

L'ouverture du ciel algérien à la concurrence

***Hidaya TOU
Universitaire de Tipaza***

Abstract :

Beyond the problem of the opening or not the air transport in Algeria to the Algerian and foreign private investors which remains composed, the opening of the Algerian sky in the competition(competitors) establishes(constitutes) at present a hardly debated subject. States and regional organizations do not stop putting pressure on Algeria for that purpose. The United States for the line Algiers New York, the European Union, the countries of the Arabian Gulf and the countries of the Maghreb in particular regularly try again there The International organization of the Civil aviation (ICAO) subscribes to it naturally.

The oppositions, at the moment, concerned Algerian authorities, at the idea of the open sky mainly (total opening of the sky) relieved in it by Air Algeria could not infinitely resist the pressures.

Keywords: opening of the sky, the authorities, Air Algeria, the Maghreb

الملخص:

إلى جانب مشكلة فتح أو عدم فتح النقل الجوي في الجزائر للمستثمرين الخواص سواء الجزائريين والأجانب الذي لا يزال مطروح، فإن فتح سماء الجزائر للمنافسة موضوع مثير للجدل حالياً. إذ تواصل الدول والمنظمات الإقليمية في ممارسة الضغط على الجزائر لتحقيق هذا الغرض. فالولايات المتحدة من أجل خط الجزائر العاصمة ونيويورك، والاتحاد الأوروبي، ودول الخليج العربي، وبلدان المغرب العربي تعاود الضغط بانتظام على الجزائر، وتؤيد المنظمة الدولية للطيران المدني (ICAO) ذلك بطبيعة الحال. إن معارضة السلطات الجزائرية المعنية، في الوقت الحاضر، لفكرة السماء المفتوحة بشكل رئيسي (الفتح الكلي للسماء) لا يمكنها الاستمرار إلى أجل غير مسمى. الكلمات المفتاحية: فتح السماء، سلطات، الخطوط الجوية الجزائرية، المغرب العربي.

Introduction

L'« ouverture du ciel » ou l' »open sky , est défini globalement comme "une libéralisation des trafics aériens entre deux pays sans contrainte aucune en nombre de passages ou de vols".. Nous concentrerons notre intérêt, dans la présente contribution, sur les enjeux pour l'Algérie et pour la compagnie Air Algérie d'un tel accord éventuel (raisons, avantages et inconvénients).

Les avis, autour de la question ainsi que sur ses soubassements et, enfin, sur les conflits entre les vols traditionnels, la " cinquième liberté" et les vols low cost ou vols à bas coûts sont divergents comme le sont les intérêts financiers et les convictions idéologico-dogmatiques et les rentes de situation.

Nous en débâterons et nous terminerons par la formulation de nos jugements et de nos options. Nous nous appuyerons sur un "Benshmarketing" utile, constitué du cas "open sky" du Maroc, pour une juste appréciation de la problématique de faisabilité ou non de l'open sky en Algérie.

L'ouverture du ciel algérien à la concurrence ou « l'open sky »

1.1. Les enjeux de l'accord, d' « open sky » pour l'Algérie et pour Air Algérie

L'accord est conclu entre deux Etats. Ils ne sont pas nécessairement de même capacité de transport aérien. Le partage à égalité du trafic n'est, par conséquent, pas toujours une condition à la conclusion de cet accord. Cette règle peut être observée dans les vols traditionnels. Il arrive aussi que des Etats, ne possédant pas de pavillon national de transport aérien, concluent des accords avec plusieurs Etats possédant un ou plusieurs transporteurs aériens ; à charge pour eux de répartir le trafic entre ces transporteurs ou de leur laisser la liberté de se livrer, les uns les autres, une concurrence conforme à l'esprit de l'ouverture du ciel, telle que conclue le 24 mars 1992 , ratifiée en 1993 et 2001 respectivement par les USA et la Russie et mis en application à partir de janvier 2002.

L'Etat algérien, Air Algérie et la culture ambiante imprimèrent à la question une surcharge dogmatique de rejet de l'idée de « l'open sky » ; en phase avec la culture de "tout Etat" et du rejet de tout ce qui s'apparente au "libéralisme" dans tous les domaines. La question de libéralisation de l'aviation civile décidée en 1998 par la loi n° 06-98 du 21 juin 1998 portant libéralisation du transport aérien que nous avons rappelée précédemment, ne prévoyait pas l'ouverture du ciel algérien. L'idée, il est vrai, était encore à la phase des ratifications.

Le pavillon national dans le transport aérien représentait encore alors une partie inviolable de la souveraineté nationale ! N'empêche, elle fut, toutefois, « entamée » en partie, par la concession au profit d'un transporteur aérien algérien, d'une partie de cette souveraineté. Le bafouement par ce transporteur (Khalifa) des règles de l'activité en vertu de cette concession est connu. Elle a battu tous les records de gabegie. Ses effets dramatiques aussi. Les signes " jugés" ravageurs et "scandaleux" dans la périphérie et pendant le jugement de l'affaire par la justice. La frilosité à l'égard de l'"open sky" endémique, frolant l' »idéologico-dogmatisme ». L'idée de l'"open sky" en Algérie fut toutefois évoquée officiellement en 2009 par les autorités algériennes en charge du transport aérien. Les orientations générales des plus hautes autorités du pays à cet égard, prônaient le temporisation et la circonspection dans le traitement du dossier. L'idée ressurgit en 2010 sous forme d'idée de traitement sélectif au profit des compagnies des Emirats arabes Unis, du

Qatar et du Koweït dans le prolongement du principe de l'ouverture réciproque du ciel avec l'Algérie qui figure dans les procès verbaux des hautes commissions mixtes de coopération avec ces pays. Les mêmes orientations d'ordre général, renvoyaient dans le temps leur mise en œuvre ; manière de signifier que la question avait encore besoin de murir et que le traitement sélectif de la question était politiquement inélégant¹.

1.2. Discordances et questionnements autour de l'open sky en Algérie

Les voix sont concordantes à l'intérieur d'Air Algérie pour rejeter l'idée même : Pour les Pdg d'Air Algérie: «La compagnie n'est pas prête pour l'accord «open sky» et qu'elle ne pouvait supporter une pareille mesure car la concurrence serait trop rude", et qu'ils souhaitaient limiter une telle ouverture aux compagnies régulières et non pas à celles des «low-cost» (charters) ². Ces réserves sont soutenues et par l'encadrement et par les multiples syndicats de la compagnie. Mais des avis favorables à l'ouverture du ciel se manifestent dans les milieux d'affaires et dans la presse du pays³; certainement pour des raisons pas toujours désintéressées. Les hommes d'affaires privés, nés à l'ombre de la rente pétrolière sous différents scénarios, poussent à la privatisation de tout le secteur public, Air Algérie comprise ; exploitant les difficultés économiques qui ont surgi à la faveur de la chute des prix de pétrole de juin 2014. L'ouverture du ciel algérien en découle, conséquemment. Mais les convictions économiques et les intérêts de la compagnie pourraient l'être moins. Même si le dogmatisme pur et dur sacrifie souvent l'efficacité et les meilleures options.

Deux facteurs majeurs s'opposent, pour le moment, à l'ouverture du ciel de l'Algérie à la concurrence:

- Un facteur culturel, plutôt subjectif, d'ordre idéologico-dogmatique qui persiste encore en Algérie et que d'aucuns qualifient, plutôt, d'esprit de défense de rentes de situation. S'y associent cadres gestionnaires, Personnel Navigants Commercial (PNC), Personnel Navigants Techniques (PNT) et la multitude de Syndicats de la compagnie. Le syndicat principal majoritaire d'Air Algérie, l'Union Générale des Travailleurs Algériens (UGTA), rejette aussi bien l'idée de faillite de la compagnie que celle de sa privatisation

- Un facteur objectif, d'ordre économique, financier et de marketing. Les deux compagnies publiques algériennes de transport aérien, Air Algérie et Tassili Airlines, soutenues par les autorités algériennes, s'opposent, pour le moment, à l'open sky, par une crainte d'une concurrence à armes inégales avec les compagnies aériennes étrangères traditionnelles régulières, "charters" ou "low cost", qu'elles soient du pays du décollage ou de celui de l'atterrissage.

