

Les *Building Blocks* pour la fixation des redevances aériennes

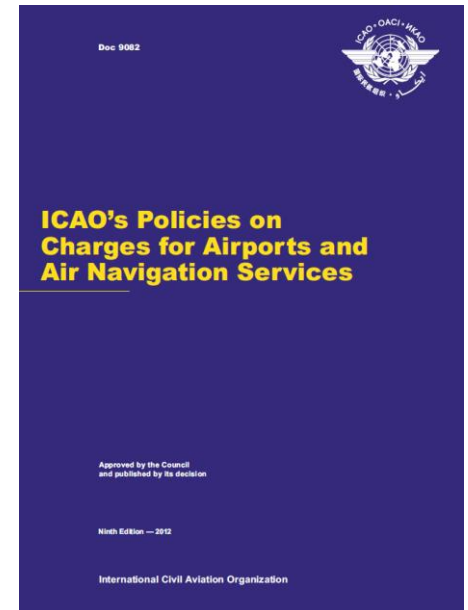
Dakar Séances 4 & 5

juin 2019



cadre de l'OACI pour la fixation des charges: doc 9082

- Les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne relèvent du champ d'application des politiques de l'OACI.
- Ces politiques ne se limitent pas aux conseils en matière de redevances mais fournissent également un cadre de régulation.
- En tant que membres de l'OACI, le plein respect de ces politiques est attendue.
- **La législation nationale aurait habituellement incorporé les politiques de l'OACI.**
- La législation décrit également un processus de règlement des différends.



La politique de l'OACI en matière de redevances se base sur 4 principes clés

L'OACI recommande que les quatre principes soient intégrés dans la législation nationale, la réglementation ou les politiques (...) afin d'être conforme.



- Non-discrimination.
- Relation aux coûts.
- Transparence.
- Consultation.



aéroports et des services de la navigation aérienne (CEANS) (Doc 9908)]. Suite à une recommandation adoptée par la CEANS et entérinée par le Conseil de l'OACI, les États sont encouragés à incorporer les quatre principes clés de l'établissement des redevances que sont la non-discrimination, la relation avec les coûts, la transparence et la consultation des usagers, dans leurs législations, réglementations ou politiques nationales, ainsi que dans leurs futurs accords de services aériens, afin d'en assurer l'application par les exploitants d'aéroports et par les fournisseurs de services de navigation aérienne (ANSP).

Le libellé « encouragé »:

Ne doit pas être pris comme une option, l'ensemble des États membres de l'OACI ont approuvé les politiques – fixant les normes à respecter.

Les principes de non-discrimination et de consultation

Pour des raisons différentes, l'IATA et les compagnies aériennes ont souvent du mal à comprendre les redevances proposées.

- Bien que la relation aux coûts et la transparence soient indispensables pour une bonne consultation – un processus mal conçu peut rendre cette consultation difficile et donc sans l'effet souhaité
- Dans certains cas, il n'existe aucun processus de consultation - Bien que les politiques de l'OACI s'appliquent, les redevances sont fixés sans consultation préalable.
- Des redevances différentes pour le **même** service existent - une indication d'un système de tarification discriminatoire.

La discrimination existe

- La tarification doit être transparente et applicable sans discrimination.
- L'absence de discrimination explicite se manifeste quand il n'y a pas de différence entre les compagnies aériennes nationales et celles provenant d'autres pays et entre ceux de autres pays.
- Le même service au même prix pour la même utilisation de l'espace aérien ou de l'infrastructure – suivant le principe de l'utilisateur payeur: *Celui qui paie a le droit de s'exprimer sur ce pour quoi il paie.*
- Il y a parfois une tendance à privilégier les compagnies aériennes nationales.

