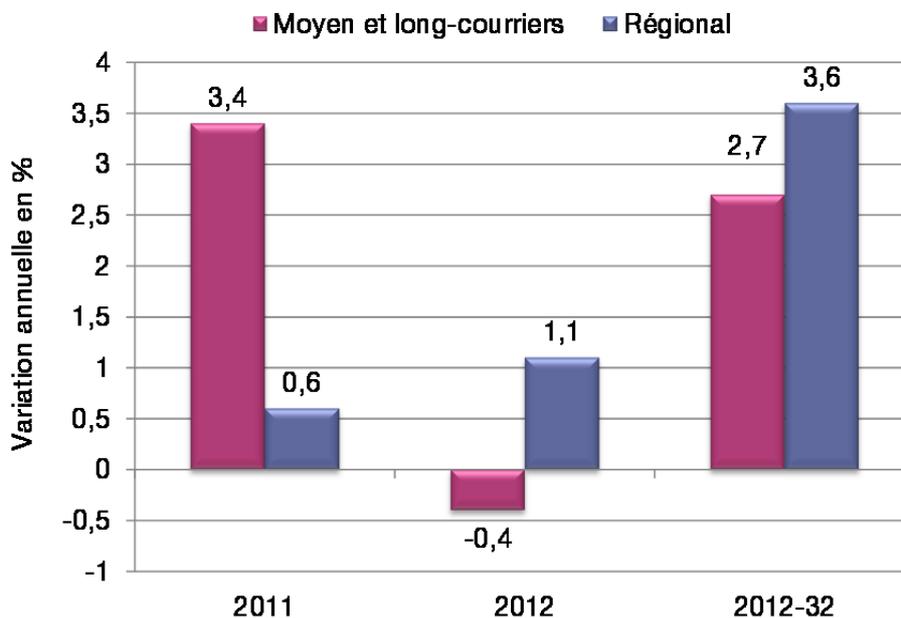
Source : *Worldwide Market Forecast for Commercial Air Transport 2012-2031, Japan Aircraft Development Corporation*

En Amérique du Nord, un potentiel modéré de croissance du marché court-courrier et en faveur des compagnies régionales

La libéralisation effectuée de longue date et l'essor du *low cost* au Canada et aux États-Unis ont permis aux compagnies aériennes de susciter une forte demande de transport aérien. La hausse de la demande sur le marché domestique est anticipée comme simple conséquence mécanique des évolutions démographiques et de la hausse du PIB des États-Unis.

Les prévisions de la FAA pour le PIB font apparaître, dès 2013 et jusqu'en 2032, une hausse du trafic de plus de 4 % par an à l'international et 2,5 % sur le marché domestique. La croissance est cependant plus forte pour les vols régionaux que pour les vols domestiques entre aéroports majeurs.

Évolution du nombre de passagers.kilomètres transportés pour les compagnies régionales et nationales aux États-Unis, selon FAA Aerospace Forecast



Source : FAA Aerospace Forecast Fiscal Years 2012-2032

Cette évolution est la conséquence d'une plus forte demande pour des vols en point à point. Ces vols permettent, d'une part, aux compagnies régionales de rentabiliser l'emploi d'appareils de plus forte capacité (70-90 places, avec diminution de la flotte des appareils de moins de 50 places) et, d'autre part, d'assurer une meilleure connectivité avec les vols moyen et long-courriers des compagnies nationales, ce qui conduit à une optimisation des facteurs de remplissage des avions.

1.3. Des marchés long-courriers vraisemblablement appelés à une forte croissance

Le marché de l'Atlantique Nord

La libéralisation du marché de l'Atlantique Nord grâce aux accords de ciel ouvert dégage un potentiel de croissance important, estimé à 3,8 % par an jusqu'en 2030. Toutefois, les scénarios varient sensiblement selon les pays. Les prévisions de croissance pour les quatre marchés les plus dynamiques (Irlande, Pays-Bas, Allemagne et Royaume-Uni) sont largement différentes (5,1 %, 4,1 %, 3,7 %, et 3,6 % respectivement¹).

Le marché de l'Atlantique Nord, marché de masse et évoluant vers la maturité, recèle donc encore des potentiels de croissance importants pour les compagnies européennes. Ces potentiels pourraient même se révéler plus importants s'il apparaissait des compagnies *low cost* en long-courrier, hypothèse qui suscite, pour l'instant, un assez large scepticisme.

(1) FAA Aerospace Forecast Fiscal Years 2012-2032.

La liaison Europe-Asie et l'influence de la Chine

La forte croissance de la demande de transport aérien en Asie est dominée par le développement du marché chinois. Elle concerne d'abord le marché intérieur chinois qui est appelé à devenir le premier mondial (actuellement son volume représente déjà la moitié de celui des États-Unis), mais aussi l'ensemble des liaisons avec l'Europe. Le développement de ces marchés constitue, à l'horizon de vingt ans, le plus grand défi des compagnies aériennes européennes. Il s'agit de se positionner sur ces marchés émergents face aux compagnies asiatiques – particulièrement les compagnies chinoises qui pourraient exercer une influence de plus en plus forte au sein des alliances –, et également de faire face à la forte concurrence des compagnies du Golfe, bien placées géographiquement.

La montée en puissance de la Chine ne manquera pas de modifier les jeux d'influence dans les organismes qui traitent du transport aérien. Cela concerne d'abord l'OACI, mais l'influence chinoise pourrait également s'exercer, indirectement du moins, sur les autorités nationales américaines ou européennes en charge des questions de transport aérien.

Croissance à long terme des liaisons entre l'Europe et l'Asie selon Boeing (en milliards de passagers.kilomètres)

	2011	2031	Croissance annuelle moyenne entre 2011 et 2031
Europe - Asie du Sud	104,15	277,65	7,4 %
Europe - Chine	94,19	325,88	6,4 %
Europe - Moyen-Orient	153,27	417,24	5,1 %
Europe - Asie du Sud-Est	54,05	227,29	5,0 %
Europe - Asie du Nord-Est	61,77	123,79	3,5 %

Source : Boeing Current Market Outlook 2012

On s'attend en effet à un développement important des liaisons entre l'Europe et le Moyen-Orient et entre le Moyen-Orient et l'Asie.

Croissance à long terme des liaisons entre le Moyen-Orient et l'Asie selon Boeing (en milliards de passagers.kilomètres)

	2011	2031	Croissance annuelle moyenne entre 2011 et 2031
Moyen-Orient - Asie du Sud	60,4	210,46	7,3 %
Moyen-Orient - Asie du Sud-Est	83,05	336,95	6,4 %
Moyen-Orient - Amérique du Nord	50,32	174,3	6,4 %
Moyen-Orient - Moyen-Orient	82,38	222,07	5,1 %

Source : Boeing Current Market Outlook 2012

La croissance du trafic au Moyen-Orient serait principalement celle d'un *hub* qui capterait une partie importante des liaisons Europe-Asie. Airbus prévoit que 23 % des très gros porteurs vendus dans le monde entre 2011 et 2031 le seront au Moyen-Orient.

Le marché moyen-oriental dans son ensemble (domestique et international) représenterait 11 % du marché mondial en 2031 (contre 7 % en 2011), soit un triplement en volume pour atteindre plus de 1 500 milliards de passagers.kilomètres en 2031.

Europe-Afrique : un marché de niche mais en pleine croissance

Le marché intercontinental Europe-Afrique, bien que de taille modeste (moins d'un tiers de celui de l'Atlantique Nord) représente un véritable potentiel de croissance à l'échéance de vingt ans où il devrait plus que tripler en volume.

**Croissance à long terme des liaisons Afrique, selon Boeing
(en milliards de passagers.kilomètres)**

	2011	2031	Croissance annuelle moyenne entre 2011 et 2031
Afrique - Moyen-Orient	39,45	149,69	6,9 %
Afrique - Asie du Sud-Est	5,85	21,85	6,8 %
Afrique - Afrique	51,06	169,58	6,2 %
Afrique - Amérique du Nord	11,4	36,78	6,0 %
Afrique - Europe	134,13	345,53	4,8 %
Europe - Amérique du Nord	430,2	901,2	3,8 %

Note : le flux Europe-Amérique du Nord est présenté à titre de comparaison.

Source : Boeing Current Market Outlook 2012

Cependant, ici encore, les compagnies du Golfe pourraient capter une grande partie du développement des liaisons entre l'Afrique et le reste du monde. Si l'Europe a pu dans le passé servir très largement de plate-forme internationale desservant une partie de l'Afrique, le développement des échanges Afrique-Asie, voire Afrique-Europe, pourrait être largement capté par les compagnies du Golfe.

1.4. Un exercice de prévision risqué mais dont les principaux résultats font consensus

Les risques de l'exercice de prévision

Le marché du transport aérien a constamment progressé depuis cinquante ans malgré les différents chocs (économiques, politiques, sanitaires) auxquels il a su finalement faire face. Cependant, cette croissance a été celle d'un secteur considéré dans sa globalité. Les prévisions affinées par zones géographiques ou par types de desserte (régionale, court, moyen ou long-courrier) ont parfois été prises en défaut. L'exemple des premiers bi-couloirs gros porteurs (B747, DC 10, A300) est intéressant car leur grande capacité a été critiquée à leur lancement, puis ils sont devenus la règle sur l'ensemble des marchés long-courriers. De même, les prévisions actuelles ne sont pas exemptes de points de désaccord entre les différents acteurs (compagnies et constructeurs). Les visions d'Airbus et Boeing s'opposent par exemple largement sur l'intérêt des très gros porteurs : Airbus a initialement orienté ses efforts vers l'A380, adapté à une politique de *hubs*, tandis que Boeing privilégiait le B787, de moindre capacité¹, en visant en priorité le marché point à point.

(1) L'évaluation des répercussions économiques de l'immobilisation des B787 entre janvier et mai 2013 ne relève pas du champ de ce rapport.

Comparaison des prévisions des livraisons mondiales d'appareils

	Livraisons à 2031 (en volume et en part)			
	Airbus		Boeing	
Très gros porteurs	1 710	6 %	790	2 %
Bi-couloirs	6 970	25 %	7 950	25 %
Monocouloir	19 520	69 %	23 240	73 %
Total	28 200	100 %	31 980	100 %

Source : constructeurs

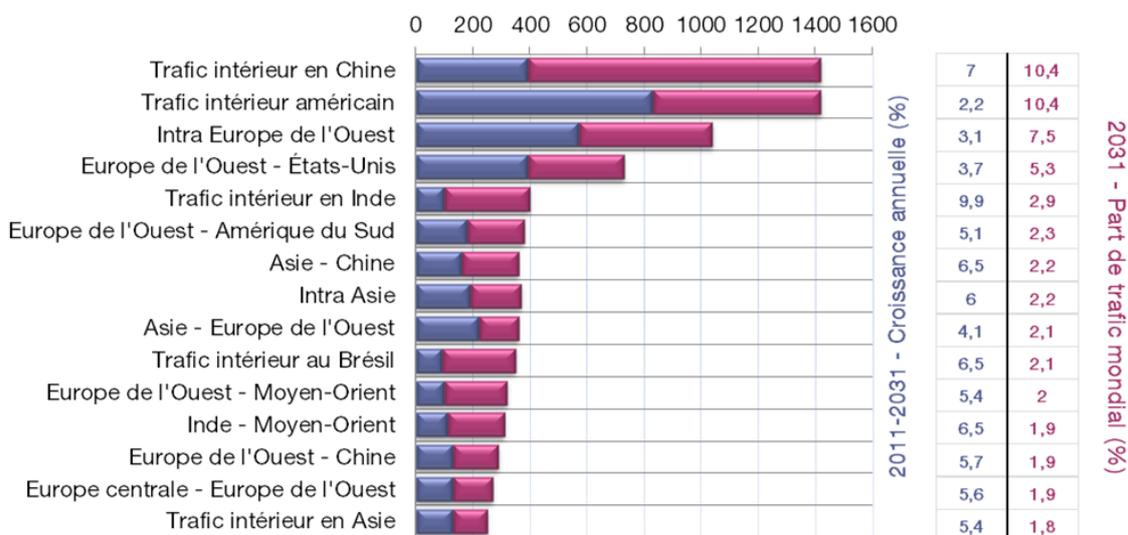
Pour Airbus, le développement des mégalo-poles implique une forte concentration du trafic sur quelques lignes. Boeing en revanche table sur une demande sensible à l'agrément des liaisons sans correspondance.

Enfin, l'exercice de prévision est fortement conditionné par les hypothèses macro-économiques et démographiques utilisées. La variation d'un seul paramètre (la croissance du PIB des différentes zones par exemple) peut avoir un effet important sur le résultat des prévisions.

Le consensus sur la forte croissance du secteur aéronautique

Toutefois, on constate un consensus entre les acteurs du système sur les potentiels de croissance de chaque zone à long terme. Il en est de même de l'évolution des principaux flux long-courriers. Ainsi, bien qu'arrivé à maturité, le marché nord-américain serait par exemple appelé à doubler de taille en vingt ans.

Évolution des quinze principaux flux aériens mondiaux entre 2011 et 2031, selon Airbus



Note : les abscisses sont en milliards de passagers.kilomètres : le trafic intérieur chinois représente, en 2011, 400 milliards de passagers.kilomètres et devrait en 2031 s'établir à 1 400 milliards de passagers.kilomètres.

Source : Airbus Global Market Forecast 2012-2031

L'Europe, toujours un réservoir de croissance

Sur l'ensemble des marchés touchant l'Europe, on prévoit un fort potentiel de développement. La croissance de la demande en Asie et en Amérique latine peut donc largement bénéficier aux compagnies européennes, même lorsqu'on prend en compte le développement de *hubs* au Moyen-Orient.

La capacité des aéroports européens à absorber un doublement des flux est donc un enjeu stratégique pour les compagnies aériennes. Nous y reviendrons plus loin.

Il est en tout cas essentiel que les compagnies européennes, en particulier les compagnies françaises, puissent profiter de ces nouvelles opportunités. Il n'est pas de notre compétence de leur conseiller leur stratégie de développement, mais il est essentiel que les pouvoirs publics veillent à leur permettre de participer à ce développement, tout en les protégeant des concurrences inéquitables.

On observe l'importance de la question des droits de trafic dans le développement de *hubs* secondaires à la périphérie de l'Europe par les trois principales alliances : Moscou pour SkyTeam, Istanbul pour Star Alliance et Helsinki pour oneworld. Il s'agit, entre autres, pour les compagnies d'une même alliance, de bénéficier des droits de trafic négociés par l'une d'entre elles, par exemple avec la Russie, ou d'être en position d'éviter le survol de certaines zones géographiques. Les conditions financières et politiques de droit de survol peuvent en effet s'avérer difficiles.