Une certaine cohabitation paraît sagement admise par une sorte d'accommodement tacite entre ces deux facteurs. Cette cohabitation semble survivre à tous les débats s'y rapportant, depuis la promulgation de la loi n° 06-98 du 21 juin 1998 sus visée : une reconnaissance du principe de l'open sky et le renvoi de sa mise en œuvre jusqu'à réunion des conditions de compétitivité d'Air Algérie avec les compagnies aériennes étrangères qui bénéficieront de cette option quand elle serait appliquée par l'Algérie.

En effet, «la position des autorités algériennes n'a pas changé, à cet égard, mais elle n'a pas d'objection de principe à l'instauration de l'Open Sky en Algérie ; certaines conditions de réussite de l'opération dans le discours officiel n'étant pas réunies ; et ce, en dépit de pouvoir assortir l'accord favorable éventuel, de clauses de sauvegarde en raison des risques majeurs qui menacent l'activité des compagnies aériennes algériennes » (KAABACHE, 2017 : P12).

Il peut paraître élémentaire, axiomatique, voire légitime de chercher à protéger les compagnies aériennes nationales jusqu'à acquisition des moyens économiques pour faire face à la concurrence des grandes compagnies aériennes de pays riches (pas nécessairement développés) sur les plans de la taille des compagnies, de la capacité par aéronef, de la capacité totale, de l'étendue du réseau commercial, des communications, etc...

C'est une approche très controversée. Elle est métaphoriquement séduisante. Mais, dans la pratique, elle peut être à l'origine d'une médiocrité structurelle.

Prétendre que les deux compagnies aériennes algériennes se sont engagées dans un processus en constante évolution et que des réformes profondes ont été faites pour soutenir leurs intérêts respectifs sur leurs propres marchés et pour mieux se préparer à l'éventuel Open Sky, est profondément contredit par les éléments d'appréciation de ces compagnies que nous avons précédemment utilisés :

- Air Algérie patauge dans le renouvellement à l'équivalent, souvent décalé et financièrement pénible, de sa flotte, devant un marché aérien mondial qui évolue à plus de 6% par an. Et sous la hantise d'un endettement problématique pour des résultats financiers controversés, eu égard au sens que donnent les uns et les autres à « la compensation/ subvention qu'Air Algérie semble vouloir niveler à la hauteur de ses déficits et que l'Etat, par contre, veut strictement limiter à la seule contrepartie de « la sujétion de service public » pour les lignes domestique, essentiellement, écorchée des surcoûts de gestion.
- Tassili Airlines émergeant aux finances de Sonatrach, appelle une plus grande transparence : indices avérés de contreperformances et persistance d'une certaine confusion dans la définition de sa vocation et dans l'exercice de son activité, par rapport à ses statuts de création. Nous reviendrons sur ces questions au niveau des conclusions de notre thèse.

Se mettre aux normes OACI et IATA notamment, sur les plans de la modernisation des outils de gestion, des systèmes d'information et de l'obtention des différents certificats requis par les organisations internationales ou régionales de l'aviation civile en termes de qualité, de sécurité, de sûreté, etc..., déjà obtenus ou en cours d'obtention, ne peut nullement compenser la taille, la capacité, le réseau, la concurrence tarifaire, la ponctualité, la qualité des prestations de tous ordres, les capacités financières et le savoir faire cumulé par les compagnies aériennes internationales de forte compétition.

Attendre la réunion de toutes ces conditions pour l'ouverture du ciel algérien à la concurrence, est une condition qui n'arriverait jamais. Cela rappelle aussi le même discours et les mêmes préalables pour l'ouverture de l'économie algérienne aux règles de marché à partir de 1989

1.3. L'expérience marocaine en matière d' « Open Sky » un bilan, plutôt modeste

Le cas de la compagnie aérienne marocaine (RAM) est édifiant à plus d'un titre. Elle qui traversa sa plus grosse zone de turbulences financières après l'entrée en vigueur en 2008 de l'accord de l'"open sky" signé en 2005 par le Maroc avec l'Union Européenne. On parla même, à cette époque, de menace de faillite de la compagnie.

Le passage de la compagnie RAM à partir de 2011 à une étape où elle commença à dégager des bénéfices, entachés toutefois de réserves, ne dissipa pas, pour autant, les inquiétudes de la compagnie. L'euphorie du début à l'égard de l'open sky, après dix années d'application de l'accord (open sky), céda, en effet, la place à un bilan plutôt modeste à la limite du désarroi, notamment vis-à-vis de la problématique de financement du développement de RAM. Le Pdg de RAM lui-même, en poste en 2018, avoue « ne pas savoir s'il fallait parler de succès ou demi-succès ou d'un verre à moitié vide ou à moitié plein » (ADDOU 2018).

En effet, le résultat net de l'exercice devrait basculer dans le rouge. Les résultats financiers peu convaincants de RAM ou déficitaires et déstructurés, ne sont pas de niveau à financer un développement concurrentiel pouvant se mesurer à l'agressivité des compagnies "low cost".

Comment concilier, alors, les règles de libéralisation en matière de concurrence qu'impose l'open sky et le handicap financier de la compagnie RAM, situation que celle-ci partage, d'ailleurs, avec les autres compagnies aériennes maghrébines ?

Nous tenterons de répondre à cette question plus loin, dans le volet « opportunités ». Le léger avantage que semble présenter le cas marocain est loin d'être suffisant. Le Pdg de RAM avoue, lui-même, l'existence de cet handicap en déclarant que : « Pour se trouver au rendez-vous de ses ambitions aériennes, le pays devra défendre son pavillon national face à la concurrence bien plus qu'il ne l'a fait jusqu'à présent » (ADDOU 2018), alors que l'open sky est "commercialisé" comme une panacée à régler cet handicap.

Franchement, que peut posséder une petite compagnie aérienne dans une économie sous-développée pour faire admettre un tel point de vue devant de grandes compagnies appartenant à des pays économiquement développés ou tout au moins très riches sans être développés?!

Le résultat bénéficiaire dégagé en 2017 en amélioration très légère par rapport à 2016, n'a pas empêché le Pdg de RAM de qualifier 2017 d'«année un peu compliquée», Cette fragilité financière sera certainement compliquée par un marché pétrolier défavorable (vu du côté des consommateurs), mettant, actuellement(octobre 2018), le prix du pétrole au niveau de 80 dollars/ le baril, si, toutefois, ceci devait se prolonger dans le temps. Devrait-on justifier, de façon permanente, la gestion de RAM par rapport au prix du pétrole, alors qu'il s'agit d'un facteur de portée mondiale ? !

L'inquiétude est d'autant plus grande pour RAM que, pour un trafic et un chiffre d'affaires qui progressent respectivement de 14% et de 10% avec une augmentation de revenus de 6%, la marge nette n'est que de 1,6%, loin de pouvoir assurer le financement nécessaire du renouvellement et de l'extension de la flotte de RAM.