Répartition des coûts des services de navigation aérienne entre les usagers aéronautiques

5. Les coûts des services de navigation aérienne devraient être ventilés équitablement entre tous les usagers. Les proportions des coûts qui sont imputables à l'aviation civile internationale et à d'autres (notamment l'aviation civile intérieure, les aéronefs d'État ou autres aéronefs exemptés, et les usagers non aéronautiques) devraient être déterminées d'une manière qui garantisse qu'aucun usager n'ait à supporter la charge de dépenses qui ne lui sont pas imputables à juste titre conformément à de sains principes de comptabilité. Il est également recommandé que les États veillent à ce que des données de base sur l'utilisation des services de navigation aérienne soient tenues, lorsque ces renseignements présentent de l'intérêt pour l'imputation et le recouvrement des coûts. Ces données pourraient comprendre le nombre de vols par catégorie d'usagers, intérieurs ou internationaux, ainsi que les distances parcourues) et des renseignements sur le type et le poids de l'aéronef¹.

Qu'est-ce la transparence?

Une mesure de la transparence d'un processus est de savoir si la quantité et qualité des informations fournies permettent de comprendre la proposition tarifaire. Ceci implique des informations en matière de

- coût / prévisions,
- l'évolution des coûts,
- Le plan d'investissement,
- les prévisions de trafic,
- la prévision des recettes,
- Gestion des créances douteuses,
- etc.

La relation aux coûts – le lien entre les revenus et les charges

La société devrait être en mesure de recouvrir un niveau de charges d'exploitation raisonnable et efficace, être en mesure d'amortir ses investissements et de générer une rémunération régulée si cela est autorisé.

Les redevances aéronautiques ou des activités commerciales sont utilisés pour recouvrir les charges de l'exploitant.

Dans un premier temps, il convient de déterminer la base des charges à recouvrir et de prévoir leur évolution.

Le chiffre d'affaires, dont les redevances, est lié au développement du trafic:

Plus de trafic – augmentation des recettes

Moins de trafic - baisse des recettes



L'OACI définit également un cadre de calcul des redevances

La référence pertinente est Doc 9082, section II, paragraphe 2 i.

Le concept est la méthode des *Building Blocks* pour déterminer le niveau des redevances (pas leur structure).

Les blocs OACI représentent le coût total des services et prestations fournis par l'aéroport ou le prestataire de services de navigation aérienne

Le coût total, y compris une rémunération éventuelle est égal à la somme des

charges d'exploitation

+ l'amortissement des actifs

+ le coût de capital ou CMPC (WACC) si autorisé

- les revenus non-issus de redevances (caisse unique, dont subventions)

/ Prévisions de trafic

La traduction des charges et des revenus en redevances: Building Blocks

Le concept des building blocks est une approche logique pour calculer les redevances utilisé à travers le monde.

Il est important que toutes les parties intègrent la valeur et la logique de la méthodologie des Building Blocks.

Ensuite, il convient de trouver la valeur de chaque bloc ce qui reflète les coûts qui doivent être portés par les redevances.

L'environnement doit aussi être pris en compte: des contraintes de revenus, des questions de privatisation, le développement d'autres activités commerciales et le tourisme.