PROPOSITION N° 1

Veiller, au niveau des instances politiques compétentes, à permettre aux compagnies aériennes européennes un accès équitable aux marchés en développement lors des négociations de droits de trafic avec des pays tiers, tout en s'attachant à ne pas favoriser les concurrences inégales.

2. La rigidité des coûts et les externalités

Les compagnies aériennes desservent des marchés géographiques avec des contraintes diverses qui peuvent jouer sur les conditions de concurrence. Si les perspectives de croissance des marchés à vingt ans sont encourageantes, il convient de s'interroger sur des facteurs amenés à peser de plus en plus dans les modèles économiques : prix du carburant, coûts sociaux, taxes nouvelles.

L'Europe est une zone de fort trafic. De longue date, elle s'est dotée de politiques sociales, fiscales et environnementales pour assurer une protection forte des citoyens comme des visiteurs, qu'ils soient clients, salariés des compagnies ou riverains des aéroports. Si la plupart des mesures s'appliquent à toutes les compagnies qui desservent un pays de l'Union européenne, certaines peuvent davantage peser sur celles des pays membres, voire avec des inégalités entre celles-ci.

Les compagnies aériennes décident elles-mêmes leur positionnement stratégique et, par conséquent, leur modèle économique. Elles n'ont pas pour autant l'entière maîtrise de tous les postes de dépenses : les points abordés ci-après intéressent les pouvoirs publics.

2.1. La navigation aérienne en Europe

À l'issue du déploiement de « SESAR », entre 2015 et 2030, la navigation aérienne aura évolué dans les directions suivantes :

- équipement à un niveau de performances beaucoup plus élevé qu'aujourd'hui, pour les flottes fréquentant les espaces européens (précision de la position de l'avion, liaisons de données air-sol à haut débit, capacités de couplage entre les systèmes bord et sol, etc.) ;
- trajectoires 4D (espace et temps) contractuelles entre avion et contrôle aérien ;
- accès généralisé à l'information en tout lieu et en tout temps pour toutes les parties prenantes (données météorologiques, aéroportuaires, situation des espaces et des aéroports, etc.) ;
- nouveaux moyens de communication, navigation et surveillance.

Il faut également compter sur le développement de services européens centralisés existants car ils constituent un référentiel pour les développements futurs.

Ces progrès auront un coût important pour les compagnies, essentiellement pour la modernisation des flottes qui renforcera les échanges entre les systèmes sol-bord en termes de fiabilité et d'intégrité des informations transmises. Ces efforts financiers devront être réalisés dans une voie d'amélioration globale du contrôle aérien privilégiant ainsi une approche cohérente, supportable et en phase autant que faire se peut entre les acteurs du transport aérien.

À l'horizon 2030, le FABEC aura mené à terme des projets à l'échelle supranationale (espace aérien, services CNS...) et ainsi montré sa participation à la performance du contrôle aérien. Dans les vingt prochaines années, sur la base des orientations politiques et stratégiques actuelles, trois changements sont à envisager, en tenant compte d'impacts opérationnels et sociaux, selon un calendrier qui reste à fixer :

- un élargissement des espaces de contrôle aérien situés dans les zones transfrontalières s'affranchissant des frontières nationales. Cette réorganisation de l'espace aérien, qui inclut le volet civil-militaire, favorisera la continuité de gestion du contrôle aérien, avec des gains de performance substantiels ;
- une gestion de l'espace aérien supérieur assurée par une entité unique qui peut néanmoins être composée de plusieurs centres de contrôle actuels. Dans un premier temps à l'échelle du FABEC, ce concept améliorera la gestion de la capacité pour les flux de trafic notamment de la zone centrale ;
- une intégration des services du contrôle aérien, du centre de contrôle en route jusqu'aux services d'approche. Cette orientation impliquera une importante mutualisation des ressources à des fins de gain de performance.

La volonté politique au niveau des États demeure nécessaire pour soutenir ce type de projet à l'échelle européenne, même si le traité FABEC a déjà posé les fondements de la modernisation et de l'amélioration de la gestion du contrôle aérien.

2.2. Deux postes de coûts directement liés à la production : énergie et personnel

Le carburant, coût subi indépendamment de décisions prises en Europe

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 (*voir chapitre 2*¹). En outre, ce poste est fluctuant, avec une tendance à la hausse, Le prix du pétrole est subi par les compagnies aériennes en Europe. Malgré des dispositifs permettant de limiter les variations déstabilisantes dans les prévisions budgétaires (conditions d'achat, assurances), la dépendance au pétrole est préoccupante.

La réduction de la consommation est effective grâce aux progrès technologiques et au meilleur remplissage des avions. Le motoriste Rolls-Royce constate une baisse tendancielle sur le long terme, depuis vingt ans, de 1 % par an de la consommation des réacteurs. L'OCDE² affirme que « le parc aérien mondial a amélioré sa consommation de 1,5 % par an en moyenne entre 1960 et 2008 » : 1 % est imputable aux moteurs, 0,5 % à la cellule de l'avion. La consommation donnée par Air France est de 3,81 litres par passager aux 100 km en 2011³. Ryanair, a consommé en 2011 692,2 millions de gallons US, pour transporter 72 062 659 passagers parcourant chacun 727 milles, soit une consommation par passager aux 100 km de 2,7 litres, chiffre remarquablement bas grâce à une flotte de B737-800 de 3 ans d'âge moyen⁴. Mais la question de la dépendance au pétrole et à la volatilité de son prix reste entière.

Les carburants de substitution, quelle perspective à vingt ans ?

L'Union européenne a lancé début 2011 un programme ambitieux de recherche sur l'usage de biocarburant aéronautique. L'objectif est de produire deux millions de tonnes de ce carburant par an en 2020, soit 1 % de la consommation mondiale, ou 4 % de celle des compagnies aériennes en Europe, ou encore 10 % des trois grands transporteurs, Air France-KLM, Lufthansa et IAG. Ce programme, *Biofuel Flightpath*, est mené par la Commission en partenariat avec Airbus, les grandes compagnies européennes et des producteurs de biocarburants. Le volontarisme est fort, à la hauteur des défis à relever, notamment la question du coût des biocarburants, plus chers que le kérosène issu du pétrole, alors que la compétitivité des compagnies est une priorité absolue dans la concurrence mondiale.

Les parties prenantes (Commission européenne, producteurs de biocarburants, compagnies aériennes) restent clairvoyantes : « *Finalement, le marché pour des biocarburants aviation est inexistant à présent. Les biocarburants de seconde*

(1) La part du carburant dans les coûts des compagnies est passée de 13 % à 30 % entre 2000 et 2010 (IATA). Ce poste a même atteint 42,7 % en 2009 chez Ryanair avant de redescendre à 33,8 % en 2011.

(2) Forum international des transports (2012), *Perspectives des transports 2012*, OCDE/FIT (éd.), p. 55.

(3) Lufthansa annonce 4,18 litres dans son rapport annuel 2011. Les comparaisons sont difficiles à établir, en raison des écarts dus aux distances parcourues par vol, à l'aménagement des avions et aux coefficients d'occupation. Ainsi, le taux de remplissage des avions en 2011 a été de 77,6 % chez Lufthansa contre 82,0 % chez Air France-KLM : à taux identique, la consommation par passager chez Lufthansa aurait été de 3,95 litres aux 100 km.

(4) Contrairement à certaines idées reçues, la consommation par passager du transport aérien n'est pas très éloignée de celle de la circulation routière.

génération seront plus chers que le kérosène à court terme, l'industrie aéronautique paie ses coûts d'infrastructure autrement que par des taxes sur le carburant, et il n'y a pas d'avantage pour l'aviation à utiliser des biocarburants»¹. Le programme est estimé à trois milliards d'euros. Une difficulté dans les recherches sur les biocarburants est justement l'absence d'un début de marché, qui empêche les motoristes de disposer d'approvisionnement pour développer des essais à petite échelle.

Les carburants alternatifs : déjà une réalité... expérimentale

Plusieurs vols commerciaux ont été réalisés avec des biocarburants dans le monde, SkyNRG en a été un fournisseur à plusieurs reprises.

Le 13 octobre 2011, Air France a transporté 207 passagers de Toulouse à Orly dans un Airbus 321 (212 sièges) en utilisant un mélange de 50 % de kérosène classique et de 50 % de biokérosène obtenu par hydrotraitement à partir d'huiles usagées.

Le 19 juin 2012, lors du sommet de Rio + 20, KLM a assuré un vol transatlantique d'Amsterdam à Rio en Boeing 777-200 alimenté par du biocarburant issu d'huiles de cuisson usagées.

Des recherches sont également menées par Boeing, en partenariat avec des organismes tels que l'Algae Biomass Organization. L'IATA apporte aussi son soutien au développement des biocarburants par le biais de documents et de formations.

L'idée d'imposer aux constructeurs une norme sur la consommation de carburant d'un avion, à l'instar de celle qui est fixée sur le bruit, est parfois émise par des exploitants. Ce serait une garantie contre les promesses des constructeurs, jugées parfois excessives, sur le niveau de consommation annoncé des futurs avions. Dans la pratique, cette norme semble sujette à discussion : la consommation se calculerait-elle sur la capacité théorique de l'aéronef, sur son aménagement intérieur réel, y compris ou non une part de fret dans les soutes ? Serait-elle compatible avec les normes de bruit, l'open rotor consommant 25 % de moins qu'un réacteur double flux, mais au prix d'un accroissement notable du bruit ? Enfin, la pression des exploitants exercée sur les fabricants pour des machines plus économes en carburant devrait suffire (ce que certains exploitants contestent) pour inciter au progrès réel en matière de consommation.

PROPOSITION N° 2

Soutenir la politique européenne en faveur des carburants alternatifs, en association avec les acteurs français de la filière aéronautique, constructeurs, transporteurs, gestionnaires d'aéroport et fournisseurs d'énergie, en se plaçant dans une optique où les coûts respectifs du pétrole et des nouveaux carburants se rejoindront. Établir, au niveau communautaire, un tableau de bord prospectif des approvisionnements et des prix des carburants avion.

(1) « Two million tons per year: A performing biofuels supply chain for EU aviation », *Technical Paper*, juin. Ce dossier technique est disponible à l'adresse suivante : http://ec.europa.eu/energy/renewables/biofuels/doc/20110622_biofuels_flight_path_technical_paper.pdf.

Le coût du travail

Les charges de personnel dans les compagnies aériennes représentent un poste inégal d'une compagnie à l'autre. Avec le carburant, c'est l'un des deux postes les plus lourds dans les comptes des entreprises.

La question des écarts de charges de personnel entre compagnies est commune à toute activité commerciale confrontée à la concurrence. Dans le secteur aéronautique en France, elle a été traitée dans les années 1990 lorsqu'Air France était au bord de la faillite et pour fusionner AF, UTA et Air Inter, aux conditions d'emploi et de rémunération hétérogènes. Elle a fait l'objet de discussions fortes lors des premiers développements en Europe des compagnies à bas coûts, jouant sur la nationalité de leurs personnels. Actuellement, cette question dépasse le secteur aérien : elle renvoie à la compétitivité de la France dans la compétition internationale, objet des décisions prises par le gouvernement à la suite du rapport remis par Louis Gallois en novembre 2012¹.

Dans le premier cas, la question relève des entreprises elles-mêmes. Il leur incombe, à l'évidence, de poursuivre leurs efforts d'amélioration de la productivité et de maîtrise des coûts salariaux. Le problème des charges sociales ne saurait être traité indépendamment de celui qui concerne les autres secteurs d'activité. Encore faut-il noter que l'aviation est un des rares services qui peuvent être délivrés sur place avec des personnels soumis à des réglementations sociales très différentes.

Concernant l'équité de la concurrence, des compagnies européennes dénoncent certaines pratiques choquantes, mais qui restent à vérifier, comme la possibilité qu'auraient des compagnies étrangères de continuer à exploiter des vols sans verser les salaires régulièrement à leurs personnels. La Commission européenne regrette l'inadéquation des protections juridiques mises en place au niveau européen pour lutter contre les pratiques tarifaires et les subventions déloyales de pays tiers, qui nuisent aux compagnies européennes.

2.3. Les redevances, autofinancement du système aérien

Le financement du système aéronautique est assuré par des redevances, certaines réglementées, d'autres commerciales. Ces redevances couvrent, du moins en France, sur les grands aéroports, les coûts d'investissement, les charges de fonctionnement de l'infrastructure du transport et les services de navigation aérienne. Elles constituent le paiement d'un service rendu. Les revenus tirés des parkings par l'aéroport sont pris en compte et viennent en déduction des coûts mis à la charge des compagnies utilisant l'aéroport. En revanche, selon le principe dit de « double caisse », qui ne concerne que les aéroports d'Orly et de Roissy (depuis 2011), les revenus des loyers et commissions des boutiques, restaurants, hôtels, loueurs de voitures, banques, bureaux de change et panneaux publicitaires ne sont plus déduits des coûts imputés aux compagnies aériennes.

(1) *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, rapport remis au Premier ministre, www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/124000591/0000.pdf.

Les redevances aéronautiques en France

Redevances	Textes	Montant 2011 (M€)
Pour services rendus par les aérodromes	Art. R.224-1 à R.224-5 du code de l'aviation civile et décret 827 du 20.07.05 et arrêté du 16.09.05	Au niveau de chaque aéroport
De navigation aérienne :		
de route	Art. R.134-1 du code de l'aviation civile	1 150,3
océanique		12,8
pour services terminaux de la circulation aérienne	Art. R.134-4 du code de l'aviation civile	229,8
Pour services rendus par l'État pour la sécurité et la sûreté de l'aviation civile...	Décret 1680 du 28.12.05	Assises sur les aéronefs et non le trafic
de production		
de gestion de navigabilité		
de maintenance		
...dont pour contrôle et exploitation aérien :	Art. R. 611-3 à R.611-6 du code de l'aviation civile	Total : 1 774,1 dont 312,2 quote-part taxe aviation civile (budget annexe de l'État)
d'organisme de formation de personnel de maintenance		0,4
d'exploitant d'aéronef		10,8
de sécurité et de sûreté d'exploitant d'aérodrome		10,1
de sûreté aérienne de transporteur		2,3
d'organisme de formation de personnel navigant		Non communiqué
d'examen		1,7
de titre de personnel de l'aviation civile		0,8
de programme de formation d'aptitude au vol		0,1
de qualification d'entraîneur synthétique de vol		0,9
de matériels de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs		0,01
de dispositif de sûreté		0,5

Source : textes législatifs et réglementaires

Le système de redevances est organisé en plusieurs familles selon les prestataires qui interviennent : aérodromes, État, DGAC¹. Les modes de calcul, d'une grande diversité, sont donnés dans des textes réglementaires (code de l'aviation civile, arrêté du 28 décembre 2005, annexe aux lois de finances annuelles, tarifs des redevances édités annuellement par chaque gestionnaire d'aéroport, etc.).

