

UNIVERSITE D'ORAN

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion, et des sciences commerciales

Ecole doctorale d'économie et de management

Mémoire de magister en management

Option : Stratégie

Thème :

**Le développement stratégique :
Cas de l'aéroport d'Oran**

Présenté par :

M. ZAGAYE Oualid

Sous la direction de :

M. BOUYACOUB Ahmed

Membres de jury:

Président:	M. MIRAOUI Abdelkrim	Professeur	Université d'Oran
Rapporteur :	M. BOUYACOUB Ahmed	Professeur	Université d'Oran
Examineur :	M. TAHARI Khaled	Maitre de conférences (A)	Université d'Oran
Examineur :	M. EL AFFANI Amar	Maitre de conférences (A)	Université d'Oran

Année universitaire 2011/2012

REMERCIEMENTS

Je remercie ALLAH le tout puissant pour la santé, la volonté, et la patience qu'il m'a inspiré durant toute ces années d'études.

Au terme de ce travail j'exprime ma profonde gratitude au **Professeur BOUYACOUB Ahmed** pour avoir donné la peine d'accepter de suivre la réalisation de ce travail, ainsi pour ses conseils et remarques qui ont été d'un grand apport.

Je tiens à remercier **Mr. GANOUN Hakim** ex chef du projet de l'aéroport d'Oran de m'avoir ouvert les issues de l'EGSA et de l'aéroport d'Oran et d'avoir accepté, ensuite, la supervision de mon stage. Sans lui, cette expérience n'aurait pas pu voir le jour. Je le remercie pour cette opportunité qu'il m'a offerte et aussi pour ces nombreuses marques d'amitié depuis notre rencontre.

Un autre grand remerciement à **Mr. JANICOT Bernard** et son équipe pour m'avoir ouvert les portes du CDES, ainsi que sa lecture attentive de mon mémoire, pour ses observations et ses corrections de français.

Je tiens à remercier tout le personnel de l'EGSA et l'aéroport d'Oran pour leurs aides et coopération : **ma tante Mokhtaria, Mr. BELHACHEMI, Mr. DJAMIL**,.....ainsi que tout le personnel de la direction du commerce d'Oran pour l'aide, conseil et soutien qui m'ont apporté : **Mr. BENDOUDA, Mr. BENLAHCEN, Mr. BENAISSA**,.....

Enfin, je parviens à remercier mes parents et mes amis, qui ont toujours été d'un appui successif ainsi que toute personne ait contribué à l'achèvement de mon travail.

*À MES PARENTS,
À MES FRÈRES ET MES AMIS.*

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	08
CHAPITRE I : LA STRATEGIE ET LE SYSTEME AEROPORTUAIRE.....	14
SECTION 01 : LA STRATEGIE : UNE VISION DU DEVELOPPEMENT.....	15
1.1 Notions et concepts de base	15
1.1.1 La notion de la stratégie.....	15
1.1.1.1 Évolution du concept	15
1.1.1.2 Notions de base	16
1.1.1.3 Les niveaux de la stratégie.....	17
1.1.2 Le management stratégique.....	18
1.1.2.1 Définition et niveaux du management stratégique.....	18
1.1.2.2 Typologie des décisions.....	19
1.1.3 La stratégie dans le domaine aéroportuaire.....	19
1.2 Le diagnostic stratégique.....	21
1.2.1 L'analyse externe.....	22
1.2.1.1 Le macro-environnement.....	22
1.2.1.2 L'analyse concurrentielle.....	23
1.2.2 L'analyse interne	24
1.2.2.1 L'analyse fonctionnelle.....	25
1.2.2.2 La position concurrentielle.....	25
1.3 Les choix stratégiques.....	26
1.3.1 Les voix de développement.....	26
1.3.1.1 la stratégie de la spécialisation.....	26
1.3.1.2 La stratégie de diversification.....	27
1.3.1.3 Stratégie d'intégration.....	29
1.3.1.4 Stratégie d'externalisation.....	30
1.3.2 Les modes de développement.....	31
1.3.2.1 Le développement par la croissance interne.....	32
1.3.2.2 Le développement par la croissance externe.....	32
1.3.2.3 Les alliances et le partenariat.....	34
1.3.2.4 Stratégie d'internalisation.....	36
SECTION 02 : LE SYSTEME AEROPORTUAIRE FACE AUX DEFIS DE LA CAPACITE.....	37

2.1 Le système aéroportuaire et sa capacité : notions et concepts.....	38
2.1.1 Le système aéroportuaire.....	38
2.1.2 La capacité aéroportuaire.....	38
2.1.2.1 La capacité théorique et opérationnelle.....	39
2.1.2.2 Capacité horaire et capacité annuelle.....	40
2.1.2.3 Capacité de l'ensemble et des éléments.....	40
2.2 Les facteurs influant sur la capacité.....	41
2.2.1 Les paramètres techniques.....	41
2.2.2 Paramètres plus généraux.....	43
2.2.3 L'interaction entre les paramètres techniques et les sous systèmes.....	44
2.3 Solutions pour palier la saturation des aéroports.....	45
2.3.1 Mieux exploiter les capacités aéroportuaires existantes.....	45
2.3.1.1. Mieux évaluer les capacités disponibles.....	46
2.3.1.2. La coordination entre les droits de trafic, la capacité aéroportuaire et les créneaux d'aéroport.....	46
2.3.1.3 Une meilleure utilisation des ressources grâce à la prise de décision en collaboration	48
2.3.2. Offrir plus de capacité.....	49
2.3.2.1 Rentabilité et planification des investissements.....	49
2.3.2.2 Améliorer les capacités environnementales.....	49
2.3.3. Renforcer les capacités.....	50
2.3.3.1 Renforcement de la sûreté/sécurité.....	50
2.3.3.2 Promouvoir la comodalité.....	51
2.3.3.3 Développer et mettre en œuvre de nouvelles technologies.....	52
CHAPITRE II : CONTEXTE ET EN ENVIRONNEMENT AEROPORTUAIRE....	54
SECTION 01 L'EVOLUTION DU CADRE REGLEMENTAIRE DU TRANSPORT AERIEN.....	55
1.1 L'évolution du cadre réglementaire international.....	55
1.1.1 La souveraineté nationale et le rôle des organisations internationales.....	55
1.1.1.1 La création de l'OACI.....	56
1.1.1.2 L'Association internationale du transport aérien IATA.....	57
1.1.2 Une libéralisation européenne face à la déréglementation américaine.....	57
1.1.2.1 La déréglementation américaine.....	57

1.1.2.2 L'ouverture à la concurrence du marché européen.....	58
1.1.2.3 Les conséquences de la libéralisation et la déréglementation.....	59
1.2 Evolution du cadre réglementaire en Algérie.....	60
1.2.1 L'organisation du système aéroportuaire.....	60
1.2.2 Historique.....	60
1.2.3 Etablissements de Gestion des Services Aériens.....	62
1.2.4 Libéralisation du transport aérien en Algérie	64
SECTION 02 : LES AEROPORTS AU CENTRE D'UN SECTEUR AERIEN EN	
PLEINE EVOLUTION.....	65
2.1. Le dynamisme économique et la croissance du trafic.....	65
2.1.1 Au niveau mondial.....	65
2.1.2. Le contexte économique et administratif en Algérie.....	66
2.1.3 Le marché aéroportuaire en Algérie.....	67
2.2. Les aéroports algériens et le paysage aéroportuaire mondial.....	68
2.2.1 Prédominance du Hub d'Alger.....	69
2.2.2 Le modèle aéroportuaire.....	69
2.2.2.1 La diversité des cadres statutaires.....	69
2.2.2.2 Le foncier et le financement des aéroports reste public	70
2.2.3 Le nouveau métier aéroportuaire.....	71
2.3. Des compagnies aériennes de plus en plus exigeantes face aux aéroports.....	72
2.3.1 Hub d'Alger au cœur de la relation privilégiée EGSA d'Alger et d'Air Algérie.....	72
2.3.2 La réorganisation de l'offre aérienne.....	73
2.3.2.1 Le « Hub » ou plate-forme de correspondance.....	73
2.3.2.2. L'émergence des compagnies à bas coûts.....	74
2.3.2.3 L'apparition d'un concept d'aérogare à bas coûts.....	75
SECTION 03 : DESCRIPTION DE L'AIRE DE L'ETUDE	75
3.1 Les atouts de la région oranaise.....	75
3.1.1 Le positionnement de la région d'Oran.	75
3.1.2 Les autres modalités de transport.....	76
3.1.2.1 Réseau routier.....	76
3.1.2.2 Réseau ferroviaire.....	77
3.1.2.3 Infrastructures portuaires.....	77
3.1.3 Population et Emploi.....	77

3.1.4 Les secteurs d'Hôtellerie et de tourisme.....	78
3.1.5 Le secteur d'agriculture et de pêche.....	79
3.1.6 Le secteur industriel et commercial.....	80
3.1.7 L'agglomération oranaise, pôle de services et de culture en Algérie.....	81
3.1.8 Le lien entre le développement de la région et le dynamisme du trafic.....	82
3.2 Présentation générale de l'E.G.S.A. Oran.....	83
3.2.1 Aperçu juridique.....	83
3.2.2 L'organisation.....	83
3.2.3 Bilan des activités aéronautiques et chiffres clés.....	85
3.3 Présentation de l'Aéroport d'Oran Es-Sénia.....	88
3.3.1. Situation géographique de l'Aéroport.....	88
3.3.2. Aperçu Historique.....	89
3.3.3. L'organisation de l'aéroport d'Oran.....	90
3.3.4 Zone de chalandise.....	91
CHAPITRE III : L'ANALYSE DE L'AEROPORT D'ORAN.....	94
SECTION 01 : ANALYSE DU TRAFIC AERIEN DE L'AEROPORT D'ORAN.....	95
1.1 L'analyse de la structuration du trafic aérien.....	95
1.1.1 Segmentation par destination.....	96
1.1.2 Répartition par compagnie.....	96
1.1.3 Analyse du Programme de vol.....	97
1.2. Analyse de l'évolution du trafic aérien.....	99
1.2.1. Evolution du trafic passager.....	98
1.2.2 Evolution du nombre de mouvements d'avions.....	100
1.2.3 Evolution du trafic fret.....	102
1.3 Synthèse et bilan.....	103
SECTION 02 : ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DE L'AEROPORT D'ORAN.....	104
2.1 Les acteurs du système aéroportuaire.....	104
2.1.1 Le gestionnaire de l'aéroport (EGSA Oran).....	105
2.1.2 Les compagnies aériennes et l'assistance en escale.....	105
2.1.3 Le contrôle du trafic aérien.....	105
2.1.4 Les services de l'État.....	106
2.1.4.1 La sûreté.....	106

2.1.4.2 Les contrôles aux frontières (PAF).....	106
2.2 La fonction TRAFIC.....	107
2.2.1 Le parcours du passager.....	107
2.2.2 Les Accès.....	108
2.2.3 Le confort et la qualité d'accueil.....	108
2.2.3.1 Lumière, transparence et lisibilité.....	108
2.2.3.2 Le confort.....	109
2.2.4 L'information et la signalétique.....	109
2.2.5 L'enregistrement.....	110
2.2.6 Le contrôle de sûreté.....	110
2.2.7 Le contrôle de douane.....	111
2.3 Fonction opérationnelle.....	111
2.4 Fonction administrative.....	112
2.5 Fonction commerciale.....	114
2.6 Fonction technique.....	114
2.7 Synthèse.....	115
SECTION 03 : ANALYSE TECHNIQUE DE LA CAPACITE DES INSTALLATIONS TERMINALES.....	116
3.1. Caractéristique générale des installations existantes.....	117
3.1.1 Chaussée aéronautique.....	118
3.1.2 Aires de stationnement (parkings d'avions).....	118
3.1.3 Aérogare passagers.....	119
3.1.4 Aérogare fret.....	120
3.1.5. Divers.....	120
3.2 Analyse de la capacité par sous systèmes.....	120
3.2.1 Coté piste.....	121
3.2.2 Capacité des Aires de stationnement.....	122
3.2.3 Aérogares passagers.....	123
3.2.4 Aérogare fret.....	124
3.2.5 Parking Automobile.....	124
3.3 Analyse de l'aérogare.....	126
3.3.1 Agencement des surfaces par zone d'activité.....	126
3.3.1.1 Zone publique.....	126

3.3.1.2 Le réseau national.....	127
3.3.1.3 Le réseau international.....	128
3.3.2 Configuration et cheminement des passagers.....	129
3.3.2.1 Les banques d'enregistrement.....	129
3.3.2.2 Zones de passage aux zones réservées.....	130
3.3.2.3 L'Arrivée.....	131
3.3.3 Caractéristiques d'exploitation.....	131
3.4 Synthèse.....	132
CHAPITRE IV : LES ELEMENTS DE REFLEXION POUR LE DEVELOPPEMENT FUTUR DE L'AEROPORT D'ORAN.....	134
SECTION 01 : LES BESOINS ET LES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT.....	135
1.1 Prévisions de déplacement des passagers, des aéronefs et de l'activité fret.....	135
1.1.1 L'évolution du trafic passager à l'horizon 2025	135
1.1.2 L'évolution des mouvements d'avions à l'horizon 2025.....	136
1.1.3 Prévisions concernant le fret.....	137
1.2 Analyse future de la demande/capacité et aménagement des installations de l'aéroport.....	137
1.2.1 Système de piste.....	137
1.2.2 Parking avion, les aires de stationnement.....	138
1.2.3 Aérogare passagers.....	139
1.2.4 Aérogare fret.	140
1.2.5 Parcs de stationnement automobile.	140
1.3 Plan de développement de l'aérogare passagers.....	141
1.3.1 Phasage.....	141
1.3.2 Des solutions envisageables pour pallier la saturation.....	142
1.3.2.1 Reconfigurer l'actuelle aérogare (l'aéroport de Nantes).....	143
1.3.2.2 Aéroport Rabat Sale.....	143
1.3.2.3 L'aéroport de Brest.....	144
SECTION 02 : LES AXES, LES VOIX ET LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	144
2.1 Vision stratégique.....	145
2.1.1 La Synthèse SWOT.....	145

2.1.2 Les objectifs de l'OACI.....	147
2.1.3 Les autres expériences des stratégies aéroportuaires.....	148
2.1.4 La vision stratégique de l'EGSA d'Oran.....	149
2.1.5 Les horizons du développement.....	150
2.2 S'inscrire dans une politique de développement globale.....	151
2.2.1 La refonte réglementaire et adaptation aux mutations du transport aérien.....	151
2.2.1.1 Décentralisation et rôle de l'État.....	151
2.2.1.2 Vers un changement de gouvernance (nouvelle mode de gestion).....	152
2.2.2. S'inscrire dans la logique de développement de la région.....	153
2.2.2.1. L'insertion territoriale des plates-formes aéroportuaires.....	154
2.2.2.2. Le développement économique et international.....	154
2.2.2.3. La gestion durable du développement aéroportuaire.....	155
2.3. Une restructuration de l'aéroport d'Oran axés essentiellement sur la qualité de service en répondant aux attentes des clients.....	156
2.3.1 Redéfinition du rôle de l'exploitant.....	156
2.3.2 Procédures et règles de fonctionnement.....	156
2.3.3 Compétences et Formation des Ressources Humaines.....	158
2.3.4. Améliorer la qualité de traitement des passagers.....	160
2.4 Assurer le Développement des Capacités Aéroportuaires pour répondre à la demande de trafic.....	161
2.4.1 Investir et anticiper pour préparer l'avenir.....	161
2.4.2 Adapter le Niveau de Sécurité des Equipements et Installations aux Exigences internationales.....	162
2.4.3 Relever le Défi de la Sûreté Aéroportuaire.....	163
2.4.4 Assurer l'adaptation aux normes internationales de qualité.....	164
2.4.5 S'inscrire dans une politique de développement durable et maîtrisé.....	164
2.5 Le développement des activités aéroportuaire	165
2.5.1 Mettre en place une démarche Marketing.....	165
2.5.2 Les activités aéronautiques.....	166
2.5.3 Les activités extra aéronautiques.....	167
CONCLUSION GENERALE.....	169
BIBLIOGRAPHIE.....	175
LISTE DES FIGURES.....	186

ANNEXE187

INTRODUCTION GENERALE.

INTRODUCTION GENERALE.

Avec l'ouverture de l'économie algérienne, la plupart des secteurs d'activité, y compris le secteur du transport, sont assujettis à la démonopolisation et à l'entrée de nouveaux opérateurs privés. L'échec du processus de transition¹ vers l'économie du marché a introduit notre pays dans un dilemme et a obligé l'État à intervenir dans l'économie pour relancer la croissance par le biais des dépenses publiques.

A cet égard, l'État a injecté plus de 286 milliard de dollars dans le plan quinquennal 2009 – 2014, permettant au secteur du transport de bénéficier de plus de 4883² milliards de dinars pour son plan de développement. Ces schémas de développement recouvrent aussi des projets dotés de près de 40³ milliards de dinars pour le développement et la modernisation des infrastructures aéroportuaires. Ces projets⁴, englobent l'extension et la remise à niveau des plateformes aéroportuaires en terme de normes de qualité de service, sécurité et de sûreté en vigueur afin de mieux répondre aux exigences des capacités d'accueil ainsi que le traitement du trafic aérien.

La nécessité d'un tel engagement vient de l'importance des aéroports comme moteur de croissance économique et moyen d'attractivité et de compétitivité pour notre économie nationale. Les aéroports sont des installations et des infrastructures, chargés du traitement du trafic aérien, notamment les compagnies aériennes et les usagers (clients, actionnaires, autres parties prenantes). Ainsi, ils assurent une fonction de service public.

¹ Larbi Talha, Où va l'Algérie, l'économie algérienne au milieu du gué : le régime rentier à l'épreuve de la transition institutionnelle, édition CDS, 2003, page 152-167 : l'utilisation de la rente au travers des dépenses publiques et ses effets sur la dynamique des revenus et de la demande effective.

² R. N, Déclaration du monsieur TOU Amar, ministre des transports à Sidi Bel Abbès : 4883 milliard de dinars pour le transport et 3900 dinars pour l'extension du réseau ferroviaire, le temps d'Algérie, 13/06/2009, N°131, page 04.

³ B. Djamel, infrastructures aéroportuaires : les travaux ont déjà coûté 11 milliards de dinars, le quotidien d'Oran, Le Quotidien d'Oran, Mardi 02 août 2011, N° 5070, page03

⁴ A. E. K., Halim Benattalah en visite D'inspection : «Garantir les structures d'accueil de qualité pour les estivants», El Watan - Mercredi 25 mai 2011, page10

La libéralisation et la déréglementation du transport aérien ont permis une attractivité de plus en plus importante, reflétant le comportement et le changement des pratiques des acteurs et par conséquent sur l'offre et la demande⁵. Aussi, les aéroports internationaux ont connu une forte croissance du trafic qui a dévoilé des carences des capacités aéroportuaires, influençant sur la congestion des aéroports.

Cette pénurie de la capacité⁶ a joué un rôle néfaste pour la sécurité et la sûreté aérienne, et la performance économique et managériale de tous les acteurs du transport aérien, d'où la nécessité de trouver des solutions adéquates qui s'impose. Pour les gestionnaires des aéroports, il existe deux solutions envisageables : soit la mise en œuvre d'un processus managérial qui vise à optimiser l'existant pour une meilleure utilisation des capacités disponibles, ou d'offrir plus de capacité à travers des projets d'aménagement et ce, en tenant compte principalement des paramètres environnementaux, financiers et sécuritaires.

Problématique :

A travers ma lecture de quelques journaux de la presse algérienne⁷, quelques articles ont attiré mon attention sur les difficultés rencontrées par les usagers de l'aéroport d'Oran, qui ne cessent d'exprimer leurs mécontentements et leurs désarrois vis-à-vis de la qualité des services offerts. Au delà, j'ai pu relever deux grandes remarques qui sont au cœur de notre problématique:

⁵ Communication de la commission au parlement européen: Un plan d'action pour renforcer les capacités, l'efficacité et la sécurité des aéroports en Europe, Bruxelles ,24.1.2007 disponible sur le site : ec.europa.eu/icen12point_eu_action_point_fr.pdf

⁶ Kurt VAN DENDER, Transport Policy Forum OCDE : Quelles solutions à la congestion des aéroports ? www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/9_van_dender.pdf

⁷ Voir les annexes 1.

La première remarque : le désagrément des passagers manifesté par les retards, l'encombrement momentané et une dégradation de la qualité de service⁸. En effet, il y a une impression générale d'inexistence de la prise en charge des usagers par les gestionnaires de l'aéroport, traduit par le manque d'informations d'orientation.

La deuxième remarque : l'incapacité des installations⁹ de l'aéroport de traiter les flux du trafic en période de fortes demandes (le retour des émigrés, le pèlerinage ...) ce qui engendre une pression additionnelle sur les capacités d'accueil de l'aéroport.

Par ailleurs, dans le cadre d'une logique d'anticipation sur les besoins de déplacements induits par l'activité économique et touristique de la région de l'ouest, l'aéroport d'Oran-Es-Sénia vient de bénéficier d'un ambitieux projet¹⁰ d'extension et de modernisation des équipements pour répondre aux besoins et satisfaire la demande tant sur le plan des capacités que du fonctionnement. **Nous formulons donc notre problématique comme suit: s'agit-il d'un problème de manque de capacités, de mauvaise gestion ou les deux à la fois ? Y a-t-il une stratégie de développement au niveau de l'équipe managériale de l'EGSA Oran?**

Objectif de la recherche :

Notre mémoire de recherche relatif au transport aérien s'est concentré sur les aéroports sous le thème suivant: **Le développement stratégique : Cas de l'aéroport d'Oran.** L'objectif de ce mémoire de magister en management est d'établir une contribution à l'analyse et la réflexion du développement de l'aéroport d'Oran. Ce travail a pour objet essentiel de favoriser un débat sur les possibilités et les solutions à mettre en œuvre pour assurer le développement et la pérennité de l'aéroport dans le cadre du transport aérien.

⁸ HAMADI Mohammed, 197 passagers, du vol Oran-Lyon, ont été retenus à l'aéroport d'Oran, ECHOUROUK du dimanche 26 septembre 2010, N°3066, P06.

⁹ Zitouni .A, L'aéroport d'Es-Sénia arrive à saturation, La voix-Oranais, 29/06/2006, N° 3207, page 03.

¹⁰ Voir l'annexe 2

Concepts et méthodologie retenus :

La réponse à la question de la problématique de l'aéroport va s'élaborer autour de trois pôles conceptuels ; **le concept du trafic, la capacité des installations et les modes de fonctionnement**. En outre, on va faire intervenir d'autres notions issues du domaine du transport aérien et aéroportuaire ainsi que des notions de la stratégie des entreprises.

Notre recherche a pris comme exemple l'aéroport d'Oran en utilisant deux méthodes ; L'une méthode se basant sur une comparaison du cadre théorique (notions issues du domaine aéroportuaire et transport aérien ; trafic, capacité, fonctionnement des aéroports ...) et une étude empirique (entretiens, comparaisons et évaluations, analyse des données...) pour vérifier les hypothèses de la problématique afin de donner des réponses aux différentes interrogations. L'autre se rapportant à une analyse stratégique basée sur la méthode SWOT, qui se résume à analyser les forces, les faiblesses, les opportunités, et les menaces sur l'aéroport en déterminant les lignes de développement.

Organisation du travail

J'ai choisi de scinder ce document en quatre chapitres en commençant par une introduction comme présentation du cadre de la recherche et en concluant par une synthèse, en projetant les jalons d'une perspective.

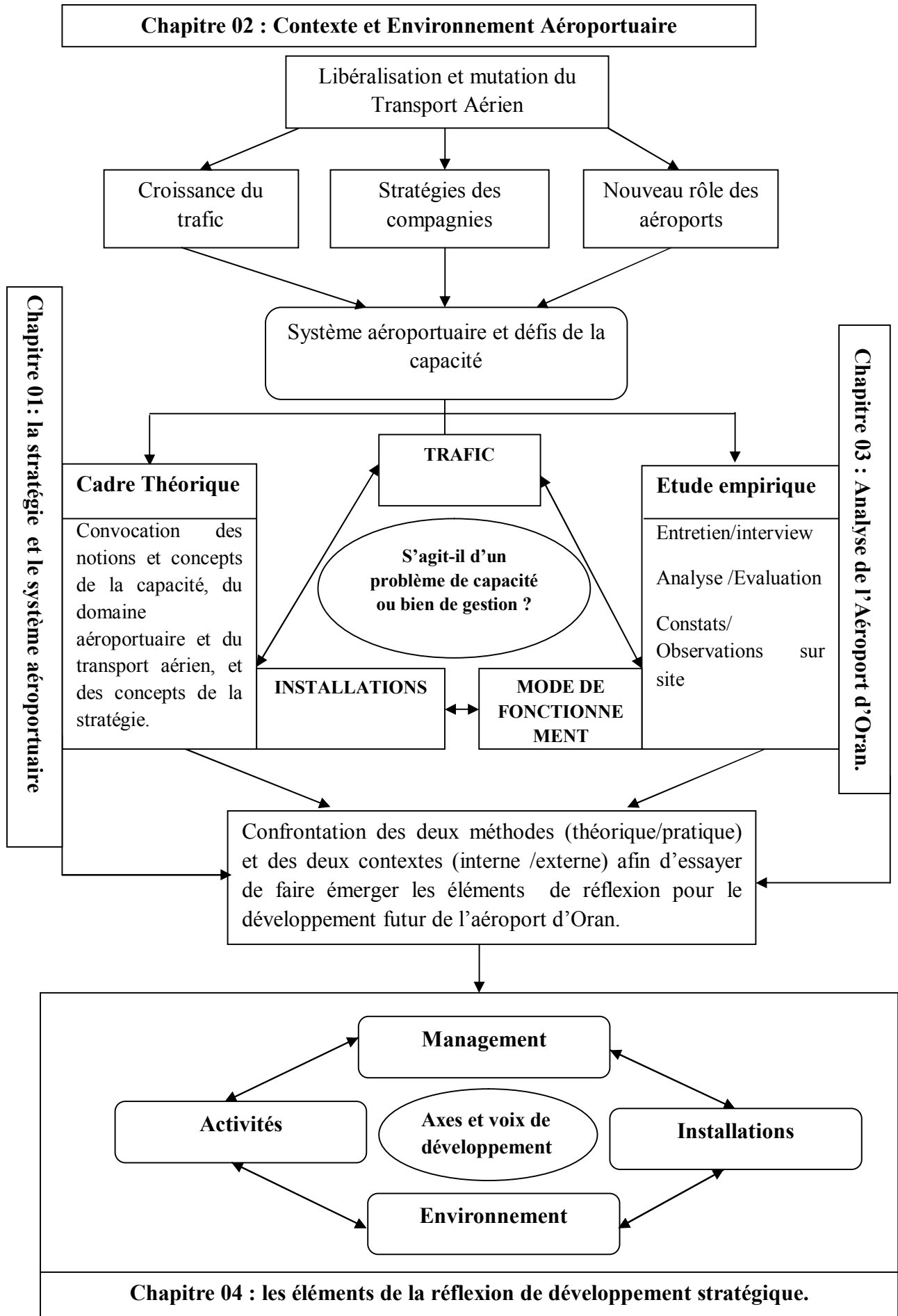
L'objectif du **premier chapitre** est de présenter les concepts et les notions relatives à notre cadre théorique. Dans une première section, nous présentons une approche sur les fondements de la stratégie et la démarche de la réflexion stratégique. Dans la deuxième section nous allons essayer de bâtir un cadre d'analyse théorique autour de la notion de la capacité aéroportuaire.

