

CONFÉRENCE MONDIALE DE TRANSPORT AÉRIEN : DÉFIS ET PROMESSES DE LA LIBÉRALISATION

Montréal, 24 – 29 mars 2003

- Point 1 : Aperçu préliminaire**
1.1 : Historique et expérience de la libéralisation

COMMERCIALISATION ET LIBÉRALISATION

(Note présentée par le Secrétariat)

SOMMAIRE

La présente note fait le point sur les faits nouveaux et les incidences faisant suite à la commercialisation des compagnies aériennes, des aéroports et des fournisseurs de services de navigation aérienne dans le contexte général de l'expérience de la libéralisation.

La suite proposée à la Conférence figure au paragraphe 4.1.

RÉFÉRENCES

Circulaire 291, *Le monde de l'aviation civile 2001-2004*
Circulaire 284, *Privatisation des services d'aéroport et de navigation aérienne*

1. INTRODUCTION

1.1 La libéralisation économique et la mondialisation depuis la dernière Conférence mondiale de transport aérien (ATConf/4) en 1994 ont provoqué des changements fondamentaux dans l'environnement commercial du transport aérien. La présente note donne un aperçu des développements en matière de commercialisation dans l'industrie du transport aérien, y compris les modifications aux structures des entreprises et aux modèles commerciaux ainsi que la commercialisation des aéroports et des fournisseurs de services de navigation aérienne. L'accent y est mis en particulier sur certaines des conséquences et incidences de la commercialisation.

1.2 La privatisation et la commercialisation des compagnies aériennes, des aéroports et des fournisseurs de services de navigation aérienne s'inscrivent dans le contexte des tendances générales rattachées à la mondialisation et à la libéralisation dans tous les secteurs de l'économie, au fur et à mesure que les gouvernements réduisent ou abandonnent la propriété et la gestion de nombreuses entités

publiques. Les tendances et développements principaux concernant la réglementation et l'industrie, dans le contexte de l'accès aux marchés, sont examinés séparément dans la note ATConf/5-WP/21. Les Chapitres 2 et 3 du *Monde de l'aviation civile 2001-2004* (Circulaire 291) contiennent davantage de détails sur les tendances et développements pour ce qui est des compagnies aériennes, des aéroports et des fournisseurs de services de navigation aérienne, pour 2001.

2. DÉVELOPPEMENTS RÉCENTS

2.1 **Structure des entreprises de transport aérien.** Dans le contexte des compagnies aériennes, privatisation est un terme souvent utilisé sans beaucoup de discernement qui tend à décrire un procédé plus qu'un objectif ou un résultat quantifiable. Ce procédé en est un de dessaisissement, par diverses méthodes, d'un actif détenu ou contrôlé par un gouvernement et il peut être réalisé par étapes dans le temps. Certains gouvernements peuvent considérer que la vente d'un petit nombre d'actions équivaut à de la «privatisation». Sous réserve de cette définition du terme, la privatisation des compagnies aériennes publiques a été l'une des principales transformations dans le secteur du transport aérien international, les compagnies aériennes de la très grande majorité des États ayant appartenu à ces derniers jusqu'à tout récemment. Les motifs de la privatisation sont très divers, allant de considérations purement économiques jusqu'à l'amélioration de l'efficacité d'exploitation et de la situation concurrentielle, en passant par un désir plus pragmatique de réduire le lourd fardeau financier imposé aux gouvernements par le financement d'immobilisations pour du nouveau matériel. Quelles qu'en soient les raisons, la privatisation des compagnies aériennes s'est faite en parallèle avec une perspective plus commerciale, au sein d'un environnement de plus en plus concurrentiel. Depuis 1985, quelque 130 gouvernements ont annoncé des projets de privatisation ou ont fait part de leurs intentions en ce sens pour environ 180 compagnies aériennes d'État. Durant cette période, 86 des entreprises visées ont effectivement été privatisées.

2.2 Il convient toutefois de noter que la privatisation n'a pas été facile. Un grand nombre de projets initiaux de privatisation ont dû être suspendus ou retardés à cause des complexités du processus, de la situation économique des compagnies en cause ou de circonstances locales même si, dans la plupart des cas, l'intention de privatiser demeure. Les incertitudes entourant le processus de privatisation sont également confirmées par une légère contre-tendance au renouvellement, habituellement à titre temporaire, de la propriété publique, traduisant une réaction nationale suscitée par le risque de faillite d'une compagnie aérienne d'État.