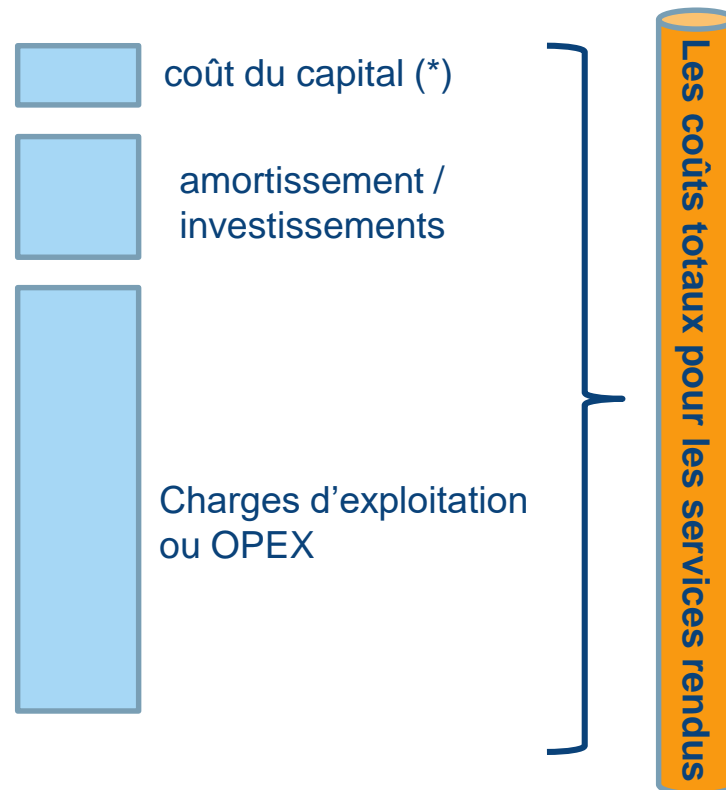
Les investissements futurs doivent être soigneusement examinés et discutés avec les usagers des investissements.

Les Building Blocks représentent...

- Les éléments qui déterminent le niveau global des redevances dans de nombreux modèles de régulation et conforme aux recommandations de l'OACI,
- La somme des différents coûts dont éventuellement une rémunération du capital raisonnable,
- Une vision de cette rémunération du capital en tant que coût – car il sera payé par les redevances comme les autres charges
- Une base de coût total que l'on mets en perspective compte tenu du trafic prévu pour arriver à un taux de redevances unitaires

La base des coûts utilisant les building blocks

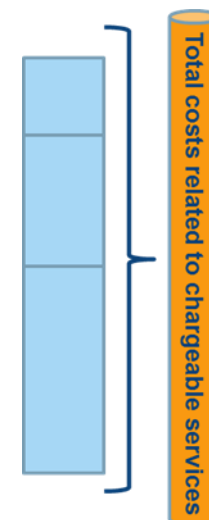
- Les Building Blocks définissent le coût total de la société liée aux services rendus.
- Ce concept est appliqué par de nombreux organismes de régulation pour déterminer le niveau global des redevances.
- L'entreprise doit être en mesure de récupérer un niveau de coût raisonnable et de générer des flux de trésorerie pour payer les investissements.



(*) Autres expressions: coût moyen pondéré du capital, CMPC ou WACC, taux de rendement raisonnable, rendement autorisé, le retour sur le capital.

Le concept reflète la logique d'une entreprise

- La société a besoin d'investir pour mettre en place l'infrastructure afin de fournir les services: AMORTISSEMENT.
 - Pour fournir les services, l'entreprise a des charges d'exploitation: le personnel, l'entretien, les coûts énergétiques etc. .: CHARGES D'EXPLOITATION OU OPEX.
 - Si l'entreprise est à but lucratif, le profit est calculé sur la base du coût du capital: COUT DU CAPITAL, CMPC OU WACC.
- La somme représente le chiffre d'affaires total admissible ou coût total pour la fourniture de services aéronautiques pour lesquels les redevances peuvent être perçu (net des recettes commerciales ou des subventions).



En termes pratiques

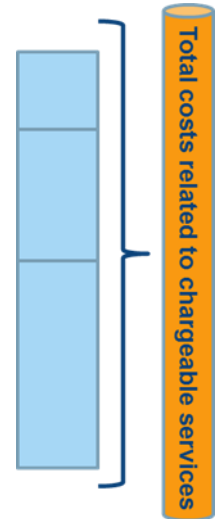
Les compagnies aériennes cherchent un bon service en échange des redevances raisonnables et transparentes

compagnies aériennes

- les niveaux de service convenus.
- Des prestations de services avec un coût efficace et raisonnable.
- Les investissements pour satisfaire la demande.
- L'absence de discrimination.
- Dialogue pro-actif.
- Une structure de coûts et redevances transparente