Les montants de chaque redevance sont le plus souvent multiples, selon la taille de l'aéronef, l'heure et le lieu d'exploitation, le chiffre d'affaires de la société propriétaire. Les valeurs sont ou bien directement données dans des tableaux, ou bien le résultat d'un calcul faisant intervenir des paramètres et des coefficients correcteurs. L'ensemble des redevances mentionnées ci-dessus sont activées : aucune n'est obsolète ou sans objet actuellement.

Les **redevances d'aéroport** sont regroupées dans le tableau ci-dessus sous la rubrique des redevances « **pour services rendus par les aérodromes** ». Payées par les compagnies aériennes aux gestionnaires d'aéroports en contrepartie de l'usage des installations, ces redevances sont réglementées et publiées conformément au code de l'aviation civile.

À titre illustratif, le montant des redevances peut s'estimer comme suit pour deux configurations extrêmes, classiques sur chacun des deux marchés envisagés (*voir tableau suivant*) :

- pour un vol moyen-courrier assuré dans les conditions d'un *low cost*, en Europe, de jour, en hiver, avec un A320-200 (77 tonnes de masse maximale au décollage (MMD), 180 sièges monoclasse, chapitre acoustique 4) rempli à 80 %, passagers sans bagage en soute ;
- pour un vol long-courrier, assuré dans les conditions d'une grande compagnie, en international, de jour, en hiver, avec un B777-300ER (351 tonnes de MMD, 450 sièges en deux classes, chapitre 4) rempli à 80 % dont la moitié en correspondance, tous les passagers avec un bagage.

(1) DGAC en tant qu'administration de l'État bénéficiant d'un budget annexe, en dehors du budget général de l'État.

Exemples de redevances payées pour un moyen-courrier à Orly et un long-courrier à Roissy

Redevance	Coût pour un vol d'A320	Coût pour un vol de B777
Atterrissage	393 €	1 820 €
Stationnement sur aire de trafic	19 € (30 mn au large)	931 € (1 h 30 au contact avec passerelle d'embarquement)
Passager (pax)	1 303 € (9,05 € par pax)	6 345 € (22,03 € par pax hors correspondance et 13,22 € en correspondance)
Mise à disposition de banques d'enregistrement et d'embarquement et traitement des bagages locaux	4,30 € par vol, pour 4 bornes, 8 vols par jour Plus 69 € (0,478 €/pax hors correspondance à Orly)	52 € par vol, pour 6 comptoirs, 4 vols par jour Plus 180 € (3,266 €/pax hors correspondance à Roissy)
Mise à disposition des installations de tri des bagages en correspondance	0 €	1 501 €
Informatique d'enregistrement et d'embarquement	53 €	86 €
Mise à disposition des installations fixes de fourniture d'énergie électrique pour les aéronefs	6,72 €	40,32 €
Mise à disposition des installations pour le dégivrage des avions	2 166,34 € (un dégivrage)	4 332,68 € (un dégivrage)
Assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite	90,72 €	410,40 €
Titre de circulation en zone réservée des aéroports	Non liée au vol d'un avion	Non liée au vol d'un avion
Services d'eau et vidanges des avions	Passage non systématique à chaque escale	41,60 €
Total pour l'avion y compris dégivrage	4 086 €	15 740 €
Total par passager y compris dégivrage	28,38 €	43,72 €
Total pour l'avion sans dégivrage	1 920 €	11 407 €
Total par passager sans dégivrage	13,33 €	31,69 €

Source : CGSP / données d'Aéroports de Paris

À noter cependant le coût élevé du dégivrage : 53 % du total pour l'A320 et 28 % pour le B777.

Présentation synthétique des redevances

Chaque redevance est calculée selon des formules détaillées dont un abrégé est donné ci-dessous. Les montants sont hors taxes.

Redevance d'atterrissage

Fixe de 173,72 euros plus une part calculée en fonction de la masse maximale au décollage (MMD) pour les avions de plus de 40 tonnes, la somme étant modulée selon le groupe acoustique et l'heure nocturne ou non.

Redevance de stationnement sur aire de trafic

Calculée selon le type d'aire et la durée de stationnement et la masse de l'avion

Redevance par passager

Entre 5,43 et 22,03 euros par pax selon la destination et la correspondance ou non du pax.

Redevance pour mise à disposition de banques d'enregistrement et d'embarquement et traitement des bagages locaux

Tarif annuel par borne : 3 116 euros.

Tarif annuel par comptoir : 12 671 euros.

Plus une part variable par pax hors correspondance allant de 0,478 euro (Orly, dans l'UE) à 3,266 euros (Roissy, en international).

Redevance pour mise à disposition des installations de tri des bagages en correspondance

- du terminal 1 de l'aéroport de Roissy : 2,63 euros par bagage ;
- du terminal 2 de l'aéroport de Roissy : 8,34 euros par bagage.

Redevance informatique d'enregistrement et d'embarquement

0,367 euro par passager hors correspondance.

0,111 euro par passager en correspondance.

Redevance pour mise à disposition des installations fixes de fourniture d'énergie électrique pour les aéronefs

De 6,72 à 40,32 euros selon MMD, destination et point de stationnement

Redevance pour mise à disposition des installations pour le dégivrage des avions

Taxe due hors saison d'été, en deux parts, fixe (par atterrissage) et variable (par nombre de dégivrages entre atterrissage et décollage), calculée selon cinq tranches de surfaces alaires.

Part fixe entre 32,17 et 160,85 euros, part variable entre 1 051 et 5 255 euros.

Redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite

1,14 euro à Roissy et 0,63 euro à Orly par passager embarquant.

Redevance de titre de circulation en zone réservée des aéroports

53,50 euros par dossier déposé (autorisation accordée à chaque membre du personnel de la compagnie aérienne pour accéder aux zones non ouvertes au public ; non liée à chaque vol d'un avion).

Redevance pour les services d'eau et vidanges des avions

63,10 euros à Orly et 41,60 euros à Roissy par passage de camion de vidange. S'y ajoute le prix de l'eau fournie.

Les redevances sont établies nationalement. Cependant, des orientations sont données au niveau international par l'OACI : il s'avère que la complexité des systèmes de redevances est générale et va croissant. L'OACI parle en effet de « prolifération des redevances¹ ». L'OACI émet une série de recommandations, comme limiter les taxes et redevances à des prestations concernant l'exploitation aéronautique, veiller à ne pas appliquer de mesures discriminatoires à l'égard de l'aviation civile internationale, s'assurer de la transparence des prélèvements et informer le passager. La Commission européenne rappelle également l'impact néfaste sur la compétitivité des compagnies aériennes européennes de coûts plus élevés, conséquences de la saturation des aéroports européens.

Plus généralement, le principe de la couverture des coûts par les redevances, s'il n'est pas contestable, peut avoir un effet pervers parce que l'organisme ou l'administration en charge de la fourniture du service est en situation de quasi-monopole géographique. Il est donc nécessaire que les pouvoirs publics s'assurent en permanence que ces organismes ou administrations aient à cœur d'améliorer leur productivité.

Selon le point de vue de gestionnaires d'aéroports, les redevances aéroportuaires (au sens strict, hors taxes de toutes sortes) représentent 4 % des charges d'exploitation des compagnies aériennes. Ce chiffre (source IATA) est stable depuis vingt ans. De plus, un objectif de modération des hausses des taxes aéroportuaires est pris dans le contrat de régulation économique 2011-2015 signé entre l'État et Aéroports de Paris². On peut faire remarquer que ce chiffre de 4 % est une moyenne mondiale, sans doute peu représentatif de la situation européenne³.

Le problème des redevances n'en demeure pas moins un sujet de conflit permanent entre exploitants d'aéroports et compagnies de transport : celles-ci font toutes remarquer que dans la chaîne de valeur du transport aérien, elles sont les seules à avoir des marges aussi faibles – quand elles sont positives –, face à des prestataires de services ou à des fournisseurs de biens en situation de quasi-monopole. En outre, l'ensemble des taxes et redevances représentent une charge d'autant plus lourde que les tarifs aériens sont plus faibles : dans le cas des *low cost*, elles peuvent représenter plusieurs dizaines de pour cent du prix du billet.

PROPOSITION N° 3

Préserver la compétitivité des aéroports français, par exemple *via* la négociation entre l'État (DGAC – ministère de l'Économie) et les principaux gestionnaires de plates-formes aéroportuaires d'un engagement de modération des redevances non réglementées. Contenir la progression des redevances réglementées.

(1) Voir « Politique de l'OACI sur les redevances d'aéroport et de services de navigation aérienne », Document 9082, 2012, www.icao.int/publications/Documents/9082_cons_fr.pdf.

(2) Voir le contrat sur www.aeroportsdeparis.fr/ADP/Resources/c1c998c4-1832-4df0-a30f-516d023f7faf-ContratdeR%C3%A9gulationEcononmique20112015.pdf.

(3) Les coûts aéroportuaires de Paris, Londres et Francfort sont du même ordre de grandeur, Londres étant vraisemblablement la plus chère des trois plates-formes.

2.4. Les taxes sur le transport aérien

Les redevances permettent de financer le fonctionnement du système aéronautique. Elles correspondent précisément à une production et à un service rendu, En revanche, les taxes, de création bien plus récente, sont assimilables à des impôts. Ainsi la taxe de l'aviation civile relève-t-elle du code général des impôts. Elle est perçue « au profit du budget annexe Contrôle et exploitation aériens et du budget général de l'État ». Ces taxes sont plus ou moins liées à l'activité du secteur aéronautique. Si certaines apparaissent légitimes, d'autres sont plus difficilement admises par les transporteurs. Quelques-unes sont ressenties par les compagnies aériennes comme une sanction, telle la taxe sur les nuisances sonores aériennes (bien qu'il s'agisse de l'application du principe pollueur-payeur), malgré les progrès réalisés par les constructeurs et les exploitants. D'autres enfin sont vues comme une ponction sur les passagers clients des compagnies, sans lien avec la prestation de transport (taxe de solidarité). Pour toutes ces raisons, la multiplication des taxes est perçue négativement par les acteurs de la profession qui considèrent que la France est sans doute l'un des rares pays où le transport aérien finance plus que ses coûts complets.

Les quatre taxes aéronautiques en France

Taxes	Textes	Montant 2013 par passager
De l'aviation civile	Art. 302 bis K du code général des impôts	4,31 € ou 7,62 € selon destination
De solidarité sur les billets d'avion	Art. 22 de la loi de finances rectificative 2005-1720	1 €, 10 €, 4 € ou 40 € selon destination et classe (voir <i>infra</i>)
D'aéroport	Art. 136 de la loi de finances 98-1266	Entre 4,43 € et 12 € selon aéroport, en métropole
Sur les nuisances sonores aériennes	Art. 19 de la loi de finances rectificative 2003-1312	Montant par avion calculé selon aéroport, avion et tranche horaire (voir <i>infra</i>)

Source : textes législatifs et réglementaires

Les charges spécifiques à l'Union européenne ou à ses États membres

Dans la compétition internationale entre compagnies aériennes, la fiscalité est une préoccupation tant pour les transporteurs qui y sont soumis avec leurs clients que pour les législateurs soucieux de la compétitivité de l'industrie. Il ne s'agit ni d'entrer dans un débat sur le bien-fondé de la fiscalité en général, ni de relayer des revendications particulières. Néanmoins, certaines taxes, du fait de leur spécificité française ou européenne, pourraient fragiliser les compagnies européennes dans la concurrence mondiale.

Il convient en outre de veiller à ne pas écarter du transport aérien les passagers les moins aisés, à cause d'un renchérissement excessif des billets d'avion. L'accès au transport aérien pour tous doit être préservé alors qu'il s'est largement démocratisé depuis plusieurs décennies. Les propositions relatives aux taxes et redevances (Propositions n° 3, 4 et 6) couvrent également cette préoccupation. De même, les indemnités versées aux passagers en cas de retard et d'annulation ne doivent pas entraîner en contrepartie un surcoût sur les billets au détriment de tous les passagers (Proposition n° 9). Enfin, la taxe de solidarité sur les billets d'avion se traduit mécaniquement par un surcoût pour le consommateur, sans retour sur la qualité de service.

La taxe de solidarité sur les billets d'avion

La taxe de solidarité sur les billets d'avion a été créée le 1^{er} juillet 2006 à l'initiative de la France. Elle est venue s'ajouter à la taxe de l'aviation civile, elle-même datant de 1999¹. Quelques pays se sont associés volontairement à cette démarche, qui n'est pas systématique dans le monde. Les billets des vols au départ de la France (hors correspondances) sont taxés à raison de 1 ou 10 euros selon la classe (économique ou non) à destination de l'Union européenne, de 4 ou 40 euros à destination du reste du monde. L'argent collecté doit servir à financer des programmes de santé dans les pays en développement. Du fait de son aspect social, cette taxe semble acceptée par l'opinion publique française. Cependant, elle a d'abord été mal admise par le secteur : pourquoi s'applique-t-elle à l'avion plutôt qu'au train en trafic intra-européen ? quelle contrepartie le secteur aérien obtient-il ? Sans doute continue-t-on à considérer que le transport aérien concerne avant tout des privilégiés, ce qui est manifestement inexact.

Les 25 premières compagnies contributrices de la taxe de solidarité en 2009

Compagnies	Montants en euros
Air France - KLM	54 815 693
easyJet Airline UK	5 732 120
Lufthansa	4 860 383
Ryanair Ltd	3 797 482
Royal Air Maroc	3 663 300
British Airways	3 396 797
Tunisair	3 183 240
Aigle Azur	3 111 598
Air Algérie	3 104 436
American Airlines	2 700 852
Corsairfly	2 331 062
Regional Cie Aer. Europ.	2 276 233
Emirates	2 224 376
Delta Air Lines	2 182 688
Continental Airlines	1 882 948
Air Méditerranée	1 755 116
Brit Air/Brittany Air International	1 737 765
Transavia France	1 737 287
Turkish Airlines	1 643 392
United Airlines	1 623 644
Atlas Blue	1 603 452
Nouvelair Tunisie	1 589 700
XL Airways France	1 536 369
CCM Airline	1 496 291
Air Transat	1 490 660
Total	115 476 884

Source : Cour des comptes, rapport 58-2/DGAC

(1) Pour davantage de précisions sur la taxe de l'aviation civile, voir www.developpement-durable.gouv.fr/Taxe-de-l-aviation-civile.html.