C'est surtout l'agressive concurrence des compagnies à bas coûts (low cost) et de leurs billets à moins de 100 euros sur lesquels elle ne peut pas s'aligner, qui continue de grever les résultats de la compagnie RAM» (ADDOU A 2018). En effet : Si «Jusqu'ici, la RAM a dû casser ses prix, donc détruire de la valeur, pour sauvegarder ses parts de marché, il lui faut désormais en créer » BRÉCHEMIER D (2018)

A cet égard «l'année 2017 fut «une année de reprise pour nos concurrentes low cost, qui ont investi massivement le ciel marocain en y augmentant les capacités en sièges et les fréquences »⁴.

Les traitements de "favorablisme" qui leur sont réservés dans certains aéroports européennes, telle l'affectation des créneaux, viennent également s'ajouter aux difficultés de RAM qu'elle évoque amèrement pour expliquer, un tant soit peu, ses difficultés financières : Un traitement dont ne bénéficie pas la RAM au « hub » de Casablanca (ADDOU 2018).

Nous sommes, alors, loin des emballements qui ont précédé, accompagné et suivi à partir de 2012, la signature de l'accord par le Maroc avec l'Union européenne ; où des responsables de la RAM allèrent, En effet, « à demi-mot, jusqu'à considérer l'open sky, comme la sortie d'une grosse zone de turbulences marquée par une longue et profonde déstructuration financière de leur compagnie».

A cet égard, le Pdg de RAM en dépit des engagements pris par les initiateurs de l'adhésion à l'open sky, pour se passer des aides publiques comme contrepartie, revient, étonnement à la réclamation de ce soutien : « Aujourd'hui, les compagnies souveraines qui survivent dans un domaine concurrentiel, sont celles qui bénéficient d'abord d'un fort soutien de l'État, qui sont maîtres sur leurs propres "hubs" comme Ethiopian Airlines à Addis-Abeba et Turkish Airlines à Istanbul, Emirates, Etihad, Qatar Airways, Singapore Airlines et Cathay Pacific, . Etc..».

Cette déclaration est contredite par l'affirmation cardinale des grandes « vertus » de la libéralisation et l'ouverture des cieux parce que les compagnies aériennes qui ont aujourd'hui le plus de difficultés financières dans le monde sont bien des compagnies classiques, alors que celles à bas coût ou « low cost », s'en tirent plutôt bien !

Mais les difficultés de RAM pourraient bien s'accroître :

- Le potentiel géographique que représente l'Aéroport « hub » de Casablanca entre l'Afrique, l'Amérique, le Proche-Orient et l'Europe, n'est pas permanent. La concurrence potentielle de l'aéroport d'Alger désormais le plus grand de la région avec son érection projetée en Hub, celui de Dakar au Sénégal qui a les mêmes ambitions et celui de Bamako au Mali en émergence sur la ligne Toulouse-Bamako devraient être pris au sérieux. Ils pourraient remettre les acquis cumulés par l'aéroport de Casablanca.
- On reconnaît à RAM que la bataille de développement était loin d'être gagnée par la simple signature euphorique de l'accord open sky avec l'Union Européenne.
- Le caractère asymétrique de l'accord open sky pose, également, des problèmes de réciprocité Ce caractère se manifeste par des mesures protectionnistes européennes, de favoritisme dont l'attribution de créneaux défavorisant à l'encontre du transporteur aérien marocain ;
- Les 200000 emplois qui sont présentés, par ailleurs, comme les fruits de l'open sky ou de la libéralisation du transport aérien au Maroc, n'auraient pas créé les effets multiplicateurs attendus, ni sur la RAM ni sur l'économie marocaine, du moins pas avec l'intensité promise ou souhaitée. Ces

emplois ne pourraient pas se reproduire et l'open sky ne serait alors qu'une fin en soi dont il faudrait alors analyser et évaluer sereinement le bilan.

- La condamnation très "musclée" par le Roi du Maroc le 20 août 2018, du bilan, jugé par lui décevant, de son gouvernement en matière d'investissement, de formation, de chômage etc., serait-elle la traduction des limites aux espoirs trop galvaudés dont on a trop surchargé l'open sky ?

RAM aurait-elle le souffle inépuisable pour livrer concurrence aux low cost ingénieuses à inventer les astuces déloyales pour battre ses concurrents. A priori, RAM, au besoin, s'alignerait-elle sur ces astuces pour proposer des prix compétitives mais suffisamment rémunérateurs pour son exploitation et son développement ?

Serait-on, alors, à la veille d'une remise en cause de l'emballage du départ à l'égard de l'open sky au Maroc? Ou s'agirait-il d'une préparation à la demande de sa révision ? Ou encore, un exposé des motifs à un traitement au fond de la viabilité RAM, elle-même ?

Pour se défendre, la RAM nous apprend avoir lancé ou sur le point de le faire, un plan de déploiement tous azimuts sur dix ans : renforcement de la flotte sur les plans renouvellement et extension et conquête de nouveaux marchés, pour peu que la question de financement trouve sa solution idoine. C'est la demande de soutien de l'Etat qui semble transparaitre, en filigrane, contrairement aux engagements et au discours de départ qui ont présidé à la signature de l'accord open sky" par le Maroc!

1.3 L'entame de L'expérience tunisienne en matière d' «Open Sky »

a. La signature de l'accord et les appréhensions

La Tunisie finit par signer le 11 décembre 2017 l'accord d'open sky avec l'UE après dix années d'hésitation. L'accord entre en application en 2018 avec un renvoi de cinq années pour son application à l'aéroport de la capitale tunisienne (Tunis-Carthage). Ici, comme au Maroc, l'open sky est lié étroitement à la relance du tourisme alors que l'expérience a démontré les limites de cette **focalisation sur le seul impact touristique ainsi que son effet très réductrice.**

L'empoignade entre partisans et opposants à l'open sky, était, Ici, plus dure que dans le cas marocain.

Le cas de l'ouverture du ciel marocain est cité, à cet effet, comme un exemple d'échec : « je constate avec amertume que nous n'avons tiré de leçons ni de celle-ci, ni de celle-là... » Serge Fabre 28 novembre 2017

L'adhésion à l'open sky devenu pour ses partisans presque comme une fatalité et qu' « Il était temps de mettre en place, d'avancer et d'en assumer le résultat quel qu'il soit »

La Fédération Tunisienne des Agences de Voyage (FTAV) affirme que « l'open sky était incontournable et Tunisair devra faire et vivre avec ».

« L'open sky est inévitable et la Tunisie ne peut s'y soustraire, d'où la nécessité de l'appréhender comme une opportunité et non pas comme une menace. Il pourrait, toutefois, avoir des impacts négatifs si des stratégies d'accompagnement n'étaient pas mises en place »⁵.

La situation financière de Tunisair, jugée extrêmement difficile fortement déficitaire, face, étonnement Comme pour Royal Air Maroc, à un trafic passager qui, lui, progresse à des taux à deux chiffres ; globalement de l'ordre de 14% pour l'année 2017. (MIAAOUI)

un taux d'occupation admissible et en nette progression, de 76,8% meilleur à celui d'Air Algérie 70% mais inférieur à celui de RAM 84%. Les sureffectifs et l'obsolescence des avions dont seulement 24 sur 28 sont disponibles ne répondant pas à la demande avec des retards fréquents et une qualité de service en recul. (BRECHEMIER 2018)

La baisse du trafic dû aux événements qu'a connu la Tunisie en 2010 mais aussi les « choix sociaux » et la non application du « plan de sauvetage pour Tunisair » arrêté en 2014, compliquèrent la situation financière de Tunisair. Mais toute idée de vente ou de mise en "faillite "de Tunisair est rejetée⁶.

Si telle est la situation de Tunisair avant même l'application de l'open sky, quel serait le sort de la compagnie une fois confrontée à l'agressivité des low cost, quel redéploiement conviendrait-il le mieux alors, à la compagnie?.La nécessité d'« engager le redressement, la restructuration et la mise à niveau du pavillon Tunisien, dont la situation est catastrophique », ne peut plus attendre.