ANSP / Aéroports

- Des plans d'investissement non-consultés ou superflus (« gold plated »).
- Gestion du risque trafic
- La satisfaction des actionnaires.
- Développement des activités commerciales.
- L'opacité dans les discussions sur les charges et les redevances



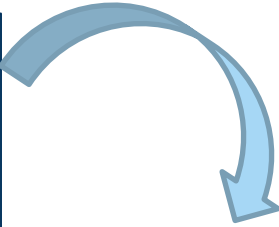
Comment les Building Blocks deviennent des redevances

En principe, les charges devraient permettre à l'entreprise de fournir les services au niveaux de qualité souhaité, ce qui lui permet de recouvrer les coûts dont ceux des investissements.

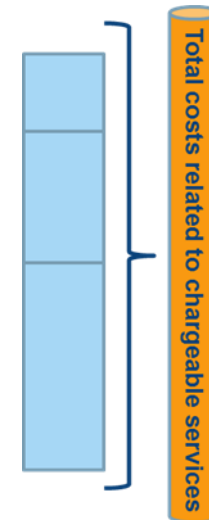
Les redevances sont payés par les utilisateurs, par exemple pour la navigation: survol, l'approche, les installations aéroportuaires, etc.

Comme les redevances sont liés à l'utilisation des services, les charges sont influencés par l'utilisation de ces services.

Un montant forfaitaire à contrario, ne respecte pas le principe utilisateur-payeur, car certains utilisateurs utilisent des services plus que d'autres (principe de non-discrimination).



Le résultat est **une redevance liée à l'utilisation**, Par exemple par PAX ou par survol.



En partant des charges et du trafic pour arriver sur les redevances

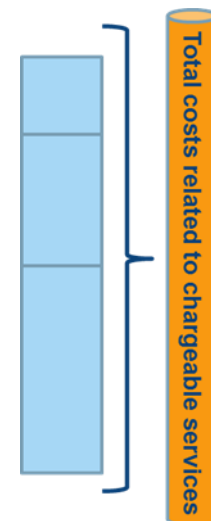
En règle générale, les redevances sont fixés par rapport au trafic prévu pour une période donnée et les couts analogues.

La somme des Building Blocks définit le coût total qui doit être payé pour être en mesure de financer les services.

Le coût total est comparé au développement du trafic estimé / prévu dans cette même période.

Coût total divisé par le trafic donne la redevance unitaire.

C'est là souvent des « soucis » commencent.



Débats marqués sur les coûts et le trafic

Trop souvent, les incitations peuvent exister pour décourager une approche transparente.

- Les Building Blocks font la somme des coûts de l'entreprise et les divisent par les unités de trafic.
- Le résultat est une redevance unitaire (par exemple, le coût par survol ou par atterrissage dans les aéroports).
- En termes simples:

Coût total = 10 000 000 USD

Le trafic total = 500 000 vols

Redevance unitaire: 20 USD

Ca parait pourtant simple, mais soulève souvent de vif débats qui peuvent créer inutilement une brèche dans la confiance entre parties prenantes



Pourquoi ces Building Blocks provoquent-ils des problèmes?

Ce qui arrive souvent :

- Le coût augmente mais le trafic baisse... la redevance unitaire augmente.
- Les deux parties entrent dans une discussion sans fin.
- Il faut résoudre cette situation avec un processus de consultation **transparent, ouvert et juste** - avec des mécanismes de résolution de conflit prévu à l'avance.

Total coût = 10000000 USD

Le trafic total = 500.000 vols

Redevance par vol: 20 USD

Total = Coût 12000000 USD

Le trafic total = 450000 vols

Redevance par vol: USD 26.7



Building Blocks

CHARGES D'EXPLOITATION OU OPEX

Qu'entend-t-on par charges d'exploitation?