Dans le **deuxième chapitre**, nous rappellerons l'évolution du cadre réglementaire du transport aérien en première section, avant de présenter les mutations qu'a connu ce secteur depuis sa libéralisation dans la deuxième section. Enfin, nous présenterons les défis et les potentialités du cadre régional dans la troisième section.

Le troisième chapitre est constitué en trois sections : Analyse et évolution du trafic de trafic (I), Analyse du fonctionnement et les modes d'exploitation (II) Analyse de la capacité des installations aéroportuaires (III).

Nous allons diviser **le quatrième chapitre** en deux grandes sections, la première vise à identifier les perspectives de développement à l'avenir. La deuxième section, consiste en l'élaboration d'une vision stratégique qui comporte une liste d'actions à entreprendre pour favoriser l'émergence et la pérennité de l'aéroport d'Oran.

Figure 01 : Arborescence De La Problématique



CHAPITRE I

LA STRATEGIE ET LE SYSTÈME AEROPORTUAIRE

INTRODUCTION

Dans un environnement en pleine mutation, les organisations cherchent plus de flexibilité et d'adaptabilité pour assurer leurs survies. Ces adaptations passent également par un raisonnement logique permettant la prise des décisions importantes et efficaces pour une meilleure insertion de l'entreprise dans son environnement.

C'est ainsi que la notion de la stratégie est devenue un axe important du management des entreprises. Elle résume cette réflexion¹¹ centrée sur la prise des décisions pour atteindre les objectifs en fonction des moyens, tout en identifiant les facteurs internes et externes qui influencent son développement futur.

D'autre part, la démocratisation du transport aérien a influencé le marché du transport qui se caractérise par une forte croissance du trafic. Cette progression inattendue liée au développement de la mobilité et aux stratégies des Compagnies, a provoqué des difficultés pour les capacités des aéroports grosso-modo invariables. Cet aspect de la capacité aéroportuaire est essentiel pour notre problématique car il en résulte de nombreux défis liés aux problèmes de qualité, sécurité, environnement, efficacité économique et organisationnelle¹².

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter les concepts et les notions relatives à notre cadre théorique. Dans une première section, nous présentons une approche sur les fondements de la stratégie et la démarche de la réflexion stratégique. Dans la deuxième section, nous allons essayer de concevoir un cadre d'analyse théorique autour de la notion de la capacité aéroportuaire.

¹¹ THIETART Raymond -Alain, la stratégie d'entreprise, Paris, EDISCIENCE international, 2ème Editions, 1997, page 03.

¹² AYOUN Philippe, comment définir et prendre en compte la notion de la capacité : www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/2_ayoun-1.pdf

SECTION 01 : LA STRATEGIE : UNE VISION DU DEVELOPPEMENT

Cette section sera consacrée à faire appel à la notion de la stratégie ainsi que le processus à suivre pour entamer une réflexion sur le développement stratégique. Notre démarche repose sur deux grandes étapes ; la première vise à faire un diagnostic et une analyse de l'État des lieux, alors que la deuxième sera consacrée à la définition des grandes orientations stratégiques qui s'ouvrent à l'entreprise.

1.1 Notions et concepts de base :

1.1.1 La notion de stratégie

Avant de définir la stratégie, il est primordial de la distinguer de celle de la politique de l'entreprise. La politique générale se traduit généralement par un choix des objectifs généraux que l'entreprise entend poursuivre, alors que la stratégie exprime les actions à mettre en œuvre pour cette fin.

1.1.1.1 Évolution du concept

A l'origine, la stratégie est un terme militaire qui fait référence à l'art de coordonner l'ensemble des forces d'un pays en vue de préparer une guerre. Dans le domaine des entreprises, ce concept s'est continuellement enrichi ; on peut en citer quelques définitions :

Pour **J.A.ANGELIER**¹³, la stratégie est l'ensemble des décisions et des moyens pour faire face aux pressions de la concurrence. Cette définition issue du domaine militaire décline les finalités de l'entreprise. **LANSOFF**¹⁴ a considéré la stratégie comme un choix du couple produit- marché, et il mis l'accent sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement et plus particulièrement sur ses marchés. Cette définition a été développée par **A.MARTINET**¹⁵ qui donne plus d'importance aux activités de l'entreprise, en considérant la stratégie comme l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à la coordination entre les ressources en vue d'atteindre

¹³ Tarondeu J.C, Stratégie Industrielle, Paris, Vuibert, 1998, P.26

¹⁴ ANSOFF .I, Stratégie de développement de l'entreprise, Paris, Editions d'Organisation, 1987, P 25.

¹⁵ MARTINET. A.Ch, Stratégie, Paris, Vuibert, 1983 P. 13

les objectifs. Selon **M. PORTER**, elle doit permettre d'assurer un avantage concurrentiel défendable sur longue période. Elle détermine donc le type de développement et le rythme de croissance de la firme. Selon **H. MINTZBERG**, l'objet de la stratégie est d'assurer l'adéquation du profil de l'entreprise aux exigences de son environnement.

1.1.1.2 Notion de base

On peut définir la stratégie comme **l'ensemble des décisions et actions** de l'entreprise relatives **au choix des moyens et des ressources** en vue d'atteindre **des objectifs sur le long terme**, et qui engagent l'avenir de manière durable et difficilement réversible. Dès lors, la stratégie est une **attitude pro active** qui nécessite **d'agir et d'anticiper** afin de **choisir son développement** et d'assurer la pérennité et la survie de l'entreprise. De cette définition, on peut identifier quelques éléments de base sur la stratégie¹⁶ ;

- La stratégie **revêt une dimension essentielle**¹⁷ (cruciale) pour une organisation ; elle vise à orienter d'une façon déterminante et pour le long terme les activités et les structures d'une organisation.
- **La stratégie est du domaine de compétence de la Direction Générale** : Elle prolonge en les concrétisant les orientations de l'entreprise en matière de politique, et elles prennent en compte les intérêts des parties prenantes (Dirigeants, Actionnaires, Institutions, Salariés, Clients, Fournisseurs,...).
- Elle s'inscrit dans **une anticipation de réalisation de buts dans le temps** : les objectifs représentent des buts concrets (rentabilité, croissance, ...) sur une période plus longue car les actions stratégiques se situent toujours dans le MT ou le LT. la stratégie relève de la gestion de l'incertitude.
- Elle repose sur **une problématique d'allocation des ressources** : qui repose sur un découpage précis de l'entreprise en "domaines d'activité stratégiques" et les

¹⁶ MARTINET A.CH., Ahmed Silem, lexique de gestion, Paris, édition DALLOZ, 2000, p 315

¹⁷ MAHE DE BOISLANDELLE HENRI, Dictionnaire de gestion, Paris, Economica, 1998, p 246

ressources qu'il faudra allouer pour chaque activité afin de réaliser la cohésion et les effets de synergie.

- Elle concerne une réflexion sur **des actions relatives à la relation avec l'environnement** : la stratégie vise à adapter l'entreprise à son environnement de plus en plus, à lui permettre de saisir les opportunités qu'offre l'environnement, et se protéger de ses menaces.
- La stratégie est **une réflexion centrée sur les choix et les décisions à entreprendre** pour atteindre les objectifs stratégiques : la stratégie est un processus décisionnel complexe qui intègre les dimensions organisationnelles (internes) et environnementales (externes). Ce processus décisionnel implique des changements importants et structurels dans le management de l'entreprise.

1.1.1.3 Les niveaux de la stratégie

On peut distinguer deux niveaux de stratégie :

- **la stratégie de groupe** (ou corporate strategy) : « *expression¹⁸ qui désigne le choix et les orientations structurelles et concurrentielles communes à plusieurs unités ou entreprises appartenant à un même groupe économique* ». Elle détermine le champ des activités de l'entreprise (répartition des moyens,...), elle concerne l'entreprise dans son ensemble et elle définit sa relation avec l'environnement externe (les concurrents et les pouvoirs publics). Elle conduit les choix de l'entreprise dans la constitution de son portefeuille d'activité (investissement, désengagement,..).
- et **la stratégie concurrentielle** (ou business strategy) mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activité. Elle définit¹⁹ le comportement et les manœuvre possibles que l'entreprise doit suivre pour obtenir une position concurrentielle

¹⁸ MARTINET Alain Ch., Ahmed SILEN, Op.cit., p 117.

¹⁹ BIDAULT Francis, le champ stratégique de l'entreprise, Paris, ECONOMICA 1988, page 8-15.

différentielle dans un secteur donné à travers l'acquisition d'un avantage concurrentiel, toute en coordonnant avec la stratégie globale.

De manière générale, La stratégie consiste à allouer des ressources engageant l'entreprise sur le long terme, configurer le périmètre des activités, obtenir un avantage concurrentiel afin de créer de la valeur pour les clients et satisfaire les attentes des parties prenantes.

1.1.2 Le management stratégique :

1.1.2.1 Définition du management stratégique :

Le management stratégique est un aspect vécu de la politique générale de l'entreprise, il correspond²⁰ à « *l'ensemble des procédures qui conduisent à la formulation du projet stratégique et celles qui permettront sa réalisation* ».

Il est donc le pilotage de la position de l'entreprise dans son environnement futur. Il est multidimensionnel car il recouvre à la fois l'utilisation des moyens techniques, financiers et humains (organisation) et il implique la compréhension de la culture de l'entreprise, de son identité et de sa légitimité.

De même, il est intéressant de distinguer **le management opérationnel** qui est centré sur un processus de décision à court terme (prévision, extrapolation) qui concerne le niveau opérationnel (les cadres inférieurs) et qui essaye de répondre à la question du comment peut-on atteindre les objectifs (brevets,...). Et celui **du management stratégique**²¹ qui a cette dimension globale (entreprise/environnement) qui est centré sur vision à long terme (Prospective,...), et qui essaye d'exprimer ce qu'on veut faire avec les moyens dont on dispose (plan,...).

²⁰Jean-Charles MAHE, Politique générale de l'entreprise ; analyse et management stratégique, ECONOMICA, Paris, 1987 p 28.

²¹ Habib farés, initiation au management stratégique, Paris, édition T.S.A1990, page13.

1.1.2.2 Typologie des décisions

Le processus de la prise de décision est au cœur du management stratégique et la mise en œuvre de la stratégie implique de faire des choix sur tous les niveaux et les étapes de l'élaboration du projet stratégique. Igor ANSOFF²², distingue trois types de décisions dans l'entreprise :

- **Décisions stratégiques** : elles définissent pour Ansoff²³ « *les relations de l'entreprise avec son environnement et elles déterminent le choix des activités (choix des marchés, technologies et modalités de croissance)* ». Cela nécessite une compétence conceptuelle qui relève de la responsabilité de la Direction Générale de l'entreprise.
- **Décisions « administratives », ou d'organisation** : il s'agit de réunir, structurer et mettre en place les moyens qui vont permettre la réalisation des objectifs (recrutement, achat d'équipement).
- **Décisions opérationnelles** : elles concernent le fonctionnement du processus de transformation des ressources. Le seul problème est de trouver l'adaptation des ressources les plus économiques.

La réussite des stratégies mises en œuvre dépend de l'interaction entre ces trois niveaux de décision qui doivent assurer la coordination et la cohérence entre les niveaux hiérarchiques et le niveau des différents horizons du temps. Des lors, les nouvelles stratégies doivent en général se traduire par de nouvelles décisions d'organisation.

1.1.3 La stratégie dans le domaine aéroportuaire

Les aéroports sont un moteur de la croissance économique et un moyen d'attractivité et de compétitivité pour l'économie. Les aéroports sont des installations et des

²²Igor ANSOFF, op. cit, P 28.

²³ Ibid., page29.

infrastructures, chargées du traitement du trafic du transport aérien, notamment les compagnies aériennes et les usagers (clients, actionnaires, autre partie prenantes). Ils assurent une fonction de service public.

Le métier aéroportuaire est très complexe car il recouvre à la fois²⁴ : un financier de l'aéroport, une entreprise de services dans la chaîne du transport aérien, un coordinateur et médiateur entre les intervenants sur l'aéroport, un promoteur de développement économique, «Syndic» d'un lieu de vie collective.

L'Aéroport est une entreprise avec des services spécifiques : Traitement des aéronefs, Traitement des passagers et des bagages incluant des contraintes de sûreté, Accès et stationnement, Gestion domaniale, Traitement du fret, Prestations industrielles et installations techniques, Assistance aéroportuaire, Activités commerciales.

Le système aéroportuaire est donc une organisation complexe dans laquelle interviennent plusieurs parties prenantes et intervenants de la chaîne du transport aérien²⁵ ; les actionnaires qui sont généralement l'État, les clients qui sont les compagnies aériennes, assistance en escale, les entreprises, les autres parties prenantes qui concernent les services de l'État (police, douanes,..), les services de navigation aérienne, les collectivités locales.

L'Aéroport a besoin d'une stratégie pour deux raisons essentielles : le choix qu'il doit effectuer pour le développement futur de ces activités ainsi que les avantages à construire afin de créer de la valeur pour ses clients (passagers, compagnies aériennes). De même, l'évolution de l'environnement aéroportuaire (le cadre réglementaire et libéralisation) a marqué une transformation²⁶ du rôle de l'aéroport dans la chaîne de transport aérien ainsi

²⁴ Hervé de Place, la gestion stratégique d'un aéroport, Séminaire de formation à Alger, 7 novembre 2006, doc PDF, page 15.

²⁵ Ibid., PAGE 16.

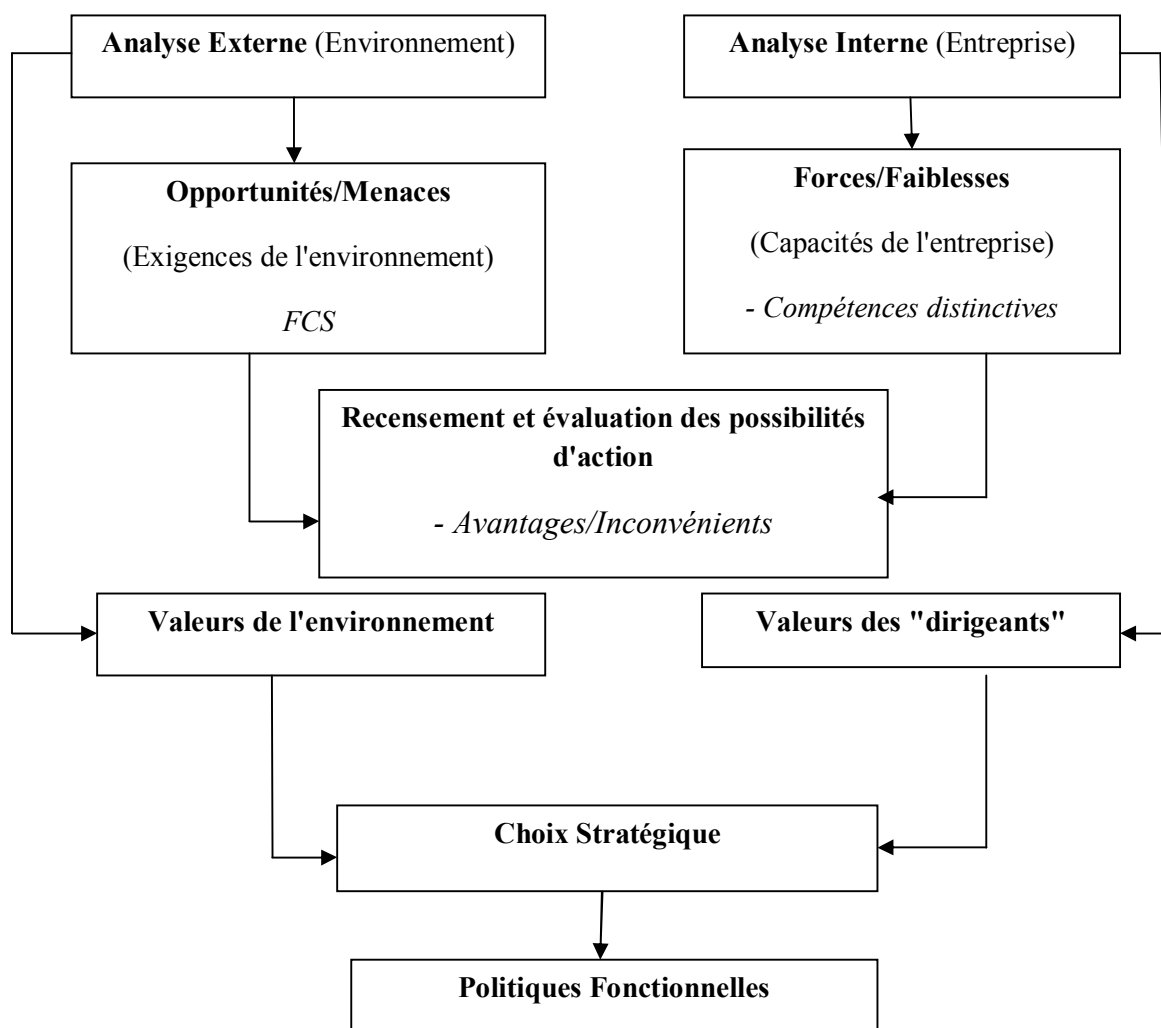
²⁶ Gilles Bordes-Pagès ; Directeur du Développement d'Air France, L'Equation Stratégique du Développement, séminaire de formation 2006 à Alger, doc PDF, page 16.

qu'une exigence de l'adaptation permanente de système managérial afin d'assurer la survie de l'aéroport.

1.2 Le diagnostic stratégique

Les premiers modèles d'analyse stratégique²⁷ sont venus des États-Unis, dans les années soixante, le modèle le plus connu étant le modèle « LCAG », dénommé à partir des initiales de leurs concepteurs, connu également sous la dénomination de l'analyse SWOT. Ce modèle propose une démarche pour le processus d'analyse et la formulation stratégique.

Figure 02 : le modèle L.C.A.G. (FFMO, MOFF, SWOT)



Source : Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry F., Stratégique, Pearson Education, 8e édition, 2008.

²⁷ BIDAULT Francis, Op.cit, Page 07.

La méthode SWOT classe les facteurs stratégiques en fonction de deux oppositions fondamentales : interne/externe d'une part, bon/mauvais d'autre part. Ainsi, la dénomination SWOT est l'acronyme de strengths, weaknesses, opportunities, threats, soit forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement). L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique d'une entreprise.

1.2.1 L'analyse externe :

L'analyse SWOT limite ce volet fondamental de l'analyse sur l'aspect de l'analyse concurrentielle, plus précisément par la définition des facteurs clés de succès. Cependant, il est nécessaire d'élargir le champ d'investigation à l'environnement global, voire politique et social. On peut considérer que la connaissance de l'environnement comporte deux volets ; le macro-environnement et l'analyse concurrentielle.

1.2.1.1 Le macro-environnement :

Il englobe les forces externes que l'entreprise n'a pas la capacité de maîtriser et qui résument les exigences et les contraintes de l'environnement. Elles peuvent être classées en des groupes homogènes²⁸ :

- **L'environnement politique et législatif :** l'intervention de l'État dans l'économie pour favoriser le développement économique (régulation, déréglementation,..), a un impact sur l'entreprise. Cet engagement de l'État peut être exprimé par la promulgation de nouvelles lois protégeant le consommateur, l'environnement, le salarié. Une nouvelle législation peut être à l'origine de la création de nouvelles activités (réglementation de la sécurité routière : casques, ceintures...), ce qui oblige les entreprises à changer leurs stratégies.

²⁸ Jean-Charles MAHE, op.cit, page 37.

- **L'environnement socioculturel** : il a une forte influence sur le marché dont la connaissance des paramètres socioculturels (âge, niveau d'instruction...), permet de saisir des nouveaux comportements des consommateurs (ils connaissent mieux le marché et les produits). D'autre part, elle permet une appréciation du marché du travail, ce qui permet l'adaptation des effectifs de l'entreprise aux changements et aux évolutions comportementales et démographiques (Nouvelles attitudes face au travail...).
- **L'environnement économique** : il a pour objet l'examen de l'offre²⁹ et de la demande à travers la recherche des statistiques et des informations estimatives sur les paramètres économiques (revenu national, taux d'investissement,...), le secteur d'activité et le cycle des affaires (expansion, recul de croissance,...), et sur les tendances économiques mondiales (Mondialisation des marchés et de l'économie). Il oriente le choix et influence les décisions de l'entreprise sur ses marchés.
- **L'environnement technologique** ; englobe les variables technologiques externes qui ont un impact et une influence sur les structures et la croissance des secteurs industriels ainsi que les positions concurrentielles de l'entreprise. Les entreprises sont invitées à la poursuite des changements technologiques rapides afin de maintenir un avantage concurrentiel³⁰ et d'éviter les risques.

1.2.1.2 L'analyse concurrentielle ;

L'objectif de cette analyse réside dans l'identification des facteurs clés de succès³¹ qui sont les compétences et les conditions que l'entreprise doit posséder pour pouvoir espérer être durablement compétitive.

Cette analyse essaye de donner les bases de la construction d'un avantage concurrentiel en se basant sur l'estimation de la qualité de l'environnement à travers la

²⁹ M. Porter, L'avantage concurrentiel, Inter Editions, Paris, 1986, P.203

³⁰ Ibid., P.49.

³¹ DURAND Rodolphe, Guide de management stratégique, Paris, DUNOD, 2003, P 59.

prise en considération du comportement des acteurs. Cet avantage peut être de diverses natures : marketing (niveau de prix, nature et étendue de gamme,..), technologique (capacité/ flexibilité de l'appareil industriel...), organisationnelle (créativité, contrôle qualité...), financière (capacité d'endettement et de financement des investissements..).

Le modèle des cinq forces concurrentielles³² de Porter est considéré comme le plus riche du point de vue conceptuel. Cette approche³³ prend en compte non seulement la rivalité entre les firmes du segment mais aussi les pressions exercées par les fournisseurs et les clients, ainsi que les menaces externes d'entrée de nouveaux concurrents et d'arrivée de produits de substitution.

Dans un aéroport on peut distinguer les facteurs clé de succès qui sont³⁴ : La gestion de l'environnement, La capacité de l'espace aérien et des installations (pistes, aires de stationnement, terminaux passagers, terminaux fret), La sûreté, La démarche marketing pour développer le réseau aérien et le marché, L'innovation, Le management des hommes, Les performances financières, Le modèle managérial de l'entreprise.

1.2.2 L'analyse interne

Ce deuxième volet de diagnostic donne les réponses et le complément du diagnostic externe. Il vise la détermination de la capacité de l'entreprise pour réagir aux aléas de l'environnement à travers le choix optimal des ressources et des moyens, les méthodes de gestion, et l'avantage concurrentiel. Toutefois, cette analyse vise à donner une vision détaillée sur l'entreprise, en détectant les forces qui sont les bases de la formulation de l'avantage concurrentiel, et les faiblesses qui résument les obstacles et les déficiences que l'entreprise doit traiter et corriger. Il porte essentiellement sur :

³² M. Porter, choix stratégiques et concurrence, Paris, Economica, 1982, P 332.

³³ Jean-Charles MAHE, op.cit, page 37.

³⁴ Hervé de Place, op.cit, page 15.

1.2.2.1 L'analyse fonctionnelle ;

Elle vise l'analyse des activités³⁵ de l'entreprise pour déterminer les facteurs influençant son fonctionnement au niveau de chaque fonction de l'entreprise (commerciale, financière, ressources humaine, technique,...). Elle repose sur des ratios et des indicateurs pour tester le potentiel de l'entreprise sur chaque activité afin de déterminer les forces, les faiblesses, l'équilibre et le déséquilibre sur chaque niveau.

Le concept de la **chaîne de valeur** qui a été introduit par Michaël Porter, est un outil basé sur le concept de valeur. Selon lui, la valeur est « *la somme que les clients sont prêts à payer pour obtenir le produit qui leur est offert* »³⁶. Cette valeur « *résulte des différentes activités réalisées par les fournisseurs, la firme et les circuits de distribution, que ceux-ci soient intégrés ou non à la firme* ». Au sein de cet agrégat, Michael Porter distingue les activités génératrices de valeur en activités **principales**, c'est-à-dire celles de la création matérielle à la vente du produit et en activités de **soutien**. La façon dont l'entreprise maîtrise chaque activité détermine les principales sources d'avantages concurrentiels.

1.2.2.2 La position concurrentielle ;

La position concurrentielle³⁷ « *correspond à une évaluation de la performance de l'entreprise sur des dimensions stratégiques par rapport à un ensemble de concurrents de référence* ». Nous pouvons comparer la situation de l'entreprise par rapport aux concurrents (**le benchmarking ou l'étalonnage**) qui permet à l'entreprise d'améliorer ses performances.

Les critères de comparaison peuvent porter sur les indicateurs de finance, de qualité, du produit, et de satisfaction des clients... La position concurrentielle d'une entreprise est déterminée par l'évaluation du degré relatif de maîtrise des FCS. C'est grâce à

³⁵ THIBAUT. J.P, Le diagnostic d'entreprise, Paris, Organisation, 1985, p437.

³⁶ Définition tirée de son ouvrage : L'avantage concurrentiel", M. Porter, op.cit, p 647

³⁷ Rodolphe DURAND, Op.cit., p111.

« l'évaluation³⁸ de la performance de l'entreprise sur chacun des facteurs clés de succès qu'il est possible de mesurer l'impact d'une mauvaise maîtrise de l'un d'entre eux sur la position concurrentielle ». L'entreprise peut alors tenter de corriger ses faiblesses qui ont un impact majeur sur sa position par rapport à ses concurrents.

1.3 Les choix stratégiques

L'objectif des choix stratégiques optés par l'entreprise est de déterminer les méthodes et les voies qui permettent d'atteindre les objectifs stratégiques. Ces choix qui recouvrent à la fois des avantages mais aussi des inconvénients, doivent être appliqués d'une façon adéquate au potentiel interne et aux exigences de l'environnement afin de distinguer le choix préférable aux besoins réels de l'entreprise. On peut distinguer deux types de choix stratégiques³⁹ :

- Celui qui modifie le champ d'activité de l'entreprise et qui définit **les voies de développement** ; concentration, diversification, intégration et externalisation.
- Celui qui modifie son périmètre, sa dimension et qui définit **son mode de développement** ; croissance interne, croissance externe, alliance stratégique et internationalisation.

1.3.1 Les voies de développement ; c'est répondre à la question « quels sont / quels doivent nos métiers ? » on distingue les voies suivantes ;

1.3.1.1 La stratégie de spécialisation :

Concerne l'entreprise qui concentre ses efforts sur un domaine d'activité, en utilisant des compétences spécifiques dans le but de dégager des avantages concurrentiels. Cette stratégie peut prendre plusieurs formes⁴⁰ ; l'offre d'un produit standard pour tout le marché, la concentration sur un segment du marché, l'utilisation d'une technologie

³⁸ THIETART Raymond-Alain, op.cit, page 81.

³⁹ DAYON Armand et autres, Manuel de gestion : volume1, ELLIPSES/AUF 1999, p 85.

⁴⁰ CAPET Marcel, CAUSSE Geneviève et MEUNIER Jeanne, Diagnostic, Organisation Et Planification D'entreprise, Tome 1 : Diagnostic et Politique Générale, Paris, Economica, 1986, page110.

spécifique. L'entreprise choisit de se spécialiser quand elle ne dispose pas de moyens suffisants pour se développer dans de nouveaux métiers (PME et stratégie de niche).

Cette stratégie représente des avantages en matière de coûts, ce qui permet l'amélioration continue de la productivité, l'acquisition de l'expérience et des compétences en matière de méthode de travail et de gestion en concentrant les efforts sur un seul choix, la performance du suivi de l'évolution de l'environnement externe et interne de l'entreprise. De même, elle représente un avantage concurrentiel sur le marché, en renforçant l'image de l'entreprise au sein de ses clients par le développement d'un métier et des compétences spécifiques.