Il est averti, par ailleurs, que « si Tunisair n'est pas restructurée, la campagne disparaîtra et c'est "la perte "du tourisme tunisien ». Car son lourd déficit financier va jusqu'à ne pas pouvoir payer le kérosène, et de ne pas être en mesure d'exploiter tous ses aéronefs⁷.

Il serait édifiant, toutefois, de savoir que l'ouverture du Ciel a ses limites, et qu'il n'existe d'Open Sky que pour ceux qui en bénéficient pleinement : 50 transporteurs aériens ont fait faillite en Europe et 150 compagnies aériennes aux USA ont été victimes de la "Dérégulation", à ses débuts aveugles.

b. les incertitudes des lendemains de l'open sky tunisien

Quel serait l'apport de l'open sky au niveau du développement économique en Tunisie alors que cet apport a été jugé décevant au Maroc comme nous venons de le voir ?

Avec un endettement extérieur de plus de 70% de son PIB, un endettement public intérieur galopant et inquiétant (66,9% du PIB en 2017), un taux de croissance insuffisant (de 2,2% en 2017) et un taux de chômage de plus de 20%, la situation sociale est intenable et l'exode vers les pays du Nord hante de plus en plus l'esprit des jeunes. Ce tableau est constamment sous le regard du Fonds Monétaire International (FMI).

S'agirait-il du tableau qui a justifié finalement la signature de l'accord "open sky " avec l'Union Européenne ? L'open sky appliqué depuis dix ans au Maroc, n'a, malheureusement pas, permis de dépasser une telle situation, comme nous l'avons déjà vu.

L'impact de l'open sky sur la croissance économique étant projeté selon certaines études citées par la Tunisie (et le Maroc) à 2% et 3% et une création de 80000 emplois (non reproductibles toutefois) et une forte rentrée de devises, laissent théoriquement. Augurer un redressement sensible de la situation financière de la Tunisie.

Ce que dément déjà, malheureusement, la situation financière extérieure réelle du Maroc à ce jour ; la Tunisie étant encore au stade de la préparation de l'exécution de son accord open sky ; il faut attendre pour en juger.

Ceux qui mettent en avant, les intérêts des compagnies nationales maghrébines pour rejeter l'open sky, se trompent littéralement d'enjeux, car l'open sky n'est pas une fin en soi.

De ces faits tangibles, l'accord open sky paraît, en effet, faire partie, plutôt, d'une stratégie européenne globale, visant à accorder des avantages importants aux transporteurs aériens européens plus aguerris, en négation des intérêts des compagnies des pays ciblés pour signer ce type d'accord. La 5^{ème} liberté est toujours ciblée au profit des compagnies les plus fortes, imposant ainsi une concurrence importante au pays dans lequel se situe l'aéroport de débarquement/embarquement. Ceci, parasite, sérieusement, la réciprocité des droits de trafic et rend inégales les conditions de concurrence.

L'open sky, ne serait-il pas, par conséquent, une porte d'entrée d'un autre faire-valoir d'une "déréglementation/dérégulation" qui vise à tout mondialiser au profit de ceux qui en ont les moyens. Tant pis pour les autres ?! L'accord open sky ne préconise-t-il pas une harmonisation de la réglementation sur le modèle européen alors que, de l'avis de plusieurs experts, le droit aérien international, notamment la convention de Montréal de 1999, est normalement le mieux indiqué. (Pr NEKMOUCHE 2012)

Si pour le cas marocain les indices d'analyse sont globalement suffisants, pour le cas tunisien, par contre, nous n'en avons pas encore pour pouvoir anticiper sur le bilan à attendre pour croire à une réussite ou comptabiliser un échec ; trop de nuages voilant encore les horizons.

En Tunisie les incertitudes économiques persistent ; elles déçoivent, en dépit d'énormes espoirs miroités quant à la justesse de l'open sky.

Ici aussi, on semble trop surcharger le tourisme comme une panacée à tout régler en prenant le risque de rendre l'avenir dépendant d'un secteur attaquant. D'autant que le système politique atypique hybride adopté depuis 2010 dit en transition démocratique rend difficile les approches d'évaluations comparatives classiques⁸. L'appel lancé par le Président tunisien de la République le 24 août 2018 pour l'amendement de la Constitution en est, certainement, la traduction des difficultés que rencontre la Tunisie sur les plan décisionnel en politique et en économie.

c. L'option emportant le plus de faveurs pour la sortie de crise de RAM et de Tunisair

Apparaît, alors, pour la première fois, d'une manière rarement déclarée de manière nette, le rôle social des compagnies aériennes dans des pays comme ceux du Maghreb ; rôle qui est pourtant régulièrement rempli, mais jamais mis en exergue. C'est en respect de ce principe qu'on s'y oppose à la « logique de vente » ; « Tunisair étant nécessaire au pays pour des raisons commerciales mais aussi « pour qu'elle continue à jouer le rôle social qui est le sien » (GHEDIRA).

Une ouverture du capital plus importante paraît, en revanche, raisonnablement envisageable. Le ministre juge « négociable » l'introduction même d'un partenaire stratégique. Ceci nous rappelle drôlement, l'option de sortie de crise de Royal Air Maroc que propose son Pdg qui attend, comme en Tunisie, l'approbation de son

« Big Bang » ou son « Plan Global Stratégique sur dix ans, à financer « soit par un investissement de l'État via une augmentation de capital, soit par un endettement ou par une prise de participation d'un nouvel actionnaire ».

L'une et l'autre des deux compagnies ont, pourtant, signé l'accord d'open sky, jugé comme l'une des clés aux graves difficultés financières que connaissent ces compagnies et (Air Algérie par extension).

Si l'on excluait la logique de "vente ou de mise en faillite "de ces compagnies aériennes pour des raisons politiques compliquées à expliquer, l'augmentation du capital par l'Etat en puisant dans les finances publiques ou via des financements par fond souverain ou sur endettement ou enfin par ouverture du capital à un partenaire stratégique étranger, paraissent inévitablement vitaux. Le choix de l'une ou de l'autre mode obéirait à des critères à définir.

L'augmentation du capital par l'Etat propriétaire, se heurtera au déficit budgétaire déjà excessif par rapport au PIB (82 % au Maroc et 70 % en Tunisie).

Pour l'endettement, l'état de santé financière de la compagnie n'encouragerait pas les bailleurs de fonds à prendre le risque qu'à des conditions inacceptables. Ne reste plus, alors, que l'option "ouverture du capital "de la compagnie aérienne au profit d'un partenaire stratégique étranger. La formule algérienne dite « clause de souveraineté » des 51/49%, paraît répondre à cette formule où la gestion peut échoir à ce partenaire stratégique.

Nous venons de tirer des enseignements fort utiles des cas marocain et tunisien quant aux effets de l'accord d'open sky signé avec l'Union Européenne après avoir auparavant présenté un diagnostic d'Air Algérie et le point de situation sur les débats toujours en cours, non tranchés encore, quant à la faisabilité ou non de l'open sky en Algérie.

Disposant, à présent, du diagnostic "Algérie", du niveau des débats atteint dans le pays autour du sujet et des enseignements de notre "Bnshmarkig maroco-tunisien", nous nous estimons en mesure d'approcher les opportunités qui s'offrent à l'Algérie pour traiter, au fond, du dossier « devenir d'Air Algérie » en particulier et de l'aviation civile en Algérie, en général.