- La gestion de l'entreprise a besoin de ressources: le personnel, les télécommunications, les prestations externes, l'entretien, les fournitures (électricité, eau), la location d'équipement, marketing, etc.
- Les petits objets sont regroupés : le coût du personnel comprend les salaires, les prestations de sécurité sociale (retraite, santé) et l'assurance.
- C'est analogue à une voiture personnelle: la voiture elle-même représente l'investissement (en capital), le coût de fonctionnement de la voiture (essence, entretien, amendes) représentent les charges d'exploitation
- Ceci correspond souvent au plan comptable de l'entreprise!

Le plus grand facteur qui affecte les opex est généralement le personnel

- L'élément majeur au sein OPEX est généralement liée aux coûts des employés d'une entreprise (salaires, assurances, cotisations de sécurité sociale, etc.).
- La dotation est exprimée en nombre de **FULL Time Equivalents** ou ETP (= équivalents temps plein).
- Le calcul est simple: plus les gens, plus le charges.
- Les effectifs ont souvent tendance à augmenter - surtout s'il n'y a pas de pression concurrentielle.
- Mais les augmentations doivent être raisonnables: pourquoi l'augmentation de la dotation en personnel, par exemple, si le trafic reste stable ou diminue?

Les effectifs influent également sur les autres postes de coût

Quels autres coûts sont liés à des effectifs?

Les frais de déplacement - billets d'avion, hébergement:
pas de personnel - pas de déplacement.

Frais de formation - même logique:
pas de personnel - pas de formation.

coût d'administration, par exemple les ordinateurs, postes de travail, logiciels, etc.
- même logique.

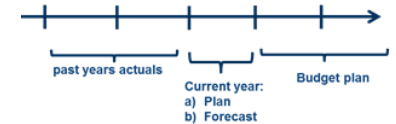
→ La transparence dans une consultation pour la détermination des redevances permettra aux utilisateurs (qui paient) pour comprendre si toute augmentation ou changement est raisonnable (par exemple, par rapport à leur propre entreprise).

Il convient de comparer le prévu avec le réalisé

Qu'est-ce qui peut arriver?

➤ Dans de nombreux cas, les prévisions s'écartent de la réalité, par exemple un coût finit par être moins élevé que prévu.

→ Pourquoi est-ce important et qu'est-ce que cela signifie?



- 1) Les frais ont été calculés sur une base de coût surestimée
- 2) Cela augmente l'incitation à surestimer les coûts sans mauvaise volonté, mais de fait (selon notre expérience).
- 3) On voit aussi souvent que les coûts réels sont meilleurs que ceux prévus, mais une nouvelle augmentation est prévue malgré la surperformance réalisée.
- 4) Voilà pourquoi une discussion transparente doit avoir lieu afin de trouver un accord.

Il convient d'analyser les écarts et de les expliquer

Que veut-on dire par un écart ?

L'analyse des écarts peut être menée sur plusieurs dimensions:

- L'analyse des prévisions par rapport à la réalité
- L'analyse historique

Pour comprendre et accepter l'évolution des coûts, nous devrions examiner et discuter des écarts dans ces chiffres et poser la question:

- Que voyons-nous?
- Comment pouvons-nous expliquer ce que nous voyons?
- Que devons-nous savoir pour comprendre les écarts?

Building Blocks

AMORTISSEMENT

Le concept derrière l'amortissement: Votre infrastructure devient obsolète et perd de la valeur

- L'amortissement considère que tout investissement peut être utilisé pendant une certaine période de temps.
- Le montant total investi est alors réparti sur ces années.
- Le montant par année reflète l'amortissement annuel.
- Dans le monde comptable, le montant de l'amortissement est affiché sur le compte de résultat en tant que charge.
- Au lieu d'avoir l'investissement complet dans le compte de résultat, seule la charge annuelle est reprise.
- Pour fixer les redevances, ce montant annuel est utilisé dans le bloc amortissement.
- Cela doit être fait pour chaque investissement qui est considéré un actif (CAPEX).