En revanche, cette stratégie recouvre plusieurs menaces⁴¹ pour l'avenir de l'entreprise. Ces risques apparaissent quand le marché arrive à la saturation ou le métier au stade de maturité ou déclin, l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché poussés par la rentabilité élevée du secteur, l'évolution imprévue de l'environnement caractérisée par une rupture dans le secteur ou bien l'apparition d'une activité de substitution.

Dans ce sens, l'aéroport doit disposer d'atout et d'acquis pour ce qui est des offres de services aux compagnies aériennes, aux entreprises et aux passagers. A ce niveau, l'aéroport devrait consolider sa position et renforcer son expérience pour faire face aux nouvelles contraintes concurrentielles imposées par la libéralisation du secteur du transport aérien.

1.3.1.2 la diversification :

Quant à elle, la stratégie de diversification⁴² repose sur « *l'acquisition et l'utilisation de nouveaux savoir-faire dans d'autres domaines, de nouveaux produits ainsi que dans le portefeuille de l'entreprise* ». Elle repose non seulement sur le développement des activités

⁴¹ Ibid., 117.

⁴² Bernard Garrette, Rodolphe Durand, Pierre Dussauge, Strategor, Stratégie : structure, décision, identité, 2eme édition Inter édition 1993, p 10

existantes et des marchés nouveaux mais aussi sur des investissements dans des nouvelles ressources et compétences inédites afin de pénétrer de nouvelles activités.

Ce genre de stratégie permet de saisir des opportunités précises⁴³. On peut utiliser ses compétences vers de nouveaux domaines d'activités ou rechercher de nouvelles compétences, tout en désirant obtenir des gains de synergie. Il peut y avoir une meilleure répartition du risque, voire une diminution. Toute stratégie possède certaines limitations. Celle-ci peut créer de l'incertitude face à une complexité croissante de l'environnement et des technologies de notre secteur d'activités principales. Ces limitations peuvent se traduire par une difficulté de contrôle de l'activité, la complexité des modes de gestion, l'inhomogénéité des activités notamment celles qui nécessitent des technologies très différentes.

Une entreprise qui se développe par la diversification peut adopter trois démarches distinctes⁴⁴: **La diversification géographique** : l'entreprise cherche à s'attaquer à une nouvelle zone géographique dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents de ceux de son marché pertinent. **La diversification (ou intégration) verticale** : l'entreprise cherche à suivre une intégration vers l'amont (activité du fournisseur) ou vers l'aval (activité du client). **La diversification horizontale ou totale** : l'entreprise cherche à entrer dans un domaine d'activité différent de son activité principale, mais sur lequel elle possède un minimum de savoir-faire.

Cette stratégie nécessite la maîtrise de certains pré-requis⁴⁵ à respecter pour la réussite tel que l'obtention d'une position solide de l'entreprise sur son marché et d'être sur un marché en croissance, de posséder des moyens matériels et financiers en quantité

⁴³ TARONDEAU J. C, OP. Cit. P.126

⁴⁴ Strategor, Op. Cit. P. 403 : Ainsi, ce mouvement de la diversification stratégique n'est pas toujours radical, d'où l'existence de la **diversification liée (concentrique)** et de la **diversification non liée (conglomérale)**.

⁴⁵ CAPET Marcel, CAUSSE Geneviève et MEUNIER Jeanne, Diagnostic, Op.cit. P120.

suffisante, et de maîtriser certains facteurs clefs (compétences, accès au marché, innovation, possession du capital financier...).

Dans ce cas, l'aéroport peut penser à des formules de diversification de ses activités dans le cadre de développement «*des zones aéroportuaires*⁴⁶ vers ce qu'on appelle les *aéro-villes en envisageant d'intégrer dans son champ d'activité par exemple le secteur de l'hôtellerie, des centres d'affaires, des technopoles et de manière générale des services liés au développement régional* ».

1.3.1.3 Stratégie d'intégration :

Lorsqu'au contraire elles se regroupent, il s'agit de stratégies d'intégration. Elle consiste pour une entreprise à en acquérir d'autres qui appartiennent à une même filière. Il s'agit d'une internalisation d'activités exercées précédemment, en amont par des fournisseurs ou en aval par des clients. On observe une volonté de contrôle en amont ou en aval de l'entreprise.

On peut résumer les avantages de cette stratégie en trois aspects⁴⁷ ; **le premier est économique**: l'entreprise peut tirer profit des économies d'échelle et maîtriser les coûts en réduisant le risque lié à l'imprévisibilité de l'évolution des coûts des matières premières et des produits finis. Elle favorise la création des nouveaux marchés captifs afin de permettre la prise des décisions de planification et d'investissement. **Le deuxième aspect est technique** : il permet à l'entreprise de rationaliser l'opération productive en délimitant le risque lié à la dépendance aux fournisseurs. Il assure la qualité des produits et des prestations souhaités par l'entreprise, en évitant la rupture de production et d'approvisionnement. **Le troisième est l'aspect stratégique** : il a une grande influence sur la position concurrentielle de l'entreprise en permettant la diversification des produits et

⁴⁶ MIRAT Talal, Stratégie d'Entreprise Publique : Quelle stratégie de développement de l'Office National Des Aéroports, dirigé par M. Fadel Drissi, Octobre 2004.P17.

⁴⁷ TARONDEAU J.C, Op.cit. P 178

des marchés et la différenciation par le couple prix /qualité à travers la maîtrise de ces activités en aval et en amont. Il permet aussi d'annuler le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs et de mettre des barrières à l'entrée des nouveaux concurrents afin de préserver un avantage concurrentiel et une force sur le marché.

En revanche, cette stratégie recouvre plusieurs risques et défauts ; le manque de flexibilité et de souplesse, le changement des structures des coûts, les difficultés de gestion, la complexité technologique et la perte de l'identité et de la culture de l'entreprise. En outre, il y a un accroissement des risques au sein d'une même filière : la difficulté d'un maillon peut paralyser toute les activités en aval ou en amont, la différence de la taille de différentes activités de la firme peut produire des surcapacités ou des goulots d'étranglement.

1.3.1.4 La stratégie d'externalisation

Les inconvénients de l'intégration verticale ont conduit un certain nombre d'entreprises à confier un certain nombre de leurs activités à des fournisseurs extérieurs afin de réaliser les tâches à un coût moindre. L'objectif de ce désengagement⁴⁸ est de centrer ses efforts et ses ressources sur les activités et les compétences jugées stratégiques pour l'entreprise. Elle consiste à sous-traiter, à sortir du périmètre de la firme, des activités d'appui du processus de production ou des parties de ce processus.

Cette stratégie permet de réduire les coûts de façon significative⁴⁹, de concentrer les investissements sur les activités jugées stratégiques, tout en profitant du savoir-faire d'une spécialité pour les autres activités. En effet, elle permet un degré d'exigence supérieure à l'égard du fournisseur. Enfin, l'externalisation permet une plus grande flexibilité à l'entreprise qui peut ainsi exiger une prestation différente en fonction de l'évolution de ses besoins.

⁴⁸ DAYON Armand et autres, op.cit., p 202.

⁴⁹ Ibid., page 204.

L'un des inconvénients de l'externalisation réside d'abord dans la dépendance à l'égard d'un fournisseur, ce qui exige une vigilante surveillance en fonction de l'évolution de l'entreprise. Par conséquent, il s'ajoute des coûts de coordination entre l'entreprise et le fournisseur (comité de pilotage,...). L'externalisation présente aussi le risque de la perte du savoir-faire qui pourrait s'avérer stratégique pour l'entreprise. Enfin, le transfert des équipes et des employés peut poser des problèmes sociaux et détériorer le climat de l'entreprise.

En ce qui concerne la stratégie de l'externalisation, le cas du Handling (l'assistance au sol pour le compte des compagnies aériennes) est significatif à ce titre ; cette activité fait partie des services de l'aéroport, mais compte-tenu du manque de compétences internes pour gérer cette activité, le Handling peut être concédé à une entreprise spécialisée dans le domaine.

1.3.2 Les modes de développement :

Concerne la manière dont la firme a choisi de croître, de se lancer dans la voie du développement. « *Les modes de développement⁵⁰ sont les moyens mis au service des voies de développement dans le sens ou quelle que soit la voie de développement choisie (spécialisation ou bien diversification...) l'entreprise peut choisir de faire n'importe quel mode de développement* ».

Tableau 01 : stratégies de croissance pour l'entreprise

	Croissance interne	Croissance externe
Spécialisation	Développement d'un seul métier	Acquisition de concurrents (même métier)
diversification	Investissement en compétence	Acquisition d'entreprises

Source : moi-même.

⁵⁰ DAYON Armand et autres, op.cit., 207.

On distingue le développement par la croissance interne, par la croissance externe et les stratégies d'alliance et partenariat ainsi que les stratégies d'internalisation.

1.3.2.1 Le développement par la croissance interne :

La croissance interne est un processus endogène (organique) qui exprime le choix de se développer à partir de ses propres ressources et non sur la base de l'acquisition. Ce type de croissance⁵¹ est fondé sur des investissements internes et sur le développement des capacités productives de l'entreprise alimentées essentiellement par l'innovation et la recherche (création de nouveaux produits, extension d'un site, nouvelles compétences, formation..).

La croissance interne valorise l'expérience acquise et donne une image de pionnier ou de bâtisseur à l'organisation, ceci renforçant par là-même la culture d'entreprise. Elle aide à l'amélioration du climat social en offrant des perspectives de carrière au personnel. Il assure le maintien de l'indépendance de l'entreprise donc du pouvoir des dirigeants (beaucoup de PME refusent la croissance externe).

Mais un développement en interne présente des inconvénients, notamment le risque de réactivité plus grande des concurrents, la lenteur de la croissance (par rapport à l'externe), l'ampleur du financement, les risques d'émergence d'obstacles humains et organisationnels ainsi qu'une surestimation des ressources disponibles. Ce type de développement par croissance interne exige des aéroports⁵² de « *développer une image de bâtisseur et une culture d'entreprise propre, réviser l'aspect organisationnel et les rigueurs administratives et bureaucratiques* ».

1.3.2.2 Le développement par la croissance externe :

Elle correspond à un mode de développement et d'expansion qui utilise le support d'une autre organisation existante. Dans le cas d'un développement « *par la spécialisation,*

⁵¹ CAPET Marcel, CAUSSE Geneviève et MEUNIER Jeanne, Op.cit. P 159 -161.

⁵² MIRAT Talal, Op.cit., P 18.

l'entreprise s'efforce de racheter des concurrents pour acquérir rapidement des parts de marché dans un secteur en maturité »⁵³. On peut distinguer deux grandes typologies⁵⁴ de la croissance externe :

- **Techniques d'intégration de type patrimonial** qui comprennent la fusion avec un concurrent. Il faut distinguer : **la fusion-association** : les deux entreprises A et B fusionnent (d'un point de vue patrimonial) au sein d'une nouvelle entité C qui incorpore alors les ressources détenues précédemment par les deux entreprises ; **la fusion-absorption** : l'entreprise B absorbe la société A qui disparaît ; le rapport de force est inégalitaire. En outre, **il y a L'apport partiel d'actifs** ou l'entreprise rachète à l'un de ses concurrents une partie de ses actifs. Et enfin, on trouve **la scission** quand il s'agit de l'éclatement d'une société en plusieurs entités distinctes.

- **Techniques d'intégration de type financier qui regroupe : la prise de participation** qui consiste à devenir associé ou actionnaire, en souscrivant des titres qu'une entreprise émet, ou à acheter certains de ses titres déjà émis, et **la prise de contrôle** qui se caractérise par la détention d'un pourcentage supérieur à 50 %.

Cette mode de croissance comporte les avantages suivants : Rapidité du montage, faible réactions des concurrents, pas d'augmentation de l'offre globale. Position de diversification. Démonstration des capacités d'agir. Emploi du levier financier. Mais aussi des inconvénients : Risque de synergie négative, Incertitude sur le prix de l'entreprise rachetée, Inadaptation de la cible aux objectifs stratégiques, Difficulté d'intégrer l'entreprise rachetée dans le groupe, Culture d'entreprise menacée, Image de raider, d'opportuniste.

En tant qu'entreprise publique dont le capital est détenu par l'État, l'aéroport ne dispose pas d'une marge de manœuvre suffisante pour développer une croissance externe

⁵³ Armand DAYON et autres, op.cit., 208.

⁵⁴ MARMUSE Christian, Op.cit., pages 542.

alors que des opportunités peuvent se présenter compte-tenu des importantes recettes financières d'une part et des possibilités de développement de son environnement national et international d'autre part.

1.3.2.3 Les alliances et le partenariat

En plus de la concurrence, l'entreprise peut coopérer avec d'autres entreprises pour réaliser un avantage concurrentiel. Ce courant de coopération a pris plus d'ampleur depuis les années 80 à travers les accords d'alliance et de coopération notamment avec la turbulence environnementale, la forte rivalité de la concurrence et le recul de la rentabilité des investissements

Les alliances et le partenariat⁵⁵ sont « *des relations de coopération entre les entreprises qui peuvent appartenir à un même secteur (alliance), à la même filière ou à des champs concurrentiels totalement différents (partenariat) et qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique de manière conjointe, leurs activités hors de cet accord restent indépendantes* ».

Garette et Dussauge⁵⁶ ont défini trois types d'alliances : **les alliances additives** où les partenaires apportent à l'alliance des actifs de même nature et s'associent pour la commercialisation d'un seul produit. **Les alliances d'intégrations conjointes** où les partenaires apportent également des actifs de même nature mais ils commercialisent chacun leur produit. **Les alliances complémentaires** où les partenaires participent sur la base d'apport de natures différentes. A titre exemple, certains partenaires peuvent apporter des compétences en matière de production ou de conception, et les autres prennent la commercialisation.

⁵⁵ Armand DAYON et autres, op.cit., page 209.

⁵⁶ Ibid., page 211.

Ces stratégies recouvrent divers avantages⁵⁷. Ils sont des formules souples et réversibles où leur objet se limite à ce que les entreprises souhaitent partager. En outre, elles assurent une certaine liberté à l'entreprise (retrait facile) et elle aide à conserver la propre identité de l'entreprise et son indépendance. Cette stratégie permet à l'entreprise d'améliorer sa situation en saisissant les opportunités et de réaliser des progrès à travers la concrétisation de l'efficacité économique (maîtrise des coûts, plus de qualité, effet de synergie,..), éviter la concurrence en associant les savoir-faire pour faire face aux différents obstacles, faciliter l'adhésion, la pénétration dans des nouveaux marchés notamment à l'international. Enfin la coopération permet le copartage des coûts de la recherche et développement des nouveaux produits, ce qui constitue un axe essentiel de la compétitivité. En définitive, ces stratégies permettent d'apprendre progressivement toutes les autres stratégies (intégration, diversification, retrait). Les alliances et les partenariats combinent l'accès à des compétences nouvelles, la rapidité du développement et le fait qu'il n'y a pas d'identité à intégrer.

En revanche, ces stratégies comportent des inconvénients et des risques notamment dans les modalités de mise en œuvre et la manière de coopérer surtout entre entreprises concurrentes. Ces stratégies peuvent buter sur l'ambiguïté au sujet des centres de décision, sur des conflits pour les attributions de chaque partenaire et le risque de fuite technologique (soupçon des partenaires). Ce type de stratégie couvre aussi un grand risque dans le fait que cette opération finisse par l'absorption de l'une des parties (cheval de Troie).

Pour ce qui est des alliances stratégiques et des réseaux, l'aéroport⁵⁸ peut envisager des accords avec des aéroports étrangers pour échanger des expériences et bénéficier ainsi

⁵⁷ THIETART Raymond-Alain, op.cit, page 171.

⁵⁸ MIRAT Talal, op.cit, P23.

des progrès qui se font dans le monde (accord entre l'aéroport d'Alger et aéroport de paris).

1.3.1.4 Stratégie d'internalisation

L'internalisation est caractérisée par l'expansion géographique des activités de production et de délivrance des services à l'échelle mondiale.

En général, l'internationalisation s'effectue selon différentes⁵⁹ modalités et par étapes progressives. **L'exportation** : la production réalisée dans le pays d'origine est vendue, en tout ou partie, sur des marchés étrangers. **Les contrats** : il s'agit pour l'entreprise, de conclure, avec des entreprises locales, des contrats de concession de licence à l'étranger, de franchise internationale qui ont pour objet le transfert de savoir-faire. **L'implantation à l'étranger** correspond à des investissements directs dans les pays étrangers, permettant de créer des unités de production ou de commercialisation. **La multinationalisation**: l'entreprise multinationale est une entreprise qui réalise des investissements directs à l'étranger ou s'engage dans des accords de coopération avec des entreprises étrangères, en fonction d'une stratégie mondiale élaborée par un centre unique de décision.

L'objectif de l'entreprise⁶⁰ en adoptant cette stratégie se résume dans la recherche des niveaux élevés de productivité à travers la rationalisation de la production, par la recherche des moyens de la production les moins coûteux ainsi que la concrétisation de l'économie d'échelle en profitant de l'avantage de produits standards de ses systèmes de production et du marketing. Et enfin les firmes peuvent tirer profit des avantages fiscaux et douaniers et diversifier leurs ressources de financement afin de préserver une grande souplesse de réaction face aux mutations de l'environnement.

Par contre, l'entreprise peut rencontrer divers obstacles et problèmes ; le premier concerne les menaces du macro-environnement (politique, sociale,..). La deuxième est la

⁵⁹ DESREUMAUX A. Stratégie, Dalloz, 1993, page 210.

⁶⁰ DAYON Armand et autres, op.cit., page 203-206.

difficulté de coordination entre les informations aléatoires, d'organisation et de gestion des activités au niveau mondiale. Et enfin la difficulté de fusionner les différentes cultures et de s'adapter aux différents contextes socioculturels.

Pour son développement, l'entreprise peut choisir de se développer sur d'autres pays en adoptant l'une des trois approches stratégiques de l'internationalisation (globalisation, localisation, et glocalisation) tout en s'appuyant sur différentes modalités de pénétration des marchés étrangers.

L'aéroport devrait envisager des partenariats internationaux dans le but d'élargir son champ d'action et prévoir d'internationaliser ses activités. Aéroports de Paris Management, créée en 1990, est une filiale du Groupe Aéroports de Paris dédiée à la gestion d'aéroports et à la prise de participation dans des sociétés aéroportuaires. Cette entreprise⁶¹ a pris la gestion de l'aéroport International Queen Alia en Jordanie, dans laquelle Aéroports de Paris détient, au travers de sa filiale Aéroports de Paris Management, une participation de 9,5%.

SECTION 02 : LE SYSTEME AEROPORTUAIRE FACE AUX DEFIS DE LA CAPACITE.

La croissance soutenue du trafic aérien commercial depuis la fin des années 80 a fait naître diverses interrogations sur les aéroports pour lesquels on prévoit à court ou moyen terme la saturation des infrastructures.

Nous allons présenter le concept de la capacité et commenter les différents aspects qu'il a pu prendre. Notre but sera de fournir des éléments pour l'analyse de ce problème, et éventuellement de présenter les facteurs qui influencent la capacité aéroportuaire ainsi que les solutions à mettre en œuvre pour palier la saturation des installations aéroportuaires.

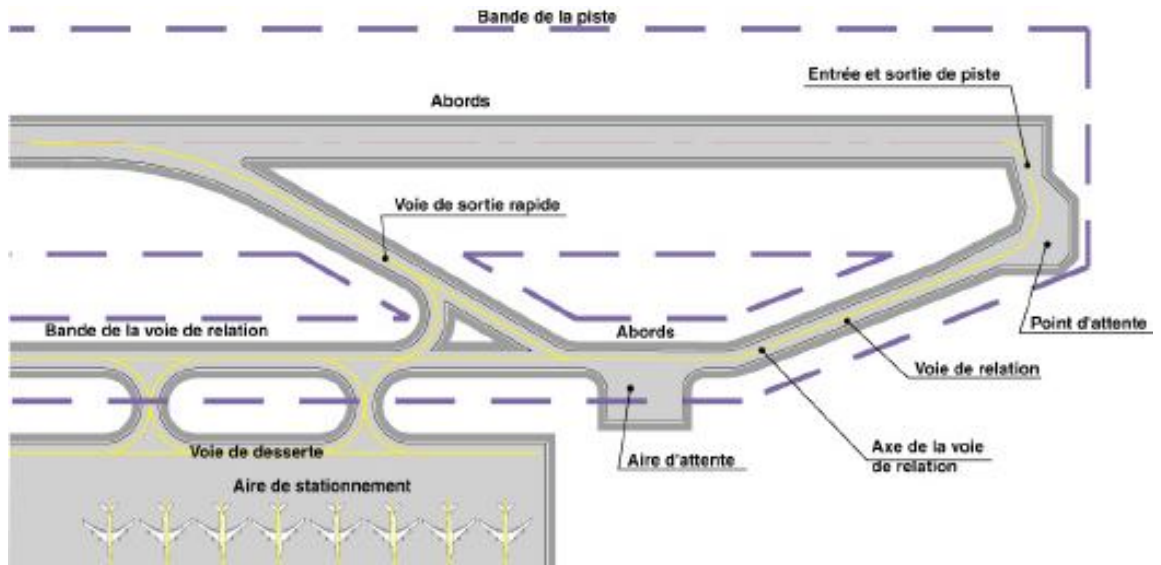
⁶¹ Communiqué de presse, Aéroports de Paris Management devient gestionnaire de l'aéroport international Queen Alia d'Amman (Jordanie), Paris, le 16 novembre 2007.

2.1 Le système aéroportuaire et sa capacité : notion et concept.

2.1.1. Le système aéroportuaire

« Un aéroport est un système dynamique⁶² qui gère des flux d'avions, de piétons, de bagages et de véhicules au travers de sous-systèmes de liaisons ». Quatre parties essentielles peuvent être distinguées sur un aéroport :

Figure 03 : exemple de plan de masse



Source : Document de la DGAC : composants d'un aéroport : chapitre 07.

- L'aire de mouvement (pistes, voies de circulation, parkings avions),
- Les installations terminales avec les aérogares passagers et fret,
- La zone technique nécessaire à la navigation aérienne et au contrôle aérien, à l'entretien et à la maintenance des avions (avitaillements divers).
- Les accès terrestres routiers et collectifs en site propre pour les passagers et les employés de la plate-forme auxquelles peut s'ajouter une zone d'activités industrielles.

⁶² Isabelle Wallard, Les outils de dimensionnement des composantes d'un aéroport, page 01. www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/5_wallard.pdf

2.1.2 La capacité aéroportuaire

La capacité aéroportuaire⁶³ est « *le nombre de demandes qui peut être effectués à l'heure de pointe par l'ensemble des installations aéroportuaires (pistes, aérogare,...) étant données une qualité de service tout en respectant les normes de sécurité et les exigences de l'environnement (bruit et pollution atmosphérique)* ». De plus, il est intéressant de distinguer la capacité physique de la capacité environnementale qui introduire les exigences de prévention de l'environnement.

Derrière cette définition, on retrouve quelques notions essentielles⁶⁴: intervalle de temps pris en compte, capacité maximale ou réalisable compte-tenu des aléas « normaux », capacité des éléments ou d'un ensemble. Nous pouvons définir la capacité de la manière suivante :

2.1.2.1 La capacité théorique et la capacité opérationnelle⁶⁵

- **La capacité théorique (CT)** est « *la capacité idéale de l'aéroport - c'est celle qu'on obtient quand finalement dans un monde un peu rêvé où les avions sont positionnés à l'arrivée comme au départ de façon idéale, sans qu'il y ait aucun retard, aucune perte de temps* » ; et

- **Une capacité opérationnelle (CO)**, qui est « *une capacité maximale, réaliste, en tenant compte des moyens dont on dispose au sein de l'aéroport et de la qualité de service qu'on souhaite offrir aux passagers* ».

Du même, il en résulte de distinguer **La capacité déclarée**⁶⁶ qui est fixée par les autorités aéroportuaires, *et qui représente le débit d'aéronefs ou de passagers que l'aéroport est en mesure d'accepter toute l'année, en prenant en compte l'ensemble des*

⁶³CATELOY Olivier, Jérôme Rodriguez, Détermination de la capacité d'un aéroport, novembre2005, page 16. www.stac.aviation.civile.gouv.fr/publications/documents/capaciteguide.pdf

⁶⁴ AYOUN Philippe, comment définir et prendre en compte la notion de la capacité www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/2_ayoun-1.pdf, P05.

⁶⁵ Ibid., page 08.

⁶⁶ CATELOY Olivier, Op.cit,P21.

*éléments de la chaîne aéroportuaire ainsi que les contraintes extérieures (environnement...), et compte tenu d'un certain niveau de qualité de service et celle de la **capacité de programmation** qui est le nombre maximal de vols programmés par les compagnies aériennes sur une période de temps donnée, choisi en concertation avec le gestionnaire, les compagnies aériennes et un comité indépendant de coordination.*

2.1.2.2 Capacité horaire et capacité annuelle.

La capacité horaire d'un aéroport est le débit⁶⁷ qui peut être écoulé par l'ensemble des installations aéroportuaires (pistes, aérogare,...) pendant une heure (capacité horaire), au cours d'une année (capacité annuelle). Le trafic n'est jamais réparti uniformément dans le temps, et deux aéroports de trafic annuel comparable peuvent avoir une structure de trafic tout à fait dissemblable (passagers essentiellement hommes d'affaires ou, à l'inverse, touristes). C'est ainsi qu'apparaît **la notion de pointe de trafic**⁶⁸ « *qui correspond à la situation la plus chargée, en termes d'afflux de la demande, qui ne peut être atteinte que quelques minutes, et en pratique, pendant une petite partie de l'heure de pointe* ».

Enfin, il existe un certain nombre de formules empiriques⁶⁹ pour passer de la capacité journalière à la capacité annuelle qui dépendent de la distribution du trafic.

2.1.2.3 Capacité de l'ensemble et capacité des éléments

Comme un aéroport fonctionne à différents niveaux de saturation et de délais, la capacité est associée à un niveau de qualité et de service pour chaque sous-système qui le compose. La capacité aéroportuaire est déterminée par la capacité des pistes et de l'infrastructure au sol⁷⁰ :

⁶⁷ CATELOY Olivier, Jérôme Rodriguez, Op.cit., page 22.

⁶⁸ Xavier Brusseau, Aérogare Passager, série de techniques de l'ingénieur édition T.I, juin 2006, Page 4130.

⁶⁹ Nous allons développer par la suite dans le troisième chapitre les méthodes d'évaluation de la capacité.

⁷⁰ Yann LE FABLEC, La capacité de l'espace aérien, page 01/ 02 : www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/4-le-fablec.pdf

- **Coté piste** : la capacité dépend du temps minimum nécessaire au traitement des éléments qui entrent dans l'un des systèmes⁷¹ : **temps d'occupation de piste(TOP)**, et de **la fréquence d'apparition** dans ce système qui est le nombre d'avions qui se présentent pendant une unité de temps.
- **Coté aérogare** : La capacité horaire d'une aérogare dépend principalement du niveau de qualité de service choisi⁷². Le niveau de qualité de service⁷³ dépend de deux critères principaux, quantifiables et objectifs : **le temps** d'attente et de traitement des passagers ou des bagages aux différents points de passage, et **l'espace** disponible par passager dans les zones d'attentes et de circulation.

La capacité pose aussi des problèmes de compromis. La définition de la capacité peut être différente selon les objectifs de qualité de service que l'on se fixe en termes de régularité des vols ou de retard. Inversement il ne peut y avoir en aucun cas de compromis entre capacité et sécurité.