2. Opportunités et menaces

Nous évacuons, en premier lieu, le volet "menaces" pour consacrer le volet "opportunités" à : l'alternative : « ouvrir ou ne pas ouvrir le ciel algérien à la concurrence » qui constitue notre préoccupation centrale dans la présente recherche. Nous tenterons, évidemment, en nous aidant des développements que nous venons d'exposer, pour défendre l'option la moins inopportunes, car toutes les options sont lourdement contraignants.

2.1. Les menaces

Sans l'open sky : Air Algérie vit une crise permanente de management à la limite de "la faillite", n'eut le sauvetage permanent assuré par les pouvoirs publics algériens.

Avec l'open sky : Les capacités d'Air Algérie dans l'état actuel de sa gestion, ne lui permettent pas de résister à la concurrence des compagnies traditionnelles, et encore moins des compagnies low cost, des vols long-courriers et des « Hub » régionaux, à défaut du soutien de l'état.

- L'open sky met en place un programme de vols de surveillance non armés sur la totalité du territoire des Etats parties. Il vise à renforcer la compréhension et la confiance mutuelle en donnant à tous les participants,

quelle que soit leur taille, un rôle direct dans la collecte de l'information au sujet des forces militaires et des activités qui y sont liées. Cette « permissivité » joue naturellement au seul profit des « Grands ».

- Chaque État partie doit accepter de recevoir un certain nombre de vols d'observation (« quota passif ») et peut mener, au maximum, autant de vols d'observation qu'il en a reçus (« quota actif »). L'État observé doit être averti au moins 72 heures à l'avance du vol d'observation que prévoit l'État observant. Comme on le voit, les visées de l'open sky ne sont pas limitées aux seuls objectifs commerciaux tels que compris, naïvement, par beaucoup de monde.
- Il s'agit du libre accès à toutes les lignes. Compagnies aériennes peuvent opter librement entre les différents aéroports. Les capacités et les fréquences sont illimitées
- La possibilité de fixer librement les tarifs est une des conditions essentielles de libéralisation du transport aérien.
- Dans un système concurrentiel, on ne décide pas de ses prix : c'est le marché qui en décide.
- Un transporteur aérien, en situation compétitive, ne peut se permettre un suréquipement immobilier avec des agences et des sureffectifs sources de surcoûts
- Les contraintes que nous venons d'énumérer constituent objectivement pour Air Algérie des "contraintes-menaces" objectives de son adhésion à un accord d'open sky. Cet avertissement est à comprendre plutôt comme une reconnaissance "publique" d'une gestion à redresser fondamentalement quelque soit la décision à prendre pour adhérer ou non à l'open sky.
- Les compagnies low cost, une des manifestations saillantes de la libéralisation du ciel, constituent la menace la plus redoutable pour les compagnies aériennes traditionnelles (classiques). Elles n'obéissent pas à des règles normatives. Elles pratiquent souvent une concurrence déloyale.

Il importe de rappeler que ce traité a été négocié, au départ, par des acteurs militaires : l'OTAN et le Pacte de Varsovie comme nous l'avons déjà rapporté. L'objectif stratégique est certainement d'ordre militaire. Le soubassement ne pouvait être qu'un mobile de domination. L'économie du transport aérien ne paraît, par déduction logique, qu'un objectif secondaire.

Le cas d'Air Algérie serait, dans l'hypothèse d'une ouverture du ciel algérien à la concurrence, autrement plus problématique, le pays n'étant pas encore "de vocation touristique" .

La question de financement du développement des compagnies adhérant à l'open sky, dont les compagnies du Maroc, de la Tunisie et de l'Algérie si celle-ci devait y

adhérer, se posera sérieusement. Déjà et sans l'open sky, cette question est d'actualité pour les compagnies maghrébines, différemment dans la forme mais superposables dans le fond.

2.2. Les opportunités

Dans le traitement de ce volet nous nous écarterons suffisamment du "tout dogmatisme" qui a fortement caractérisé, jusqu'à présent, les approches de recherche de solutions à l'inefficience chez Air Algérie. Nous refuserons aussi, avec suffisamment de prudence, de nous aligner, "tête baissée", sur les choix marocain et tunisien en faveur de l'open sky, tel qu'ils l'ont signé.

Il est vrai qu'aussi bien les choix marocain et tunisien que la position algérienne "de oui, mais pour plus tard" n'ont pu sauver les compagnies aériennes de l'inefficience, de la déstructuration financière, de l'incapacité d'assurer leur financement, ni de tenir tête à la concurrence classique et à celle des low cost, n'eussent les interventions des Etats sous des formes licites et/ou de subventions croisées.

Pour nous frayer un passage de sortie entre ces choix qui se sont avérés inopérants jusqu'à présent au Maroc et avec les mêmes signes précurseurs de déception pour le cas de la Tunisie, nous nous poserons les deux questions suivantes :

- L'Algérie, pourra-t-elle, éternellement, renvoyer à plus tard, l'ouverture de son ciel à la concurrence étrangère, alors que la libéralisation se généralise dans le monde ?
- Et si elle ouvrait son ciel à la concurrence, évitera-t-elle le désarroi financier dans lequel se débattent actuellement RAM et Tunisair ?

a. Première option : Rejeter l'ouverture du ciel à la concurrence

Nous aurions opté d'emblée pour la condamnation de la fermeture du ciel algérien si les indicateurs de l'état de santé de RAM et Tunisair étaient florissantes. De même, si l'état de santé d'Air Algérie était rassurant, nous aurions, tout aussi, définitivement rejeté l'ouverture du ciel à la concurrence étrangère.

Aucune de ces alternatives ne se vérifie. De ce fait, dans la première alternative, l'ouverture du ciel algérien, logiquement ne pourrait pas, par conséquent, se justifier. Le management, en mieux, du système de gestion en vigueur depuis toujours, s'imposerait; avec le renouvellement des engagements des centres de décision à tous les niveaux. Ils seraient actualisés, "reliqués" au besoin : Les mêmes diagnostics et les mêmes plans d'action que nous avons déjà eu à présenter plu haut seraient, alors, à rééchelonner !

A ce stade de raisonnement, le rejet de l'ouverture du ciel deviendrait, par conséquent, une arme "légitime" d'autodéfense pour le maintien des différents avantages acquis ou rentes de situation. Cependant, en l'absence de pressions concurrentielles, les résultats ne pourraient pas substantiellement changer. On se contenterait d'indicateurs modestes en les présentant comme des résultats exceptionnels ; soit en légère croissance, soit en léger recul: Taux d'augmentation du trafic de 2% chez Air Algérie contre 10% chez RAM et 14% chez Tunisair; Un coefficient d'occupation de 70% contre 76,8% pour Tunisair et 84% pour RAM ; renouvellement, souvent réalisé avec beaucoup de retard, pour des raisons managériales des avions vieillissants; timides projets d'extension du réseau commercial ; déficit financier permanent couvert par la compensation de sujétion de service public ; problématique récurrente des difficultés de remboursement des crédits contractés pour l'acquisition des nouveaux avions; résistances au

changement que la direction de la compagnie annonce régulièrement vouloir introduire .

On s'agrippe, en contrepartie, aux rentes de situation à tous les niveaux : les sureffectifs "s'entretiennent", les surcoûts s'aggravent, l'inefficience s'étend, l'handicap en compétitivité devient structurel...etc.

Au fond, c'est une solidarité de groupes : Syndicats PNT, PNC et administratifs, face aux hélistations complices des dirigeants quant à la mise en œuvre des répétitifs et "séduisants" diagnostics et plans d'action devant apporter les changements, régulièrement renvoyés dans le temps ou insuffisamment appliqués.

L'augmentation du capital par apports publics de l'Etat propriétaire, était la forme de financement la plus usitée, vu la déstructuration financière permanente d'Air Algérie, à l'image de l'Entreprise publique économique(EPE) dont le rôle social ou stratégique était hautement déclaré par les pouvoirs publics.