Sur le premier point, il est en effet difficile de nier la distorsion de concurrence, mais on ne connaît pas d'études la mesurant¹.

La taxe de solidarité rapporte environ 165 millions d'euros par an. Le tiers des recettes provient de la seule compagnie Air France-KLM, alors que le deuxième plus gros contributeur est dix fois moins important et ne fournit que 3,5 % du total. Air France-KLM a collecté en 2009 54,8 millions d'euros sur les billets vendus à ses clients tandis que les clients de Lufthansa et British Airways, autres majors européens comparables, n'ont été taxés qu'à hauteur respectivement de 4,9 et 3,4 millions d'euros. Pour afficher un prix net du billet égal à celui de ses deux grands concurrents, Air France-KLM est donc contrainte à un effort annuel supplémentaire de 50 millions d'euros, soit le prix catalogue d'un Airbus 318.

L'écart important qui existe entre la contribution d'Air France-KLM et ses concurrents mérite réflexion. Sans remettre en cause la taxe de solidarité, il importe de s'interroger sur ce type de démarche qui pèse sur la France² et sa principale compagnie aérienne.

Taxer le carburant avion sur les vols domestiques ?

La taxation du carburant avion en France, voire en Europe, alimente le débat politique. Le carburant utilisé par les avions de ligne est exempt de taxe, conformément aux engagements internationaux pris en 1944. Toutefois, la question réapparaît régulièrement, du moins en Europe, Compte tenu du poids du carburant dans le coût d'exploitation des compagnies aériennes, on peut légitimement se demander si celles-ci ont besoin d'une incitation supplémentaire pour réduire la consommation : le succès des modèles d'avion à consommation réduite, comme le Boeing 737 MAX et l'Airbus 320 NEO, en témoigne.

La taxation du carburant d'aviation, vue par la Commission européenne

« La directive 2003/96/CE prévoit une exonération obligatoire des droits d'accises pour les produits énergétiques fournis en vue d'une utilisation comme carburant ou combustible pour la navigation aérienne autre que l'aviation de tourisme privée. Toutefois, elle introduit pour la première fois des dispositions qui autorisent les États membres à taxer le carburant d'aviation pour les vols intérieurs et, par des accords bilatéraux, le carburant utilisé lors des vols intracommunautaires. Dans de tels cas, les États membres peuvent appliquer un niveau de taxation inférieur au niveau minimum fixé par la présente directive.

L'exonération fiscale du carburant d'aviation contenu dans les réservoirs d'un aéronef arrivant dans un aéroport de la Communauté est basée sur les dispositions de la convention de Chicago de 1944. Toutefois, les exonérations accordées au carburant d'aviation chargé à bord d'un transporteur dans un aéroport de l'UE sont accordées sur la base d'accords bilatéraux de services aériens conclus entre les États membres et des pays tiers et entre les États membres eux-mêmes.

(1) Selon le rapport d'information 3645 de l'Assemblée nationale du 12 juillet 2011, « la taxe n'a eu aucun effet négatif sur le trafic ou les emplois du secteur aérien ».

(2) La Cour des comptes pointe également la faible retombée pour la France de cette taxe qu'elle a instituée et dont elle est le principal contributeur.

La Commission est favorable à la taxation du carburant d'aviation, comme dans le cas du carburant utilisé par d'autres moyens de transport. La Commission a présenté une communication sur la taxation du carburant d'aviation en 2000 (COM(2000) 110 du 02/03/2000) et a soumis cette question aux débats lors de la 33^e assemblée de l'OACI en septembre 2001. Il en ressort qu'il sera difficile, voire impossible, d'arriver à un accord sur cette question au niveau de l'OACI.

Durant les discussions qui ont précédé l'adoption de la directive 2003/96/CE, tous les États membres, sauf deux, étaient prêts à accepter que, par principe, le carburant d'aviation utilisé à des fins commerciales soit taxé sur la même base que n'importe quel autre carburant. Néanmoins, il importe de tenir compte du problème de la concurrence avec les pays tiers, afin d'éviter tout risque de distorsion qui s'accompagnerait de retombées socio-économiques ».

Selon un document de travail¹ de la Commission européenne sur de nouvelles sources de financement public, plusieurs pays appliquent déjà en 2005 une taxe sur le carburant avion utilisé en trafic domestique, par exemple les Pays-Bas (200 euros/1 000 litres), le Japon (239 euros/1 000 litres) ou les États-Unis (6 euros/1 000 litres au niveau fédéral plus des taxes pouvant aller jusqu'à 24 euros/1 000 litres au niveau des États).

Alors que l'Europe envisage la taxation du carburant avion, d'autres pays, qui l'appliquent déjà, discutent au contraire de la réduction des taux. Au Japon, cette taxe a été instituée en 1972 et son montant est fixé depuis 1979 à 26 000 yens pour 1 000 litres (251 euros au 24 octobre 2012). Pendant l'été 2010, elle a fait l'objet d'une remise en question due aux niveaux élevés du prix du pétrole. Depuis 2011, son montant a été baissé à 18 000 yens, pour une période de trois ans. Toutefois, une nouvelle taxe environnementale a été instituée. En Inde, un débat analogue, en 2012, vise à baisser le taux pour soulager les compagnies en difficulté financière. Quelles que soient les décisions prises, il est donc manifeste que la taxation du carburant avion est un enjeu de compétitivité. Il convient alors, en Europe comme en France, de veiller à ne pas pénaliser nos compagnies dans la concurrence internationale.

PROPOSITION N° 4

Avant d'appliquer une taxe sur le carburant avion, en trafic intérieur français ou européen, lancer des études d'impact sur les compagnies européennes pour éviter toute discrimination négative en matière de compétitivité par rapport aux compagnies aériennes hors Europe.

2.5. Le coût et la taxation des externalités du transport aérien

Le transport aérien, particulièrement sensible aux actes de terrorisme, est coûteux en matière de sûreté. C'est aussi un secteur générateur de pollution. Ces externalités entraînent des charges inhérentes à l'activité de transporteur aérien.

(1) Voir Commission européenne, « New sources of financing for development: A review of options », SEC(2005) 467, http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/sec_2005_467_en.pdf.

La sûreté

Les avions et les aéroports, ambassadeurs de leur nationalité d'origine, sont devenus dans les années 1970 des cibles symboliques pour les terroristes. La sûreté s'est progressivement renforcée pour lutter contre des attaques de plus en plus sophistiquées. Les compagnies sont inégalement visées, selon les pays auxquels elles sont attachées, mais la menace est présente dans le monde entier qu'elles desservent. La sûreté en France coûte cher, voire trop cher selon les compagnies aériennes qui en contestent deux points :

- à efficacité égale, les budgets consacrés seraient plus élevés en France que chez nos voisins. La Fédération nationale de l'aviation marchande a fait réaliser en novembre 2011 par Arthur D. Little une étude qui révèle que « la sûreté reste deux fois plus chère en France que sur les aéroports européens comparables ». Cependant, Lufthansa, dans son rapport 2011, dénonce les « concepts de sûreté inefficaces » dans son pays ;
- elle est financée par les clients des compagnies alors que c'est une mission régaliennne qui devrait être à la charge de l'État. Le Club Transport Aérien du Centre d'étude et de prospective stratégique, dans sa note sur le contexte de l'aérien, souligne que « le transport aérien est une activité déjà surtaxée ; c'est même le seul mode de transport au monde contraint de payer sa sûreté »¹.

La sûreté en France est financée par la **taxe d'aéroport**, créée en 1999. Cette taxe, qui couvre aussi la sécurité (incendie, sauvetage, péril animalier) et des mesures effectuées dans le cadre des contrôles environnementaux, est payable par les compagnies aériennes en fonction de leur trafic passagers et fret. Elle dépend de chaque plate-forme aéroportuaire : en 2012, elle est de 11,50 euros par passager dans les trois grands aéroports parisiens ; elle varie autour de 8 euros dans les aéroports de province (7,30 euros à Beauvais-Tille, ou 6,57 euros si le passager y est en correspondance). Cette taxe a été majorée au 1^{er} avril 2012 de 1,25 euro. Bien que contestée par les compagnies aériennes sur son montant, voire sur son fondement, elle correspond à des prestations relatives au transport aérien, dans une logique de coût complet. D'autres modèles de financement de la sûreté existent : dans de nombreux pays, c'est l'État qui prend cette dépense à sa charge. En outre, on peut considérer que lorsqu'une activité est assurée de voir ses coûts complets couverts, elle n'est pas incitée à les réduire. Il faut également s'assurer que le cahier des charges qui lui est imposé n'est pas excessif.

PROPOSITION N° 5

Clarifier la gestion de la sûreté, pour un meilleur rapport coût/efficacité, sur la base d'un benchmark entre plates-formes aéroportuaires comparables. Prendre les mesures nécessaires pour corriger les faiblesses opérationnelles et les surcoûts éventuels en France.

(1) Centre d'étude et de prospective stratégique (2011), « Le contexte de l'aérien », www.ceps.asso.fr/content/publications/files/publication_178_LE-CONTEXTE-DE-L-AERIEN.pdf.

Les nuisances sonores

L'urbanisation s'est considérablement développée autour des aéroports, sources d'activité économique et d'emplois. Depuis l'apparition du turboréacteur, le bruit des avions est une nuisance majeure pour les riverains. Son niveau a toutefois nettement diminué grâce aux progrès techniques. La réglementation internationale en la matière est stricte, avec le classement des types d'avions par l'OACI en « chapitres ». L'Europe est la zone la plus exigeante dans le monde : elle impose des restrictions fortes aux avions anciens des chapitres les plus bruyants (jusqu'à l'interdiction des avions des chapitres 1 et 2, antérieurs à 1977 en général).

En vertu du principe pollueur-payeur, la France a créé en 2005 la taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA). Appliquée à chaque décollage dans les grands aéroports, elle est calculée selon une formule assez complexe (T) tenant compte d'un taux propre à chaque aéroport concerné (t), du groupe acoustique de l'avion, de la tranche horaire (c) et du poids de l'avion (MMD), soit $T = t \times c \times \log(MMD)$. Les écarts sont importants :

- le taux t est de 47 euros à Orly, 19 euros à Roissy, 30 euros à Toulouse, 6 euros à Bordeaux, 4,50 euros à Beauvais et 0,50 euro à Strasbourg ;
- le coefficient c, pour un avion du chapitre 4, est de 2 en journée, 6 en soirée et 12 la nuit ; il est triple pour un avion du chapitre 3.

À titre indicatif, si on retient 60 tonnes comme masse maximale au décollage d'un A320 ou d'un B737, moyen-courriers les plus répandus dans le monde, la taxe sera, en journée, de :

- 501 euros au départ d'Orly si l'avion est du chapitre 3 (certifié entre 1977 et 2005) ;
- 167 euros au départ d'Orly si l'avion est du chapitre 4 (postérieur à 2005) ;
- 202 euros au départ de Roissy si l'avion est du chapitre 3 ;
- 16 euros au départ de Beauvais si l'avion est du chapitre 4.

En général, le premier cas correspond à un A320 d'Air France, le second à un A320 d'easyJet, le troisième à un avion d'Air France, de Lufthansa ou d'IAG sur une desserte européenne, le quatrième à un B737-800 de Ryanair, L'écart va jusqu'à un rapport de 1 à 30. Le montant de la taxe joue forcément sur le modèle économique du transport aérien¹.

Il n'y a pas lieu de revenir sur la TNSA. Il importe cependant d'en apprécier l'impact sur le choix des aéroports par les compagnies, *low cost* spécialement, lorsque les décideurs politiques en fixent les montants.

Les quotas d'émission carbone

Afin de lutter contre le dérèglement climatique, l'Union européenne a appliqué à l'aviation au 1^{er} janvier 2012 le système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre (SEQE), connu sous la désignation simplifiée de taxe carbone ou *EU ETS*

(1) À titre indicatif, un gros porteur récent (350 tonnes, chapitre 4) décollant de Roissy en journée est taxé à 96 euros.

(*Emissions Trading System*). Cette mesure consiste à obliger les compagnies aériennes, quelle que soit leur nationalité, à acheter des droits d'émission à hauteur de 15 % des émissions de CO₂ qu'elles produisent lors des vols au départ ou à l'arrivée dans l'Union européenne, Les 85 % restants leur sont, actuellement, attribués gratuitement. L'impact sur le prix d'un billet d'avion serait, selon les sources, de 2 ou 3 euros en trafic communautaire et de 10 à 12 euros en international.

Cette mesure a d'abord suscité une très forte opposition dans le monde, en particulier des États-Unis, de la Russie et de la Chine ; 26 des 36 États membres du conseil de l'OACI y ont été hostiles. Des mesures de rétorsion ont été prises, par exemple en Chine où des commandes d'Airbus ont été un moment suspendues en mars 2012. La Chine interdit à ses compagnies d'acheter les droits d'émission ; le sénat américain a adopté à l'unanimité le 22 septembre 2012 un texte exemptant les compagnies aériennes américaines de la taxe carbone européenne. Enfin, la compatibilité de cette disposition, prise unilatéralement par l'Europe, avec les engagements internationaux, par exemple dans le cadre de l'OMC, fait l'objet de controverses juridiques¹.

Lufthansa dénonce un risque d'inégalité concurrentielle : « Par exemple, un vol direct de Francfort vers une destination lointaine est soumis à 100 % des droits d'émission, tandis que le même vol avec une escale hors Europe n'aura à acquérir des droits d'émission que pour la première partie du trajet jusqu'à l'escale ».

Le principe des achats de quotas d'émission doit être défendu dans le monde. Cependant, aucune décision dans ce sens n'a été prise vers le transport aérien lors de la conférence sur les changements climatiques tenue fin 2011 à Durban². Un travail préparatoire au sein de l'OACI, en cours et soutenu par la Commission européenne, est indispensable pour faire admettre les ETS aux compagnies aériennes et aux gouvernements des pays où sont immatriculés les avions. Le 12 novembre 2012, la Commission européenne a donc décidé de suspendre l'application des ETS, sauf sur les vols intra-communautaires, en raison de l'avancement positif des discussions au sein de l'OACI sur ce dossier. Il convient évidemment d'associer les constructeurs d'aéronefs aux discussions, tant en raison de leur expertise technique que de leur position sur le marché mondial aéronautique. Toutefois, la vigilance reste nécessaire pour aboutir à un dispositif efficace, admis universellement³.

Selon l'OCDE⁴, les taux d'émission par siège.kilomètre des avions les plus récents sont comparables à ceux des voitures neuves vendues en Europe : « Un A380 émet entre 75 et 109 g de CO₂ par siège.kilomètre et le B787-9 à peu près 60 [...] Les émissions moyennes des voitures neuves se situent aux alentours de 140 g de CO₂ par km », soit 93 g par passager avec un taux d'occupation de 1,5 passager par voiture.