2.2 Les facteurs influant sur la capacité

Des nombreux facteurs interagissent pour influencer sur la capacité aéroportuaire, sont présentés sur le schéma suivant :

2.2.1 Les paramètres techniques :

regroupent les composants techniques mesurables qui ont un impact direct sur l'évaluation du niveau de la capacité. Il en existe trois types : **l'infrastructure, les procédures et le trafic**⁷⁴.

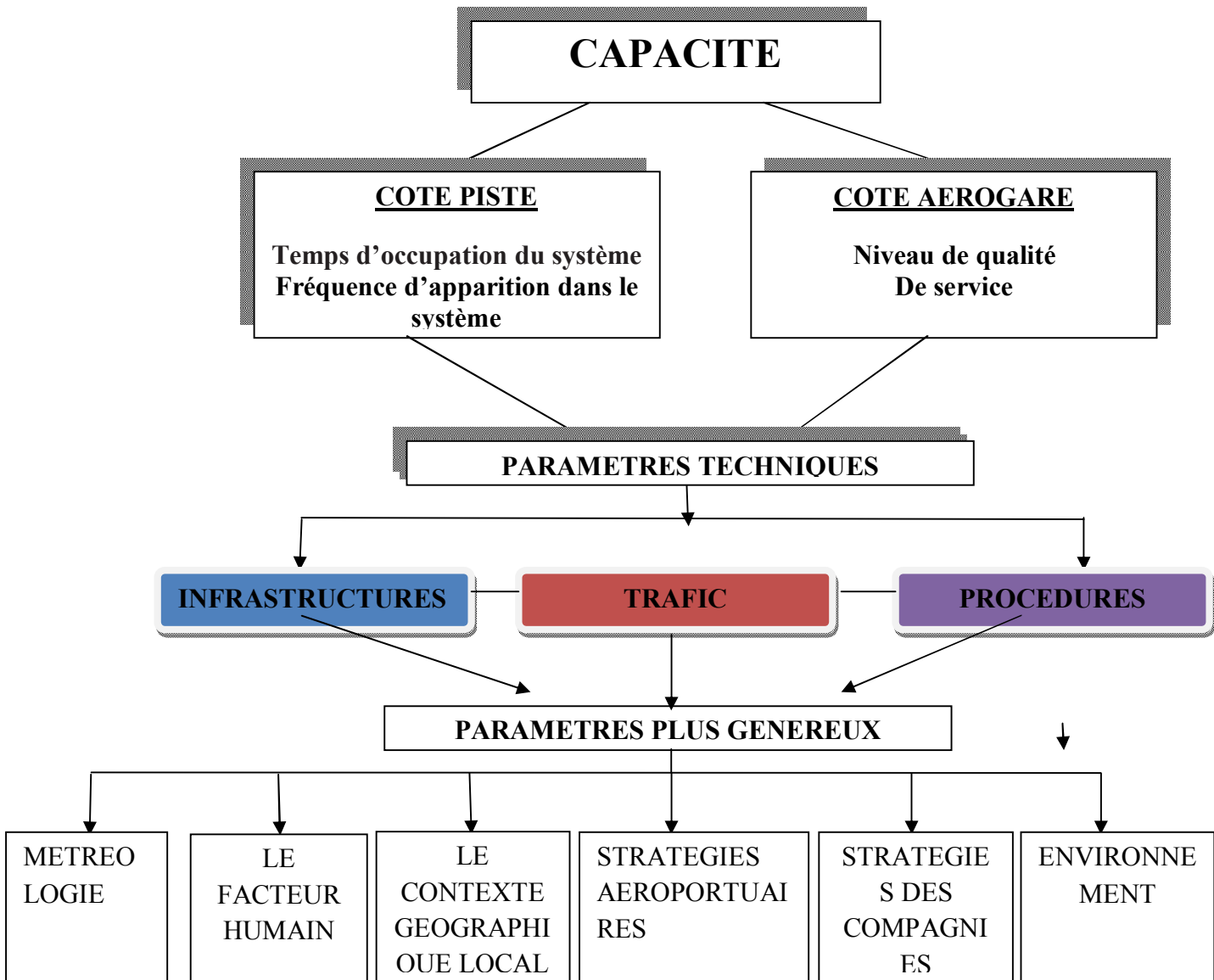
⁷¹ CATELOY Olivier, Jérôme Rodriguez, Détermination de la capacité d'un aéroport, novembre 2005, P 24.

⁷² FUSO Frédéric, Guilhem Piat, Capacité des aérogares passagers, Document STAC, Avril 2010, P09.

⁷³ Nous revenons avec plus de détail dans l'évaluation de l'aérogare d'Oran.

⁷⁴ CATELOY Olivier, Evaluer la capacité, P 2, www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/3_cateloy.pdf

Figure 04 : les facteurs qui influent sur la capacité aéroportuaire.



SOURCE : Manuel de référence pour la détermination de la capacité d'un aéroport - STAC 2005

- **L'infrastructure** : nombre, configuration et état des éléments (piste(s), sortie(s), voies de circulation, aire(s) de stationnement). Pour l'aérogare passagers on peut citer les surfaces des zones d'attente et de circulation ou bien les distances à parcourir.
- **le trafic** : nature, mélange entre les catégories d'avions, mélange entre arrivées et départs, les types de passagers et leurs destinations pour les aérogares.

- **les procédures**⁷⁵ : elles concernent les éléments qui induisent un espacement temporel ou spatial des avions. Les Procédures de traitement des passagers et des bagages, les contraintes opérationnelles et les allocations des ressources dans les aéroports.

Les principaux paramètres techniques sont fortement liés⁷⁶. Par exemple l'espacement entre avions peut être minimal à condition d'avoir les bretelles de sorties de piste qui fluidifient assez le flux des avions qui viennent d'atterrir.

2.2.2 Paramètres plus généraux :

Les trois paramètres (infrastructures, procédures, trafics) interagissent entre eux et dépendent de **paramètres plus généraux**, d'ordres politique, stratégique, humain et environnemental, qui évoluent dans le temps⁷⁷ :

- **La météo** : avec notamment la diminution des minima en fonction des conditions météorologiques, l'État glissant de la piste, etc. ;
- **Les facteurs humains** : pour un pilote donné, c'est par exemple la connaissance de la plateforme avec ses temps de réaction aux clairances, etc. ;
- **Le contexte géographique local** : présence ou non de relief, ce qui a un impact sur les procédures, etc. ;
- **La nature de l'offre de transport des compagnies aériennes**. Ces compagnies peuvent choisir de desservir un marché, de s'organiser en hub, et cela a un impact sur la structuration du trafic, etc. ;

⁷⁵ Certaines sont réglementaires et nécessaires pour des raisons de sécurité. D'autres sont dépendantes des caractéristiques locales et des contraintes opérationnelles. Elles dépendent notamment de l'organisation des flux d'arrivées et de départs dans l'espace aérien terminal, et du niveau d'équipement de l'aéroport (radar, radar sol,)

⁷⁶ CATELOY Olivier, Op.cit, P03.

⁷⁷ STOICA Dragos Constantin, Analyse, représentation et optimisation de la circulation des avions sur une plate-forme aéroportuaire, dirigé par M. MORA-CAMINO Félix, L'institut National Polytechnique De Toulouse, Soutenu le 10/12/2004.P87.

- **La stratégie de l'aéroport** : la volonté d'attirer une compagnie « low cost » par exemple, peut changer la structure du trafic, voire même l'infrastructure de l'aéroport.
- **L'environnement** : afin de minimiser l'impact sonore, on peut changer les procédures et les types de trafic.

Les relations d'interaction et de cause à effet entre ces paramètres sont extrêmement complexes⁷⁸ : par exemple, une évolution du contexte économique global peut avoir des conséquences sur l'économie locale, qui entraînent un changement de stratégie de l'aéroport et des compagnies, une modification de l'offre en transport aérien, donc une évolution de la structure du trafic et de la capacité.

2.2.3 L'interaction entre les paramètres techniques et les sous systèmes.

La capacité du système aéroportuaire résulte de façon complexe de la capacité de chacun de ses sous systèmes et l'interaction entre les paramètres techniques⁷⁹ :

- Les paramètres techniques (infrastructures, procédures et trafic) concernant **les voies de circulation** et les pistes. Concernant **l'infrastructure**, il y a notamment les nombres et formes des voies de circulation, nombre de croisements. **Les procédures** concernent les espacements entre les avions, leurs vitesses de roulage, etc. Pour **le trafic**, il y a le mélange des catégories d'avions, lourds, moyens, légers, et mélange aussi des arrivées et des départs.
- **Pour les aires de stationnement** l'analyse est de même type. **Les infrastructures** font intervenir les notions de nombre et de nature des postes, le type de postes (national, international), en prenant en compte l'interaction avec les circulations de passagers dans l'aérogare, la répartition des postes par compagnie, etc. **En matière de procédures**, le temps d'occupation des postes est influence par les procédures

⁷⁸ FUSO Frédéric, Guilhem Piat, op.cit, P10.

⁷⁹ CATELOY Olivier, Op.cit, P04.

de repoussage ou non, le temps de repoussage, etc. **Le trafic** concerne le mélange des catégories d'avions par envergure cette fois-ci (la largeur est très importante pour le stationnement) le mélange des arrivées.

- **Pour les aéroports** : Pour **les infrastructures**, sont concernées le nombre et les caractéristiques des ressources utilisées (les banques d'enregistrement, les portes d'embarquement, etc.), les surfaces, l'agencement, la configuration, la distribution spatiale pour le croisement des flux. **Pour les procédures** : spécificités d'exploitation des aéroports, le référentiel de qualité de services. Le fonctionnement des ressources, la performance des ressources, le temps de traitement, le cheminement des passagers, temps d'occupation des zones etc. **Pour le trafic**, sont concernés le programme des vols, les caractéristiques des passagers, le profil de présentation des passagers, le régime des passagers (Schengen, Non Schengen), le nombre de bagages par type de passagers : passagers affaires, passagers touristiques, le nombre d'accompagnants ainsi que, le taux de remplissage des avions, le taux de correspondance etc.

L'approche de l'évaluation par maillon est possible mais il ne faut pas oublier l'interaction entre les maillons et les paramètres qui influent la capacité (entre la zone terminale et la piste...) afin d'assurer la cohérence du système aéroportuaire.

2.3 Solutions pour palier la saturation des aéroports.

La notion de la capacité recouvre divers objectifs concernant la sécurité (turbulences de sillage entre avions, mesures de sûreté, sécurité incendie), la régularité des vols (minimiser les retards, qualité de service) mais aussi le respect de l'environnement (maîtrise des impacts sonores et des émissions polluantes) et enfin, l'efficacité technique et économique.

Les défis de la capacité nous obligent à trouver des solutions pour la saturation et la congestion des aéroports. On peut identifier 3 principes actions à mettre en œuvre pour pallier la saturation par : une meilleure utilisation de la capacité disponible, la mise en œuvre de tous les efforts possibles pour élargir la capacité des aéroports dans la mesure où ils ont la possibilité de renforcer leur capacité :

2.3.1 Mieux exploiter les capacités aéroportuaires existantes :

Il est possible également de mieux exploiter les capacités disponibles à travers :

2.3.1.1. Une meilleure évaluation des capacités disponibles.

L'évaluation des capacités devrait se fonder sur un inventaire précis des flux aéroportuaires actuels et planifiés⁸⁰. Cela passe par l'utilisation des méthodes et des outils les plus performants, permettant la comparaison et l'étalonnage entre les aéroports.

Une évaluation précise et rationalisée permet une optimisation des capacités disponibles par une maximalisation de l'utilisation des capacités, ce qui nous permet de réduire la congestion. Un inventaire des capacités nécessite la sensibilisation et l'information sur les besoins de capacités surtout future pour une meilleure programmation des investissements futurs notamment à moyen terme.

2.3.1.2. La coordination entre les droits de trafic, la capacité aéroportuaire et les créneaux d'aéroport :

Ces trois paramètres sont des questions entièrement différentes⁸¹. Les droits de trafic permettent aux transporteurs d'avoir accès à un marché, la capacité aéroportuaire peut

⁸⁰ Communication de la commission au conseil, au parlement européen, au comité économique et social européen et au comité des régions : Un plan d'action pour renforcer les capacités, l'efficacité et la sécurité des aéroports en Europe, Bruxelles, le 24.1.2007, p. 06

⁸¹ Note présentée par le secrétariat de la Conférence mondiale de transport aérien : défis et promesses de la libéralisation, Montréal, 24 – 29 mars 2003, P01.
www.icao.int/icao/en/atb/meetings/2003/.../docs/ATConf5_wp017_fr.pdf.

limiter la possibilité pour un aéroport de leur donner cet accès, et les créneaux sont établis et attribués pour faciliter l'accès des compagnies aériennes à des aéroports saturés.

La coordination des plans de vol et l'attribution de créneaux d'aéroports sont d'une importance accrue qui influence sur la capacité. C'est à l'exploitant de l'aéroport d'assurer cette coordination mais la réalité montre bien la dominance des intérêts des compagnies aériennes. A cet effet, on peut identifier deux systèmes de coordination ;

- **Le processus IATA**⁸² qui se compose des procédures et des méthodes d'établissement horaire les plus stricts afin d'arriver à l'utilisation la plus efficace de la capacité aéroportuaire.

- Ainsi que **les créneaux ATFM** (gestion des courants de trafic aérien) qui sont habituellement attribués lorsqu'il existe un manque ou une contrainte de capacités intrinsèque (par exemple du brouillard) dans les centres de contrôle de la circulation aérienne ou les aéroports⁸³.

D'autre part, on peut identifier 2 principales expériences dans le monde :

- **Aux États-Unis**,⁸⁴ le nombre de créneaux n'est pas limité, aussi un manque de capacité conduit souvent à une congestion. Celle-ci apparaît dès lors qu'une compagnie aérienne ajoute un vol à un système de vols déjà très dense. Le vol supplémentaire va augmenter le retard de tous les autres vols. La compagnie tiendra compte de l'impact en termes de retards sur ses autres vols (effet négatif sur ses résultats) mais négligera les retards imposés aux autres compagnies. L'ensemble de ces retards nuit à l'efficacité du système qui rend l'utilisation des capacités inefficaces. Dans ce cas de figure, le rôle de la structure du marché est complexe. En bref, plus la concurrence entre les compagnies

⁸² Note présentée par le secrétariat de la Conférence mondiale de transport aérien, Op.cit., P03.

⁸³ Communication de la commission européenne, Op.cit., p. 07 : 50 % des retards ATFM en Europe sont imputables aux aéroports.

⁸⁴ VANDENDER Kurt, Transport Policy Forum, OCDE : Quelles solutions à la congestion des aéroports ? www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/9_van_dender.pdf

aériennes à l'aéroport est intense moins les compagnies tiendront compte des délais imposés à leurs propres vols.

L'intensité de la compétition n'engagera pas une compagnie à réduire le nombre de ses vols parce que cette réduction profitera à une compagnie concurrente. Pour que les compagnies n'ignorent pas les retards induits, le système utilise **des redevances de congestion**. Le potentiel de redevances est malgré tout plus limité pour les aéroports que pour la route. Un usager de la route se trouve dans une situation de concurrence parfaite, donc il ignore tout des délais imposés sur les autres usagers. Cela n'est pas toujours le cas pour les compagnies aériennes.

- **La situation européenne** est un peu plus complexe. En Europe, les compagnies aériennes utilisent des créneaux pré assignés qui sont attribués selon les systèmes de droits historiques⁸⁵ ou de « droit du grand-père ». Ce système ne constitue pas une garantie d'utilisation efficace⁸⁶. Parmi les sources d'inefficacité, on peut citer l'utilisation d'avions trop petits pour un créneau ou la mauvaise allocation entre les compagnies. C'est pourquoi, **un marché de revente** a été créé pour pouvoir réduire ces inefficacités mais sans les éliminer⁸⁷. Ces marchés sont étroits et les volumes de l'offre et de la demande sont limités car une compagnie peut choisir, pour des raisons stratégiques, d'utiliser un créneau pour un vol, même si c'est moins rentable que les revenus d'une vente.

2.3.1.3 Une meilleure utilisation des ressources grâce à la prise de décision en collaboration

Un renforcement des capacités décisionnelles⁸⁸, par le partage d'informations entre tous les partenaires des aéroports, apporte de nombreux avantages quantitatifs et qualitatifs non seulement pour l'exploitation d'aéroports considérés isolément mais aussi, ce qui est

⁸⁵ Quinet Emile, principes d'économie des transports, Paris, Edition Economica, 1998, 141 pages.

⁸⁶ Pendant l'année 2009, on a enregistré 18 milliard d'euro des pertes à cause des retards selon IATA.

⁸⁷ En effet, ces volumes d'échanges de ce marché sont fortement limités qui ne représente même pas 2% des volumes horaires.

⁸⁸ Communication de la commission européenne, Op.cit., p. 07.

plus important, pour le réseau aéroportuaire dans son ensemble. De plus, *«il convient que les compagnies aériennes, les aéroports, les organismes chargés du contrôle de la circulation aérienne et de la gestion des flux de trafic aérien abandonnent leur perspective centrée sur eux-mêmes pour adopter une vision plus générale du fonctionnement d'ensemble des transports aériens»*⁸⁹. Ce processus ouvert de partage d'informations sous une forme institutionnalisée s'appelle «prise de décision en collaboration» (Collaborative Decision Making ou CDM)⁹⁰. La prise de décision en collaboration appliquée aux aéroports permettrait de réduire les retards en cascade au niveau du réseau et de récupérer le temps perdu en raison d'intempéries ou d'autres événements perturbateurs qui entraînent un gaspillage des capacités aéroportuaires.

2.3.2. Offrir plus de capacité

La mise en œuvre de nouvelles installations aéroportuaires doit porter une justification de l'efficacité économique de tout projet d'investissement, en intégrant la préoccupation environnementale.

2.3.2.1 Rentabilité et planification des investissements

Justifiés dans certains cas, malgré les coûts élevés des terrains, les investissements par une évaluation coûts -bénéfices afin d'assurer la rentabilité et l'efficacité économique.

Ces investissements doivent fait l'objet d'une planification issue des informations sur les besoins réels des capacités afin de promouvoir une meilleure coordination de la planification aéroportuaire et des plans d'affectation des sols et des surfaces.

2.3.2.2 Améliorer les capacités environnementales

Le transport aérien est à la source de deux types de nuisances⁹¹ : les émissions gazeuses (d'oxyde d'azote NO_x, dioxyde de carbone CO₂) et les émissions sonores. D'une

⁸⁹ Rapport sur les facteurs de ponctualité dans les grands aéroports européens élaboré par la commission d'examen des performances d'Euro control, mai 2005, p. 48

⁹⁰ Communication de la commission européenne, Op.cit., p. 08.

⁹¹ Merlin Pierre, Le transport aérien, Paris, Edition PUF, 2002, P 95.

part Le transport aérien est générateur de pollutions variées dont la perception est accentuée sur les sites aéroportuaires, et d'autre part, la sensibilité au bruit des avions est une contrainte importante du développement des aéroports. L'amélioration des capacités environnementales des aéroports est donc d'une importance pour le développement durable de l'aéroport.

L'OACI a défini au plan mondial les différents axes pour limiter au minimum l'incidence néfaste de l'aviation civile mondiale sur l'environnement. Ils reposent sur quatre grands types de mesures⁹² : « limiter ou réduire le nombre de personnes touchées par un niveau de bruit significatif des aéronefs, limiter ou réduire l'incidence des émissions des moteurs d'aviation sur la qualité de l'air à l'échelon local, et limiter ou réduire l'incidence des émissions de gaz à effet de serre provenant de l'aviation sur le climat à l'échelle mondiale ».

2.3.3. Renforcer les capacités

2.3.3.1 Renforcement de la sûreté/sécurité

La sûreté et la sécurité sont indispensables aux capacités aéroportuaires, pour non seulement assurer la sécurité des vols, mais aussi faciliter l'écoulement du trafic et garantir la ponctualité. Les notions de sécurité aérienne et de sûreté aérienne sont deux notions différentes. Il paraît intéressant de rappeler la différence :

- **La sécurité aérienne**⁹³ regroupe un kit de mesures et moyens humains et matériels dans le but d'assurer une bonne exploitation des installations (les clôtures, les aides visuelles, les pistes, les bâtiments etc...) et la circulation des aéronefs (certification, maintenance, etc.). Une utilisation intensive des aérodromes et

⁹² Objectifs stratégiques de l'OACI pour 2005-2010, Adopté par le Conseil le 17 décembre 2004, P 02.
www.icao.int/icao/en/atb/meeting/pdf

⁹³ Merlin Pierre, Op.cit.,P85.

l'augmentation des volumes de trafic imposent une amélioration des niveaux de sécurité⁹⁴. L'exploitant de l'aéroport⁹⁵ est invité à adopter la certification de sécurité des aérodromes conformément aux normes et pratiques recommandées à l'annexe 14 de l'OACI : la disponibilité d'équipements d'avionique embarqués certifiés et l'exploitation de ces systèmes (systèmes de navigation par satellite GNSS).

- **La sûreté aérienne**⁹⁶ concerne les mesures et moyens humains et matériels qui visent à protéger l'aviation civile de tout acte d'intervention illicite. Aux termes de la Convention de Chicago sur l'organisation de l'aviation civile internationale du 7 décembre 1944 et notamment de son article 37 et de son annexe 17, l'organisation de la sûreté sur les aéroports relève des États. Les attentats du 11 septembre 2001 et la guerre en Irak ont accentué les risques d'actes illicites et par conséquent nécessité un renforcement des normes en matière de sûreté. Le renforcement des normes de sûreté⁹⁷ dans le transport aérien s'est traduit par l'adoption de mesures récentes telles que le renforcement de l'inspection filtrage pour la totalité des bagages de soute et passagers, L'augmentation du nombre de postes d'accès des véhicules...etc.

2.3.3.2 Promouvoir la Comodalité

Les transports aériens et ferroviaires devraient gagner en complémentarité. *Il existe au moins trois interfaces entre les transports aériens et ferroviaires; celles-ci présentent des avantages spécifiques pour la société dans son ensemble, et auront aussi une incidence positive sur l'environnement*⁹⁸:

⁹⁴ Les aérodromes restent le maillon le moins réglementé en matière de sécurité dans la chaîne du transport aérien.

⁹⁵ Objectifs stratégiques de l'OACI pour 2005-2010, Op.cit., P02.

⁹⁶ Merlin Pierre, Op.cit.,P87.

⁹⁷ Objectifs stratégiques de l'OACI pour 2005-2010, Op.cit., P01.

⁹⁸ Communication de la commission européenne, Op.cit., p. 09.

- liaison ferroviaire entre l'aéroport et la ville, permettant de désengorger les axes routiers et d'améliorer la qualité de l'air autour de l'aéroport;
- liaison avec la région avec, outre les mêmes avantages que ci-dessus, l'extension de la zone d'attraction de l'aéroport;
- liaison ferroviaire à grande vitesse entre l'aéroport et les grandes zones métropolitaines, avec les mêmes avantages que ci-dessus et des possibilités supplémentaires de libérer les créneaux occupés par des vols court courrier au profit de vols long courrier, avec une meilleure productivité des créneaux pour les aéroports et les transporteurs aériens.

2.3.3.3 Développer et mettre en œuvre de nouvelles technologies :

Les technologies actuelles telles que les fonctions de surveillance et de contrôle sont parvenues à maturité, ce qui nécessite la mise en œuvre de nouvelles technologies dans tous les aéroports⁹⁹. L'élaboration de nouvelles technologies¹⁰⁰ permettra d'accroître encore la sécurité, la sûreté et l'efficacité de l'exploitation des aéroports à travers le développement de nouveaux outils et systèmes qui augmenteront sensiblement les capacités aéroportuaires (Des technologies telles que celles des systèmes d'identification par radiofréquences RFID).

⁹⁹ IDEM., p14.

¹⁰⁰ Un programme a été réalisé par l'OACI qui permet une harmonisation à l'échelle mondiale de ces nouvelles technologies.

CONCLUSION

En guise de conclusion, nous rappelons que la formulation de la stratégie implique deux approches différentes¹⁰¹ ; la première exprime le processus de la planification stratégique qui considère que l'organisation a une grande manœuvre pour contrôler une partie de son avenir, la seconde cherche à comprendre le processus des décisions stratégiques.

Cependant, la formation de la stratégie est le résultat de compromis de deux approches, plus précisément dans la recherche de l'interaction entre l'action et la réflexion. Naturellement, le projet stratégique ne sera fructueux que si les informations internes et externes sont pertinentes et accessibles. En outre, il y a une exigence de lancer un débat interne pour favoriser l'échange (brainstorming) notamment dans l'élaboration des plans stratégiques (réflexion partagée).

De même, il en ressort une forte croissance du trafic aérien et de nombreuses opportunités pour les aéroports. C'est pourquoi, l'exploitant de l'aéroport est invité à optimiser, planifier et renforcer l'utilisation des capacités existantes, et de créer des nouvelles infrastructures et installations aéroportuaires.

Enfin, les aéroports sont aussi tenus de s'adapter aux divers défis¹⁰² qui s'imposent de l'environnement afin d'atteindre les objectifs conformément aux normes exigées par la demande et les acteurs du transport aérien (compagnies, passagers ...).

¹⁰¹ Armand DAYON et autres, Op.cit., p231.

¹⁰² Merlin Pierre, Op.cit., P47 : le transport aérien est assez fort pour relever les nouveaux défis.

CHAPITRE II
CONTEXTE ET ENVIRONNEMENT AEROPORTUAIRE

INTRODUCTION

Avant de mener notre réflexion sur le développement de l'aéroport d'Oran, il est essentiel de fournir les éléments qui orientent le transport aérien. Pendant longtemps, le secteur du transport aérien, fut contrôlé et régulé par les États, voire directement produit par eux, pour un principe de souveraineté et une logique protectionniste des marchés.

La libéralisation du transport aérien opérée en Europe depuis 1997 a également bouleversé fortement le paysage du transport aérien dans le monde . Cette évolution du transport aérien a marqué un changement de stratégie des compagnies en restructurant leurs réseaux et en mettant en place de nouvelles stratégies de développement influençant ainsi le modèle aéroportuaire.

De même, le contexte régional de l'aéroport d'Oran est porteur de différentes opportunités et défis que l'aéroport d'Oran doit prendre en considération pour son développement futur.

L'objectif de ce chapitre est donc d'apprécier l'atmosphère de cet environnement afin de dégager les principales tendances qui structurent aujourd'hui le transport aérien, ainsi que la prise en considération des éléments du contexte régional. Cela nous aidera surtout, dans notre réflexion, à comprendre les nouveaux enjeux qui se poseront pour l'aéroport d'Oran, tant au niveau international qu'au niveau national et régional.

Nous rappellerons l'évolution du cadre réglementaire du transport aérien (I), avant de présenter les mutations qu'a connu ce secteur depuis sa libéralisation (II). Enfin, nous présenterons l'aire et le champ de notre étude (III).

SECTION 01 : L'EVOLUTION DU CADRE REGLEMENTAIRE DU TRANSPORT AERIEN.

Le transport aérien constitue un outil essentiel de développement socio-économique et touristique des sociétés modernes. Avec l'accroissement des échanges internationaux et le développement de nouveaux marchés, les besoins en déplacements connaissent d'ailleurs une croissance importante. Après la fin de la seconde guerre mondiale, l'industrie aéronautique est passée d'un stade artisanal, celui des pionniers de l'aviation, à celui d'une industrie à importance stratégique.

L'objectif de cette section est de présenter les différents étapes de l'évolution du cadre réglementaire tant sur le niveau international qu'au niveau national.