L'amortissement dans le calcul des charges compense le vieillissement des infrastructures

- Pour les aéroports ou les ANSP, les usagers ne sont pas facturés pour l'investissement en une fois, mais payeront avec un amortissement sur la période déterminée. Les exploitants doivent financer des investissements (prêts ou réserves).
- Le montant de l'amortissement annuel est comptabilisée comme une charge dans le compte de résultat
- La société récupère donc son investissement sous une séries de valeurs d'amortissement qui rentrent dans le calcul des redevances.
- Cela signifie également que tout dépassement de budget sur les investissements (quand le réel dépasse le prévu) finit par être payé par les usagers par la dépréciation plus tard - on constate que souvent les utilisateurs ne sont pas informés des estimations de coûts ont changé.

L'amortissement est un élément important dans le calcul des redevances, directement lié à l'infrastructure

- Une base d'actifs plus important se traduit dans un amortissement plus élevé
- Les investissements futurs seront payés par l'amortissement, tout investissement supplémentaire augmentera l'amortissement, mais ...

→ les investissements du passé atteindront leur fin de vie et cesseront d'être amortis, ce qui réduira le montant total.

- Lors de l'examen des redevances, le plan d'investissement exige un haut niveau d'attention car son coût sert de base pour l'évolution des redevances.

Les conseils de l'OACI sur l'amortissement des actifs

Exemples de différentes périodes d'amortissement

Bâtiments (en propriété perpétuelle et libre)	20–40 ans
Bâtiments (en location) ¹	Durée du bail
Pistes et voies de circulation	15–30 ans
Stationnements d'aéronefs	15–30 ans
Meubles et accessoires	10–15 ans
Véhicules automobiles	4–10 ans
Matériel électronique (y compris de télécommunication)	7–15 ans
Équipement général	7–10 ans
Matériel informatique	5–10 ans
Logiciels	3–8 ans

Le calcul de l'amortissement est simple

- Tous les actifs d'une entreprise (= investissements des années précédentes ou ceux à venir) sont généralement inscrites dans un registre d'actifs.
- Un registre des actifs est une simple liste de tous les actifs tels que les bâtiments, les installations, les voitures, etc. (également des logiciels).
- Le registre indique la date d'achat, le prix, la durée de vie en années et la valeur résiduelle.
- Si un nouvel investissement devient un actif, l'impact sur les redevances est généralement calculé en divisant le prix d'achat par le nombre d'années de vie (démarrage du compteur au début du mois d'entrée en service).
- La durée de vie est normalement basée sur les règles comptables, mais doit toujours être correctement examinée.

le rendement d'amortissement investi de l'argent au fil du temps

Les investissements ne sont pas gratuits - l'argent provient de l'épargne / réserves de trésorerie ou des actionnaires.



Les dépenses en infrastructure sont bien un investissement: il doit générer des rendements futurs comme toute autre forme d'investissement.



Par les redevances, l'argent dépensé pour l'infrastructure est remboursé au fil du temps par l'amortissement. Le montant de l'amortissement pour chaque actif est considéré comme un coût et est payé dans les redevances.



Si tout était payé en une fois, la redevance serait extrêmement élevée la première année et ensuite passera à presque rien. Ceci ne reflèterait pas la pratique comptable internationale.



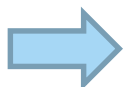
Au cours de la durée de vie de l'actif, l'argent investi est remboursé.

Tout l'argent investi, avec des « intérêts » est rendu aux investisseurs

L'amortissement garantit que le montant total dépensé est remboursé sur la durée de vie de l'actif.

De plus, si les investissements ont été financés avec de la dette, ceux-ci es paiements de taux d'intérêt des investissements de cas ont été financés par des prêts sont repris OPEX dans le calcul des charges.

Si la société est autorisée à faire un profit, ce profit (déterminé par le coût du capital) couvre les frais d'intérêt. Sinon, les intérêts sur la dette sont parfois repris dans les charges d'exploitation de l'aéroport.



En conclusion: Tout l'argent investi est retourné, plus un éventuel retour sur la durée de vie de l'investissement.