(1) Voir analyse juridique du Centre for International Sustainable Development Law, www.cisdl.org/public/docs/news/CISDL_EU_ETS_Expansion_Legal_Brief.pdf.

(2) Centre d'analyse stratégique (2012), « De Durban à Doha : l'Europe doit confirmer son retour dans les négociations climatiques », *La Note d'analyse*, n° 279, septembre, www.strategie.gouv.fr/content/de-durban-doha-leurope-doit-confirmer-son-retour-dans-les-negociations-climatiques-note-dana.

(3) Voir le communiqué de presse de la Commission européenne, http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-12-854_en.htm.

(4) Forum international des transports (2012), *Perspectives des transports 2012*, OCDE/FIT (éd.).

PROPOSITION N° 6

Soutenir les discussions en cours menées par la Commission européenne avec l'OACI pour faire admettre les ETS progressivement et équitablement dans le monde en vue d'encourager les efforts de réductions d'émissions de gaz à effet de serre.

2.6. Les compagnies aériennes : relations avec les plates-formes aéroportuaires et les passagers

L'attractivité concurrentielle des compagnies aériennes est liée à la qualité de service des principales plates-formes aéroportuaires. L'accessibilité, en tant que disponibilité de créneaux horaires, a déjà été évoquée plus haut, à propos de la déréglementation (voir chapitre 1).

Les capacités des grands aéroports

Les grandes compagnies sont attachées à un aéroport principal dans leur pays. La plate-forme de Charles-de-Gaulle joue ce rôle pour Air France qui en a fait son *hub* en trafic international long-courrier. Cet aéroport est un atout pour la France en raison de son emplacement et de ses réserves de capacité. En outre, le groupe Air France-KLM dispose également de la plate-forme de Schiphol près d'Amsterdam. Cet avantage concurrentiel est précieux. Si Lufthansa est également bien placée, avec Francfort, British Airways est désavantagée à Londres-Heathrow, trop saturé pour accueillir un *hub* puissant. Cependant, l'interdiction de mouvements aériens entre 23 h et 5 h à Francfort, appliquée en 2012, va gêner le développement de Lufthansa.

L'aéroport d'Orly offre des avantages indéniables pour la desserte de l'Île-de-France. Il est proche de Paris, au sud de la capitale, position favorable pour les vols domestiques et vers le pourtour méditerranéen¹. Orly a toutefois deux handicaps : des aéro-gares nécessitant une refonte pour faire face aux évolutions du marché et un environnement local particulièrement hostile. Concernant les aéro-gares, ADP envisage d'y investir 400 à 450 millions d'euros jusqu'en 2018 pour relier les deux aéro-gares, en accroître la capacité en nombre de passagers et améliorer l'accessibilité par le métro et par le train à grande vitesse. L'environnement local est plus complexe à traiter : certains élus vont jusqu'à prôner la fermeture d'Orly, quand d'autres y voient le principal employeur du département², d'autres encore se faisant l'écho des associations de riverains qui veulent accroître la durée du « couvre-feu » (extension de l'interdiction des mouvements d'avions la nuit)³.

EasyJet a décidé de desservir Paris par Orly. Ryanair a fait un choix radicalement différent en optant pour l'aéroport de Beauvais situé à 60 kilomètres de Paris⁴, ce qui

(1) Le temps de vol d'un avion venant du sud de l'Europe est de 10 à 15 minutes plus long s'il doit aller à CDG, soit un coût d'exploitation et une consommation de carburant supérieurs, pour une offre commerciale moins compétitive.

(2) La plate-forme aéroportuaire d'Orly emploie 27 000 personnes dont 96 % en CDI et 87 % à temps plein.

(3) Depuis 1968, les décollages sont interdits entre 23 h 15 et 6 h, les atterrissages entre 23 h 30 et 6 h 15. Depuis 1994, le nombre de mouvements d'avions est limité à 250 000 par an.

(4) Ce type de choix est systématique chez Ryanair : autre exemple, Gérone pour Barcelone.

cible une clientèle plus sensible aux prix qu'aux délais d'acheminement. Outre un coût d'utilisation beaucoup plus bas, cet aéroport de petite taille et à faible trafic offre l'avantage de réduire le temps de roulage des avions et donc d'accroître le nombre de rotations quotidiennes. Comme la plupart des compagnies *low cost*, Ryanair réalise le demi-tour de ses avions en 25 minutes en moyenne.

Les prévisions s'accordent toutes sur la progression continue du trafic aérien dans les années à venir. Pour permettre aux compagnies d'absorber cette croissance, la capacité des aéroports devra être non seulement préservée mais accrue. À défaut, la France risquerait de voir une part du trafic mondial lui échapper, avec des répercussions négatives sur l'emploi, y compris au sol. À Orly, un million de passagers génère mille emplois ; à Roissy, avec l'activité *hub*, il en produit mille cinq cents¹. L'impact économique des restrictions de trafic de nuit sur les aéroports fait l'objet de nombreuses études et de controverses. L'OACI, l'Union européenne et les États-Unis s'efforcent de concilier les intérêts de l'aviation civile et les demandes des riverains². Une mise en balance des avantages et inconvénients est demandée par chaque partie avant tout changement des plages horaires autorisées. On ne peut manquer de souligner également que l'absence de liaison dédiée en site propre entre Paris et ses aéroports constitue un handicap.

PROPOSITION N° 7

Préserver la capacité des plates-formes aéroportuaires à absorber la croissance des trafics, en mettant en balance d'un côté les restrictions d'utilisation des aéroports et la protection des riverains contre les nuisances sonores, à Orly et Roissy particulièrement, de l'autre côté l'essor des compagnies françaises, l'emploi généré par ces aéroports et la contribution du transport aérien au développement économique.

La nécessaire convergence d'intérêts entre l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle et Air France

Air France a besoin du soutien de CDG, en particulier dans la compétition internationale sur le long-courrier, car les deux entreprises sont liées dans la perception du service par les passagers, clients de la compagnie aérienne. Air France occupe en effet la principale place en 2011 dans le trafic de cet aéroport (54,7 %), très loin devant easyJet (6,5 %) et Lufthansa (2,8 %). Malgré des investissements importants du gestionnaire Aéroports de Paris (ADP), tant en infrastructures qu'en qualité de service, CDG reste mal classé dans les diverses enquêtes publiées, voire durement jugé, tandis que Francfort et Schiphol se disputent la meilleure place parmi les aéroports européens. Toutefois, ADP a bien conscience de ce déficit d'image et les investissements importants réalisés à CDG (outre ceux qui sont annoncés pour Orly) devraient porter leurs fruits à court et moyen termes. Mais il importe simultanément qu'ADP veille à maîtriser ses coûts, donc les redevances imposées aux compagnies aériennes, et que les pouvoirs publics encouragent par tous les moyens cette maîtrise (*voir Proposition n° 3*).

(1) Source : ADP.

(2) Voir notamment le document de travail de la Commission européenne :

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0828:FIN:FR:PDF>.

Les droits des passagers

L'Union européenne, estimant que trop de passagers subissent des annulations de vol, des refus d'embarquement ou des retards importants sans prise en considération suffisante de la part des compagnies aériennes, a renforcé et précisé en 2005 les conditions d'indemnisation et de prise en charge des passagers¹. Ceux-ci ont droit à indemnisation, au remboursement ou au réacheminement et à une prise en charge.

L'indemnisation est fixée à :

- 250 euros pour les vols jusqu'à 1 500 km ;
- 400 euros pour les vols intracommunautaires de plus de 1 500 km ou de 1 500 à 3 500 km hors Union européenne ;
- 600 euros dans les autres cas.

Peuvent s'y ajouter des frais de prise en charge : nourriture, hôtel, transport, télécommunications. En outre, le billet peut être remboursé.

À titre de comparaison, dans les années 1990, la SNCF a mis en place un système de dédommagement de ses clients grandes lignes en cas de retard important dont elle serait responsable. Cette initiative, purement commerciale à l'origine, s'est progressivement transformée dans l'esprit des clients en un droit à indemnisation des usagers : d'un geste commercial de la part du transporteur on est passé à une sanction contre lui.

Le risque de dérive du principe d'indemnisation est aujourd'hui dénoncé par les compagnies aériennes européennes, notamment par rapport aux compagnies étrangères² ou à cause des motifs qui leur échappent comme les grèves dans les aéroports. Il ne faut pas tomber d'un excès (le mépris des passagers) dans l'autre (la déconsidération des compagnies et les coûts excessifs³), comme l'illustrent de récents arrêts de la Cour de justice de l'Union européenne. Les compagnies ne comprennent pas qu'elles puissent être soumises à des dédommagements pour des motifs que les assureurs refusent de couvrir.

Toutefois, la Commission européenne a engagé une révision des droits des passagers dans le sens d'une moins grande sévérité à l'égard des transporteurs. Elle porte sur les conditions d'attribution d'indemnisations et de prise en charge des passagers en cas de retard⁴. Cette proposition devra cependant être avalisée par le Parlement.

(1) Règlement (CE) n° 261/2004 du Parlement européen et du Conseil du 11 février 2004 établissant des règles communes en matière d'indemnisation et d'assistance des passagers en cas de refus d'embarquement et d'annulation ou de retard important d'un vol, et abrogeant le règlement (CEE) n° 295/91.

(2) « Pour les vols en provenance d'un aéroport extérieur à l'Union européenne, de la Norvège, de l'Islande et de la Suisse, seuls les vols exploités par une compagnie communautaire sont concernés » ; source : ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie.

(3) Certaines compagnies incorporent désormais dans le prix de leurs billets une provision destinée à financer les indemnités dues aux passagers en lien avec la réglementation européenne et son interprétation par la Cour de Justice.

(4) Voir le communiqué du commissaire européen aux Transports Siim Kallas, le 13 mars 2013.

PROPOSITION N° 8

Veiller à ce que soit respecté un juste équilibre dans les droits des passagers, entre les compagnies aériennes européennes d'une part, les compagnies extra-européennes d'autre part, et éventuellement les autres moyens de transport, dans le cadre d'une concurrence équitable.

2.7. Un modèle économique toujours dans l'incertitude

La sensibilité des prix aux taxes et redevances

La compétitivité des entreprises européennes doit rester un souci permanent des instances politiques, dans un secteur soumis à une concurrence mondiale en dépit des contraintes réglementaires internationales encore fortement présentes sur les marchés¹. Les taxes sont donc considérées comme des risques sur le modèle économique autant des compagnies *low cost* que des transporteurs classiques, pour des raisons différentes : pour les unes, elles contrarient l'affichage d'un prix bas², pour les autres, elles affaiblissent la marge commerciale.

En dehors du rejet classique de la taxation, il faut prendre en compte trois soucis :

- la visibilité sur la cohérence des taxes et redevances et sur leur stabilisation nécessaire au modèle économique ;
- l'équité vis-à-vis des compagnies étrangères concurrentes non soumises à l'ensemble des taxes communautaires ;
- l'équivalence souhaitable des taxes et redevances entre les principaux aéroports européens, afin que les compagnies ayant leur base principale d'exploitation sur l'un d'entre eux ne soient pas défavorisées.

L'incertitude sur l'évolution des taxes et redevances

Le transport aérien est un secteur fortement capitalistique, nécessitant des investissements lourds sur de longues échéances. L'instabilité des charges, dont les taxes, rend délicat le calcul des retours sur investissements. Le manque de visibilité est un facteur de risque sur le modèle économique des compagnies, constamment mentionné dans leurs rapports annuels d'activité.

La contestation des taxes n'est pas propre à la France ; elle s'observe dans d'autres pays. Par exemple, la taxe APD, *Air Passenger Duty*, au Royaume-Uni, est vivement contestée, pour des raisons qui illustrent l'inquiétude des compagnies aériennes face à l'accroissement continu des taxes. Elle a été instaurée en 1994 avec deux taux,

(1) Voir notamment les dix propositions de la Fédération nationale de l'aviation marchande pour promouvoir un transport aérien français basé en France :

www.fnam.fr/images/documents/communiqués/050412_communique_s_10_propositions_de_la_fnam.pdf.

(2) Encore que certaines compagnies n'hésitent pas à afficher des prix de vol tout compris inférieurs au montant des taxes et redevances dues assises sur le trafic passagers : il s'agit manifestement d'une vente à perte qui semble cependant tolérée.

5 livres sterling par passager en Europe et 10 livres hors Europe. Mais depuis sa création :

- la taxe s’est compliquée, avec huit taux actuellement ;
- son montant a fortement augmenté, allant de 13 livres à 184 livres ;
- le montant n’est pas stabilisé : il augmente deux fois plus vite que l’inflation et la hausse suivante a déjà été fixée en 2012 pour le 1^{er} avril 2013¹ ;
- l’APD ferait doublon avec l’ETS européen si elle n’est pas supprimée lorsque le Royaume-Uni adoptera l’ETS.

Ce n’est pas le principe de payer ses coûts environnementaux que dénonce le secteur aérien en Europe mais bien l’accumulation et l’augmentation continues de taxes. Ce secteur a l’impression, en outre, que ses efforts en matière environnementale et de démocratisation du transport aérien ne sont pas reconnus.

Les contraintes relatives aux externalités (pollution, nuisances aéroportuaires, etc.) sont d’ores et déjà prises en considération en Europe. Dans les vingt ans à venir, elles s’imposeront de plus en plus inévitablement dans les autres parties du monde, avec l’accroissement de la démographie et l’élévation des niveaux de vie. L’enjeu pour l’Union européenne est de s’y préparer, pour en tirer un avantage et non pour se pénaliser dans la compétition internationale.

L’inégalité des conditions de concurrence

La principale menace qui pèse sur les compagnies traditionnelles européennes, même si celles-ci parviennent à accroître sensiblement leur productivité, résulte de l’inégalité des coûts salariaux. Cette inégalité s’observe par rapport aux compagnies implantées dans les pays européens où les charges sociales sont inférieures et surtout par rapport à des compagnies étrangères très avantagées par le bas coût de leur main-d’œuvre. Celles-ci bénéficient également souvent du faible coût de leur base aéroportuaire principale, alors qu’elles disposent de moyens de production (les avions) strictement comparables. En outre, les compagnies domestiques de certains pays constructeurs aéronautiques (États-Unis, France, Allemagne, Grande-Bretagne, Espagne et Canada) ne peuvent prétendre à des assurances crédit export, dont peuvent bénéficier leurs compétiteurs. Nous avons également attiré l’attention sur certaines charges ou contraintes spécifiques que l’on ne sait pas – ou que l’on ne veut pas – imposer aux concurrents étrangers. Ces handicaps peuvent faire craindre une évolution plus que préoccupante de l’industrie européenne du transport aérien, ou en tout cas de ses trois grandes compagnies traditionnelles – Air France, British Airways et Lufthansa –, avec toutes ses répercussions en matière d’emploi et de contribution à la richesse nationale. Les scénarios possibles d’évolution décrits ci-après incorporent ces préoccupations.