1.1 L'évolution du cadre réglementaire international.

1.1.1 La souveraineté nationale et rôle des organisations internationales

Tout a commencé en 1919 avec la convention de Paris qui a affirmé le principe de la souveraineté complète et exclusive de chaque État sur son espace aérien.

Le transport aérien dans le monde a connu une importante évolution depuis le congrès de Chicago en novembre-décembre 1944 qui a préservé le droit des pays d'acquiescer une compagnie nationale et sa souveraineté totale sur son espace aérien¹⁰³. Cela a entraîné un échec de ce congrès à mettre en place un cadre juridique international multilatéral pour l'organisation du transport aérien, ce qui a conduit à l'émergence des conventions bilatérales entre les pays selon l'article 6¹⁰⁴ de la convention de Chicago.

¹⁰³ PAVAUX Jacques, l'économie du transport aérien : la concurrence impraticable, Paris, Economica, 2eme édition, 1984, Page 267.

¹⁰⁴ L'article 6 de la Convention « Aucun service aérien international régulier ne peut être exploité au-dessus du territoire d'un État contractant ou à l'intérieur de celui-ci, sauf avec une permission spéciale ou toute autre autorisation dudit État et à condition de se conformer aux termes de ladite permission ou autorisation ».

Le multilatéralisme est au cœur du transport aérien depuis octobre 1944, date à laquelle l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) a vu le jour, suivie quelques mois après par son organisation sœur, l'Association du transport aérien international (IATA) :

1.1.1.1 La création de l'OACI :

La conférence de Chicago a élaboré l'acte constitutif de l'OACI : la Convention relative à l'aviation civile internationale, institution permanente rattachée à l'ONU, qui a pour but la création d'un cadre réglementaire pour régir et réglementer l'activité du transport aérien dans le monde.

L'OACI¹⁰⁵ tente, « *par le biais de ses recommandations, de trouver un équilibre entre la négociation d'accords bilatéraux de services aériens et l'application de règles multilatérales nécessaires au bon fonctionnement d'activités par nature transfrontalières ; ainsi que les normes concernant le transport, la sécurité et surtout la navigation aérienne (annexe 14 pour la sécurité aérienne et annexe 17 pour la sûreté aérienne)* ».

La création de l'OACI a entamé des discussions sur l'échange des « droits de trafic », exprimés par les « libertés de l'air »¹⁰⁶, qui sont axées essentiellement sur une base bilatérale à travers des conventions entre États. Ces derniers auront pour objet l'échange de droits d'exploitation (Survol et escale technique) et de trafic (accès au marché) mais également la détermination des capacités fixes, les tarifs et prix encadrés, les compagnies désignées autorisées à exploiter telle ou telle route aérienne (aéroports désignés).

¹⁰⁵ Pour plus de détail on peut consulter le site www.icao.int

¹⁰⁶ Pour plus de détail sur les libertés de l'air, voir également la thèse de DOBRUSZKES Frédéric, P 7.

Cette Convention de Chicago a pour but de combiner le multilatéralisme dans les principes et la création de l'OACI, et le bilatéralisme à l'échelle des échanges de droits de trafic et du fonctionnement économique des services aériens. Malgré la signature de la Convention de Chicago, cette dernière n'a pas été en mesure de résoudre deux problèmes¹⁰⁷ à savoir : celui de la définition des services réguliers et non-réguliers et celui de la définition de certaines libertés de l'air (le ciel ouvert en cour).

1.1.1.2 L'Association internationale du transport aérien IATA.

Créée en 1945 à La Havane (Cuba), elle¹⁰⁸ représente la quasi-totalité des compagnies aériennes au monde avec près de 94% du trafic mondial. Paradoxalement, alors qu'il s'agit d'un organisme non gouvernemental, son pouvoir de réglementation auprès des compagnies aériennes est très étendu, ce qui a pour but de favoriser le développement du transport aérien en unifiant et en coordonnant les normes et les règlements internationaux. L'IATA intervient dans les domaines de la sécurité des passagers et du fret aérien, ainsi que l'amélioration et la modernisation des services, la réduction et l'optimisation des coûts.

1.1.2 Une libéralisation européenne face à la déréglementation américaine.

Le transport aérien a été caractérisé par un contrôle étatique très étroit complété sur le plan international par de nombreux accords bilatéraux signés entre les États. **Le changement de paradigme économique caractérisé par une tendance libérale, s'est reflété sur le paysage du transport aérien :**

¹⁰⁷ DOBRUSZKES Frédéric, Géographie de la libéralisation du transport aérien passager en Europe, dirigé par M. VANDERMOTTEN Christian, Thèse de doctorat présentée en vue de l'obtention du grade académique de docteur en Sciences, Université Libre de Bruxelles, Mai 2007, P07.

¹⁰⁸ Une définition prise du site de L'Association internationale du transport aérien IATA. www.iata.com

1.1.2.1 La déréglementation américaine.

A cause du caractère trop sévère de la réglementation mise en place aux États-Unis par le CAB (Civil Aeronautics Board)¹⁰⁹ créant des obstacles sur l'accès au marché et un contrôle sur les prix qui empêche la concurrence, les États-Unis ont décidé en 1978 de libéraliser le marché à travers la loi de « Airline Deregulation Act¹¹⁰ » pour permettre ainsi une vraie démocratisation de ce mode de transport.

Cette loi de « Airline Deregulation Act » a entraîné une amélioration de l'efficacité économique des compagnies aériennes et a permis de minimiser le rôle de l'État dans le marché de transport aérien. Aussi, de favoriser les forces du marché (offre et demande) afin de déterminer les besoins, la concurrence libre et la compétitivité à condition de respecter les règles du jeu et la lutte contre le monopole.

L'État intervient indirectement dans ce processus de la déréglementation à travers les procédures juridiques qui régulent la concurrence, en interdisant le monopole, le dumping, les subventions et les aides gouvernementales, ainsi qu'en assurant la protection des consommateurs et la formation des mécanismes pour régler les contentieux.

1.1.2.2 L'ouverture à la concurrence du marché européen

En Europe, la libéralisation du transport aérien a débuté vers la fin des années 80 et s'est effectuée en trois étapes, la dernière étape étant la libéralisation du droit de cabotage à l'intérieur de l'Union achevée en 1997¹¹¹. **Le premier paquet** fut adopté en 1987 et concernait, pour l'essentiel, un élargissement des conditions d'accès au marché et de répartition des capacités. **Le second paquet** entré en vigueur en 1990 n'a fait qu'autoriser une plus grande liberté en assouplissant les conditions du premier paquet. **Le troisième,**

¹⁰⁹ Op.cit., PAVAUX Jacques, P 354.

¹¹⁰ Quinet Emile, principes d'économie des transports, op.cit, pages 190.

¹¹¹ Rapport final de DRAST, Prospective du transport aérien et impact sur les transports terrestres, Mars 2006, p 20 : www.bipe.com.portail.documentation.developpement-durable.gouv.fr/.../RCPVS06-004.pdf...

est la libéralisation du marché transatlantique. En 1992, un contrat du « ciel ouvert »¹¹² a été signé entre les États-Unis et les pays européens permettant aux consommateurs et aux compagnies de nombreux avantages, à savoir que les capacités et fréquences sont illimitées sur toutes les lignes qui opèrent entre tout point de chaque pays sans restriction.

Ce processus de libéralisation a permis la constitution d'un marché intracommunautaire du transport aérien relativement concurrentiel, mais toujours organisé au niveau national, tant en ce qui concerne le contrôle aérien que les droits de trafic sur les routes extracommunautaires.

1.1.2.3 Les conséquences de la libéralisation et de la déréglementation

Cette libéralisation a eu de nombreuses conséquences tant sur les compagnies que sur les politiques de transport aérien :

- Augmentation du taux de croissance des mouvements du trafic aérien international et du nombre de compagnies¹¹³ de plus de 150% ainsi qu'une réduction de 50% des tarifs.
- une réorganisation des réseaux des grandes compagnies¹¹⁴ autour de hubs majeurs secondés parfois par un ou deux hubs secondaires.
- une baisse¹¹⁵ des prix unitaires et une augmentation des coûts pour faire face surtout aux exigences de la qualité.
- Emergence de deux nouveaux types de compagnies : les compagnies régionales et celles « à bas coûts » (Ryanair en Irlande, Easy Jet en Grande-Bretagne, Air One en Italie) qui ont révolutionné le modèle économique des compagnies historiques.
- Un processus de fusion et acquisition¹¹⁶ des compagnies aériennes et l'apparition des grandes alliances mondiales entre les majors à l'image de **Star Alliance** créée

¹¹² DOBRUSZKES Frédéric, Op.CIT., page 13/14.

¹¹³ Goussaut Michel, le transport dans le monde : synthèses géographique, Armand colin, paris 1998, p 40.

¹¹⁴ Pavaux Jacques, op.cit. , Page360.

¹¹⁵ Idem, page 369.¹¹⁵

en 1997 autour des compagnies Lufthansa, United Airlines et Singapour Airlines. de British Airways et American Airlines au sein d'**Oneworld**, et d'Air France alliée à Delta Airlines au sein de **Skyteam**.

- La privatisation et la faillite des compagnies aériennes (Air Liberté, Sabena, Swissair, Alitalia, etc.), jusque-là à capitaux uniquement publics, à cause de la rivalité et de la concurrence accrue sur le marché.

En effet, cette déréglementation a favorisé un processus de concentration à la suite d'une **fusion - absorption** touchant 60% des compagnies américaines. Il en a résulté la constitution d'un monopole de plus en plus puissant par la domination de cinq méga compagnies américaines¹¹⁷ de 600 flottes et de 80% du chiffre d'affaire du transport américain. En 1983 le marché du transport aérien est détenu par 10 compagnies majeures.

1.2 Evolution du cadre réglementaire en Algérie

1.2.1 L'organisation du système aéroportuaire.

En Algérie, le transport aérien est de la responsabilité du Ministère des Transports. Les attributions du Ministère des Transports sont définies par Loi ¹¹⁸et sont exercées par le biais de **la Direction de l'Aviation Civile et de la Météorologie (DACM)**. Chaque activité de transport aérien est attribuée à une entité différente et l'autorité¹¹⁹ gestionnaire des aéroports est directement subordonnée à l'État. Ces organismes¹²⁰ se présentent comme suit:

- Transport aérien: Air Algérie.
- **Etablissement de Gestion des Services Aéroportuaires (EGSA)**

¹¹⁶ Rapport final de DRAST, Op.cit., P43.

¹¹⁷ Rapport final de DRAST, op.cit, P46.

¹¹⁸ Le Décret exécutif n° 89-165 du 29 août 1989 fixe les attributions du ministre des transports.

¹¹⁹ Projet Euro Med Transport Livre bleu : vers un système intégré de transport méditerranéen, novembre 2005, p32.

¹²⁰ Mohamed AKACEM, Brahim HADADENE, Organisation du système aéroportuaire en Algérie, Prévision de trafics et planification des infrastructures aéroportuaires: Expériences en Méditerranée Occidentale, 2004, P1. www.cetmo.org/pdf/gtmo_planaer_algerie.pdf

- Gestion ,de l'espace aérien: Etablissement National de Navigation Aérienne (ENNA).
- Assistance météorologique: Office National de la Météorologie (ONM).

1.2.2 Historique :

Le secteur du transport aérien en Algérie a connu différentes restructurations¹²¹ :

- Tout commença sous l'ère coloniale. En 1921, année de l'édification par les services de la navigation aérienne, de l'aérodrome d'Alger.
- En effet, à l'indépendance, la gestion des aéroports était confiée à l'O.G.S.A, Organisation de Gestion et Sécurité Aéronautique, et cela de Juillet 1962 à décembre 1967. De janvier 1968 à décembre 1968, cette Gestion a été dévolue à l'O.N.A.M, Office National de l'Aéronautique et Météorologie.
- Le relais a été pris par l'E.N.E.M.A, Etablissement National de l'Exploitation Météorologique et Aéronautique en Janvier 1969, répondant aux statuts d'EPIC, a été créé par l'ordonnance n°68-643 du 26 décembre 1968 et chargé de la gestion du domaine public aéronautique pour les besoins de la navigation aérienne et de l'exploitation commerciale des aéroports. D'organisme unique à l'origine, L'ENEMA sera réaménagé quatorze années plus tard, en 31 mai 1983. L'ENEMA se scinde en deux établissements :

- L'ENGEA : Etablissement national de gestion et d'exploitation aéroportuaire
- L'ENESA : Etablissement National pour l'Exploitation et de la Sécurité Aéronautique.

¹²¹ Voir également le site www.egsaoran.com/index.php?rubrique=historique.

- Sept mois plus tard, le 5 novembre 1983, l'Engea est dissoute (décret 83-6220) et ses activités transférées à Air Algérie.
- Puis la D.C.A, Direction Centrale des Aéroports du 01/01/1983 au 31/12/1987, constitue l'ultime restructuration qui a abouti à la création de l'E.G.S.A/Oran Les décrets du 13 août 1987 créent les Etablissements de gestion de services aéroportuaires d'Alger, Oran et Annaba (récupération de certaines activités dévolues jusque-là à Air Algérie et Enesa).
- Le 1^{er} janvier 1988, date de substitution de l'EGSA à l'ENESA et à Air Algérie, les missions de navigation aérienne sont assurées par l'Enesa et les missions de gestion domaniale sont assurées par les trois EGSA.
- Par le décret exécutif n°91-149 du 18 mai 1991, les statuts de l'ENESA sont réaménagés en donnant naissance à l'Etablissement National de la Navigation Aérienne (Enna).

1.2.3 Etablissements de Gestion des Services Aériens

En raison de l'importance du réseau des aéroports, tant internationaux que domestiques, il a été créé trois EGSA en 1987, qui sont dotés de sièges implantés à Alger (16 aéroports), Oran (9 aéroports) et Constantine (5 aéroports). Les Arrêtés du 15 mai 1988 portent désignation des aéroports civils d'État et mixtes rattachés aux établissements de gestion de services aéroportuaires 'EGSA'. Ils ont pour missions¹²² ;

- **En matière d'aménagement et de développement, l'établissement participe au plan de la conception à l'élaboration du schéma directeur d'ensembles aéroportuaires, aux études de conception et de faisabilité relatives au choix de sites, aux spécifications techniques se rapportant à l'implantation ou l'extension des**

¹²² Décret n° 87-174 du 11 août 1987 portant création de l'établissement de gestion des services aéroportuaires.

aérodromes, à la fixation des caractéristiques techniques nécessaires à la réalisation des aéroports,

- **Au plan de la réalisation des ouvrages**, installations et équipements, l'établissement effectue des études de conception et de faisabilité nécessaires à la réalisation des aéroports et des infrastructures hôtelières et commerciales des aéroports; l'établissement assure la réalisation, l'extension, la modernisation des aéroports, des infrastructures hôtelières et commerciales ainsi que les équipements annexes.
- **En matière de gestion et d'exploitation des aéroports**, il assure la gestion et la police du domaine public aéroportuaire; il gère, entretient et développe les installations destinées au public et aux opérations de fret, exploite et met à la disposition des opérateurs les moyens et réseaux nécessaires, exploite et gère les installations en vue de promouvoir les prestations commerciales, notamment la restauration, l'hôtellerie, et autres commerces dans les aéroports.
- **En matière de prestations**, l'établissement facilite l'arrivée et le départ, assure l'assistance, l'embarquement, le débarquement, l'acheminement à terre des passagers, marchandises, courrier, fret, l'accueil, l'information, l'organisation des commodités, l'assistance au bénéfice des aéronefs et l'avitaillement en tant que besoin des aéronefs.

Leurs activités s'exercent dans le cadre de la concession du domaine public¹²³ aéroportuaire sur la base du cahier des charges y afférant.

Cette organisation doit permettre une exploitation efficace des aéroports. Néanmoins, certaines déficiences persistent. Tous les aéroports¹²⁴ sont gérés au niveau régional mais avec une centralisation accrue de pouvoir au niveau national. Il n'existe pas toujours une

¹²³ Les sujétions de service public ou d'intérêt général font l'objet d'un cahier des charges fixé par l'arrêté du 15 juillet 1993

¹²⁴ Projet Euro Med Transport Livre, op.cit, p33.

comptabilité distincte pour chaque aéroport (Des pratiques non commerciales sont adoptées comme les financements croisés entre les aéroports rentables et non rentables).

1.2.4 Libéralisation du transport aérien en Algérie

Le secteur du transport aérien en Algérie s'est caractérisé par le monopole d'Air Algérie au niveau national alors que les dessertes aériennes internationales sont organisées toujours dans le cadre des traités bilatéraux. Ces derniers¹²⁵ comprennent la détermination des capacités entre les compagnies et les pays signataires, le nombre de fréquences des services aériens, l'accès aux différentes villes desservies dans les autres pays.

La forte demande et le retrait de compagnies aériennes étrangères après le détournement de l'avion d'Air France 1994, a poussé les autorités à ouvrir le secteur du transport aérien à la concurrence. **La loi 98/06**¹²⁶ relative à la libéralisation du transport aérien a favorisé la privatisation et l'ouverture du secteur civil aérien à la concurrence. Cette initiative a permis la naissance de plusieurs compagnies aériennes (Khalifa Airways,...).

Ce processus de libéralisation a connu des obstacles après 2003 (faillite et disparition des compagnies aériennes telles que Khalifa Airways). Il est essentiel de mesurer l'évolution de la législation surtout avec l'éventuelle mise en œuvre du ciel ouvert (open sky) et la continuation de la libéralisation du transport aérien :

- Le complément de la loi 98-06¹²⁷ vient de freiner ce processus de libéralisation : on constate des obstacles et des difficultés pour la création de compagnies aériennes (fiscalité, exonération...), et l'inadéquation des législations en cours, surtout pour

¹²⁵ Projet de loi, adopté par le Sénat de M. BLANC Jacques, autorisant l'approbation de l'accord relatif aux services de transport aérien entre le Gouvernement de la République française Gouvernement algérienne, session extraordinaire de 2007-2008 : Annexe au procès-verbal de la séance du 2 juillet 2008, P10.

¹²⁶ Journal Officiel De La République Algérienne N° 48 du 26 Juin 1998 : Loi n° 98-06 du 27 juin 1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile, Page3.

¹²⁷ Ordonnance n° 2003-10 du 13 août 2003 modifiant et complétant la loi n° 98-06 du du 27 juin 1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile.

les compagnies (pas de législation pour les compagnies à « bas cout »), ce qui compliquera le développement de la desserte et le trafic aérien.

- De plus, les autorisations¹²⁸ de l'aviation civile sont délivrées par le ministère de la Défense selon le dernier décret mis en vigueur, ce qui empêche d'ajuster son mode d'emploi à l'ouverture du ciel (open sky) au niveau mondial.
- Ce blocage du processus de libéralisation reflète l'absence d'une volonté politique d'accélérer les réformes au niveau de la sphère économique et à celle du transport aérien.

SECTION 02 : LES AEROPORTS AU CENTRE D'UN SECTEUR AERIEN EN PLEINE EVOLUTION.

Cette section sera consacrée à décrire la situation des aéroports dans le contexte du transport aérien qui a connu une évolution rapide notamment avec la libéralisation du secteur.

II.1. Le dynamisme économique et la croissance du trafic.

II.1.1 Au niveau mondial

La croissance du trafic est très liée à celle de l'économie. Il existe en effet une forte corrélation entre le transport aérien et l'activité économique qui sont dans un rapport de facteurs. Les analyses économiques sur les longues périodes montrent bien le lien entre l'activité économique et le transport de marchandises et des personnes. En effet, « *Le*¹²⁹ *secteur du transport aérien est caractérisé par la volatilité de son taux de croissance, sa vulnérabilité aux grands événements de politique internationale (attentats du 11 septembre*

¹²⁸ Décret exécutif n° 10-199 du 20 Ramadhan 1431 correspondant au 30 août 2010 fixant les règles de survol du territoire algérien par des aéronefs d'État étrangers.

¹²⁹ Quinet Emile, principes d'économie des transports, op.cit, pages 17.

2001, instabilités politiques régionales, etc.), des événements naturels (SARS, nuage volcanique d'Islande,...) et aux fluctuations économiques (différentiels de taux de croissance économique entre zones, crise mondiale, etc.) ».

Malgré ces perturbations épisodiques, le trafic aérien mondial régulier de passagers, exprimé en passagers kilomètres, pourrait progresser à un taux moyen annuel de 4,6 % d'ici à 2025 selon les prévisions de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI). Le nombre de passagers transportés est ainsi passé de 21,1 millions en 1947¹³⁰ à près de 2,1 milliards en 2006, soit un taux de croissance annuelle moyen (TCAM) de 8,1%.

Ces prévisions doivent néanmoins s'apprécier avec prudence. En effet, « la très forte augmentation du prix du kérosène¹³¹, si elle s'inscrit dans la durée, représentera un bouleversement majeur pour le secteur tout entier, entraînant des modifications tant de la demande exprimée par les passagers que de l'offre des compagnies (réduction des plans de vol, développement du transport ferroviaire exploité par les compagnies aériennes sur certains trajets, etc.) ».

II.1. 2. Le contexte économique et administratif en Algérie :

Le poids économique et l'importance des relations aériennes notamment dans l'espace méditerranéen font de l'Algérie un partenaire incontournable pour jouer son rôle dans le dynamisme des réseaux aériens. Cette importance peut être identifiée par le biais des divers indicateurs économiques d'où il ressort que l'Algérie est la seconde nation économique du continent africain avec un PIB de 138 milliards de dollars, derrière l'Afrique du Sud, selon la Banque mondiale en 2006. L'Algérie est aussi le principal partenaire commercial avec

¹³⁰ Rapport d'activité de l'aéroport de Paris 2006, page 36. www.aeroportsdeparis.fr/ExpFiles/ADP-DDR2007-280408.pdf

¹³¹ Rapport thématique intitulé : « Les aéroports français face aux mutations du transport aérien », La Cour des comptes publique, France, 8 juillet 2008, page 7.

l'Union européenne dont les échanges économiques se montent, en 2006, à près de 34 milliards d'euros et qui sont en augmentation¹³² (+ 8% entre 2000 et 2005).

L'Algérie vient de lancer pour la période 2010 - 2014 un ambitieux « programme complémentaire de soutien à la croissance » (PCSC) d'un montant de 256 milliards de dollars. Selon le FMI, les prévisions de croissance seront autour de 4.6% en 2010, ce qui induit une augmentation de la demande pour le transport aérien domestique et international notamment sur le segment de l'aviation d'affaire et touristique¹³³.

Le plan quinquennal 2010-2014, doté de près de 40 milliards de dinars, intensifie la réalisation des projets relatifs à la construction des infrastructures aéroportuaires dans le pays. Une enveloppe de 11 milliards¹³⁴ de dinars a été allouée aux projets de réhabilitation et de modernisation des infrastructures aéroportuaires au 1er semestre 2011, dont quatre ont été achevées et livrées.

II.1. 3. Le marché aéroportuaire en Algérie

Le trafic total de passagers en 2008¹³⁵ est de 7 988 849 dont 3 926 822 passagers sur le réseau international et 4 062 027 passagers sur le réseau domestique. Le trafic avec la France représente 79% du trafic international compte-tenu des échanges économiques importants s'accompagnant de liens historiques, culturels, voire familiaux.

La faiblesse relative du marché algérien, comparé à ses voisins maghrébins, notamment sur le réseau international (8 millions de passagers ont été transportés entre le

¹³² Communication de La Commission de Bruxelles, Création d'un espace aérien commun avec l'Algérie, le 31.10.2008 COM (2008) 682 final, PAGE 03.

¹³³ Instrument Européen de Voisinage Et de Partenariat, Algérie Document De Stratégie 2007 – 2013: Programme Indicatif National 2007 – 2010.

p13 /ec.europa.eu/world/enp/pdf/country/enpi_csp_nip_algeria_fr.pdf,

¹³⁴ AOUMER Amar, aménagements aéroportuaires : allocation d'une enveloppe de 11 milliards da, Midi Libre, n° 1336, mardi 2 août 2011, page 05.

¹³⁵ Source des sites Internet des trois EGSA ; Alger, Oran, Constantine en 2008.

Maroc et l'Europe en 2007; 8,5 millions vers la Tunisie¹³⁶) s'explique par les tensions qui ont caractérisé la société algérienne tout au long des années 1990 et le faible développement du tourisme qui en découle.

Les potentialités du marché algérien n'en sont que plus évidentes et un accord aérien global libéralisant les relations aériennes ne pourra que favoriser, l'intensification des relations avec le monde notamment l'Europe (accord de coopération).

II.2. Les aéroports algériens et le paysage aéroportuaire mondiale

Sur la période 2000-2007, la répartition géographique¹³⁷ des trente plus grands aéroports est restée relativement stable dans le monde : plus de la moitié se situent sur le continent américain, l'Asie devançant ensuite légèrement le continent européen. La première plate-forme mondiale est l'aéroport d'ATLANTA, avec plus de 89 millions de passagers en 2008.

Tableau 02: la répartition géographique des plus grands aéroports dans le monde

PLATE-FORME	Passagers en 2007
1 ATLANTA	89 379 287
2 CHICAGO-O'HARE	76 159 324
3 LONDRES-HEATHROW	68 068 554
4 TOKYO-HANEDA	66 671 435
5 LOS ANGELES INTERNATIONAL	61 895 548
6 PARIS-CHARLES-DE-GAULLE	59 919 383
7 DALLAS-FORT WORTH	56 784 876
8 FRANCFORT	54 161 856
9 PEKIN	53 736 923
10 MADRID	52 122 214

Source : ACI – Mars 2008 – résultats préliminaires

¹³⁶ Source sur Internet ; L'ONDA du Maroc et L'OACA office du Tunisie.

¹³⁷ Le rapport de La Cour des comptes, Op.cit., P10.

II.2. 1 Prédominance du Hub d'Alger

L'Algérie compte 55 aéroports, dont 36 ouverts à la navigation aérienne civile (**ANNEXE N° 3: Carte des aérodromes**), et parmi lesquels 12 exploitent des lignes internationales. Dans la réalité¹³⁸, six aéroports seulement de statut international, reçoivent des vols internationaux d'une façon régulière (Alger, Oran, Constantine, Annaba, Tlemcen et Bejaia).

Les trois aéroports d'Alger, Oran et Constantine assurent 84% du trafic de passagers avec une prépondérance de l'aéroport d'Alger qui enregistre près de 56% du volume total¹³⁹. Les autres pays du Maghreb disposent d'un ensemble aéroportuaire plus homogène (l'aéroport de Monastir dépasse l'aéroport de Tunis en termes de trafic), ce qui s'explique principalement par une différence de taille entre l'agglomération capitale et les pôles urbains secondaires ainsi que par la centralisation accrue du pouvoir (toutes les aéroports contribuent au hub d'Alger).

II.2. 2 Le modèle aéroportuaire

II.2.2.1 La diversité des cadres statutaires

Aux origines, les aéroports sont des Terrains stratégiques d'où contrôle de l'État (armée) pour des raisons de souveraineté national. Depuis, Le statut du gestionnaire¹⁴⁰ d'aéroport s'est évolué dans le temps (le contrôle par l'aviation civile, la transformation en société et/ou la mise en concession, l'ouverture du capital et enfin la privatisation dans certains cas) en prenant diverses formes:

¹³⁸ NÈGRE Jean-Pierre, Rapport de mission en Algérie, Affaire n°004635-01, conseil général des ponts et chaussées, Paris, le 14 mai 2007, P07. www.portail.documentation.developpement-durable.gouv.fr/.../004635-01_rapp...