2.3 Modèles de gestion pour les compagnies aériennes

Dans le domaine de la commercialisation des activités des compagnies aériennes, on accorde beaucoup d'attention au choix de modèles de gestion appropriés permettant de garantir la viabilité compte tenu des circonstances particulières du marché. Certains des développements courants dans ce domaine sont analysés ci-après.

2.3.1 **Modèle de gestion de type tous services.** Au fur et à mesure de la libéralisation de l'accès aux marchés, tant sur le plan national qu'international, la stratégie et la planification des compagnies aériennes ont évolué du mode traditionnel de développement de routes de point à point vers un développement fondé sur les marchés de réseau. Les grandes compagnies aériennes tous services et aussi de nombreuses compagnies aériennes nationales de pays en développement ont modifié leurs structures de route et ont accru l'ampleur et la portée de leurs réseaux, en particulier par la formation de réseaux «en étoile» qui leur permettent de réaliser des économies d'échelle et de portée. Ces réseaux permettent à une compagnie aérienne d'exploiter des services plus fréquents (ce qui est intéressant pour

les passagers d'affaires «à rendement élevé») que dans le cas des réseaux de point à point, et de desservir des petites villes dont le trafic ne permettrait pas d'accommoder des services réguliers sans escale. Pour mettre sur pied des réseaux en étoile, les compagnies ne sont pas tenues d'exploiter elles-mêmes tous les services sur toutes les routes. Elles peuvent fonctionner en étroite collaboration avec d'autres compagnies aériennes par des accords de partage de codes, de réservation de capacité et de franchisage, moyennant des coûts supplémentaires minimales (voir ATConf/5-WP/21). Dans le même temps, la tendance aux réseaux en étoile n'est pas suivie de façon exclusive. Une fois que la demande atteint un niveau rentable, des services de point à point sont fréquemment introduits (au début avec des avions de capacité relativement faible) et un équilibre est continuellement assuré avec les opérations de type en étoile.

2.3.2 Les compagnies aériennes qui possèdent de vastes réseaux ont plusieurs avantages concurrentiels résultant de certaines économies d'échelle et de portée, par rapport aux compagnies plus petites ou même à faibles coûts. Ces avantages, qui compensent également dans une large mesure leurs structures de coûts relativement élevées, sont l'ampleur des réseaux et l'attrait pour la clientèle, une position avantageuse en matière de marketing, de vente et de distribution ainsi que les programmes de fidélisation. Ces compagnies ont également élaboré des structures tarifaires complexes et utilisent des systèmes de gestion de la recette unitaire perfectionnés pour optimiser les recettes de chaque vol. De par sa nature, la survie du modèle de gestion tous services dépend essentiellement des passagers d'affaires à haut rendement, et ce modèle permet toujours de générer des bénéfices dans de nombreuses circonstances, mais la concurrence et la pression à la baisse sur les tarifs réduits, et donc sur les rendements, font que ce modèle fait l'objet d'un examen et d'une réévaluation soutenus.

2.3.3 **Modèle de gestion à faibles coûts.** Depuis quelques années, des transporteurs rentables à faibles coûts défient les modèles de réseau tous services des grandes compagnies aériennes. Les caractéristiques communes du modèle de gestion des transporteurs à faibles coûts sont, avec quelques variantes : réseau de point à point mettant l'accent sur les routes à courte distance, fréquences élevées, structures simples à faible tarif, classe unique à haute densité sans réservation de siège, service de cabine simplifié, flexibilité en matière de dotation et frais généraux minimaux, usage intensif du commerce électronique pour le marketing et la distribution (y compris réservation en direct sur l'Internet et billetterie électronique). À l'appui de leurs structures à faibles coûts, ces transporteurs n'emploient habituellement qu'un seul type d'avion, avec une utilisation quotidienne élevée. En outre, ils desservent des aéroports secondaires moins encombrés pour garantir des temps d'escale courts ainsi qu'une haute ponctualité et pour réduire les frais liés aux aéroports. Grâce à leurs faibles coûts d'exploitation, ces transporteurs peuvent offrir tous leurs sièges à des tarifs bas. Cette formule n'est pas nouvelle et elle a été adoptée par de nombreux nouveaux exploitants aux États-Unis suite à la déréglementation intérieure. Même si rares sont ceux d'entre eux qui ont survécu, les transporteurs à faibles coûts qui ont réussi ont établi d'importants et viables avantages en matière de coûts et ils ont connu une croissance rapide non seulement au niveau national (par exemple, Southwest Airlines et jetBlue Airways aux États-Unis, Virgin Blue Airlines en Australie), mais de plus en plus sur le plan régional (par exemple, Ryanair et easyJet en Europe), et certains d'entre eux offrent des incitatifs qui intéressent les voyageurs d'affaires. D'autres arrivants sur le marché à faibles coûts, surtout dans le secteur Europe-Méditerranée, sont d'anciens organisateurs de voyages à forfait et de vols d'affrètement qui, de plus en plus, offrent davantage de vols sans service de cabine, reflétant ainsi la flexibilité accrue exigée par leurs clients, ce qui leur permet également d'éviter de perdre des passagers au profit des nouveaux transporteurs à faibles coûts. La formule s'étendra probablement à d'autres régions et, progressivement, aux services internationaux, lorsque les conditions du marché et les arrangements réglementaires le permettront.