Les capacités d'endettement et les conditions de solvabilité n'étaient, en effet, jamais réunies pour prétendre choisir un financement sur endettement en bonne et due forme. L'aide à l'exploitation sous la forme de compensation de sujétion de service public pour le transport sur les lignes intérieures et sur quelques singulières lignes internationales, est toujours controversée pour son niveau et pour l'irrégularité de sa libération. Même si, sur un plan comptable au niveau des états financiers de la compagnie, cette compensation a toujours été modulée pour solder les déficits, tel que nous l'avons rapporté précédemment. Elle fut également, auparavant, soldée ou rattrapée avec de longues années de retard, au niveau du dossier "assainissement financier des EPE". Un sujet de désaccord permanent avec les autorités financières du pays⁹.

L'arrivée à échéance des remboursements de tranches du crédit "Exim Bank" qui a servi au financement des 16 avions réceptionnés entre 2013 et 2016, pose un problème de fond à Air Algérie. Celle-ci n'a, pratiquement, enregistré que des déficits depuis la levée de ce crédit qui avait été rendu possible grâce à l'illusion de bonne santé financière d'Air Algérie intégrant une compensation "fantaisiste" de sujétion de service public. Celle-ci n'a pas, d'ailleurs, été empochée à ce jour, pour une bonne partie, en raison des circonstances que nous avons déjà tenté d'explicitier.

A défaut d'un rééchelonnement de cette dette, Air Algérie, avec un déficit persistant, se trouverait dans d'"inextricable désarroi" sur la place bancaire que les autorités algériennes ne pourraient aucunement admettre. Elles qui, à prix fort, ont remboursé par anticipation les dettes extérieures du pays dès le début des années 2000 et qui s'élevaient à une trentaine de milliards de dollarsLe financement bonifié accordé par le "Fond Souverain", le Conseil National d'Investissement (CNI)(1) à Air Algérie pour le renouvellement de la vingtaine d'avions vieillissants, annoncé en 2018, sauve, pour un temps, Air Algérie ; mais il n'apporte pas de solution à l'exigibilité des échéances du crédit d'Exim Bank qui frappent à la porte de la compagnie.

Le secours qu'apporte ainsi le (FNI), ne fait que renvoyer le traitement au fond de la déstructuration financière d'Air Algérie. A moins de transformer la Compagnie en Etablissement Public Administratif ou, tout au moins, en Etablissement Public à Caractère Industrie et Commercial : une marche à reculons. Le financement budgétaire sur finances publiques réglerait, alors, tous les problèmes.

Mais la recherche d'un plus grand trafic aérien et d'un plus vaste réseau commercial, à l'aide des deux opérations d'investissement précédemment citées, se heurtera inévitablement à un problème sérieux de compétitivité sur le réseau

international ; celui-ci représentant à l'heure actuelle 67% de son trafic global où la destination "France" occupe, à elle seule, 63%.

Si la qualité de service peut, dans le cadre du transport aérien assuré par les compagnies aériennes classiques, rapidement rattraper son retard dont notamment le confort à bord, le niveau des tarifs demeure un écueil de taille pour Air Algérie. Les tarifs promotionnels qui ne représentent qu'une part marginale dans l'éventail des tarifs pratiqués, sont, en outre, accusés d'opacité dans leur application ; La question constituant un point de fixation chez notre diaspora installé, particulièrement en France, ne manquera pas d'être davantage disqualifiant et source d'incompréhension, par comparaison avec les tarifs de RAM et Tunisair depuis la France notamment, vers leurs pays respectifs. Pour le pavillon français et les autres pavillons européens obéissant à la logique de la réglementation internationale prévue dans le cadre de l'accord de partage de trafic entre compagnies de différents Etats desservant la destination Algérie, le niveau des tarifs est décidé par Air Algérie intégrant naturellement ses surcoûts de gestion : une aubaine offerte aux compagnies étrangères desservant la destination "Algérie" qui n'hésitent pas à aligner leurs prix sur ceux fixés par Air Algérie, mettant, de ce fait, malhonnêtement en veille, leur "règle d'or" de compétition qui doit, plutôt, inciter à abaisser les prix. Les frustrations des clients sont, alors, légitimement.

L'augmentation du trafic aérien passager auquel aspire Air Algérie se heurtera à la rigidité de la demande vers la destination "Algérie" ; à son inélasticité aux tarifs ; la demande sur cette destination n'étant constituée, dans sa quasi-totalité, que d'algériens résidents à l'étranger. Le tourisme et l'économie ne drainent encore que des flux marginaux dans le trafic aérien passager vers la destination "Algérie" ; ces deux flux étant déterminés par plusieurs autres facteurs que les tarifs.

La réalisation de l'objectif d'augmentation du trafic aérien passager vers la destination "Algérie" n'est, par conséquent, pas prête de se produire de sitôt.

Les surcoûts de gestion d'Air Algérie étant rigides, il ne serait pas raisonnable de s'attendre, en dehors de l'open sky, à un quelconque alignement sur les prix pratiqués, ailleurs, par les compagnies low cost. Le faire correspondrait à prononcer l'effondrement d'Air Algérie et à prononcer sa mise en faillite ; à défaut d'une intervention, peu vraisemblable actuellement, des finances publiques en dehors de conditions draconiennes à imposer à Air Algérie, touchant à son capital, à son organisation et au mode de sa gestion.

L'alignement sur les prix des low cost au Maroc, à titre de preuve, n'a pas, pour autant, sauvé RAM de la déstructuration financière dont a fait état son Pdg comme rapporté plus haut.

Pour la Tunisie l'intention déjà affichée pour procéder à cet alignement ne pourrait, dans la logique des choses, que creuser davantage le déficit de Tunisair et approfondir sa déstructuration.

Les autres actions qu'Air Algérie a toujours fait figurer dans ses plans d'action mais sans beaucoup de concrétisations, telle la filialisation qui connaît enfin un début timide de mise en œuvre, ont produit, certes, un effet quelque peu positif sur les coûts de gestion de la compagnie mais de portée très limitée loin du renversement attendu des données. En permettant, en effet, de transférer les sureffectifs vers les filiales à créer, l'économie globale d'Air Algérie peut se limiter à une opération à blanc, puisque la consolidation, désormais prescrites par la loi, des bilans de la compagnie-mère et de ses filiales, risque de reproduire, au fond, la même

déstructuration financière tout en la masquant ; le même scénario s'étant produit chez RAM sans pouvoir empêcher son "désarroi" financier actuel, tout relatif, toutefois.

Ce redéploiement organisationnel risque de ne pas influencer suffisamment sur la compétitivité de la compagnie Air Algérie. Pour preuve, RAM en réduisant ses effectifs de moitié en créant les huit filiales que nous avons déjà présentées, n'a pu éviter ni sa déstructuration financière ni apporter une solution radicale à ses besoins de financement pour le renouvellement et pour l'extension de sa flotte.

Le rejet ou l'adoption de l'open sky s'avèrent, par conséquent, ne dépendre que très marginalement, de ces actions d'ordre organisationnel; même si, en fait, elles protègent des rentes de situation spécifiques, liées, entre autres, aux avantages multiples à tirer des approvisionnements en rapport, essentiellement, avec la maintenance des avions ; sans pour autant, pouvoir réduire les délais de séjour des avions dans les ateliers de maintenance ; autre source de surcoûts dans la gestion de la compagnie "Air Algérie".

Des développements précédents, paraissent les contreperformances de caractère permanent, voire structurel d'Air Algérie. Par conséquent, le rejet de l'ouverture du ciel de l'Algérie à la concurrence, ne serait, à ce stade de débats, que très peu convaincant.