(1) Le taux maximum de l’APD est passé à 188 livres au 1^{er} avril 2013. Voir communiqué de l’EAE, <http://files.aea.be/News/PR/Pr13-009.pdf>.

3. Les scénarios possibles

Les scénarios envisagés ici privilégient une réflexion sur l'avenir des compagnies aériennes historiques européennes, particulièrement exposées à une forte concurrence. Ils tentent de fournir plusieurs visions aussi contrastées que possible de l'avenir de ces compagnies. Nous nous efforcerons, chemin faisant, d'estimer leur degré de probabilité, voire leur caractère plus ou moins souhaitable.

Ces scénarios reposent sur un certain nombre d'hypothèses communes :

- ils sont construits en supposant que c'est le marché qui structure les compagnies aériennes. On ne retient pas de variante où des États décideraient à nouveau de financer une compagnie nationale publique. Il est clair toutefois que le marché n'est pas seul en cause : les conditions réglementaires imposées par les États et la Commission européenne en ce qui concerne la concurrence, les modalités des contrôles financiers, l'environnement économique, en particulier en matière de taxes et de redevances, de même que la plus ou moins grande souplesse en matière d'évolution sociale sont également des facteurs structurants ;
- ils sont établis en focalisant l'analyse sur la situation européenne : ils visent ce que pourrait être la place des compagnies européennes dans le marché mondial, notamment les trois grands groupes actuels (Air France-KLM, Lufthansa et IAG) ;
- l'environnement politique, économique et technique est supposé ne pas connaître de rupture fondamentale dans les vingt ans à venir ;
- on suppose également que les aéroports européens seront en mesure de faire face à la croissance du trafic à des coûts raisonnables, et qu'il en sera de même des systèmes de contrôle du trafic aérien.

Dans ce cadre, il s'agit donc d'évaluer les conditions de réussite des compagnies aériennes européennes historiques. Dans tous les cas, on gardera à l'esprit l'importance en termes d'impact sur l'économie européenne, en particulier sur l'économie française, de ces différents scénarios. Pour le groupe Air France-KLM par exemple, la question concerne directement ses 102 000 employés, dont 9 000 pilotes et 23 000 personnels navigants¹. Les différents scénarios envisagés ne conduisent pas nécessairement à un maintien de l'activité des compagnies au niveau actuel. En outre, l'emploi sur les grandes plates-formes aéroportuaires européennes serait également affecté si les trafics générés par les activités de *hub* venaient à baisser.

L'élaboration de ces scénarios conduit à distinguer des évolutions possibles dans différents marchés : celui des liaisons point à point intra-européennes, celui des liaisons de rabattement vers les principaux *hubs* européens et enfin celui des liaisons long-courriers intercontinentales.

(1) Dont 70 000 salariés d'Air France (5 000 pilotes, 15 000 personnels navigants commerciaux et 50 000 personnels au sol). Source : Air France-KLM, Document de référence 2011.

Le panorama futur des compagnies aériennes européennes Quatre images possibles

Scénario 1 : les compagnies historiques européennes côtoient toujours les *low cost* en moyen-courrier et les grandes compagnies étrangères en long-courrier.

Scénario 2 : les compagnies historiques sont toujours présentes sur les marchés moyen et long-courriers, mais ont dû se regrouper pour faire face à la puissance des concurrents ; il n’y a plus qu’un ou deux groupes historiques, après fusion entre les trois groupes européens actuels et les dernières compagnies historiques indépendantes.

Scénario 3 : le trafic moyen-courrier est assuré exclusivement en *low cost* (filiales des compagnies historiques ou indépendantes). Le long-courrier est assuré soit par les compagnies historiques actuelles, soit par des alliances renforcées les incluant, soit par des compagnies non européennes plus performantes.

Scénario 4 : le marché moyen-courrier est assuré par des compagnies *low cost* et le long-courrier est largement capté par des compagnies américaines, asiatiques ou du Moyen-Orient ; les compagnies historiques européennes sont marginalisées.

3.1. Scénario 1 : les compagnies historiques européennes maintiennent leurs positions

Description du scénario de maintien des compagnies historiques européennes

Marché	Acteurs
Moyen-courrier européen	Présence significative des compagnies historiques européennes et de leurs filiales, en concurrence avec des <i>low cost</i>
Long-courrier	Présence des compagnies historiques européennes en propre, en concurrence avec des compagnies étrangères

Source : CGSP

Dans ce premier scénario, de référence, on suppose que les transformations en cours au sein des compagnies européennes historiques, à périmètre d’action constant, leur permettraient d’assurer leur rentabilité financière et leur pérennité industrielle.

Ces transformations pourraient conduire à filialiser certaines activités des compagnies historiques afin d’en assurer la viabilité économique : c’est le chemin suivi par Lufthansa, qui prévoit de transférer l’ensemble de son réseau point à point européen à sa filiale *low cost* Germanwings. En revanche, les liaisons au départ et à l’arrivée des *hubs* de Munich et Francfort resteraient exploitées par Lufthansa sous sa propre marque. Le groupe IAG suit une voie similaire avec la création d’Iberia Express, filiale *low cost* du groupe, à laquelle seront transférées les liaisons court et moyen-courriers les moins rentables d’Iberia.

Dans une telle situation, le modèle économique des compagnies historiques sur le moyen-courrier ne serait donc pas menacé par la concurrence des *low cost* sur les lignes les plus fréquentées. La prime payée par les passagers empruntant les vols des compagnies historiques correspondrait à une qualité de service supérieure à celle d’un vol *low cost*, tant pour les prestations au sol et en vol que sur les délais d’attente et le confort pour les voyageurs en correspondance.

Dans ce scénario, les compagnies historiques réussiraient donc à limiter l'impact du développement des *low cost* sur le moyen-courrier européen et préserveraient ainsi l'apport au long-courrier. Bien entendu, les compagnies *low cost* poursuivraient leur essor, sans distorsion de concurrence vis-à-vis des autres compagnies.

Sur le marché long-courrier, on suppose donc que les compagnies européennes historiques seraient en mesure de préserver, voire de développer leurs liaisons intercontinentales. Un facteur de risque amène toutefois à nuancer cette hypothèse : les accords de ciel ouvert signés par l'Union européenne ou par les États membres individuellement ont un impact fort sur les potentiels de développement des compagnies. Ils peuvent conduire à ce que des volumes de trafic importants basculent des compagnies européennes vers des compagnies bénéficiant d'avantages compétitifs en termes de coûts salariaux, de conditions de change, voire de soutiens étatiques, leur permettant de tolérer une faible rentabilité des liaisons desservies.

Les avis divergent sur le réalisme de ce scénario, qui semble correspondre à la stratégie actuelle des trois compagnies historiques. Certains experts considèrent que les progrès de productivité, quels qu'ils soient, seront toujours insuffisants pour faire face aux concurrences de toutes natures. Par ailleurs, ce scénario suppose une attitude des pouvoirs publics et de la Commission européenne résolument tournée vers un soutien des compagnies existantes, et s'éloignant d'une politique qui accorde trop facilement des droits de trafic, sans recherche d'un véritable équilibre entre les parties contractantes, et qui se préoccupe peu des déséquilibres en matière de rémunérations, d'avantages et de coûts sociaux.

3.2. Scénario 2 : les compagnies opérant dans les conditions décrites dans le scénario 1 se rapprochent

Description du scénario de concentration des compagnies historiques européennes

Marché	Acteurs
Moyen-courrier européen	Présence des compagnies historiques européennes et de leurs filiales, après fusions, en concurrence avec des <i>low cost</i>
Long-courrier	Présence des compagnies historiques européennes en propre, après fusions, en concurrence avec des compagnies étrangères

Source : CGSP

Ce deuxième scénario suppose atteints les objectifs industriels du scénario de référence. Toutefois, la pression concurrentielle exercée par les *low cost* et les compagnies émergentes conduit les compagnies historiques européennes à rechercher des économies d'échelle et donc à se regrouper, à l'image de ce qui s'est passé sur le marché nord-américain.

Les regroupements peuvent viser quatre objectifs :

- l'amélioration de l'offre de transport, par exemple grâce à des synchronisations de dessertes permettant d'assurer le pré et le post-acheminement ;
- la mise en commun de moyens de production, grâce à des *joint ventures* par exemple ;

- les synergies dans les processus de commercialisation, en renforçant les accords interlignes ou de partages de codes ;
- la structure capitalistique, lors de fusions ou de rachats de sociétés.

Un tel mouvement de concentration s’observe actuellement aux États-Unis, bien que le marché américain soit déjà plus concentré que le marché européen : la fusion probable d’US Airways et d’American Airlines conduira à ramener de quatre à trois le nombre d’acteurs majeurs sur le marché américain.

Une telle évolution ne remet pas en cause le principe du *hub*, sur lequel s’appuient l’ensemble des compagnies aériennes européennes historiques. En revanche, on observerait un mouvement vers des compagnies disposant de plusieurs *hubs*, donc de plus de flexibilité dans l’organisation des liaisons de rabattement.

Un rapprochement entre les compagnies aériennes européennes apparaît comme le scénario le plus simple, la proximité géographique permettant vraisemblablement d’exploiter d’importantes synergies, sous réserve qu’il ne soit pas interdit par les autorités de la concurrence¹. Une seconde possibilité serait que ces regroupements s’opèrent avec des compagnies étrangères. On peut cependant s’interroger sur le sens de ces regroupements, ou plutôt sur le sens des prises de participation capitalistiques. Il n’est pas évident qu’il soit souhaitable de faciliter l’intervention de capitaux non communautaires au sein des compagnies européennes. Notons en outre que si un regroupement entre compagnies majeures intervient, l’attitude probable des autorités de la concurrence conduira à ce qu’il ne concerne que deux des trois compagnies majeures actuelles. Toutefois, les regroupements envisagés n’excluent pas la poursuite de la concentration par absorption des petites compagnies européennes orphelines.

Cependant, des rapprochements peuvent être réalisés indépendamment de la structure capitalistique des compagnies aériennes, dans le cadre des alliances ou de partenariats entre compagnies (synchronisation des plannings, accords de partage de codes ou encore *joint ventures*).

Les alliances sont une solution admise par les autorités *anti-trust*. Elles permettent en effet d’atteindre plusieurs objectifs :

- bénéficier de la croissance de certains marchés géographiques en s’alliant avec des compagnies qui y sont bien implantées ;
- maîtriser l’intensité de la concurrence ;
- partager les risques commerciaux et les coûts d’implantation.

Dans une telle hypothèse, plusieurs questions peuvent se poser. Sur le plan commercial, la marque d’une alliance peut-elle remplacer celles des compagnies membres ? On peut en douter : il ne faut pas oublier qu’au sein d’une alliance les compagnies demeurent concurrentes, sauf mise en place de véritables *joint ventures*. Sur le plan industriel, le système des alliances peut-il s’accommoder de liens de plus en plus étroits entre certains de ses membres tandis que d’autres choisiraient des modes de coopération moins intégrés avec leurs partenaires au sein de l’alliance ?

(1) On notera là aussi que certains experts doutent de l’efficacité réelle de tels rapprochements.

Sur le plan institutionnel, les alliances peuvent-elles être considérées comme les interlocutrices des instances politiques et internationales ? Ce n'est pas le cas actuellement et on n'observe aucun indice d'une telle évolution.

3.3. *Scénario 3* : l'intégralité des activités moyen-courriers (point à point et liaisons d'apport vers le *hub*) est captée par des compagnies *low cost*

NB : le scénario 3 se décline en plusieurs variantes autour d'un axe commun.

Description des scénarios de transfert intégral du marché du moyen-courrier vers des compagnies *low cost*

Marché	Acteurs
Moyen-courrier européen	Présence d'acteurs <i>low cost</i> uniquement, éventuellement liés aux compagnies historiques
Long-courrier	Présence des compagnies historiques européennes en propre, en concurrence avec des compagnies étrangères

Source : CGSP

Dans ce scénario et ses variantes, on suppose le marché du court-courrier marqué par un tropisme fort de la clientèle pour des prestations de base, économiques, favorisant un développement de masse de ce segment de marché. L'intérêt des consommateurs ne se porte donc plus vers les offres des compagnies aériennes historiques, qui sont remplacées par celles de compagnies *low cost*. On fait donc l'hypothèse dans ce scénario d'une part que le modèle *low cost* peut effectivement s'étendre à l'ensemble des liaisons moyen-courriers, y compris celles dont la fréquentation est moindre ou la saisonnalité très forte ; et d'autre part que le modèle du *low cost* apporte une réponse satisfaisante à la demande pour des prestations de transport *premium* de type « classe affaires », ou du moins que la viabilité d'acteurs non *low cost* proposant des prestations de ce type n'est pas assurée.

On peut alors envisager deux variantes décrivant les modèles économiques des acteurs *low cost* présents sur le marché du moyen-courrier.

Le moyen-courrier

Variante moyen-courrier a : l'ensemble des activités moyen-courriers des compagnies historiques sont filialisées en *low cost*

Compte tenu des caractéristiques de la demande de transport et de la concurrence des compagnies purement *low cost*, les compagnies historiques délèguent à leurs filiales *low cost* l'ensemble des liaisons moyen-courriers, y compris les liaisons d'apport.

La condition principale de réalisation d'un tel scénario réside toutefois dans la capacité des compagnies aériennes historiques à créer des filiales compétitives. Une condition essentielle de réussite de telles filiales est qu'elles ne répliquent pas le modèle économique classique, dont leur société mère cherche justement à se dégager.