2.3.4 Les grandes compagnies aériennes réagissent en général à la concurrence des nouveaux arrivants à faibles coûts en réduisant les restrictions sur les bas tarifs à disponibilité limitée. Du fait des avantages d'échelle et de portée perçus des grandes compagnies aériennes, cette stratégie sélective

fonctionne dans de nombreux cas mais pourrait ne pas toujours protéger les parts du marché advenant une concurrence directe de plusieurs compagnies aériennes à faibles coûts qui disposent d'avantages importants et durables en matière de coûts. En outre, les grandes compagnies aériennes ont souffert d'une chute des rendements au cours du ralentissement économique prolongé qui a restreint les voyages d'affaires, les passagers de cette catégorie optant pour des tarifs réduits. En outre, de nombreux passagers d'affaires ont abandonné les grandes compagnies aériennes qui ont relevé la limite supérieure de leurs tarifs élevés non restreints pour compenser les baisses de rendement et l'augmentation des prix du carburant, au profit des transporteurs à faibles coûts.

2.3.5 **Autres modèles de gestion.** Vu l'augmentation des pressions des coûts et l'impossibilité de continuer à augmenter les tarifs d'affaires, les priorités des grandes compagnies aériennes dans ce secteur ont dû être réorientées vers de nouveaux modes d'exploitation plus efficaces et l'élaboration de modèles qui aideront à assurer le retour des passagers (surtout des passagers d'affaires). L'une des méthodes adoptées par les compagnies aériennes en question consiste à établir des organisations séparées ou des filiales qui se consacrent aux vols court-courriers en concurrence avec les transporteurs à faibles coûts afin de contrer la menace des nouveaux arrivants. Cette stratégie à faibles coûts «compagnie à l'intérieur d'une compagnie» adoptée par de grandes compagnies aériennes combine des éléments clés de l'approche des transporteurs à faibles coûts avec la réputation et la qualité de leur propre marque (par exemple, Song de Delta Air Lines et Tango d'Air Canada), mais les premiers succès ont été limités (par exemple, Go de British Airways et Buzz de KLM ont été vendues à des concurrents et Continental Lite, Shuttle d'United et MetroJet d'US Airways ont été fermées). Encore une fois, cette formule va probablement acquérir une dimension internationale comprenant les vols long-courriers et les vols de vacances, comme cela a déjà été le cas pour Australian Airlines, filiale à faibles coûts de Qantas, visant à desservir certains marchés asiatiques.

2.4 **Commercialisation des aéroports et des fournisseurs de services de navigation aérienne.** Bien que, pour ce qui est des transporteurs aériens, l'industrie ait adopté une vocation orientée vers la concurrence commerciale, pour ce qui est des aéroports et des fournisseurs de services de navigation aérienne, le changement vers une autonomie financière et organisationnelle a été plus lent mais néanmoins important. Dans le cas des aéroports, on a assisté à une tendance soutenue vers la participation privée et la privatisation. Pour ce qui est des services de navigation aérienne, la tendance est à la commercialisation plutôt qu'à la privatisation. Ces développements, ainsi que leurs incidences réglementaires (vu que les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne sont essentiellement des services monopolistiques), sont passés en revue dans une étude OACI récente intitulée «Privatisation des services d'aéroport et de navigation aérienne» (Circulaire 284), qui contient également des éléments d'orientation sur le processus de privatisation et de commercialisation.

2.5 En parallèle avec la participation accrue des intérêts privés dans la gestion, l'exploitation et le financement des aéroports, on assiste à une augmentation spectaculaire des occasions commerciales aux aéroports. Les perspectives de plus en plus commerciales pour les aéroports se manifestent de plusieurs façons : accent mis de façon croissante sur la création de recettes non aéronautiques; obligation pour les aéroports de commercialiser leurs services et d'attirer des compagnies aériennes; concept de croissance et de développement de type «ville aéroportuaire»; importance des aéroports-pivots internationaux; relation entre ces pivots et les principales alliances entre compagnies aériennes ainsi que spécialisation des aéroports, par exemple lorsque ceux-ci sont proches les uns des autres. Chacun de ces éléments comporte un aspect concurrentiel, nonobstant la caractéristique monopolistique locale des aéroports.