¹³⁹ Tendances du trafic, politiques de transport et plans dans la Méditerranée Occidentale Annexe A Algérie, Définition et évaluation d'un réseau stratégique d'infrastructures de transport en méditerranée occidentale, Octobre 2003, Page 78. www.mcrit.com/destin/francais/rapports/Destin%20D3%20-%201.pdf

¹⁴⁰ GUITARD Jean-François, Panorama Européen Et Mondial Des Aéroports, CCI Nice Côte d'Azur 2006.DOC PDF.

- **Des entités publiques dédiées** ayant la capacité de s'endetter et d'accéder au marché obligataire se trouvent en Amérique du Nord ;

- **un mode de gouvernance associant État**, collectivités locales et investisseurs privés est de plus en plus répandu en Europe continentale ;

- **des structures de statut purement privé** sont fréquentes dans la région Asie-Pacifique.

En outre, plusieurs tentatives de partenariats public-privé pour les aéroports ont été menées, selon le modèle BOT (Built Operation Transfer)¹⁴¹. Ce modèle est un contrat permettant l'exploitation des infrastructures aéroportuaires par un organisme privé afin d'y assurer le transfert à la fin de la période du contrat.

II.2.2.2 Le foncier et le financement des aéroports restent public:

Les initiatives en matière d'ouverture du capital et de privatisation des grands aéroports se sont multipliées sous diverses formes depuis le début des années quatre-vingt-dix. La propriété des grands aéroports demeure toutefois le plus souvent publique et les emprises foncières liées au transport aérien sont en général considérées comme des actifs « stratégiques » non privatisables.

En Algérie, les moyens¹⁴² importants d'infrastructures sont financés par les Wilayat ou par le Ministère de l'Équipement alors que les autres investissements sont financés par les EGSA ou l'ENNA. Malgré la volonté de désengagement progressif de l'État dans le financement des infrastructures et des équipements grâce à la libéralisation des transports

¹⁴¹ Ce modèle s'est échoué compte tenu au partage inadéquat des risques entre les secteurs public et privé et aux attentes d'apports de financements trop élevés de la part du secteur privé.

¹⁴² Tendances du trafic, politiques de transport et plans dans la Méditerranée Occidentale, op.cit., P 83.

aériens consacrées par la **loi 98-06 du 27 juin 1998** et modifié par Loi n° **2000-05**¹⁴³, qui permet la concession de la réalisation et mise en service des aérodromes à des personnes physiques de nationalité algérienne ou des personnes morales de droit algérien, l'échec de la concession de l'aéroport international d'Alger en 2002¹⁴⁴ a poussé le gouvernement à confier le projet à des moyens nationaux. De même, un contrat de gestion et d'exploitation de l'aéroport d'Alger a été signé entre l'aéroport de paris ADP et l'EGSA d'Alger pour 4 ans.

II.2.3. Le nouveau métier aéroportuaire

Les aéroports viennent de se transformer d'un aérodrome de service public à une entité commerciale. Les aéroports se comportent plus comme prestataires des services offerts aux clients (compagnies, passagers, ...) qu'en véritables fournisseurs d'installations au profit des compagnies aériennes.

Cette transformation résultant de la libéralisation du transport aérien¹⁴⁵, a permis l'émergence d'un nouveau rôle de l'aéroport comme un acteur central et stratégique dans la chaîne logistique du transport, réservé traditionnellement par les compagnies, et aussi un promoteur de développement surtout régional.

Du même, la privatisation et la délégation des services aéroportuaire (escaliers, télécoms, informatiques, déchets, eau, etc.) ont renforcé les besoins du savoir-faire, ce qui a rendu la gestion plus en plus complexe. « ***Le global Airport management***¹⁴⁶ s'est développé, sous l'impulsion d'acteurs mondiaux qui sont des aéroports exportant leur savoir-faire (BAA, Schiphol, Francfort, ADP), des constructeurs souhaitant se diversifier

¹⁴³ Loi n° 2000-05 du décembre 2000 modifiant et complétant la loi n° 98-06 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile. Page 4

¹⁴⁴ Khalifa Kamel et H.B. Omar, « prochaine mise en concession de l'aéroport d'Alger », LE PHARE N°40, Aout 2002, page 34/35

¹⁴⁵ Hervé de Place, Op.cit., page 15.

¹⁴⁶ Rapport final de DRAST, Op.cit., P72.

(Hochtief), des transporteurs (National Express), des compagnies aériennes (British Airways), des opérateurs d'infrastructures routières (VINCI, Ferrovial, Maquarie) ou des industriels divers (Benetton) ».

II.3. Des compagnies aériennes de plus en plus exigeantes face aux aéroports.

II.3. 1. Hub d'Alger au cœur de la relation privilégiée EGSA d'Alger et d'Air Algérie.

L'économie du transport aérien est marquée par une forme de prédominance des compagnies sur les aéroports. Les plans de vol sont programmés par les compagnies sur le court terme, en général à horizon de la saison aéronautique suivante, tandis que les aéroports doivent raisonner sur le long terme pour planifier leurs investissements.

Dans ces conditions, un rapport de force déséquilibré¹⁴⁷ peut s'instaurer au profit des compagnies. Une relation déséquilibrée existe entre le gestionnaire et la compagnie aérienne Air Algérie dans les aéroports. En effet, cette compagnie aérienne est souvent le client principal, voire majoritaire, qui a une influence essentielle sur le gestionnaire.

Air Algérie qui est la principale compagnie algérienne est majoritairement détenue par l'État, basée sur le Hub d'Alger depuis sa création en 1947. Elle a ainsi transporté 3 millions de passagers en 2007 vers 38 destinations, en Europe, Afrique et Moyen-Orient.

Cette influence traduit la dépendance de l'EGSA par rapport à Air Algérie. De même, la stratégie de développement d'Air Algérie repose dans une large mesure sur l'implantation du Hub d'Alger. Cette situation impose des contraintes fortes et elle est considérée comme un « facteur de risque » à l'EGSA.

¹⁴⁷ Merlin Pierre, Op.cit., P 42.

Cette compagnie a une place prédominante, presque monopolistique, sur le réseau national avec 95% du trafic domestique, malgré l'existence d'une seconde compagnie algérienne créée à l'initiative de l'industrie pétrolière qui a ensuite été reprise par l'État: Tassili Airlines. Sur le réseau international, l'évolution du trafic ces dernières ¹⁴⁸années s'est faite au bénéfice des opérateurs français : Air Algérie qui représente sur le réseau international, en 2001, 72% du trafic contre 76% en 2000 vient de perdre ces parts au profit des part de marché d'Air France et d'Aigle Azur qui ont en effet régulièrement progressé puisque, parties de 17% en 2003, elles sont passées à 30 % en 2004, 37 % en 2005, 45 % en 2006 pour représenter en 2007 près de 50 % d'un marché annuel désormais de 2,4 millions de passagers.

II.3. 2. La réorganisation de l'offre aérienne.

On peut schématiquement identifier 4 grands types de trafic aérien : le trafic régulier (classique), le trafic vacances (vols charter), le trafic « low cost » et enfin le fonctionnement en « hub ». La demande de services aéroportuaires émane de compagnies aériennes segmentées essentiellement entre :

II.3.2.1 Le « Hub » ou plate-forme de correspondance

« Est un aéroport¹⁴⁹ qui permet aux passagers de changer rapidement et facilement de vol. Destiné à optimiser le remplissage des vols pour la compagnie basée, son efficacité est renforcée par une certaine synchronisation des horaires des vols ». Les grandes

¹⁴⁸ Projet de loi, adopté par le Sénat de M. BLANC Jacques, Op.cit., P08.

¹⁴⁹ Michel CARRARD, Thèse de doctorat Discipline : Aménagement de l'espace – Urbanisme, L'impact de l'aéroport Notre-Dame-des-landes sur le devenir des relations entre Nantes et rennes : étude prospective a l'aide de la théorie de jeux, page 65.

compagnies traditionnelles associées au sein de trois grandes alliances fonctionnant à partir de « hubs », contrôlaient en 2004 56% du marché régulier mondial¹⁵⁰.

Les enjeux d'un aéroport adaptée à un tel trafic seront donc est de garantir des connections internes efficaces (transports rapides entre terminaux), une bonne qualité de service en particulier pour les passagers hautes contributions, des infrastructures spécifiques pour les passagers en correspondance, une fluidité dans le traitement (équipements modernes, minimisation des files d'attente).

II.3. 2. 2. L'émergence des compagnies à bas coûts.

Il n'existe pas de définition rigoureuse des compagnies à bas coûts. Parfois qualifiées de « low cost », elles¹⁵¹ sont aussi désignées par l'expression « no frills carrier », qui peut se traduire par « avions sans service à bord » afin de les distinguer des compagnies charter. On peut observer que c'est la conjonction de plusieurs critères qui est révélatrice d'une activité à bas coûts : service minimum à bord, non attribution de sièges, restrictions pour les bagages, liaisons point à point sans correspondance, utilisation d'aéroports secondaires, homogénéité de la flotte, fort taux d'occupation des avions, etc.

Dans l'Union européenne à 27, le trafic de passagers des compagnies à bas coûts¹⁵² représentait 120 millions de passagers en 2007, qui s'est triplé du niveau de 2002 au dirimant surtout des compagnies charters. En effet, si le développement de lignes à bas coût constitue une source de revenus pour l'aéroport et une possibilité de maintien d'un trafic régulier lorsque leurs plates-formes ne sont plus desservies par les grandes compagnies. En revanche, Les compagnies à bas coûts sont extrêmement mobiles et adoptent des pratiques commerciales très offensives qui nécessitent qu'un niveau

¹⁵⁰ Rapport final de DRAST, Op.cit., P74.

¹⁵¹ Michel CARRARD, Op.cit., page67.

¹⁵² Rapport final de DRAST, Op.cit., P52.

relativement important de trafic soit atteint sur une ligne pour que l'opération soit financièrement rentable.

II.3.2.3. L'apparition d'un concept d'aérogare à bas coûts

Les compagnies à bas coûts ont des exigences économiques qui ont conduit à la construction d'aérogares « à service simplifié ». C'est une aérogare qui permet de traiter le plus rapidement possible les avions ¹⁵³ **dont les coûts de construction et les coûts d'exploitation sont faibles.** Avec les Hubs aménagés pour les besoins des grandes alliances mondiales et les aérogares « simplifiées » prévues pour l'accueil des compagnies à bas coût, se dessine une diversification de l'offre aéroportuaire nécessaire pour répondre aux attentes d'un marché dont la maturité et la segmentation progressent.

SECTION 03 : DESCRIPTION DE L'AIRE DE L'ETUDE

Avant d'analyser l'aéroport d'Oran, il est intéressant de présenter quelques paramètres du contexte et l'aire de notre étude. Dans cette section nous allons présenter la monographie de la ville d'Oran et sa situation économique, la présentation de l'EGSA d'Oran et de l'aéroport d'Oran en décrivant les défis et les opportunités éventuelles pour le développement de l'aéroport d'Oran.

3.1 Les atouts de la région oranaise

3.1.1 Le positionnement de la région d'Oran.

S'étendant sur une superficie de plus de 2114 km², la wilaya d'Oran occupe une place de choix sur l'échiquier économique national¹⁵⁴. L'agglomération oranaise se distingue à bien des égards d'autres villes comme la deuxième ville en Algérie. Elle tient ses traits

¹⁵³ Document de séminaire de formation de l'aéroport de Paris 2006 ; Michel RICAUD, Développement stratégique et infrastructures, doc PDF.

¹⁵⁴ <http://www.oran-dz.com/>

originaux de son histoire, de sa situation géographique maritime, de ses spécialités dont certaines ont acquis une visibilité internationale ou nationale.

Grâce à sa taille et à sa localisation géographique, la ville d'Oran bénéficie d'un positionnement stratégique dans la région. La région oranaise dispose de grandes bases militaires : la base aérienne de Taffraoui et de Bousfer ainsi que la première base maritime en Algérie de Marsa el Kebir.

La ville d'Oran est à mi-chemin entre Tunis et Rabat ; elle est aussi une porte d'entrée de l'Europe sur l'Afrique. La situation géographique stratégique d'Oran par rapport aux principaux marchés européens préserve diverses opportunités économiques.

3.1.2 Les autres modalités de transport :

La région oranaise dispose d'un réseau de transport important :

3.1.2.1 Réseau routier

La wilaya d'Oran est caractérisée par un réseau routier dense¹⁵⁵, d'une longueur de 1052,3 Km qui se répartit en : 186,406 Km de routes nationales, 591,953 Km de chemins de wilaya, 274 Km de chemins communaux.

Avec 1028,8Km, le réseau revêtu de la wilaya représente 98 % du réseau total. Le réseau routes nationales, totalement revêtu couvre 18 % du réseau total tandis que le chemin de wilaya couvre totalement 56,3 % du total. Quant aux chemins communaux dont seuls 23,8 % sont revêtus, ils représentent 26 % du réseau total. Compte tenu de la superficie de la wilaya qui totalise 2114 Km², la densité routière s'élève à 0,5 Km/Km².

¹⁵⁵ Source : Direction des travaux publics

3.1.2.2 Réseau ferroviaire

Le réseau ferroviaire comporte un réseau¹⁵⁶ de 95 km de longueur, qui facilitent l'accès des passagers et des transporteurs de fret. Par ailleurs, le projet du tramway devrait faciliter la liaison de l'aéroport à la ville d'Oran. Pendant l'année 2010, ce réseau a permis de transporter 4 966 106 de voyageurs et plus de 4 937 183 tonnes de marchandise.

3.1.2.3 Infrastructures portuaires :

Le Port d'Oran dispose de 5400 ml de longueur des quais, le Port d'Arzew de 110 ml de longueur des quais, le Port d'Arzew El Djedid (Bethioua) de 1140 ml de longueur des quais spécialisés dans l'activité des hydrocarbures. Pendant l'année 2010, ce réseau a permis de transporter 256.241¹⁵⁷ voyageurs et plus de 5.000.588 tonnes de marchandise (import et export).

3.1.3 Population et Emploi¹⁵⁸

La ville d'Oran compte plus de 1 619 940 habitants en 2010, soit une augmentation de 11.32% par rapport l'année 2008. La plus grande densité de la population, comme il fallait s'y attendre, est enregistrée au niveau du chef lieu de la wilaya avec un nombre de 671 576 habitants, soit 41,5 % de la population totale pour une densité de 10493 habitants au Km² et la plus faible est dans la commune de Misserghine avec une population de 27 483 habitants, soit 1,7 % de la population totale pour une densité de 64 habitants au Km². Ce déséquilibre dans la répartition de la population est dû essentiellement à la concentration des activités socio-économiques.

¹⁵⁶ Source : Direction des Transports

¹⁵⁷ Source : Direction des Transports

¹⁵⁸ Source : Direction De L'emploi

Les dernières années ont été marquées par une croissance rapide de la population active pour des raisons démographiques. La population active au niveau de la ville d'Oran est de 522 865 personnes soit 32.27% de la population totale. D'autre part, la population occupée est d'environ 478 935 employés, soit un taux de chômage de 8.49% qui est inférieur de plus de 2 points à la moyenne nationale (10.2% en 2009). Cette initiative de création d'emploi a été renforcée par plusieurs programmes (création de micro-entreprises, A N S E J, dispositif CNAC, AWEM) dans les divers secteurs d'activités.

L'attraction de la ville d'Oran pour des travailleurs d'autres régions d'Algérie durant les années 1990, l'augmentation spectaculaire du taux d'activité féminin ainsi que les travailleurs des entreprises étrangères ont influencé sur son marché du travail. L'existence ou non de ressources humaines devenues plus rares pour les employeurs et le niveau de formation, de compétences, de ces ressources est un critère premier dans les choix de localisation des entreprises.

3.1.4 Les secteurs d'Hôtellerie et de tourisme

La ville d'Oran est une destination touristique suite à cette attractivité naturelle surtout dans la période de l'été avec le retour des émigrés et l'organisation de manifestations d'envergure mondiale (congrès de l'OPEP).

L'agglomération d'Oran compte huit Zones d'Expansion Touristique (ZET) avec une superficie de 1539 ha¹⁵⁹ et de 78.200 de capacité baigneurs, 12 hôtels classés avec une capacité de 1131 chambres et 2039 lits et 128 hôtels non classés avec une capacité de 5199 chambres et 10 254 lits. En plus, Oran a ¹⁶⁰enregistré la réalisation de 98 d'hôtels avec 74 845 emplois créés, dont près de 63 000 postes d'emploi temporaire. Par ailleurs, 11 projets de réalisation d'hôtels avec une capacité d'accueil estimée à 1 154 lits sont en cours d'étude.

¹⁵⁹ Source : Direction de Tourisme 31/12/2010.

¹⁶⁰ <http://www.oran-dz.com/projets-de-la-ville.html>

En plus, Oran possède un patrimoine naturel et une richesse de paysages remarquables et variés : plages, espaces ruraux, espaces loisirs... Cela confère à ce territoire un vrai avantage comparatif, vecteur d'attractivité et d'image.

3.1.5 Le secteur d'agriculture et pêche

Durant plus de deux décennies de développement marquées en Algérie par la priorité donnée à l'industrialisation, l'agriculture n'a pas bénéficié de l'attention adéquate. Le faible rendement de la production agricole alimente la forte dépendance de l'Algérie vis-à-vis des importations.

Cette réalité ne doit pas masquer le grand potentiel en termes de foncier agricole. La région d'Oran détient plus 90 271¹⁶¹ ha de terres agricoles et plus de 3 899 exploitants agricoles qui produisent une variété de produits agricoles et animaux (céréales, légumes secs, fourrage, viande rouge, lait,...). Des programmes (PNDA, régime de la concession,...) ont été mis en œuvre pour la création d'emplois, la modernisation de l'exploitation et de la production agricole.

Pour le secteur de la pêche, la production atteint 7 626.5¹⁶² tonnes environ, répartis entre deux ports ; Oran d'une capacité de 2 berceaux de 200 T et 1 berceau de 800 T, et Arzew d'1 berceau de 30T. Les exportations des produits halieutiques généralement congelés s'élèvent à 1 537,79 tonnes, alors que les importations sont au niveau de 13 189 tonnes. Le programme de relance¹⁶³, en cours, vise la mise en œuvre d'un programme d'actions touchant à la fois l'organisation de l'activité de production, l'organisation de la profession et des circuits de distribution tant au plan juridique qu'au plan des encadrements nécessaires et par des mesures incitatives. Ces initiatives peuvent conduire surtout à

¹⁶¹ Source : Direction de l'agriculture.

¹⁶² Source : Direction de la Pêche.

¹⁶³ Voir le guide d'investissement en Algérie 2010.

augmenter les exportations des produits agroalimentaires, favoriser maintes opportunités d'investissement ainsi que la création de nouveaux emplois.

3.1.6 Le secteur industriel et commercial

La ville d'Oran représente un pôle d'attraction économique et industrielle et est un marché avantageux pour les PME/PMI. La capitale de l'Ouest attire de plus en plus d'investisseurs et d'hommes d'affaires depuis ces dix dernières années.

L'activité industrielle¹⁶⁴ occupe une place de choix dans la wilaya d'Oran car elle constitue en son sein, une des ses plus grande vocation. Le complexe pétrochimique d'Arzew constitue un potentiel productif très important et ce, même à l'échelle nationale compte-tenu de la dimension des unités qui y sont implantées et surtout des effets d'entraînement induits sur le développement des autres secteurs d'activité. En plus de ce complexe, la Wilaya dispose de cinq zones industrielles (03 zones industrielles d'Es-Sénia, 01 zone industrielle de Hassi Ameur et 01 d'Arzew).

Cela sans oublier les 21 zones d'activité¹⁶⁵ réparties à travers cinq communes qui se targuent de disposer d'atouts majeurs pour leur développement. Le secteur Industriel Public contient les branches d'activités : Pétrochimie, Textile, Chimie, Matériaux de construction, Métallurgie, Énergie, Sidérurgie, Agro-alimentaire. Notons aussi un Secteur Industriel Privé très actif qui touche essentiellement les branches d'activités : Transformation du plastique, Agro-alimentaire, Transformation du bois, Transformation du papier, Cuir et peaux. En plus 39 gisements exploités pour l'activité minière.

¹⁶⁴ Source : Direction des mines et d'industrie.

¹⁶⁵ <http://www.ccioranie.com/spip.php?article1>

La Ville d'Oran compte environ 64 785 commerçants¹⁶⁶ dont 2 902 commerçants nouvellement installés. Les personnes physiques représentent plus de 53 262 commerçants, alors que les personnes morales représentent 11 523 commerçants. La production industrielle compte plus de 10 230 commerçants alors que le secteur du commerce extérieur est doté de plus de 2 990 entreprises. La ville d'Oran est dotée d'un tissu important de PME d'environ 17 793¹⁶⁷ entreprises. La majorité se concentre sur des secteurs comme les bâtiments et travaux publics (23,10%), secteur du commerce (21.54%) et transports et communications (13.85%).

3.1.7 L'agglomération oranaise, pôle de services et de culture en Algérie :

La progression du secteur tertiaire dans la dernière décennie correspond à un renforcement de certaines fonctions qui constituent une diversification de l'offre dans des secteurs clés comme :

- le renforcement de l'offre universitaire (ingénieurs, techniciens supérieurs, gestionnaires...). L'enseignement supérieur compte 3 universités et plusieurs écoles privées (donc un marché de milliers des étudiants). La capacité théorique est de l'ordre 55 595 places pédagogiques, alors que le nombre d'étudiants inscrits au cours de l'année universitaire 2010/2011 est de 60 455¹⁶⁸. C'est ainsi qu'un nouveau pôle universitaire a été construit pour augmenter les capacités d'accueil. Il est à noter aussi qu'il y a 10 342 nouveaux diplômés pendant l'année 2010, alors que ce chiffre sera doublé pour les années d'avenir. Le secteur de la formation et de l'enseignement professionnel à l'échelle de la wilaya d'Oran, compte 20 établissements en fonctionnement. L'effectif global des stagiaires pour l'année

¹⁶⁶ Source : direction du commerce 31/12/2010.

¹⁶⁷ Source : Direction PMI/PME 31/12/2010.

¹⁶⁸ Source : Enseignement Supérieur

2010 est de 14 152 dont 43 % stagiaires en mode de formation résidentielle et 50% en apprentissage. Cet accroissement de secteurs clés comme l'enseignement et la formation peut constituer une offre de qualité qui joue un rôle important pour le développement de la desserte aérienne.

- la diversité culturelle, les activités et diverses manifestations organisées rendent la ville Oran la première capitale culturelle de l'Algérie (capitale du rai, théâtre, festival cinématographique).
- les déplacements d'affaires nationaux ou internationaux surtout avec l'ouverture de plusieurs bureaux d'études et l'existence de plusieurs opportunités économiques (les investissements important surtout dans les zones industrielles).

Ces fonctions sont un argument majeur pour une modernisation des liaisons et les transactions entre Oran et les autres villes de l'Algérie, et un outil majeur pour la création d'une image attractive de la ville d'Oran sur le niveau national et international.

3.1.8 Le lien entre le développement de la région et le dynamisme du trafic.

D'après les prévisions, la croissance économique et démographique sur la ville d'Oran continuera son évolution, ce qui va nourrir la demande de déplacements aériens.

L'attractivité et l'importance de l'aéroport d'Oran peuvent jouer un rôle central pour promouvoir le développement du tissu économique de la région oranaise qui a connu un accroissement rapide surtout avec le programme de relance économique. Le taux de croissance enregistré et les perspectives de développement de la région Oranaise apparaissent très encourageants pour le développement du trafic aérien pour les années à venir.

On peut retirer de ces analyses ci-dessus que la région oranaise détient un potentiel important, et il nous semble que les perspectives sont encore très importantes pour les années à venir et que ces dernières sont à même de contribuer à un développement du trafic aérien

3.2 Présentation générale de l'E.G.S.A. Oran

3.2.1 Aperçu juridique :

L'Etablissement de Gestion des Services Aéroportuaire d'Oran, connu sous l'abréviation **EGSA Oran**, a été créé par décret N°87.174 du 11 Août 1987. Il a pour nature juridique : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (**EPIC**), conformément aux dispositions du décret N°91.150 du 18 Mai 1991¹⁶⁹. Il est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du Ministre chargé des Transports. L'EGSA d'Oran est le deuxième établissement de gestion des services aéroportuaire en Algérie, après l'EGSA Alger, en termes de trafic et de chiffre d'affaires.

3.2.2 L'organisation

L'organisation interne¹⁷⁰ de l'établissement est proposée par le directeur général et adoptée par le Conseil d'Administration. L'organisation actuelle¹⁷¹ se présente comme suit (Cf. organigramme) : **voir l'annexe N° 04.**

3.2.2.1 La Direction Générale (Siège) avec quatre (04) Directions Fonctionnelles

Centrales

3.2.2.1 Direction Générale (Siège) :

¹⁶⁹ Décret exécutif n° 91-150 du 18 mai 1991 portant transformation de la nature juridique et statut des établissements de gestion des services aéroportuaire (E.G.S.A. Oran).

¹⁷⁰ Voir le site internet de L'EGSA D'Oran : <http://www.egsaoran.com/index.html>

¹⁷¹ En ce qui concerne les définitions des missions et des tâches, on peut consulter la Document interne de l'EGSA : projet d'organisation 2004.

Elle se compose d'un Directeur Général et de cinq (05) cellules et d'Assistants au Directeur Général : Audit, Contrôle de gestion, Sécurité Interne de l'Etablissement (S.I.E), cellule chargée du juridique et contentieux, et cellule chargée de la communication, ayant pour objet : l'élaboration et le suivi des politiques de développement de l'entreprise ainsi que d'assurer le fonctionnement général de l'Etablissement dans le respect de la réglementation en vigueur et des attributions du Conseil d'Administration (C.A).

3.2.2.2. les Directions Fonctionnelles Centrales (04) : elles ont pour rôle l'application de la politique de la Direction Générale :

- **La Direction Finance et Comptabilité (D.F.C)**: elle assure l'équilibre financier et comptable et la trésorerie de l'entreprise. Elle est assistée par deux chefs de département : comptabilité et finances.
- **La Direction de Ressources Humaines et Moyens (D.R.H.M)** : elle est subdivisée en deux départements :
 - **Département Ressources Humaines** : chargée de la mise en place de la politique de gestion des ressources humaines et des œuvres sociales de l'entreprise. Elle est composée de quatre services assurant la gestion du personnel, la formation, la paie et les œuvres sociales.
 - **Département des Moyens Généraux** : elle est composée du service d'approvisionnement, de gestion de stock et du service Park. Elle assure les achats et les approvisionnements à l'exception de l'équipement, assure la gestion des stocks en évitant les ruptures.
- **La Direction de l'Équipement et du Développement** : elle a pour rôle le suivi des investissements, la gestion des projets et l'établissement des études techniques des aéroports.

- **La Direction Commerciale** : l'objectif de cette direction est le développement de la politique commerciale et marketing de l'Etablissement.

3.2.2.2 Onze Unités Aéroportuaires Opérationnelles:

L'EGSA/Oran gère Onze (11) plates-formes aéroportuaires¹⁷², classées en fonction de l'importance du trafic généré, en cinq (05) niveaux, à savoir :

Niveau 1 : Aéroport D'ORAN ES-SENIA ;

Niveau 2 : Aéroport de TLEMCEM – ZENATA MESSALI EL HADJ ;

Niveau 3 : Aéroports D'ADRAR, BECHAR ET TINDOUF ;

Niveau 4 : Aéroports de TIMIMOUN ET TIARET ;

Niveau 5 : Aéroports de MASCARA, MECHERIA, EL-BAYAD ET BORDJ BAJI EL MOKHTAR.