A contrario, l'ouverture du ciel serait-elle, l'inévitable remède à prescrire, sous la pression de la concurrence agressive des low cost, entre autres et des tarifs réduits des compagnies traditionnelles? L'Algérie, serait-elle, pour autant, devant un choix par défaut auquel elle doit sacrifier culture, discours, pratiques et résistances aux changements ?

b. Deuxième option : Ouvrir le ciel à la concurrence

Un pragmatisme des plus primaires recommande aux économies des Etats de s'intégrer dans le mouvement de mondialisation et de libéralisation, désormais universel, en tirant le maximum d'avantages et en limitant au maximum les effets négatifs. Les champions de la fermeture économique de jadis, sont, actuellement, les défenseurs acharnés, très zélés, de la liberté des échanges commerciaux. Le phénomène inverse est à enregistrer chez les champions, jadis, de la liberté de ces échanges ; ils pratiquent, actuellement, le protectionnisme que leurs intérêts étroits leur recommandent. Très naïfs, que nous fûmes, à croire en des discours qui ne "commercialisaient", en réalité, que des intérêts étroits de ceux qui en bénéficient le plus. Nous pensions naïvement, en effet, que c'est l'idéologie qui faisait l'économie. Nous découvrons, à nos dépens, que c'est l'économie qui se fait une idéologie à la mesure de ses intérêts.

Par conséquent, l'idéologie de la fermeture économique qu'on nous ingurgitait à fortes doses, céda, le pas, alors, devant le pragmatisme et devant le réalisme. L'ouverture du ciel à la concurrence paraît, dans cette lignée, constituer une manifestation édifiante.

Le trafic aérien assuré par les low cost qui constituent une conséquence directe, voire une caractéristique "phare" de l'open sky, représentant déjà plus de 32% du trafic aérien mondial global, est projeté pour devenir, sous peu, largement majoritaire, menaçant même, la politique des "hubs" avec la tendance nette du trafic low cost, vers des vols long-courriers. La compagnie "Royale Air Maroc" reconnaît bien par la voix de son Pdg, les effets dévastateurs des low cost (ADDOU

2018). Tunisair appréhende aussi sérieusement les mêmes effets sur son état de santé financier, déjà profondément déstructurée.

La fermeture des cieux à la concurrence est ainsi durement battue en brèche. Cette tendance ne présente aucun indice de renversement de la tendance lourde qui irait, certainement, en s'accélégrant.

De ces faits, en fermant son ciel à la concurrence, L'Algérie devrait-elle, alors, constituer l'exception qui confirme la règle de l'open sky déjà généralisé dans le monde? Devrait-elle constituer un cas d'étude permanent de la fermeture du ciel à la concurrence, à un prix fort qu'elle-même et le pays devraient en supporter seuls les frais? Rappelant l'inefficience généralisée, sus établie, de la fermeture du ciel à la concurrence sur son état de santé et sur l'incertitude qui pèse sur son développement futur?

Nous sommes de ce fait, en présence d'un tiraillement entre deux risques majeurs, le premier est lié à la fermeture du ciel à la concurrence; le deuxième étant épitète à caractéristiques, de l'ouverture de ce ciel ou "open sky":

- Pour le premier risque, il sous-entend un horizon bouché voire un désespoir dans la gestion d'Air Algérie, gestion devenue structurellement incurable où l'effondrement ou la mise en faillite de la compagnie nationale est au bout du tunnel pour ses lignes internationales, économiquement et financièrement parlant, en écartant tout soutien financier extérieur. Autrement, la compagnie, porte-étendard des grandes volontés de développement du pays, devra continuer à s'en remettre à l'État, qui a été toujours le grand argentier de ses ambitions.

Dans ce cas, la problématique qui nous a conduits dans cette recherche, serait à oublier, aberration que nous écartons, car elle enlève le caractère académique que nous voulons donner à cette recherche et ne contribue pas à aider à trouver la solution idoine au dossier économique et financier d'Air Algérie à long terme, dossier en suspend depuis de longues années.

- Quant au deuxième risque, en dépit des luttes très dures qu'il doit engager, il sous tend l'espoir de voir se dégager les horizons de sortie de crise. Tout y est fruit de labeur, de persévérance et d'efficacité managériale dans un environnement de hautes luttes concurrentielles. Les dangers que représentent les compagnies low cost et les compagnies traditionnelles compétitives, sont, en effet, fort menaçants pour les compagnies de taille comparable à celle d'Air Algérie.

La parade devra venir d'un marketing dynamique complet face à l'"immobilisme" rentier du "Marketing" actuel d'Air Algérie: Produit, prix, marché, promotion, service. Un espoir concret de survie dans les luttes permanentes contre un "immobilisme" tuant qui "tend" systématiquement la main pour une survie assurée par les subsides répétitives des finances publiques, pour couvrir l'inefficience managériale et de choix stratégique.

Par ailleurs, si dans le cas du premier risque, l'aéroport d'Alger désormais le plus grand et le plus moderne en Afrique du Nord, perd tous les atouts commerciaux de compétitivité d'un "hub" à haute concurrence dans la région, dans le cas du deuxième risque, cet aéroport réunira, par contre, tous les atouts pour détrôner le "hub" de Casablanca au Maroc et le "hub" de Bamako actuellement en émergence à la faveur de l'axe Toulouse-Bamako naissant aux dépens, également, du hub de Casablanca. Et ce, en dépit de la tendance qui s'affirme du choix porté, de

plus en plus, par les grandes compagnies aériennes, sur les vols "long-courriers" qui ont pour effet "le shuntage" de beaucoup de hubs dans plusieurs régions du monde.

Dans cette lutte permanente pour la survie et pour le développement offensif de l'aviation civile en Algérie, tomberont assurément, et la modestie des ambitions et les hésitations rentières à mettre en œuvre les modestes plans d'action régulièrement confectionnés mais imparfaitement exécutés. Alors, d'ambitieuses visions s'ensuivront pour la réorganisation de l'aviation civile, pour un meilleur management des transporteurs aériens dans le pays et pour une dynamique audacieuse quant à l'investissement dans le secteur.

Le renvoi à une date décalée par rapport à l'éventuel accord de l'open sky, l'intégration de la 5e liberté pour le transport passager et la 6e position pour le fret, ne dérangerait en rien l'ouverture du ciel algérien à la concurrence.

L'adhésion à l'open sky ne saurait renoncer aux plans d'action pertinents qui n'ont pu connaître de concrétisation à ce jour et ceux qui devront être mis au point pour prendre en charge les questions stratégiques de l'aviation civile en Algérie dont, notamment, la projection d'Air Algérie et Tassili Airlines à très long terme.

Air Algérie (et d'autres) tel que nous venons de le proposer, cherchera, dans la logique de sa vocation et de sa mission, à développer son réseau commercial à l'international et au domestique. Dans le cas du réseau domestique, et à défaut d'une compagnie algérienne dédiée, elle étoffera le maillage actuel des liaisons, pour stimuler davantage le tourisme national en ciblant les touristes long-courriers.

Pour le réseau à l'international, elle devrait prendre pour modèles, à titre d'exemples, l'Ethiopian Airlines et la Turkish Airlines ou toute autre compagnie dont le parcours a réussi et dans le point de départ à un moment donné de son histoire, il était de taille comparable à celui Air Algérie. Ces compagnies, en effet, de taille comparable à celle d'Air Algérie au début des années 2000 (avant le retrait précipité des 27 aéronefs sans prévoir au moins leur remplacement comme ci-haut condamné), l'ont depuis largement distancée. L'éthiopienne possède actuellement 95 appareils et vise les 140 d'ici à 2025. Quant à Turkish Airlines, elle exploite, actuellement, plus de 300 avions.