2.6 La création d'un environnement plus libéralisé pour les compagnies aériennes a des incidences compensatoires sur les aéroports. D'une part, elle augmente les occasions pour les compagnies

aériennes de desservir davantage d'aéroports, ce qui peut avoir un effet positif sur la viabilité de ces derniers. Toutefois, cette flexibilité opérationnelle accrue pour les compagnies aériennes peut également causer une hésitation à desservir des aéroports éloignés ou dont le marché potentiel est limité, ce qui a un effet négatif sur les perspectives de recettes de ces derniers. En outre, cet environnement libéralisé réduit les engagements que doivent prendre les compagnies aériennes et augmente les risques pour les aéroports, par exemple en matière de construction d'installations d'aérogare. Une atténuation de l'engagement des compagnies aériennes à desservir certaines routes a des incidences sur les services de navigation aérienne et leur assiette de revenus.

2.7 De nombreux aéroports doivent par conséquent chercher à attirer de nouvelles compagnies aériennes et de nouveaux types de trafic — par exemple, vols long-courriers vers des aéroports secondaires — et élaborer des partenariats à long terme avec des compagnies aériennes ainsi que des alliances visant à garantir la stabilité du trafic. Dans le cadre d'une spécialisation visant à satisfaire de nouveaux types de trafic et de nouvelles exigences des compagnies aériennes, les aéroports peuvent, par exemple, consacrer des aérogares au trafic de correspondance ou regrouper les partenaires d'une alliance sous un seul toit. Toutefois, la spécialisation aéroportuaire comporte des coûts fixes élevés dont la plupart ne peuvent être recouverts si une compagnie aérienne ou une alliance abandonne un aéroport-pivot dont le trafic a été créé artificiellement. Une fois spécialisés, les aéroports comme les fournisseurs de services de navigation aérienne ont besoin de plus de temps et font face à des coûts plus élevés que les compagnies aériennes pour réagir aux changements. Les relations entre compagnies aériennes et leurs fournisseurs de services¹ doivent donc être transparentes et faire l'objet de consultations.

2.8 Une autre conséquence notable de la libéralisation des compagnies aériennes et de la commercialisation des aéroports a été la création d'occasions pour les aéroports secondaires et les transporteurs à faibles coûts. L'utilisation desdits aéroports par les compagnies en question permet à ces dernières d'éviter les aéroports-pivots encombrés et de réduire leurs frais d'exploitation. De leur côté, les aéroports peuvent en retirer des chances de développement et une viabilité financière.

2.9 Comme l'accent y est mis sur la réduction des coûts, l'environnement compétitif des compagnies aériennes amène souvent ces dernières à exercer des pressions sur les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne afin qu'ils réduisent leurs redevances d'usage. Dans le même temps, les compagnies tentent d'améliorer leur productivité et d'accroître leur efficacité et leur capacité. De meilleures pratiques commerciales et la mesure des performances sont devenues un développement corollaire de la gestion des aéroports et des services de navigation aérienne.

3. CONCLUSIONS

3.1 L'exposé qui précède permet de tirer les conclusions suivantes :

- a) depuis plus de dix ans, les compagnies aériennes, les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne deviennent plus commercialisés, dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Le développement dynamique de la commercialisation et l'expansion de la libéralisation continueront d'interagir et d'avoir des incidences un sur l'autre;

¹ La *Politique de l'OACI sur les redevances d'aéroport et de services de navigation aérienne* (Doc 9082/6) comprend des éléments sur la transparence et le processus de consultation (ainsi que sur le règlement des différends).

- b) bien que les compagnies aériennes, les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne soient interdépendants, leur commercialisation et leur privatisation dans un environnement libéralisé comportent plusieurs conséquences de type concurrentiel ainsi que des incidences financières pour toutes les parties. Des partenariats à long terme entre compagnies aériennes et aéroports constituent l'un des moyens de stabiliser cet environnement. En outre, les consultations devraient faire partie intégrante de leurs relations.

4. **DÉCISION DE LA CONFÉRENCE**

4.1 La Conférence est invitée :

- a) à prendre note des développements récents en matière de commercialisation mentionnés au paragraphe 2;
- b) à examiner et à adopter les conclusions présentées au paragraphe 3.1.

— FIN —