3.2.2.3. Une Unité de Travaux et Maintenance Opérationnelle (UTM) :

L'UTM assure les travaux de maintenance des équipements et des bâtiments, notamment de l'aéroport d'Oran, ainsi que les travaux de maintenance des autres Directions.

3.2.3 Bilan des activités aéronautiques et chiffres clés¹⁷³

3.2.3.1. Trafic Passagers:

Le trafic global réalisé en 2011 est de: 1407151 passagers soit une évolution de 4,29 % par rapport à 2010. L'aéroport d'Oran représente plus de 79,57 % en 2011 contre 80,47 % en 2007 en termes du trafic global.

¹⁷² Voir l'annexe 05 : le tableau de la Capacité théorique de l'EGSA Oran par classement trafic passager

¹⁷³ Les informations utilisées sont celles fournies par le gestionnaire dans les différents rapports d'activité 2008-2011.

Sur le réseau domestique, le trafic réalisé en 2011 est de : 502935 passagers, soit un recul de - 2,68 % par rapport à 2010, dont l'aéroport d'Oran représente 72,43 % du trafic global en 2011.

Par contre sur réseau international, le trafic réalisé en 2011 est de 904216 passagers, soit une évolution significative de 8,62% par rapport à 2010. L'aéroport d'Oran, représente presque 83,55% du trafic global en 2011.

Cette différence démontre un déséquilibre important dans la répartition du trafic et du chiffre d'affaires ce qui engendre des manques à gagner. Cela dénote un manque de stratégie de développement aéroportuaire, adaptée aux spécificités de chaque région.

3.2.3.2 Trafic fret

Le volume global traité s'élève à 2 307 tonnes en 2008 contre 3 000 tonnes pour l'année 2007. Sur le réseau national, le volume traité est 1.015 tonnes. Le trafic réalisé sur l'International s'élève à 1 292 tonnes contre 1 407 tonnes pour 2007. L'aéroport d'Oran représente plus de 90% du trafic global, avec plus de 2093 tonnes en 2008.

3.2.3.3 Les effectifs

L'effectif théorique au 31/12/2008 est de 623 agents contre 624 agents en 2007 dont: Encadrement 17 %, Maîtrise 46 %, Exécution 37 %. L'aéroport d'Oran compte 306 agents, soit 50% des effectifs de l'Etablissement.

3.2.3.4. Revenus:

Le niveau de revenus réalisé en 2008 est de: 710.582 KDA, représentant 106 % de l'objectif annuel et une évolution de 31 % par rapport à l'exercice écoulé 2007. Les

revenus de l'aéroport d'Oran reste les plus élevés avec plus de 80%, avec une hausse de 17%, soit : 561 476 850 DA.

Il est à noter que le chiffre d'affaire aéronautique¹⁷⁴ s'élève à 363 166 073 DA, et représente plus de 64%, la part de l'extra aéronautique¹⁷⁵ s'élève à : 198 310 777 DA, soit un taux de 36%.

3.2.3.5. Situation Financière

Pendant l'exercice 2008, les charges prévisionnelles comptaient 295.620.895 DA, les consommations correspondantes se sont élevées à 276.281.210 DA, soit une économie de charges de 7 %. Le résultat dégagé pour l'année 2008, soit 235.820.277 DA représentant 42% des revenus cumulés et une évolution de 26% par rapport à l'exercice 2007. Les charges ont baissé à 276.281.210 DA, soit un recul de (-1.62%), alors que la valeur ajoutée est de l'ordre de 529 576.850 DA, représentant un dépassement de 24%. Cela est dû essentiellement à la baisse de la consommation des matières et fournitures.

Les principaux ratios de gestion pour l'exercice 2008 font ressortir une nette amélioration des résultats de l'entreprise par rapport à l'exercice 2007. Cette amélioration est due essentiellement à l'augmentation du chiffre d'affaire avec l'augmentation significative de la tarification.

3.2.3.6. Investissement

Le Cash Flow réalisé en 2008 est de 349.084 KDA contre 201.753 KDA en 2007, soit une hausse de 73 %. Cette amélioration permettra une forte rentabilité financière de

¹⁷⁴ **Les redevances aéronautiques** qui sont perçues par le gestionnaire auprès des compagnies aériennes en raison de l'usage direct des installations et des services fournis. Ces ressources comprennent trois catégories : les redevances passagères, Les redevances de l'activité fret, Les redevances assistance des avions.

¹⁷⁵ **Les redevances extra-aéronautiques** qui sont perçues par le gestionnaire et correspondent à l'usage privatif de la plate-forme par ses usagers ou par les passagers. Il s'agit notamment des redevances commerciales, domaniales et industrielles.

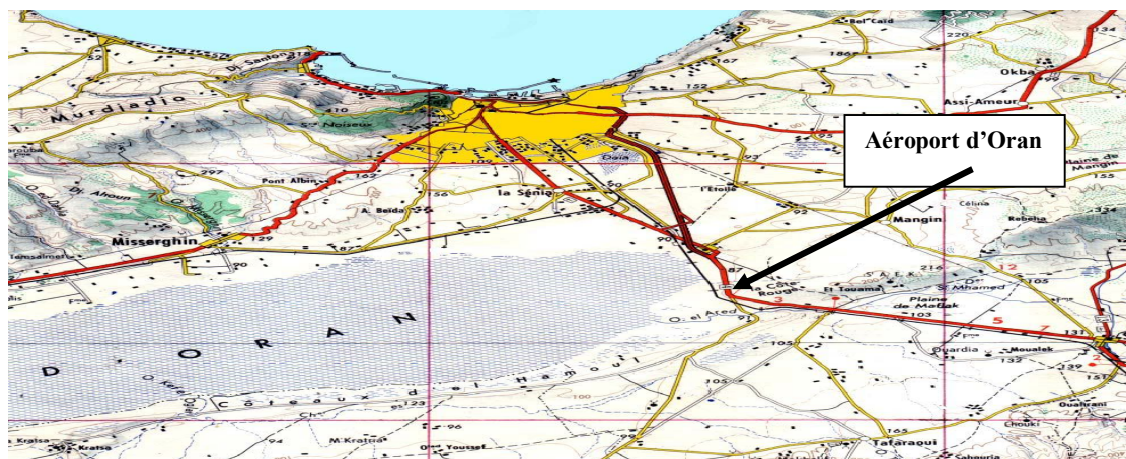
l'établissement ainsi que le renforcement de ses capacités de financement de ses investissements. En matière de développement, il a été réalisé durant l'année 2008 un programme d'investissement sur le budget de l'État ainsi que la concrétisation des objectifs fixés dans le budget annuel d'investissement.

3.3 Présentation de l'Aéroport d'Oran Es-Sénia

3.3.1. Situation géographique de l'Aéroport :

L'aéroport international d'Oran Es-Sénia¹⁷⁶ (code OACI : **DAOO**, IATA : **ORN**) est sans doute le plus vieux aéroport dans la région de l'ouest. Il est situé à 12 km de l'agglomération Oranaise, ayant pour coordonnées géodésique : latitude ($35^{\circ} 37' 38''$ N) et longitude ($00^{\circ} 36' 41''$).

Figure 05 : le plan d'emplacement de l'aéroport d'Oran



Source : service d'information aéroportuaire (SIE).

Il est accessible par les liaisons routières (CW83, RN2A, RN4) à travers les liaisons de transport (taxi, voiture privée). Il occupe une superficie de 1 036.65 ha, sur des terrains plats qui se prêtent tout à fait à un usage aéronautique.

¹⁷⁶ Voir également la présentation de l'aéroport d'Oran.

Il convient de préciser qu'il est le 1er aéroport au niveau de l'EGSA d'Oran en termes de trafic passagers (1119808 passagers en 2011 soit 79,57% du trafic de l'EGSA d'Oran) et en terme de chiffre d'affaire généré (plus de 88% du chiffre d'affaire de l'EGSA d'Oran en 2007). L'aéroport international d'Oran Es-Sénia joue un rôle essentiel dans la croissance économique de la région oranaise (2ème région en termes d'économie et de population en Algérie) en répondant aux besoins de développement.

3.3.2. Aperçu Historique :

Il est utile d'exposer l'historique des principales dates de développement qu'a connu l'aéroport ainsi que les étapes de construction d'un aéroport qui témoigne de l'évolution de l'aviation civile en Algérie¹⁷⁷.

- **1913 - 1914** : c'est au cours de ces années que la plate forme de l'aéroport actuel fut retenue par la marine militaire française pour abriter ces appareils de reconnaissance (dirigeables).
- **1932 – 1936** : cette période a connu l'ouverture des lignes régulières avec la première ligne entre Oran et Casablanca en 1923, puis entre Oran et Alger en 1934 et entre Oran et Alicante en 1935. Enfin grâce à l'aéroport d'Oran, la « transversale voie impériale des airs Casablanca – Oran - Tunis » fut ouverte pour un vol quotidien depuis 1935. De même, la base d'Oran servait d'escale pour les lignes Belgique – Congo.
- **1940 -1946** : Au cours de la Seconde Guerre mondiale l'aéroport d'Es-Sénia fut d'abord utilisé par les forces militaires françaises (Armée de l'Air), et après en Juin 1940, par l'Armée du gouvernement de Vichy. Au cours du débarquement de l'armée américaine en 1942, l'aéroport a été utilisé en tant que terrain d'aviation de

¹⁷⁷ Rapport préliminaire ; étude technique de la deuxième piste d l'aéroport d'Oran, S.A.E.T.I, Novembre2005, page04.

combat au cours de la campagne d'Afrique du Nord. L'armée américaine a aménagé la piste principale à 1800x45m, toutes les voies de circulation (N°13 et N°16 sont utilisées actuellement) et le parking d'avion.

- **1950 -1970** : cette période a connu une série de réaménagement dont la construction de la piste secondaire (1680 X 45m) entre 1950-1951, un allongement de la piste à 2008 m de longueur en 1954 et d'autres allongements en 1966 et 1970 à 2545 m.
- **1984 – 1985** : la construction de l'aérogare actuelle et le réaménagement de la zone terminale qui été ouverte pour les passagers en 1985.
- **1979 – 1987** : cette période se caractérise par le lancement de l'étude du réaménagement de piste qui a été lancée en 1979. En 1982, adaptation par M.T.P des propositions d'aménagement de la variante 07 et enfin l'étude a été finalisée et remise en 1987.
- **Le 02/08/2005** : représente la date du lancement d'une consultation nationale et internationale ayant pour objet: « étude et assistance technique de la deuxième piste et ses annexes de l'aérodrome d'Oran ».
- **Le 21/02/2008** : date du lancement d'appel d'offres national et international relatif au projet de maîtrise d'œuvre pour la réalisation d'un module spécialisé en trafic international.

3.3.3. L'organisation de l'aéroport d'Oran

Par rapport à l'organisation¹⁷⁸ actuelle de l'aéroport, on remarque qu'il y a des métiers que ne sont pas gérés par l'unité aéroportuaire d'Oran, mais qui relèvent de sa compétence, je cite : Le développement des plans directeurs et d'aménagements des

¹⁷⁸ Voir annexe 06 : l'organigramme de l'aéroport d'Oran.

aéroports, Le développement commercial (le marketing et la communication), La maintenance des infrastructures aéronautiques.

Il est à noter qu'en tant que gestionnaire de la plateforme, il existe des chevauchements dans les missions d'exploitant de l'aéroport entre l'unité aéroportuaire et le siège. Aussi des redondances entre les tâches fonctionnelles de l'encadrement supérieur et les tâches opérationnelles de l'unité¹⁷⁹. L'autre constat, concerne la centralisation accrue du pouvoir, compte-tenu que l'entreprise est chargée de missions de service public, ce qui engendre des contraintes de fonctionnement.

3.3.4 Zone de chalandise

Dans un rayon de 200 km de l'aéroport d'Oran Es-Sénia¹⁸⁰, on trouve l'aéroport de Tlemcen (102 km), l'aéroport d'Oujda (152km), l'aéroport de Tiaret (178 km), l'aéroport de Chlef (186 km), l'aéroport d'Almeria (208 km), ce qui présente une forte concentration pour le développement du trafic aérien et de la concurrence directe à long terme. L'aéroport d'Oran Es Sénia est situé dans une zone de chalandise, à forte densité démographique en Algérie, avec plus de 1.5 million d'habitants. Le potentiel de la zone de chalandise se présente comme suit :

Tableau 03 : Estimation de la population de la zone de chalandise

Temps de trajet par route	Population
60 .mn	+ 2 millions habitants
90 mn	+ 3 millions habitants
120 mn	+ 4 millions habitants

Sources ; les statistiques de l'ONS 2009 pour les la population dans la zone de chalandise

¹⁷⁹ Document interne de l'EGSA : projet d'organisation 2004.

¹⁸⁰ En ce qui concerne la situation géographique de l'aéroport d'Oran, on peut consulter le site <http://fr.wikipedia.org/wiki/A%C3%A9roportd'Oran>.

L'aéroport d'Oran peut couvrir toute la région de l'ouest qui englobe plus de 8 millions¹⁸¹ d'utilisateurs potentiels compte-tenu de l'absence de la concurrence nationale, actuellement, dans cette région, puisque tous les aéroports sont gérés par l'EGSA d'Oran.

En effet, la concurrence sur le réseau national est inexistante compte-tenu de la nature de l'organisation du transport aérien en Algérie. En revanche, l'existence de liaisons aériennes entre les autres aéroports (Tlemcen, Tiaret) limite la zone de chalandise de l'aéroport d'Oran. Le développement des liaisons inter régions reste très limité sur certaines lignes et influence négativement sur le développement du trafic aérien domestique compte tenu des tarifs exercés par la compagnie nationale, les retards considérables et la concurrence des autres modes des transports, notamment la route, entre Oran et Alger, surtout avec l'ouverture de l'autoroute Est-Ouest.

Sur le réseau international, la domination des liaisons avec la France, qui représente plus de 85% du trafic international, limite le développement du trafic surtout avec la présence d'un grand potentiel sur les autres destinations tel que les liaisons avec l'Espagne et la Grande Bretagne. Il est essentiel aussi de noter la présence de la forte concurrence des autres aéroports de nos voisins marocains, qui présentent une menace de forte concurrence avec l'ouverture des frontières terrestres, compte-tenu de la tarification appliquée par les compagnies « low cost » (bas coût), la qualité de service et le développement du réseau de la compagnie Royal Air Maroc, à forte dominance africaine surtout avec le rachat de la compagnie sénégalaise.

¹⁸¹ Les statistiques de la population dans la zone de chalandise fournie par l'office national des statistiques

CONCLUSION

La libéralisation en Europe marque profondément une rupture dans le secteur aérien. Cette libéralisation va se poursuivre avec les accords ciel ouvert, en constituant un cadre multilatéral qui réduit les marges de manœuvres nationales.

En outre, la concurrence est rude entre les grandes compagnies aériennes et de nouvelles compagnies «low cost» sont également apparues qui remettent en cause le modèle traditionnel des majors. Il en ressort un rapport déséquilibré entre les compagnies et les aéroports, qui a rendu indispensable de la part de l'ensemble des intervenants du secteur aéroportuaire une adaptation permanente pour se conformer à des normes qui s'imposent largement de l'extérieur.

De même, la libéralisation a permis l'émergence d'un nouveau rôle pour les aéroports comme un acteur central au service des usagers du transport aérien. Cela nécessite que l'exploitant de l'aéroport doive démarcher librement les compagnies aériennes. Malgré un environnement assez turbulent et très compliqué du transport aérien, les aéroports se trouvent en effet dans une situation idéale pour jouer un rôle central dans la chaîne du transport aérien.

Enfin, le potentiel économique de la région oranaise apparaît très encourageant pour le développement de la desserte aérienne et le développement de l'aéroport d'Oran.

CHAPITRE III
L'ANALYSE DE L'AEROPORT D'ORAN

INTRODUCTION

Ce chapitre consiste en l'analyse du fonctionnement, de la gestion et de l'exploitation de l'aéroport d'Oran, pour procéder à un État des lieux, qui va permettre de diagnostiquer et de vérifier la conformité aux normes en vigueur et recommandations internationales en matière d'Aviation Civile et du Transport Aérien. Il se base sur une étude comparative (étude de benchmarking) avec les autres aéroports de même taille et de même typologie de trafic. L'étude porte sur trois aspects à savoir :

1. **Analyse du trafic**, qui vise à clarifier la structuration et la répartition du trafic, ainsi que son évolution dans le temps.
2. **Analyse du fonctionnement** de l'aéroport, en déterminant le rôle de chaque intervenant sur la plate forme aéroportuaire dans le processus de traitement de passagers.
3. **Analyse technique** des installations aéroportuaires en matière de **capacité**, ce qui va permettre d'établir un diagnostic sur la capacité d'accueil et de traitement des passagers et des bagages, ainsi que le fret.

Ce travail a nécessité un stage pratique de six (06) mois auprès de la Direction Générale de l'EGSA Oran et au niveau de l'aéroport d'Oran Es-Sénia.

Ce chapitre est structuré en trois sections : Analyse et évolution du trafic de trafic(I), Analyse du fonctionnement et les modes d'exploitation (II), Analyse de la capacité des installations aéroportuaires (III).

SECTION 01 : ANALYSE DU TRAFIC AERIEN DE L'AEROPORT D'ORAN.

Cette section sera décomposée en deux points fondamentaux ; le premier vise l'analyse de la structuration du trafic arien de l'aéroport d'Oran, alors que le deuxième porte sur l'évolution du trafic dans le temps.

1.1. L'analyse de la structuration du trafic aérien¹⁸²

En 2011, 1119808 passagers ont utilisé l'aéroport international d'Oran Es-Sénia, soit une augmentation de 3,13% par rapport à 2010¹⁸³. L'aéroport a été desservi par treize (13) compagnies aériennes qui, ensemble, assurent une combinaison de services réguliers et des services charters ou saisonniers. Sept (07) compagnies offrent aux passagers des services réguliers vers 13 destinations domestiques, 11 destinations internationales. Les principales villes desservies par des lignes directes à partir de l'aéroport d'Oran sont au nombre de :

- Cinq (05) pour la France : Paris, Bordeaux, Lyon, Marseille et Toulouse, auxquelles il y a lieu de rajouter d'autres villes pendant la période estivale ;
- Deux (02) pour l'Union Européenne : Alicante et Bruxelles ;
- Trois (03) pour les autres destinations : Casablanca, Djeddah, Tunis.

Il faut ajouter les vols charters (hadj surtout). Le trafic charters ou irrégulier représente 4% alors que le mouvement non commercial ne représente que 1%.

L'Aéroport d'Oran était la première plate-forme de fret en 2007 avec un tonnage global de 2.821.172 kilos. La répartition entre le trafic postal et le trafic marchandise est très inégale. Il est à retenir que :

¹⁸² Les informations utilisées sont celles fournies par le gestionnaire dans les différents rapports d'activité.

¹⁸³ H. Hadj, Aéroport d'Es-Sénia (Oran) : Augmentation de 7% du trafic de passagers à l'international, le Quotidien d'Oran, 11/12/11, N°5182, page 05.

- Le **Fret traditionnel** représente plus de **87%** du trafic Fret global ;
- Le **Fret national** représente plus de **67%** et le **Fret international** ne représente que **33%**.

1.1.1 Segmentation par destination

L'Europe et plus précisément la France reste la destination dominante pour la desserte internationale en 2009 avec plus de 76.75% du trafic global¹⁸⁴ dont la ligne Oran – Paris représente 40%. Les autres destinations restent marginales avec seulement 4% et 5% pour les destinations sur Tunis et Casablanca.

Au niveau national, on constate la « monoculture » d'Air Algérie et la dépendance à destination d'Alger qui représente plus de 72% de la desserte domestique avec des vols chaque deux heures. A l'exception de la destination vers Hassi Messaoud qui compte tenu de la présence de l'activité pétrolière (surtout SONATRACH), est importante, les autres destinations apparaissent très faibles.

1.1.2 Répartition par compagnie

Après la disparition de Khalifa Airways en 2003¹⁸⁵, on a enregistré le grand retour de dominance quasi monopolistique d'Air Algérie. Cette dernière a assuré plus de 50,78 % du trafic international en 2009 avec plus de 15 vols journaliers, suivi par la compagnie Aigle Azur avec plus de 33.04% qui a comblé le déficit de Khalifat Airways et a éprouvé le grand retour des compagnies françaises. Au niveau national, et malgré l'arrivée de Tassili Airlines, 91.05% du trafic domestique en 2009 est sous l'égide de la compagnie historique Air Algérie.

¹⁸⁴ Voir l'annexe n° 07 : Programme d'exploitation (période d'été 2008)

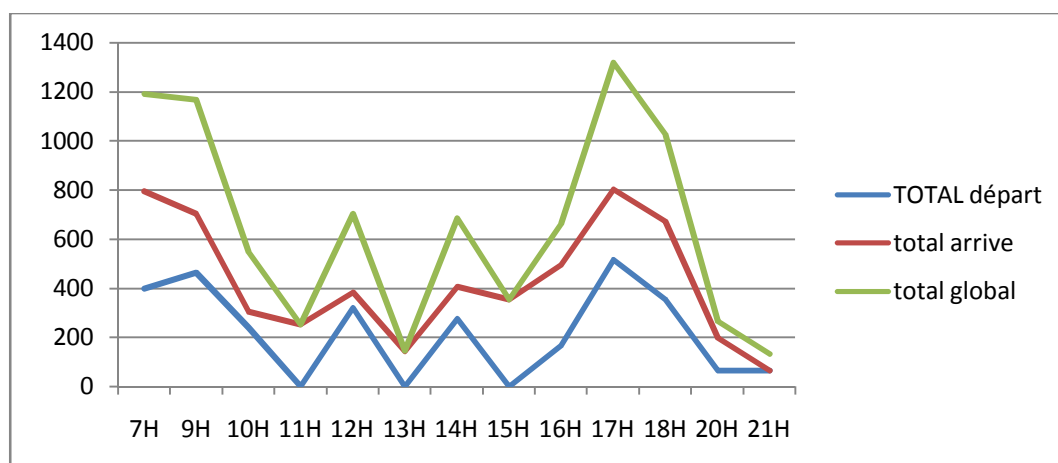
¹⁸⁵ SAMI amine, Air Algérie et Khalifa Airways dominant le ciel algérien, LE PHARE N° 45, Janvier 2003, P 31.

1.1.3 Analyse du Programme de vol (période d'été 2008)

Pour notre analyse, on va surtout mettre l'accent sur le trafic de pointe enregistrée dans la période estivale (d'été 2009). Selon le programme de vol¹⁸⁶ de l'aéroport d'Oran, la piste actuelle traite 5 vols par heure (l'heure de pointe) et 10 906 (on extrait les autres vols) vols annuels. Pour le trafic passager, le pic horaire sur la même tranche horaire, est le samedi de 16h-17h. Il est de :

Départs internationaux : 476, Départs nationaux : 253, Arrivées internationales : 476 donc un montant de 1205 vols passagers.

Graphe 01 : l'évolution du trafic horaire selon le programme de vol.



Source : programme de vol de l'aéroport d'Oran 2009

Le pic horaire national

Départ national : mercredi 19h-20h : 364

Arrivée nationale : le jeudi 21h- 22h : 253

Le pic horaire international

Départ international : jeudi 17h-18h : 641

¹⁸⁶ Voir l'annexe 07 : Programme d'exploitation (programme d'été2009).

Arrivée internationale : le samedi 16h- 17h : 476

Il est intéressant de noter que le programme de vol est pratiquement imposé et ne fait l'objet ni de négociations ni de Works shop entre les compagnies et le gestionnaire de l'aéroport. En outre, il est primordial de remarquer que l'attribution des créneaux horaires se fait au niveau de ministres du transport (DACM/Comité de ...).

On constate l'inefficacité (opérationnelle) de cette attribution car la totalité du trafic est concentré sur un laps du temps très réduit (le départ le matin et l'arrivée le soir) de 16 h -17h. Cette situation traduit, d'une part la centralisation du pouvoir qui limite toute manœuvre opérationnelle de l'exploitant de l'aéroport et d'autre part, un rapport déséquilibré au profit de la compagnie Air Algérie, ce qui influe négativement sur la programmation et la capacité de traitement.

Cette programmation imposée est la source de la congestion constatée, par conséquent la principale cause des retards des vols, ce qui explique la mauvaise qualité de service offert au passager et l'inefficacité économique et compétitive de l'aéroport. Sous d'autres cieux, le gestionnaire de l'aéroport et les compagnies aérienne négocient les créneaux horaires, dans le cadre d'un comité de coordination, en fonction de la capacité horaire de traitement des vols et non pas sur la capacité annuelle, c'est-à-dire le nombre de vols à l'heure de pointe.

D'après cette structuration, on constat le déséquilibre de la répartition du trafic entre zones géographiques (la France comme destination internationale et Alger comme destination nationale) et par tranche horaire (le matin et le soir) ainsi que la dominance d'Air Algérie pour les compagnies.

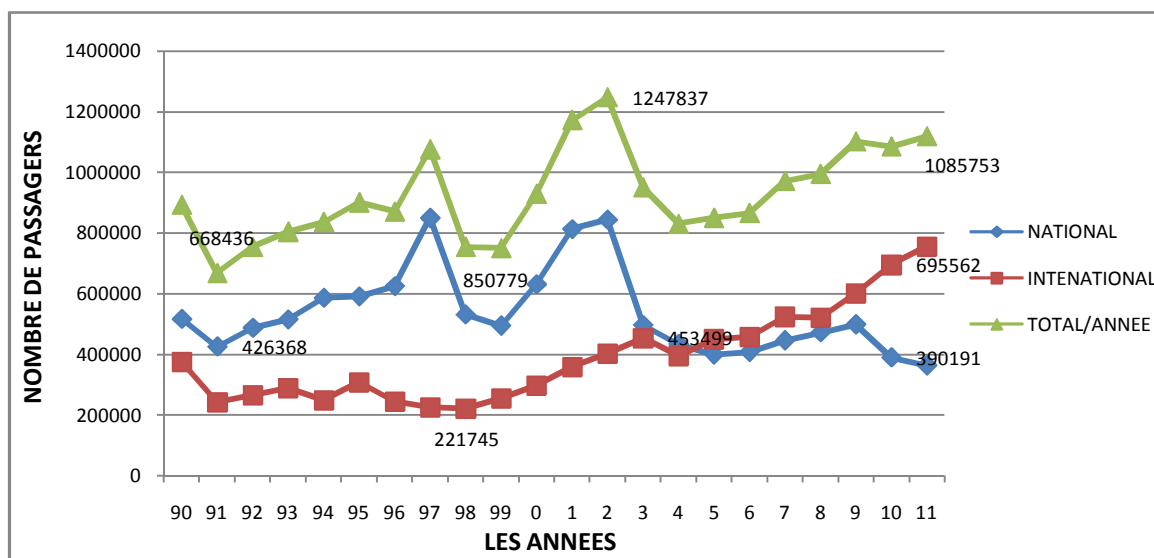
1.2. Analyse de l'évolution du trafic aérien.

1.2.1. Evolution du trafic passager

Le trafic global de passagers a enregistré une baisse très sensible entre 1990 et 2011 avec une baisse de (-29%) en 1998 et (-23%) en 2003. Cette chute est très conséquente sur le réseau national où elle est de (-37%) et (-41%) contre seulement (-1.66%) et (-4.68%) pour le trafic international.

Le trafic domestique comptait pour 47.52% du volume total contre 52.48% pour le trafic international. Cette répartition du trafic par secteur a changé sensiblement depuis 200 ; à titre d'illustration il y a eu une décroissance importante entre 2001 (70 %) et 2007 (46 %), surtout avec la disparition de la compagnie Khalifa Airways, qui présente 60% du trafic national et seulement 26% du trafic international.