Air Algérie en 2018, est encore au niveau de sa flotte de 2000 (58-59 avions) et projette, toutefois, d'atteindre quelques 73 avions à la même échéance (2025), avec le renouvellement d'une vingtaine d'avions et l'achat d'une quinzaine d'autres si la question du financement trouve sa solution pour ces deniers ; le financement du renouvellement de la vingtaine d'avions étant déjà assuré par le Fond National d'Investissement (FNI), comme rapporté précédemment. La flotte algérienne Air Algérie et Tassili Airlines réunies, compterait alors quelques 88 avions de plus de 40 sièges (Tassili Airlines compte les seuls quatre avions modules 40 sièges de type "Bombardiers" canadiens disponibles ; Air Algérie ne compte que des avions de capacité égale ou supérieure à 70 sièges)¹⁰.

Les stratégies d'alliance ne devraient pas, par ailleurs, restées loin d'Air Algérie. C'est l'exemple des joint-ventures et alliances nouées dernièrement entre RAM et Air France, China Eastern, Virgin Atlantic et Delta Airlines n plus de celles qui sont à l'œuvre dans International Airlines Group (IAG) entre British Airways, Iberia, Vueling, voire entre Am. Airlines et China Southern.

Des mouvements qui permettent à ces géants des airs ; des synergies, des économies d'échelle importantes et un enrichissement de l'offre commerciale, mais qui ne figurent pas encore aujourd'hui parmi les préoccupations prioritaires d'Air Algérie

et encore moins dans son agenda ; Sachant que les compagnies traditionnelles qui se sont alliées réussissent à battre les grandes compagnies du Golfe, qui ne se sont bâties qu' autour de leurs " hubs".

Avec d' aussi fortes ambitions, la vision répond, « à une logique de puissance dans un secteur aérien mondial où s' effectue actuellement une concentration de plus en plus prononcée entre compagnies puissantes » (BRÉCHEMIER 2018).

La poursuite de la filialisation d' Air Algérie qui devrait être enrichie par d' autres filiales touchant à l' hébergement et restauration, au courrier, à la réservation en ligne, aux industries aéronautiques, par des débordements hardis mais étudiés, sur la maintenance assurée par l' impressionnante mais vieillissante base dont dispose actuellement Air Algérie.

La confusion actuelle entre les rôles d' Air Algérie et de Tassili Airlines devra nécessairement trouver sa solution, par le recentrage de Tassili Airlines sur le rôle qui a présidé, à l' origine, à sa création ou par sa transformation en compagnie aérienne dédiée au réseau domestique, conciliant sa vocation d' origine pour le transport des travailleurs de l' industrie des hydrocarbures dans les champs de prospection, d' exploitation et de transformation et les besoins du transport aérien des citoyens à l' intérieur du pays ou encore sa transformation en compagnie low cost de transport point à point en lignes domestiques.

A défaut de pouvoir aligner les tarifs et la qualité de service d' Air Algérie sur ceux des compagnies traditionnelles compétitives ou sur ceux des low cost, dans le cadre de l' ouverture du ciel de l' Algérie à la concurrence que nous proposons, la création d' une low cost algérienne s' avère impérative. Cette idée avait déjà germé, sans plus, en 2015, chez le Pdg d' Air Algérie de l' époque, beaucoup plus par esprit d' émulation spontanée, improvisée que par une quelconque mure réflexion dans le cadre d' une quelconque vision intégrée de réorganisation de la compagnie ou par une quelconque conviction d' aller vers l' ouverture du ciel algérien à la concurrence. L' adhésion à l' open sky ne saurait pas, non plus, se passer de la recherche de toute forme de financement du développement de la compagnie Air Algérie. Car pour faire face à la concurrence, lisser l' impact des augmentations de charges, et avoir une taille critique qui permette de stabiliser les coûts à l' heure de vol, il faut beaucoup plus d' avions, de dessertes, de volume, de trafic...

C' est un plan de développement stratégique financé soit par un investissement de l' État via une augmentation de capital, soit par un endettement ou par une prise de participation d' un actionnaire nécessairement stratégique, réunissant aisance financière, grandeur de marchés, qualité de service, savoir-faire managérial et haute compétitivité.

Conclusion

Dans notre présente approche de l' ouverture du ciel algérien à la concurrence, nous ne sous-estimons aucunement la force de nuisance des rentiers de situation que nous comprenons sans les subir dans notre démarche. Les acteurs critiques devraient être impliqués pleinement dans la réussite de la mise à niveau d' Air Algérie et dans la mutation d' intégration de l' aviation civile algérienne toute entière dans la fulgurante mutation de l' aviation civile dans le monde.

Bibliographie et références

- ADDOU A (2018), le Pdg de Royal Air Maroc (RAM) depuis 2016. Jeune Afrique, début Janvier 2018
- Bilan des réalisations et des projections quinquennales des transports 2010-2014 Op.C. P.209 /210.
- BRÉCHEMIER D (2018). Spécialiste en transport aérien. Jeune Afrique. Début Janvier 2018.
- Déclaration à la Radio nationale ; in « [El Moudjahid](#) » quotidien national du Mercredi 3 Janvier 2015.
- Forum des chefs d'entreprises (FCE) au renouvellement de ses structures. Plate-forme : " our l'émergence de l'économie nationale". Juin 2015.Volet (transport).
- FABRE S ,(2017) 28 novembre 2017
- GHEDIRA A. Ministre tunisien des transports, In African Manager
- KAABACHE A (2017). CRESUS.du mardi 4 au lundi 10 juillet 2017. P.12
- La Fédération Tunisienne des Agences de Voyage (FTAV).
- Le ministre tunisien des transports
- MIAAOUI A directeur commercial adjoint interrogé par Mosaïque FM.
- Open sky :l'UE et la Tunisie trouvent(enfin) un accord. Emile Vlognon 12 Décembre 2012
- Pr NEKMOUCHE, commandant de bord, instructeur de bord, istructeur et juriste spécialiste aérien. Open Sky : Et si on marquait une pause ? Par l'Édition N°3913, le 22/11/2012
- TV. France 24 en arabe du 24 août 2018
- Rapport de gestion d'Air Algérie de 2017. P. 3 voir au niveau des différents comptes de résultats de la compagnie, au niveau du dossier "assainissement des EPE

Sites internet

- <http://lavieeco.com/news/economie/avec-lopen-sky-le-maroc-est-un-exemple-pour-les-autres-pays-arabes.html#c6yI0K07ugSL25Wy.99>

¹ Bilan des réalisations et des projections quinquennales des transports 2010-2014 Op.C. P.209 /210.

² Déclaration à la Radio nationale ; in « El Moudjahid » quotidien national du Mercredi 3 Janvier 2015.

³ Forum des chefs d'entreprises (FCE) au renouvellement de ses structures. Plateforme : " our l'émergence de l'économie nationale". Juin 2015.Volet (transport).

⁴ <http://la vie eco.com/news/economie/avec-lopen-sky-le-maroc-est-un-exemple-pour-les-autres-pays-arabes.html#c6yI0K07ugSL25Wy.99>

⁵ La Fédération Tunisienne des Agences de Voyage (FTAV).

⁶ Le ministre tunisien des transports

⁷ TV. France 24 en arabe du 24 août 2018

⁸ Open sky :l'UE et la Tunisie trouvent(enfin) un accord. Emile Vlognon 12 Décembre 2012

⁹ Rapport de gestion d'Air Algérie de 2017. P. 3 voir au niveau des différents comptes de résultats de la compagnie, au niveau du dossier "assainissement des EPE

¹⁰ Tassili Airlines compte à fin 2018, quinze (15) avions dont quatre de 40 sièges de type Bombardier.