Variante moyen-courrier b : l'ensemble des activités moyen-courriers des compagnies historiques sont déléguées à des compagnies low cost

Pour pallier le manque de compétitivité de leurs offres sur le moyen-courrier et l'insuccès de leurs tentatives de filialiser ces activités dans des compagnies *low cost*, les compagnies historiques contractualisent avec des acteurs *low cost* en vue de sécuriser l'approvisionnement de leur *hub*. Ce type de partenariat peut conduire à des niveaux d'intégration importants entre les deux partenaires : possibilité pour chacun des partenaires de vendre des billets sur des trajets complets (prestation moyen-courrier *low cost* puis prestation long-courrier par exemple), ou synchronisation des plannings de vol afin de minimiser les temps d'attente pour les passagers en correspondance¹. D'un point de vue capitalistique, ces partenariats peuvent prendre plusieurs formes, dont des prises de participation dans les compagnies avec lesquelles elles contractualisent, la mise en place des *joint ventures*. La réalisation de ce scénario dépend toutefois de la position des autorités de la concurrence compétentes : la généralisation de ces partenariats pourrait être antagoniste de l'intérêt collectif dès lors que le nombre de compagnies *low cost* opérant sur le territoire européen serait limité. Par ailleurs, il n'est pas évident, tant s'en faut, que le modèle économique des compagnies *low cost* soit compatible avec les contraintes d'alimentation des *hubs* : la mise en correspondance de vols moyen et long-courriers contraint l'organisation et peut diminuer notablement la rentabilité du moyen-courrier. Un scénario combinant les variantes moyen-courriers a et b semble plus réaliste.

Le long-courrier

Sur le long-courrier, les attentes des clients sont supposées rester diverses – contrairement à l'hypothèse faite sur le moyen-courrier – depuis le transport de masse économique jusqu'à la desserte d'un vaste réseau assortie de multiples services au sol et à bord. La concurrence sur ce marché est aujourd'hui très structurée géographiquement : États-Unis sur l'Atlantique Nord, Asie et Golfe vers l'Asie, l'Afrique et l'Australie ; vers l'Amérique du Sud, la concurrence vient principalement de LATAM. L'influence de la réglementation sur la structuration concurrentielle de ces marchés est particulièrement forte : la rentabilité des liaisons transatlantiques proposées par les compagnies européennes se trouverait augmentée si ces compagnies bénéficiaient de droits de sixième liberté aux États-Unis par rapport à la situation actuelle. Réciproquement, l'ouverture du marché intérieur européen procurerait à des compagnies étrangères un avantage compétitif certain sur des compagnies européennes ne disposant pas des mêmes droits dans le pays d'origine de ces compagnies – à plus forte raison si ces compagnies étrangères bénéficient de coûts structurellement plus faibles.

On suppose dans ce scénario que les accords de ciel ouvert noués avec les compagnies aériennes européennes sont négociés de manière à préserver les intérêts des passagers européens et des compagnies européennes, dont l'existence assure, sur le long terme, une desserte dans des conditions optimales de temps de trajet entre l'Europe et le reste du globe. Sous cette hypothèse, on peut toutefois envisager deux évolutions de la situation des compagnies européennes et qui dépendent en partie de l'évolution sur le marché du moyen-courrier et plus précisément de celui des liaisons d'apport.

(1) JetBlue Airways et Emirates ont mis en place de tels partenariats.

Variante long-courrier a : les compagnies historiques maintiennent leurs positions

Le succès des compagnies dans la conservation de leurs liaisons de rabattement permet de capter directement une large partie de la clientèle. Les compagnies européennes continuent alors leur croissance sur les différents axes intercontinentaux grâce à des taux de remplissage avantageux et à une clientèle nationale importante, qui compensent en partie les éventuelles différences de coûts salariaux.

Variante long-courrier b : le rôle des alliances se renforce

Les compagnies européennes font face à la concurrence de groupements alliant compagnies des émergents et *low cost* européennes. La concurrence est donc plus vive sur ces différents marchés, ce qui conduit à diminuer la part de marché des compagnies européennes. Dans une telle éventualité, le rôle des alliances et coopérations se renforce. Rien n'empêche les compagnies européennes d'adopter la même stratégie et de nouer des partenariats avec des compagnies *low cost* disposant d'un réseau fortement développé dans les pays émergents.

Variante long-courrier c : les compagnies européennes voient leur part de marché se réduire

Les compagnies européennes se trouvent face à la concurrence des compagnies américaines, restructurées grâce à la protection assurée par le chapitre 11, et à celle des compagnies du Moyen-Orient ou même de la Turquie. Celles-ci exploitent à la fois leur position géographique et une structure de coûts particulièrement avantageuse. Les compagnies européennes, défavorisées par une politique européenne libérale en matière de droits de trafic, souffrant par ailleurs de charges spécifiques (*voir chapitre 4*), voient leurs parts de marché s'éroder progressivement et leur activité plafonner ou même décroître.

3.4. Scénario 4 : face à la concurrence des *low cost*, des compagnies américaines et des pays émergents, la plupart des compagnies européennes historiques ne subsistent pas

Description du scénario de grande difficulté des compagnies aériennes européennes historiques

Marché	Acteurs
Moyen-courrier européen	Présence exclusive des compagnies <i>low cost</i> , non affiliées aux compagnies historiques
Long-courrier	Présence largement majoritaire de compagnies non européennes

Source : CGSP

On retient ici l'hypothèse d'une hégémonie totale des *low cost* sur les marchés domestiques nationaux et intra-européen. Certaines compagnies historiques pourraient éprouver des difficultés à contractualiser des liaisons de rabattement vers leur *hub* avec des compagnies *low cost*, celles-ci occupant une position dominante sur ces marchés. Dans une telle situation, le succès de chaque compagnie historique est déterminé en réalité par la compétitivité de son *hub* et sa capacité à attirer du

trafic grâce à un bon rapport qualité-prix : en particulier une grande qualité de service des aéroports principaux et néanmoins des niveaux de redevances aéroportuaires modérés. La compétition entre les aéroports européens s'accroît ; de plus, ces aéroports sont vulnérables à la concurrence des *hubs* du Moyen-Orient et de la Turquie.

La situation des compagnies aériennes européennes historiques est difficile. Même dans le cas d'un regroupement qui ne laisserait subsister que deux des trois groupes majeurs actuels, on ne peut exclure de sérieuses difficultés pour ce qui resterait des transporteurs aériens historiques. L'industrie européenne du transport aérien ne remplirait plus ses fonctions en termes :

- de rayonnement national ;
- de fourniture de services de transport aérien long-courrier dans des conditions favorables de temps de trajet et d'indépendance aux aléas politiques ou financiers hors zone euro ;
- de soutien à l'emploi ;
- de contribution à la valeur ajoutée européenne.

Il n'est pas évident que les usagers soient bénéficiaires de ces évolutions. Enfin, les aéroports européens seraient également victimes de cette évolution et verraient leur trafic stagner ou décroître.

La réalisation d'un tel scénario n'est pas invraisemblable. Certains experts le considèrent même comme probable si la politique actuellement menée par les autorités nationales et européennes persiste : multiplication des taxes, coûts aéroportuaires et de navigation aérienne élevés, libéralisations déséquilibrées.

En conclusion, les stratégies des compagnies historiques pourraient ne pas être à la hauteur des défis qui les menacent, ou se trouver compromises par l'environnement politique, social ou juridique. Certes, il appartient aux compagnies de s'adapter à cet environnement. Mais on ne peut exclure – peut-être même doit-on souhaiter – des évolutions des politiques publiques plus favorables à l'industrie européenne du transport aérien : aéroports et transporteurs, historiques ou non. Certes, l'époque n'est plus où la protection des transporteurs nationaux guidait les politiques publiques et où on se convainquait qu'en agissant ainsi, on sauvegardait également les intérêts des usagers. Mais on peut se demander si l'on n'est pas tombé d'un excès dans un autre : les États-Unis par exemple, inventeurs et promoteurs de la déréglementation, n'en poursuivent pas moins une politique de défense, non de leurs compagnies mais de leur industrie du transport aérien, tout en veillant à la limitation de ses charges, ce qui fait clairement partie de cette politique de protection. En outre, les États-Unis sont à l'évidence plus soucieux de permettre à leurs transporteurs de prendre des participations majoritaires dans le capital de compagnies étrangères que de permettre à celles-ci d'en faire de même dans le capital des compagnies américaines. Certes, le dernier accord signé avec l'Union européenne prévoit, théoriquement, de telles possibilités symétriques, mais il est peu probable que le Congrès ratifie ce point.

L'Europe, de son côté, pratique une politique orientée vers les intérêts de court terme des usagers du transport aérien, sans vérification systématique de la légalité des pratiques des différents acteurs. On peut craindre que cette politique n'entraîne des déconvenues à long terme. Dans le dernier scénario décrit, non seulement le transport

aérien européen long-courrier est menacé, mais le sont également les aéroports, et sans doute les usagers du long-courrier, tout particulièrement ceux pratiquant des voyages d'affaires : ce n'est sûrement pas l'intérêt de l'Europe.

Il est nécessaire et urgent de réexaminer cette politique et de s'interroger sérieusement sur les mesures à prendre, ou à ne pas prendre, pour préserver, au profit de l'Europe tout entière, un transport aérien européen présent sur tous les créneaux du marché, viable, et profitable. C'est également l'intérêt de la construction aéronautique européenne.

PROPOSITION N° 9

Entreprendre une analyse préalable, marché par marché, des risques et opportunités pour les passagers, les compagnies et les États membres d'une ouverture généralisée et systématique du long-courrier européen.

Les compagnies historiques européennes sont maîtresses de leur avenir. Toutefois, celui-ci pourrait être largement affecté par une libéralisation totale du marché du transport aérien européen. L'ouverture du marché intra-européen a été un succès, à la fois par la baisse des prix qui a permis une démocratisation du transport aérien et par l'accroissement des échanges qu'elle a engendré. Il n'est cependant pas certain qu'une libéralisation sur le même modèle de l'ensemble du marché du long-courrier soit aussi profitable aux usagers. Elle peut en revanche compromettre la viabilité des compagnies aériennes européennes et plus largement mettre en péril l'industrie du transport aérien européen.



ANNEXES

Annexe 1

Lettre de mission



PREMIER MINISTRE



Le Directeur général

Paris, le 2 mai 2012

Monsieur,

Dans le cadre du programme de travail 2012, je souhaite que vous concouriez en qualité de conseiller scientifique aux travaux du Centre d'analyse stratégique.

Après avoir enregistré en 2009 un recul de son activité, le transport aérien mondial a connu en 2011 une croissance exceptionnelle de 5 % du nombre de passagers transportés, retrouvant ainsi les niveaux de 2007-2008. Pour autant les effets de la crise ne sont pas effacés : certaines compagnies ont été placées en faillite et deux des trois plus grandes compagnies aériennes européennes ont affiché un résultat net négatif pour l'exercice 2011.

La concurrence internationale est forte pour les compagnies européennes : les compagnies des pays producteurs de pétrole et des pays émergents sont en forte croissance, les compagnies *low-cost* connaissent également un développement important sur les vols domestiques et surtout intra-communautaires. Air France-KLM aborde ces transformations du secteur aérien avec une marge de manœuvre réduite, du fait en particulier, de son fort endettement et d'une structure de coûts peu favorable.

J'ai donc décidé de vous confier la réalisation d'un rapport d'analyse et de prospective permettant de mieux cerner les enjeux présents et à venir du transport aérien européen.

Monsieur Claude Abraham
9, parc de Béarn
92210 Saint Cloud

www.strategie.gouv.fr

Centre d'analyse stratégique - 18, rue de Martignac - 75700 Paris SP 07 - Tél. 01 42 75 60 00 - strategie@strategie.gouv.fr

En vous appuyant sur une analyse historique, vous chercherez tout d'abord à identifier les principaux types de modèles économiques. Vous étudierez ensuite l'évolution du secteur aérien depuis l'ouverture à la concurrence du transport aérien en 1993. Vous chercherez à caractériser la situation économique actuelle des principales compagnies européennes et vous tenterez une prospective à vingt ans du panorama du secteur aérien, compte tenu de l'évolution de la concurrence et des marchés, et en vous concentrant sur les compagnies européennes.

Vous prendrez contact à cette fin avec les acteurs du secteur aérien que vous jugerez nécessaire de rencontrer.

Comme vous le savez, les communications, publications ou brevets ayant trait aux études ou travaux prévus dans le cadre de cette collaboration doivent faire, de ma part, l'objet d'un accord préalable.

Votre rapport devra m'être remis le 31 décembre 2012. Cette lettre de mission vaut donc du 1^{er} mai au 31 décembre 2012.

Je vous prie de croire, Monsieur, à l'assurance de ma considération distinguée.



Vincent CHRQUI



Annexe 2

Personnes auditionnées et contributeurs externes

Ce rapport a été rédigé dans une première version, à l'initiative du président de la mission. Il a été ensuite soumis à des experts du transport aérien. Leurs remarques, conseils et observations ont été prises en compte, autant que possible, dans la version finale. Le rapport n'engage pas les personnes consultées.

Personnes auditionnées et consultées

Pierre Albano, directeur de la coordination, Air France

Philippe Ayoun, sous-directeur des Études, de la statistique et de la prospective, Direction générale de l'aviation civile (DGAC), Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie

François Bacchetta, directeur général, easyJet France

Guy Battistella, directeur financier, IACA

Danielle Benadon, inspectrice générale de l'administration du développement durable, ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie

Jean-Didier Blanchet, ancien directeur général, Air France

Olivier Bougan, directeur Affaires publiques et communication, Fédération nationale de l'aviation marchande (FNAM)

Bernard Cathelain, directeur général adjoint Aménagement et Développement, Aéroports de Paris (ADP)

Frédéric Gagey, directeur général délégué Économie et Finances, Air France

Patrick Gandil, directeur général de l'Aviation civile (DGAC)

Pierre Graff, ancien président, Aéroports de Paris (ADP)

Lionel Guérin, président de la Fédération nationale de l'aviation marchande (FNAM) et président de HOP !

Yves Lambert, ancien secrétaire général de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)

Antoine de Lamothe, Relations compagnies aériennes, Aéroports de Paris (ADP)

René Lapautre, ancien président de l'Union de transports aériens (UTA), ancien directeur général d'Air Inter

Philippe Le Naour, responsable Analyses de développement et intelligence économique, Air France

Sylviane Lust, directrice générale, IACA

Dominique Patry, directeur des affaires internationales et des alliances,, Air France

Augustin de Romanet, président, Aéroports de Paris (ADP)

Jean-Marc Salagnac, responsable de la Planification stratégique, Air France

Guy Tardieu, délégué général, FNAM

Michel Wachenheim, ambassadeur, représentant permanent de la France auprès de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)

Le projet de rapport a également été envoyé pour avis au Comité central du groupe Air France-KLM, aux directions mobilité & transport et concurrence de la Commission européenne, et à l'Union des aéroports français.

Assistante

Élise Martinez



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 ».

Ces deux premières libertés sont exclusivement techniques. Certains pays membres de l'OACI ne sont pas signataires de ces engagements, car ils souhaitent continuer à contrôler eux-mêmes le survol de leur territoire.

- **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 ».

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 privilège 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

La disparition de six grandes compagnies américaines

Aux États-Unis, à la suite de la libéralisation du transport aérien, six des dix grandes compagnies aériennes historiques ont disparu.