Exemple: Comment financer les investissements?

l'infrastructure aéronautique est coûteuse et nécessite des investissements initiaux importants.

Le financement peut provenir de différentes sources.

Les crédits doivent être remboursés (amortis) et les éventuels intérêts sont dû.

Les investisseurs privés voudront également recevoir un retour sur le capital investi - c'est pourquoi ils investissent.



Exemple

Le coût d'investissement pour un nouvel actif: 10.000.000 USD

Durée de vie de l'actif: 10 ans, soit l'actif perd 1.000.000 USD en valeur chaque année: → l'amortissement.

Financement:

100% par le crédit bancaire à un taux d'intérêt de 5%, l'amortissement à la banque est 1.000.000 USD par an.

Calcul des redevances:

1.000.000 USD est payé via le Building Block couvrant les amortissements chaque année.
Après 10 ans, le remboursement est terminé - lorsque la valeur est égale à zéro.

Le prêt est remboursé après 10 ans.

5% Taux d'intérêt chaque année jusqu'à ce que l'amortissement complet = 500.000 USD.

→ Cela fait partie du coût du capital de chaque année.

Conclusion: L'amortissement en tant que Building Block est lié aux actifs

- Chaque année, les actifs « vieillissent » jusqu'à l'amortissement complet.
- A partir de ce moment l'amortissement ne doit plus apparaître dans le calcul vu que l'argent investi a été 100% remboursé.
- L'actif peut encore être utilisé (sans amortissement supplémentaire) vu que la durée d'amortissement est basée sur les normes comptables et non sur les besoins réels de remplacement.
- Les investissements et les taux d'amortissement doivent toujours être soumis à un audit annuel.
- Les anciens actifs disparaissent du registre des actifs et les nouveaux actifs sont rajoutés.

La base des actifs régulés

- Une entreprise peut séparer ses actifs entre ceux liés à l'activité régulé et ceux qui sont indépendants du trafic aérien et donc ne font pas l'objet d'une redevance d'utilisation.
- Les actifs qui font l'objet des redevances font partie de la **base des actifs régulés (BAR ou RAB)** – cette base est l'objet de la consultation sur les redevances. Si une entreprise sépare les actifs régulés des actifs non-régulés, une séparation économique des coûts doit être fait.
- La répartition des actifs est souvent lourde car elle nécessite également une division des charges associés utilisant des clés de répartition.
- La possibilité de mettre en place une « caisse double » ne démontre pas en soi qu'une entreprise est soumise à des pressions concurrentiels car elle représente une séparation artificielle des activités

Building Block final

PRÉVISIONS DE TRAFIC

La plupart des revenus sont liés au trafic

Le chiffre d'affaires de l'entreprise provient généralement de différentes sources:

- 1) Les redevances pour les services aéronautiques.
- 2) Les revenus provenant des activités non-aéronautiques (formation, duty free, hôtels, stationnement, etc.).
- 3) Subventions de l'État ou d'autres formes de soutien financier qui ne nécessitent pas un remboursement.

La source principale de revenus reste celle liée aux services rendus: les recettes générées par les redevances aéronautiques.

Toutes les sources de revenus ont un effet sur la santé financière de l'entreprise.

Les prévisions de trafic sont un élément clé

- Comme nous avons vu, les prévisions de trafic déterminent le prix unitaire des redevances. Cela signifie:
- Un trafic plus élevé implique une réduction des coûts unitaires.
- Plus la somme des coûts des trois *Building Blocks* est élevé, plus le coût unitaire sera élevé à trafic constant.
- Un trafic élevé peut compenser des coûts élevés.
- Un trafic élevé peut masquer une évolution des coûts qui n'est pas raisonnable.



Point de départ: un examen des données de trafic

- Les prévisions de trafic de l'entreprise a souvent tendance à être trop conservateurs.
- Si le trafic s'avère plus élevé que prévu – alors les redevances sont fixés à un niveau trop élevé.