Pan Am, leader historique, s'est insuffisamment adaptée aux évolutions de l'environnement économique, les coûts d'exploitation restant trop élevés tandis que la concurrence faisait pression sur les prix et adaptait rapidement son offre commerciale. Le renchérissement du carburant avion à partir de 1973 n'a pas fait l'objet de contreparties suffisantes pour contenir les coûts d'exploitation. Le réseau est apparu mal maîtrisé, Pan Am ouvrant des lignes intérieures alors que son expérience ne portait que sur l'international. Des lignes déficitaires ont été conservées pour des raisons historiques, voire de prestige. L'accident de 1977 (le premier de Pan Am, 583 morts en 1977) et l'attentat de Lockerbie (270 morts en 1988) ont dramatiquement affaibli la société. Enfin, Pan Am a subi durement la crise du transport aérien lors de la guerre du Golfe en 1991, année où elle fait faillite.

TWA, deuxième compagnie porte-drapeau des États-Unis, a bien abordé le tournant de la libéralisation du ciel américain : réseau efficacement organisé, investissement dans des avions moins coûteux à exploiter. Puis la gestion du réseau domestique américain est devenue le point faible de la compagnie, avec perte de rentabilité consécutive à un accord avec un distributeur vendant les sièges à des prix trop bas. À la même époque, l'accident de 1996 (vol TWA 800, 230 morts) a encore fragilisé la société, qui a connu alors des difficultés financières récurrentes. Finalement, après mise sous protection du chapitre 11 sur les faillites, TWA a été rachetée par American Airlines en 2001.

Braniff International s'est développée plus tardivement que les deux leaders américains mais avec une forte ambition lorsqu'est apparue la révolution technologique du moteur à réaction. La progression du chiffre d'affaires (multiplié par 3,5 de 1965 à 1975) a été remarquable. La situation s'est retournée après la dérégulation en 1978 : l'ouverture de nouvelles lignes et la mise en service d'avions toujours plus gros, au lieu d'un recentrage sur les liaisons profitables avec des appareils mieux adaptés à la taille des marchés, ont conduit à la faillite de la compagnie, brutalement, en 1982.

Eastern Air Lines a été confrontée à une concurrence forte avant même la déréglementation de 1978, notamment face à Delta Air Lines, les deux compagnies étant implantées à Atlanta. Tant que le marché était réglementé, Eastern a pu croître malgré des coûts de revient élevés. Mais dans les années 1980, les mesures de réduction des coûts de production, imposées par la baisse des prix sous la pression de la concurrence, ont été mal ressenties par le personnel. 4 000 employés sont alors menacés de licenciement, soit environ 20 %. Des grèves ont compliqué le redressement de la société, en proie à de multiples attaques, dont une amende de 9,5 millions de dollars de la FAA (Federal Aviation Administration) pour manquement à la sécurité. Transporteur officiel de Disney World ouvert à Orlando en 1971, Eastern perd cet accord au profit de Delta en 1989. La compagnie se place sous protection du chapitre 11 sur les faillites en 1989, sans parvenir à se redresser. La mise en faillite intervient en 1991.

Western exploite essentiellement des lignes sur le continent nord-américain, avec succès. L'entreprise est convoitée par des compagnies qui cherchent à se développer par croissance externe. Un accord est finalement conclu avec Delta qui achète Western pour 860 millions de dollars : la fusion est effective en 1987 et la marque Western est abandonnée, tous les vols étant dorénavant assurés sous le seul nom de Delta.

Northwest connaît une forte expansion dans la phase de déréglementation pendant plus de vingt ans, en adaptant continuellement son réseau selon les volumes de trafic, en rachetant des concurrents, en prenant des mesures rigoureuses de réduction des coûts pendant les périodes de crise (guerre du Golfe, SRAS) et en nouant des alliances, notamment avec KLM entre 1993 et 1996. Des difficultés, à partir de 2001, dégradent la rentabilité de la compagnie, malgré un trafic la plaçant au cinquième rang américain en 2008. Après une restructuration réussie sous protection du chapitre 11 en 2007, Northwest fusionne avec Delta Air Lines et la marque disparaît en 2010.



Annexe 5

Le passage à la liberté tarifaire en Europe

La Communauté européenne franchit un cap important en 1986 avec l'Acte unique européen, qui vise à ouvrir davantage les marchés à la concurrence. Ainsi, dans le transport aérien, la libéralisation des tarifs s'est effectuée progressivement, en laissant *aux compagnies le temps de s'adapter. Le transfert d'une politique de prix élaborée par des pouvoirs publics vers une gestion par les entreprises commerciales s'est accompli en trois étapes : fixer un cadre puis assouplir les contraintes avant de les supprimer.*

La Commission définit en 1987 une grille tarifaire :

- *tarif de référence* ;
- *tarifs à prix réduit* de 10 % à 35 % pour un aller-retour ou un trajet circulaire avec nuit du samedi au dimanche ou au moins six nuits consécutives, hors période de pointe, acheté au moins 14 jours à l'avance et remboursable sous conditions ;
- *tarifs à prix très réduit* de 35 % à 55 % pour des personnes âgées de moins de 25 ans ou de plus de 60 ans, ou en famille à trois personnes au moins, ou en groupe de six ou plus, assorti de conditions d'achat anticipé et de restrictions de remboursement.

Les réductions reposent sur des critères sociaux ou comportementaux visant à exclure la clientèle d'affaires ou privée voyageant hors loisirs anticipés. Ces critères seront largement employés par les compagnies aériennes, à l'instar de la SNCF.

Cette grille est remplacée en 1990 :

- *tarif de référence* ;
- *tarif économique normal*, entre 95 % et 105 % du tarif de référence ;
- *tarifs à prix réduit* de 6 % à 20 % pour un aller-retour, échangeable et remboursable sous condition ;
- *tarifs à prix très réduit* de 21 % à 70 % pour un aller-retour assorti de deux conditions, nuit du dimanche ou six nuits sur place, échange et remboursement contraints, anticipation ou dernière minute, moins de 25 ans ou plus de 60 ans, en famille à trois au moins, hors période de pointe ;
- s'y ajoute un *tarif entièrement flexible* s'élevant à plus de 105 % du tarif de référence.

Cette grille sera également largement exploitée.

Dans les deux cas, les grilles doivent être soumises aux autorités des États membres, mais les possibilités de s'y opposer sont progressivement réduites.

En 1992, les notions de niveaux de réduction, de conditions à remplir et d'approbation disparaissent. Dorénavant, les compagnies aériennes fixent elles-mêmes leur prix de vente.



Annexe 6 Bibliographie

Airbus (2012), *Global Market Forecast 2012-2031*.

Asensi F. (2001), Avis n° 3325 sur le budget du transport aérien 2002, Assemblée nationale, www.assemblee-nationale.fr/budget/plf2002/a3325-13.asp.

Asensi F. (2000), Avis n° 2629 sur le budget du transport aérien 2002, Assemblée nationale, www.assemblee-nationale.fr/budget/plf2001/a2629-13.asp.

Asensi F. (1999), Rapport d'information n° 1671 sur la politique aéroportuaire, Assemblée nationale, www.assemblee-nationale.fr/rap-info/i1671.asp.

Balbin É. (1994), « La déréglementation du transport aérien aux États-Unis et en Europe », OEST (Observatoire économique et statistique des transports), http://temis.documentation.equipement.gouv.fr/documents/temis/NS/NS_081_3.pdf.

Bartels L. (2012), « The inclusion of aviation in the EU ETS, WTO law considerations », *ICTSD Trade and Sustainable Energy Series n°6*, International Centre for Trade and Sustainable Development, avril.

Beigbeder C. (2007), *Le « low cost », un levier pour le pouvoir d'achat*, Rapport remis le 12 décembre 2007 à Luc Chatel, secrétaire d'État chargé de la Consommation et du Tourisme.

Billette de Villemeur É. (2004), « Comment réguler le secteur aérien ? », *Revue économique*, 2004/3, vol. 55, www.cairn.info/revue-economique-2004-3-page-533.htm.

Boeing (2012), *Current Market Outlook 2012-2031*.

CAPA – Centre for Aviation : *Airline Leader*, n° 6 à 13.

CAPA – Centre for Aviation (2012), *North Asia LCC and New Age Airlines 2012 – A Revolution is Under Way in North Asia Aviation*.

Cartigny E. (1991), Rapport n° 330 sur la gestion d'Air France, Sénat, www.senat.fr/rap/r90-330/r90-3301.pdf.

Chambe R. (1980), *Histoire de l'aviation*, Paris, Flammarion.

Commission européenne (2012), « La politique extérieure de l'UE dans le domaine de l'aviation – Anticiper les défis à venir », *COM(2012) 556 final*, 27 septembre.

Commission européenne (2010), US Department of Transportation, *Transatlantic Airline Alliances: Competitive issues and regulatory approaches*.

Dennis N. (2010), « Old conflicts, new rivals? Airline competition in the European market ». in European Transport Conference 2010, 11-13 octobre, Glasgow.

DGAC (Direction générale de l'aviation civile) (2012), *Observatoire de l'aviation civile 2010-2011*, tomes 1 et 2, ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, mars.

Dutheil de la Rochère J. (1982), « Aspects nouveaux du bilatéralisme aérien », *Annuaire français de droit international*, www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/afdi_0066-3085_1982_num_28_1_2524.

Espérou R. (2009), *Histoire du transport aérien français*, Saint-Malo, Pascal Galodé Éditions.

Eurocontrol (2012), *Seven-Year Flight Forecast – Flight Movements 2012-2018*, septembre.

FAA (Federal Aviation Administration) (2011), *FAA Aerospace Forecast – Fiscal years 2011-2032*.

Fayolle C. (2003), « La dérégulation du transport aérien en Europe (1987-1997) », *Guerres mondiales et conflits contemporains*, n° 209, www.cairn.info/revue-guerres-mondiales-et-conflits-contemporains-2003-1-page-75.htm.

Friesen M., Meinshausen S. et Schiereck D. (2012), « The Swissair disaster, announcement effects of a failed acquisition strategy », *Asia Pacific Journal of Applied Finance*, 01/2012, n° 5, juillet, p. 1-15.

Gönenç R. et Nicoletti G. (2011), « Le transport aérien de passagers : réglementation, structure du marché et performance », *Revue économique de l'OCDE*, 2001/1, n° 32, www.cairn.info/revue-economique-de-l-ocde-2001-1-page-203.htm.

Gonnot F.-M. (2003), Rapport n° 1016 sur l'avenir du transport aérien et la politique aéroportuaire, Assemblée nationale, www.assemblee-nationale.fr/12/rap-info/i1016.asp.

Guinchard M. (1956), « L'International Air Transport Association », *Annuaire français de droit international*, vol. 2, p. 666-672.

IATA (International Air Transport Association) (2011), *The Economic Benefits Generated by Alliances and Joint Ventures*.

IATA (International Air Transport Association) (2011), *Vision 2050*.

Japan Aircraft Development Corporation (2012), *Worldwide Market Forecast for Commercial Air Transport 2012-2031*.

Lachnitt J. (1968), *L'Aviation aujourd'hui*, Paris, Larousse.

Laile H. (1959), *Regards neufs sur l'aviation commerciale*, Paris, Seuil.

Le Grand J.-F. (2004), Rapport n° 49 sur le projet de loi relatif aux aéroports, Sénat, www.senat.fr/rap/I04-049/I04-0490.html.

Merlin P. (2002), *Le Transport aérien*. Paris, PUF.

Publications de l'OACI, de l'IATA, de la DGAC et d'Eurocontrol :
www.icao.int/publications/Pages/FR/series-doc.aspx,
www.iata.org/Pages/default.aspx,
www.developpement-durable.gouv.fr/-Secteur-Aerien,1633-.html,
www.eurocontrol.int/lists/publications/all-publications.

Rapports annuels des compagnies aériennes.

Rossignol D. (2009), *Air France, mutation économique et évolution statutaire*, Paris, L'Harmattan.

Saglietto L. et Levy D. (2007), « Le ciel aérien sans frontières. Structure des alliances stratégiques », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 177, p. 35-55.

Saglietto L. et Levy D. (2006), « Étude morphologique du réseau des alliances stratégiques aériennes », *Flux*, 2006/3, n° 63, www.cairn.info/revue-flux-2006-3-p-17.htm.

Sciences Po (2006), Colloque « Transport aérien et développement durable », Paris, 1^{er}-2 juin, www.comite21.org/docs/economie/axes-de-travail/alimentation-dechets-energie-transports/actes-colloque-transport-aeriendd.pdf.

Statistiques officielles sur les transports en France :
http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/temis/document.xsp?id=Temis-0001048&qid=sdx_q1&n=6&q.

Varlet J. (1997), « La déréglementation du transport aérien et ses conséquences sur les réseaux et sur les aéroports », *Annales de Géographie*, tome 106, n° 593-594. p. 205-217.

Vielle B. (2005), *Air Inter, l'avion pour tous*, Boulogne-Billancourt, ETAL.

Zembri P. (2005), « Structure des réseaux et déréglementation », *Flux*, 2005/4, n° 62, www.cairn.info/revue-flux-2005-4-page-21.htm.

Les rapports du Commissariat général à la stratégie et à la prospective sont publiés sous la responsabilité éditoriale du Commissaire général. Les opinions qui y sont exprimées engagent leurs auteurs.

**RAPPORT
DISPONIBLE SUR**



www.strategie.gouv.fr (rubrique publications)

Retrouvez les dernières actualités du Commissariat général à la stratégie et à la prospective sur :

-  www.strategie.gouv.fr
-  [CommissariatStrategieProspective](https://www.facebook.com/CommissariatStrategieProspective)
-  [@Strategie_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)

Commissariat général à la stratégie et à la prospective

Le rapport "Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles ?" - juillet 2013 est une publication du Commissariat général à la stratégie et à la prospective

Directeur de la publication :
Jean Pisani-Ferry, commissaire général

Directeur de la rédaction :
Hervé Monange, adjoint au commissaire général

Secrétaires de rédaction : Olivier de Broca,
Sylvie Chasseloup

Dépôt légal : juillet 2013

Contact presse : Jean-Michel Roullé,
responsable de la communication
01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr



Créé par décret du 22 avril 2013, le Commissariat général à la stratégie et à la prospective se substitue au Centre d'analyse stratégique. Lieu d'échanges et de concertation, le Commissariat général apporte son concours au Gouvernement pour la détermination des grandes orientations de l'avenir de la nation et des objectifs à moyen et long termes de son développement économique, social, culturel et environnemental. Il contribue, par ailleurs, à la préparation des réformes décidées par les pouvoirs publics.

www.strategie.gouv.fr