Comment peut-on empêcher cette situation?

- 1) Validation les prévisions de trafic avec les données des compagnies aériennes.
- 2) Comparaison des prévisions avec ceux des pays ou aéroports voisins.
- 3) Interpréter des causes des tendances actuelles.
- 4) Prendre en compte le potentiel de développement économique: la croissance économique est corrélée avec le trafic, même si les compagnies aériennes ne font que survoler un pays.

Examen des données de trafic

- 5) Identifier des sources d'information « neutres » tels qu'un régulateur ou un ministère
- 6) Sensibiliser aux compagnies aériennes sur l'importance de la transmission de leurs prévisions.
- 7) Consultez les données historiques par rapport à des prévisions existantes: a quel point le modèle arrive à prévoir justement le trafic? Si les prévisions de trafic s'écartent trop souvent, il faut analyser les tendances et causes de cet écart.



Points clés: Prédiction de trafic

- L'évolution du trafic est un facteur clé des redevances et du développement de l'infrastructure: il faut y accorder beaucoup d'attention!
- Invitez des experts lors des réunions afin de recueillir autant d'information que possible.
- Essayez de trouver une solution de prédiction de trafic qui fait l'objet d'un accord entre tous les partis.
- Sachez que tout accord sur les redevances qui porte sur plusieurs années aura tendance à être de moins en moins précis vers la fin de la période.
- Si un tel accord existe pour cinq ans, l'estimation des éléments financiers (charges et recettes) sont donc moins précis vers la fin de la période.
- Les prévisions de trafic se traduisent directement en revenus.

Comment trouver une solution

- ✓ Les stratégies de gestion de risque existent
- ✓ La gestion des risques nécessite de la collaboration.
- ✓ Les instruments financiers peuvent être utilisés pour contenir les risques.
- ✓ Le partage des risques de trafic est un modèle utilisé par plusieurs pays.
- ✓ L'Union Européenne utilise un système de partage des risques de trafic pour les redevances de navigation aérienne.



Le partage des risques de trafic exige un partenariat de confiance et un cadre contractuel

Une prévision de trafic est retenue pour calculer la base des revenus.
On définit des seuils de tolérance.

Les pourcentages de distribution de risque sont ensuite définis.
Des clauses de déclenchement ou de revoyure sont définis.

Par exemple:

0% d'ajustement pour moins de 2% d'écart
70% d'ajustement jusqu'à 10% d'écart
Au-delà de 10% - l'accord doit être revu.

Le partage de risque trafic - Exemple:

Prévisions de trafic en unités (par exemple, nombre de survols): 100.000 unités.

Tolérance: 2% - 102.000 unités / 98.000 unités - Aucun changement ou ajustement.

Le partage des risques: Après 2% et jusqu'à 10. Par exemple, jusqu'à un trafic de 95000 ou 105000.

Modèle de partage 70%: $3000 * 0,7 = 2,100$ unités.

→ $98.000 - 95.000 = 3000 * 0,7 = 2.100 * \text{redevance unitaire} = \text{valeur positive pour le nouveau calcul des redevances (augmentation des revenus recherché dans les redevances pour compenser un trafic en dessous des prévisions)}$.

→ $105000 - 102000 = 3000 * 0,7 = 2.100 * \text{redevance unitaire} = \text{valeur négative pour le nouveau calcul des redevances (réduction des revenus recherché dans les redevances pour compenser un excédent de trafic – baisse des redevances)}$.

Le partage de l'information est essentielle

La meilleure approche consiste d'avoir une discussion sur le trafic avec toute l'information historique et les prévisions détaillés pour discuter des hypothèses.

Le trafic est d'une importance primordiale pour les recettes, donc une prévision très précise est de mise.

Travailler ouvertement et avec une bonne attitude de la part de l'ensemble des participants créera les bonnes conditions pour une compréhension mutuelle et des relations cordiales.



MERCI