Graph 02 : l'évolution du nombre de passagers entre 1990 et 2011



SOURCE : statistiques de l'aéroport d'Oran 1990 – 2011.

Par ailleurs, cette situation a engendré un monopole de la compagnie nationale Air Algérie et par conséquent l'absence de la concurrence qui influe négativement sur les

tarifs des billets. Le graphique ci-dessous présente l'évolution du trafic aérien au niveau de l'aéroport d'Oran depuis 1990 :

La mise en œuvre des grands projets, surtout pour les infrastructures routières et ferroviaires (Autoroute Est-Ouest, chemins de fer..), a modifié ces inters modalités de transport à des moyens plus attractifs, sécurisés, moins chers et plus rapides notamment avec la conjoncture politique actuelle et l'amélioration de la situation sécuritaire.

Bien que le trafic international ait augmenté considérablement depuis 1999, date depuis laquelle on a enregistré une augmentation de 20% en 2001 par rapport à une chute de (-20%) en 1996. Cette amélioration trouve son explication, bien entendu, dans l'amélioration de la situation sécuritaire en Algérie qui s'est traduit par¹⁸⁷ :

- Le retour des compagnies étrangères notamment avec la présence de la compagnie Aigle Azur (35% du trafic global).
- l'ouverture de nouvelle liaison (Oran-Casablanca) et l'augmentation des vols avec la France surtout avec les facilitations obtenues dans la délivrance des visas aux nationaux se rendant à l'étranger.
- le développement des flux touristiques surtout dans la période estivale avec le retour des émigrés.
- Le développement économique qu'a connu la ville d'Oran surtout avec les programmes de relances économiques et l'implantation de diverses sociétés et investisseurs internationaux.

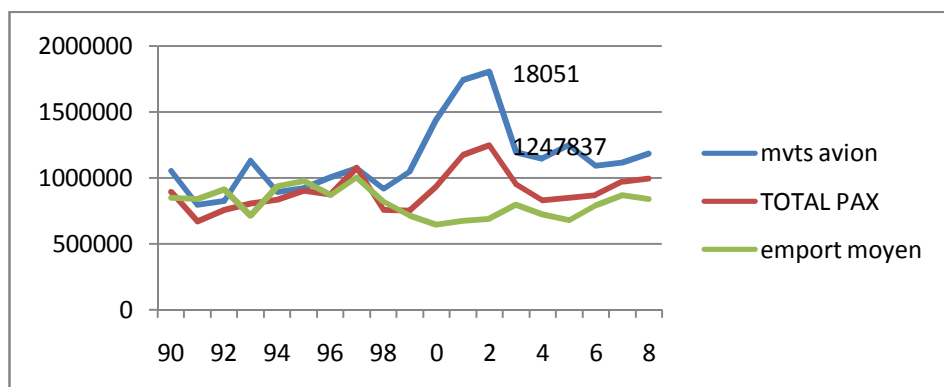
1.2.2 Evolution du nombre de mouvement d'avion

Le graphe ci-dessous montre l'évolution du nombre de mouvements entre 1990 et 2008. On remarque que la croissance du nombre de mouvements est irrégulière, alors qu'il

¹⁸⁷ Tendances du trafic, politiques de transport et plans dans la Méditerranée Occidentale, op.cit., P 78.

a augmenté de plus de 37% en 2000, il a rechuté à plus de 33% en 2003 et de -20% en 1994, l'année 2006 confirme cette décroissance du trafic, où on a enregistré un recul de plus de 40% par rapport à 2001.

Graph 03 : Evolution du nombre de mouvements d'avions entre 1990 et 2008.



SOURCE : statistiques de l'aéroport d'Oran 1990 – 2008.

Cette tendance dépressive est due essentiellement à la baisse du trafic domestique. On a enregistré un recul de plus de 40% en 2003 contre seulement (-6%) pour le trafic international.

On peut également remarquer la dominance du réseau national avec plus de 72% en 2001, même si on a enregistré une évolution de la part du réseau international en 2005 avec plus de 47%, alors que la part des vols non commerciaux a connu une régression significative de 24% en 1997 à seulement 2.22% en 2008. Sur le réseau domestique, l'augmentation a été de 43% en 2000, cela traduit par la présence de Khalifa Airways, tandis que sur le réseau international a enregistré 35%.

Il est indispensable d'analyser et de regarder de plus près l'évolution du trafic aérien en nombre de mouvements. Ce rapport est exprimé en termes de **l'emport moyen d'avion**¹⁸⁸, qui a atteint 87 Pax/mvt en 2007. L'évolution du nombre des mouvements d'avions sur Oran est largement corrélée de celle du nombre de passagers dont le taux de corrélation est

¹⁸⁸ Frédéric ZAGURY, réflexion sur l'utilité d'un troisième aéroport de paris d'après l'analyse des mouvements d'avions, Juin 2002 ; <http://pagespersoorange.fr/mnle/Pages/National/Debats/fzagury.html>.

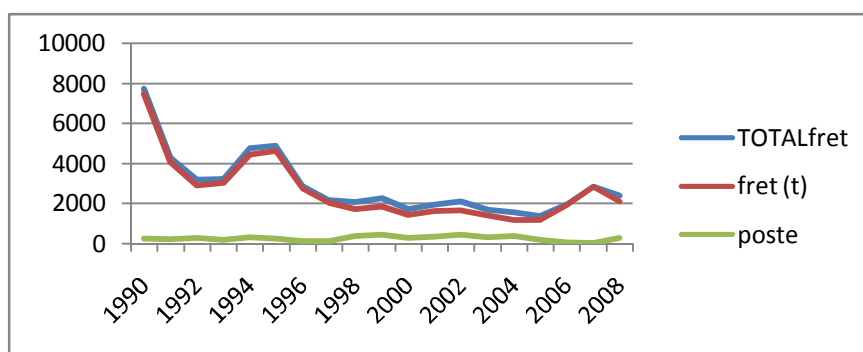
supérieur à 0,83. En outre, L'emport moyen d'un avion étant passé de 64 passagers en 2000, à 105 passagers en 2003 et à 86 passagers en 2006. Cela peut traduire les stratégies des compagnies en terme de rentabilité sur certaines lignes (taux de remplissage de moins de 50%, tarification..) et les typologies des avions utilisées (un gros porteur emporte 2 à 3 fois plus de passagers qu'un avion ATR) ce qui minimise les mouvements par rapport au nombre de passagers.

1.2.3 Evolution du trafic fret

La notion de fret aérien ne fait pas l'objet d'une définition internationale unique. Pour l'OACI, le fret aérien désigne les marchandises transportées contre rémunération à l'exception du courrier, alors que pour l'IATA, le fret désigne tous les biens à l'exception des bagages, courrier y compris.

D'après le graphe ci dessous , on peut constater que le fret a connu une chute de plus de (-40%) en 1996 et (- 23%) en 2000, due essentiellement à la baisse du trafic dans les deux réseaux (-19% sur chaque réseau), avant qu'il reprenne en 2006 et 2007 avec une augmentation significative de 37% et 32%. Cette situation montre l'instabilité de l'évolution du trafic fret, ce qui justifie la tendance décroissante du trafic en 2008 avec plus 34% de recul.

Graphe 04: l'évolution du trafic fret entre 1990 et 2008.



SOURCE : statistiques de l'aéroport d'Oran 1990 – 2008.

On peut également expliquer la chute de trafic fret de 7 473 tonnes en 1990 à seulement 1 179 tonnes en 2005 par le décroissement de l'activité économique (exportation des poissons surtout vers l'Espagne....) et la concurrence avec les autres modalités de transport (ports, chemin de fer..).

Après le départ de Khalifa Airways, qui avait enregistré 32% du trafic international en 2002, l'activité du fret est assurée à 100% par la compagnie Air Algérie pour le réseau national et 61% pour l'international.

Cet état de fait, peut justifier cette instabilité qui est due essentiellement à un monopole total de la compagnie Air Algérie et l'absence d'une vision stratégique de développement de l'activité, sachant que c'est Air Algérie qui gère tout les aspects de cette activité, alors que le gestionnaire de l'aéroport, dans le contexte actuel, n'a aucune possibilité ni aptitude de démarcher une autre compagnie spécialisée en Fret (un intégrateur), qui développera à coût sur l'activité sur la plateforme.

1.3 Synthèse et bilan.

D'après l'analyse de l'évolution du trafic au niveau de l'aéroport d'Oran, on peut dire que le développement est lié à 2 éléments essentiels :

- Le développement de la situation économique de la région et du pays : chute du trafic pendant la décennie noire et retour vers une croissance à partir de l'an 2000.
- Le développement de l'aéroport est étroitement lié au développement de la compagnie, surtout une compagnie basée au niveau de l'aéroport, à titre d'exemple la présence, en 2002, de la compagnie Khalifa Airways sur l'aéroport avait **boosté le trafic à un total de : 1.247.837 passagers.**

La difficulté de la segmentation du trafic et le recensement des besoins des clients à l'aéroport d'Oran, traduit l'absence de politiques marketing et commerciale performantes. Cette situation apparaît très fragile et même menaçante pour le développement et la croissance du trafic aérien car **le développement de l'aéroport ainsi que le trafic dépendent de la stratégie du développement de la compagnie (actuellement : monopole et absence de concurrence).**

Il convient de signaler que la situation actuelle de faible attractivité de l'aéroport d'Oran vis-à-vis de compagnies et de partenaires stratégiques puissants du transport aérien, ne permet pas un développement rapide de l'aéroport d'Oran à court et moyen termes.

SECTION 02 : ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DE L'AEROPORT D'ORAN.

A travers cette section, nous allons essayer d'analyser le fonctionnement de l'aéroport d'Oran, en se basant sur l'aérogare qui constitue en quelque sorte le « cœur » de l'aéroport.

Cette analyse porte sur une évaluation de la qualité de service offerte aux usagers (compagnies aériennes et passagers) ainsi que le rôle de chaque acteur de l'aéroport (gestionnaire, services de l'État,...) afin d'écouler efficacement les flux de passagers et de bagages et de satisfaire les besoins des opérateurs aériens. Cinq fonctions peuvent être identifiées dans une aérogare¹⁸⁹ : fonction trafic, fonction opérationnelle, fonction administrative, fonction commerciale, La fonction technique.

2.1 Les acteurs du système aéroportuaire

Plusieurs acteurs sont impliqués dans le fonctionnement d'un aéroport. Outre le gestionnaire de l'aéroport, les principaux intervenants sont les prestataires de service de la navigation aérienne, les compagnies aériennes et leurs prestataires de services d'assistance

¹⁸⁹ CATELOY Olivier, Jérôme Rodriguez, Op.cit., page 55.

en escale, et les services de l'État. Ces différents acteurs se répartissent sur les différentes zones de parcours des passagers et des marchandises.

2.1.1 Le gestionnaire de l'aéroport (EGSA Oran)

Présent sur l'ensemble des étapes du parcours du passager et des marchandises, le gestionnaire a pour mission¹⁹⁰ *d'optimiser les flux et d'assurer l'interface entre les différents intervenants, à qui il fournit des services et met à leur disposition des installations, de manière à garantir le bon fonctionnement des services aéroportuaires et de facilitation.*

2.1.2 Les compagnies aériennes et l'assistance en escale

Les compagnies aériennes¹⁹¹ sont en outre *responsables de la totalité du chargement et du déchargement des avions passagers ou du fret pour les deux réseaux (national et international)*. Elles s'appuient généralement sur des prestataires appelés Assistants en escale. Sur l'aéroport d'Oran, la compagnie Air Algérie est chargée de l'assistance en escale, compte tenu de la réglementation en vigueur et de l'incapacité de l'aéroport à exercer cette activité, qui nécessite un savoir-faire pratique particulier, des moyens adéquats et des équipements spécifiques.

2.1.3 Le contrôle du trafic aérien :

Le contrôle du trafic aérien est assuré en Algérie par l'**Etablissement National de la Navigation Aérienne**¹⁹² (E.N.N.A.). Il garantit le contrôle du trafic aérien à l'arrivée et au départ des avions vers et depuis les aires de stationnement. Il contrôle la circulation

¹⁹⁰ Rapport d'activité de l'Aéroports de Paris 2006, Op.cit., P 33.

¹⁹¹ Idem., P34.

¹⁹² www.sia-enna.dz

aérienne pour l'ensemble des aéronefs évoluant dans son espace aérien qu'ils soient en survol, à l'arrivée sur les aérodromes nationaux ou au départ de ces derniers.

Il assure la sécurité de la navigation aérienne dans l'espace algérien et fournit l'information aéronautique en vol et au sol et la diffusion des informations météorologiques nécessaire à la navigation aérienne. Enfin il est chargé d'assurer le service de sauvetage et de lutte contre les incendies sur les plates formes aéroportuaires, ainsi qu'il veille au respect de la réglementation, procédures et normes techniques internationales relatives à la circulation aérienne.

2.1.4 Les services de l'État

En dehors de son rôle régalien et de régulation, l'État est en charge d'un certain nombre de services essentiels pour le fonctionnement des plates-formes aéroportuaires, à savoir :

2.1.4.1 La sûreté

La Sûreté concerne la prévention et la protection contre les actes de malveillance et les actions illicites. Un comité national de sûreté¹⁹³ de l'aviation civile et un comité de sûreté d'aéroport sont mis en place pour accomplir des missions¹⁹⁴ déléguées au niveau de l'Aéroport d'Oran, en agissant pour le compte de l'État et sous sa responsabilité.

2.1.4.2 Les contrôles aux frontières (PAF):

Le contrôle des personnes et des marchandises, notamment dans le cadre du contrôle de l'immigration, est assuré par les services des douanes algériennes. Le contrôle sanitaire

¹⁹³ Le comité de sûreté est composée de la direction de transport de wilaya, des services de la sûreté, nationale territorialement compétents, des services de douanes territorialement compétents, de l'établissement national de la navigation aérienne, de l'entreprise "Air Algérie", des distributeurs de carburant "avions".

¹⁹⁴ Décret exécutif n° 94-50 correspondant au 26 février 1994 portant création du comité national de sûreté de l'aviation civile et des comités de sûreté d'aéroports. (Page 05)

aux frontières, qui a pour objet de prévenir la propagation par voie notamment aérienne des maladies transmissibles, est assuré par les services de la santé publique.

2.2 La fonction TRAFIC

La fonction trafic sert aux opérations de traitement du passager et de ses bagages ; services rendus aux passagers et aux accompagnateurs. L'aéroport sert d'interface entre 2 modes de transport, l'un aérien et l'autre terrestre. Ces deux modes de déplacement ont chacun leurs exigences pour bien fonctionner.

2.2.1 Le parcours du passager

Les passagers doivent subir un certain nombre de formalités et passer successivement par plusieurs « zones ou modules ». Le cheminement affiché ¹⁹⁵ sur le schéma fonctionnel (**voir l'annexe N° 08**), est un trajet type, il peut varier selon le parti pris fonctionnel ou le contexte particulier de certaines aérogares :

- **Au départ**¹⁹⁶ : Le passager entre dans le Hall public départ, où il peut accéder à des commerces et éventuellement acheter son billet au comptoir d'une compagnie avant de se diriger vers l'enregistrement. Il est ensuite orienté vers les Postes Inspection Filtrage (PIF) pour le contrôle de sûreté des passagers et bagages de cabine, puis il peut accéder à la zone d'attente à l'embarquement. Si le vol est international, il doit au préalable subir un contrôle transfrontalier (émigration) avant l'accès en zone embarquement. Pendant ce temps, ses bagages de soute, une fois enregistrés, sont contrôlés par un dispositif d'inspection filtrage des bagages de soute avant d'être acheminés vers le tri bagage au départ puis chargés dans l'avion

¹⁹⁵ Xavier Brusseau, aérogare passager, série de techniques de l'ingénieur édition T.I, juin 2006, page 4126.

¹⁹⁶ CATELOY Olivier, Jérôme Rodriguez, Op.cit., page58.

- **À l'arrivée :** le passager débarqué de l'avion peut se rendre directement en salle de livraison des bagages de soute. Après avoir récupéré ses bagages, il se rend dans le hall public arrivé où se trouvent fréquemment des commerces et comptoirs de loueurs. Si le vol est un vol international, il doit passer par un filtre transfrontalier (contrôle immigration) avant l'accès à ses bagages et pourra éventuellement subir un contrôle de douane à la sortie.

2.2.2 Les Accès :

La configuration actuelle de la voirie structurante et la mauvaise gestion du parking auto tant du point de vue qualité de service offerte que du point de vue sécurité des biens ne donne pas une assurance aux usagers. En outre, les accès à l'intérieur de l'aérogare connaissent aussi énormes difficultés à cause de la nature contraignante du contrôle de police et de la limitation du nombre de portes d'accès. Cette difficulté s'accroît dans les moments spéciaux comme la période du pèlerinage et les heures de pointe.

2.2.3 Le confort et la qualité d'accueil :

Au-delà des critères de fonctionnalité et de fluidité, l'évaluation montre la nécessité de faire des **modifications architecturales et esthétiques**¹⁹⁷ ayant **un impact direct sur le confort et la qualité d'accueil** proposés à la clientèle.

2.2.3.1 Lumière, transparence et lisibilité :

Dans cet esprit, il est intéressant de noter cette mauvaise sensation de clarté et le contraste provoqué par la différence entre la lumière naturelle et l'éclairage à l'intérieur de l'aérogare. La mise en place de certaines cloisons opaques dans le hall public et les cloisons séparatives opaques dans les zones réservées, ne favorisent pas l'entrée de la

¹⁹⁷ Communiqué de presse, Paris-Charles de Gaulle Terminal1; Mise en service de la première phase, 20/12/2005, fr.wikipedia.org/wiki/Aéroport_Paris-Charles-de-Gaulle.

lumière ni d'offrir des percées visuelles surtout dans la zone de contrôle international (PAF et PIF). En plus, Le support d'affichage signalétique n'aide pas à l'orientation des passagers et à l'animation de l'aérogare dont chaque intervenant doit avoir une couleur appropriée ; d'autre part, la décoration et l'aspect architectural apparaissent très loin des exigences en matière de transparence.

2.2.3.2 Le confort :

A son tour, le confort et l'ambiance générale au niveau de l'aérogare ont une mauvaise réputation compte-tenu de la qualité des équipements et de la décoration utilisée. Le design intérieur et le choix des couleurs par les prestataires de services, notamment par les commerces fait ressortir une incohérence et une incompatibilité avec l'activité aéroportuaire, compte tenu de l'absence, au préalable, des études de design appropriées.

Par ailleurs, il y a lieu de préciser que, malgré que l'unité aéroportuaire dispose d'une équipe de plus de 65 employés affectés dans les services de maintenance et d'entretien, les problèmes d'insalubrité et de propreté persistent toujours, notamment sur le réseau d'assainissement, qui nécessite des travaux de réhabilitation, et la qualité d'air qui nécessite des équipements de renouvellement d'air, ainsi que le sol. Même remarque pour les salons VIP, qui sont loin de donner pleine satisfaction aux clients et qui nécessitent des réaménagements, un renouvellement des équipements et un personnel qualifié pour l'accomplissement de cette prestation d'un service de qualité.

2.2.4 L'information et la signalétique :

Ce service est extrêmement important, car il permet d'informer et d'orienter les usagers de l'aérogare, et par conséquent une fluidité des flux des passagers, les attendants et les accompagnateurs. En plus de l'absence d'un plan de communication adéquat

(information, signalétique et signalisation), la qualité de service est mauvaise et entraîne la désorientation des usagers de l'aéroport et une congestion sur les circuits de passagers. A ce titre, il est à relever que les plaques d'enseignes signalétiques, pictogrammes et autres moyens d'affichage au niveau de l'aéroport d'Oran ne sont pas compatibles avec les standards internationaux.

2.2.5 L'enregistrement :

Cette activité n'est pas assurée par le gestionnaire l'aéroport (exploitant). C'est la compagnie Air Algérie qui se charge de ces opérations qui nécessitent une maîtrise parfaite, rapidité, simplicité et fiabilité. Malheureusement, le temps de traitement d'un passager¹⁹⁸ demeure très long et le temps d'occupation de cet espace très important, ce qui engendre des retards considérables (par manque d'une planification rigoureuse) et une mauvaise rentabilité pour l'aéroport, puisque la facturation n'est pas faite sur la base du nombre de passagers enregistrés et en fonction du temps alloué pour chaque vol.

Selon la déclaration¹⁹⁹ de Monsieur le Directeur de la compagnie Air Algérie ; « 80% des causes des retards (le retard peut arriver à plus de 2 heures) et de l'encombrement au sein des aéroports sont liés aux ressources humaines et aux problèmes techniques ».

2.2.6 Le contrôle de sûreté

La police ne contrôle pas uniquement les accès mais elle les gère, en utilisant un dispositif très contraignant vis-à-vis de facilitation et par conséquent, il est loin d'être le meilleur processus dans le système de gestion aéroportuaire, soit par manque de professionnalisme et/ou manque d'effectifs et de formation des agents qui accomplissent

¹⁹⁸ Voir l'annexe 09: Temps unitaires de traitement des passagers

¹⁹⁹ YUCEFI Soumia, interview avec monsieur le directeur de la compagnie Air Algérie, El khabar, 03 mai 2011 N°6343, p11.

cette mission. Le rôle de l'exploitant de l'aéroport se résume en deux points : - la **mise en place** et l'**entretien** des équipements de sûreté (Scanners et portiques).

Aussi le mode opératoire de cette fonction n'est pas identique à ce qui se fait sur les autres aéroports internationaux à l'étranger, en terme de dispositif et de technologie utilisée (équipements Hi Tech et la biométrie) associé à une formation aux métiers aéroportuaire des agents de sûreté conforme aux exigences et recommandations de l'aviation civile. A titre d'illustration, avant de voyager pour l'importe quelle destination, au niveau de l'aéroport d'Oran, le passager devra passer plus de 12 points de contrôle police, du rond point de l'aéroport au pied de l'avion y compris le contrôle de police aux frontières (PAF).

On constate que la sûreté prend une position centrale dans le fonctionnement de l'aéroport (présence concentrée de la police), à cause de la phobie sécuritaire en Algérie et dans le monde. Cela a engendré des effets négatifs sur la qualité de service et le confort perçu par les clients de l'aéroport. Aussi l'aspect « sécurité » de l'exploitant se résume généralement dans l'aspect de gardiennage dans un espace fermé (sûreté - sûreté).

Il est donc préférable de revoir la configuration actuelle pour une mise en conformité aux exigences internationales de sûreté pour réduire ces points contraignants sur le circuit des passagers et améliorer la facilitation, synonyme de qualité des prestations de service (recommandations internationales de l'OACI).

2.2.7 Le contrôle de douane

Ce service intervient juste après les contrôles documents par la police aux frontières (PAF) en plus de ces missions de douane classique, qui se résume en : économique, sur

l'aéroport d'Oran, il est à signaler que le contrôle douane interfère dans les missions de sûreté, ce qui rend le parcours des passagers plus difficile.

D'autre part, les moyens utilisés sont désuets, compte-tenu des équipements de dernière génération technologie qui sont plus efficaces dans le traitement des passagers et des bagages de soute.

2.3 Fonction opérationnelle :

Elle regroupe²⁰⁰ toutes les prestations nécessaires au fonctionnement de l'aérogare et au traitement de l'avion, après ou avant son vol. Le client doit être au centre des préoccupations de l'aéroport mais l'assistance des avions y compris les bagages, et des passagers au niveau de l'aéroport d'Oran montre bien la nécessité de la refonte du rôle de l'exploitant dans la gestion des activités :

- **La compagnie** Air Algérie gère l'affectation et exploite les banques d'enregistrement à sa manière, alors que l'exploitant a pour rôle de réguler en assurant l'équilibre et l'arbitrage entre les compagnies. La responsabilité du gestionnaire d'aéroport à l'égard du passager apparaît très limitée face à la domination de la compagnie Air Algérie (opérateur historique). En effet, elle gère aussi les relations avec les autres compagnies, en qualité d'assistant, et la totalité de l'activité fret.
- **Assistance en escale :** cette activité est génératrice de revenus ; elle nécessite des investissements importants. Au niveau de l'aéroport d'Oran, la totalité de cette activité est dominée par Air Algérie contrairement à ce qui se fait au niveau des autres aéroports, notamment à l'aéroport d'Alger qui bénéficie de 7 % des revenus dans le cadre de la sous-traitance avec Swiss port.

²⁰⁰ CATELOY Olivier, Jérôme Rodriguez, Op.cit., page 57.

- Malgré que l'activité de **Catering** soit génératrice de revenus, l'unité aéroportuaire d'Oran a abandonné cette activité, pour des raisons de rentabilité ? Il faut noter que cette activité aurait pu être concédée à un sous traitant, spécialisé en la matière, en exerçant dans les locaux existants à l'intérieur de la plateforme aéroportuaire qui est conforme aux exigences de sûreté et de sécurité alimentaire, puisque le contrôle se fera sur place.
- **Handling (service d'escale) :** les bus misent en place par l'EGSA pour le Handling et conduit par ses chauffeurs, sont plutôt gérés par la police et les agents de la compagnie Air Algérie que par les contrôleurs de l'EGSA coté piste de l'aéroport. Aussi l'affectation des bus ne se fait pas sur la base de la typologie d'aéronefs et du nombre des passagers. De même, une mauvaise coordination, entre les services de l'ENNA et de l'EGSA. Quant à l'affectation²⁰¹ des postes d'avion en fonction du programme de vol, dans la pratique aéroportuaire, c'est une planification (j-1), ce qui explique une gestion anarchique sur le tarmac.

2.4 La fonction administrative

Elle sert pour la gestion administrative du personnel et des activités aéroportuaires de l'unité aéroportuaire d'Oran et des différents partenaires dans le fonctionnement et l'exploitation aéroportuaire²⁰².

Malgré que certains services puissent être installés en dehors de l'aérogare, l'ensemble des bureaux administratifs se trouve à l'intérieur, et la surface globale prend la part du lion. Il se trouve qu'au premier étage de l'aérogare, 3000 m² sont destinés pour les bureaux, sur une surface de 5000 m². Le reste est réparti entre les locaux commerciaux et espaces de circulations des clients de l'aéroport. En plus de ces blocs administratifs à l'étage, d'autres surfaces bureaux sont réparties au RDC, dans les différentes zones de l'aérogare pour les

²⁰¹ Il m'est arrivé de remarquer que pour l'avion ATR de capacité de 66 passagers deux bus ont été affectés alors qu'un bus de 100 places est plus que suffisant.

²⁰² CATELOY Olivier, Jérôme Rodriguez, Op.cit., page 57.

services dédiées à l'activité d'exploitation. L'espace dédié à l'activité administrative ne devrait pas excéder 10% de la surface globale (la norme étant de 5% à 10% de la SHON²⁰³).

Cette présence de l'administration à l'intérieure de l'aérogare fait augmenter les flux des personnels (police, agents,...) ce qui fait une pression sur les capacités, et augmente l'encombrement et la congestion notamment dans le hall public.

2.5 la fonction commerciale

Le développement des activités commerciales est un axe stratégique parce qu'elles répondent à une demande unanimement exprimée par les passagers. Ces activités sont un service à part entière qui contribue à l'agrément et à la qualité d'accueil pour l'aéroport.

La plupart des espaces commerciaux sont situés au premier étage, loin du parcours des passagers. Cette situation les rend inaccessible pour une majorité des passagers, malgré la mise en place des escaliers mécaniques, c'est plutôt profitable aux attendants et aux personnels de l'aéroport.

Par rapport à l'augmentation du trafic et le potentiel de la zone commerciale, les services et les prestations commerciales sont loin de donner pleine satisfaction aux usagers par manque d'attractivité et de diversification du produit ainsi que des attentes associées (temps de disponibilité, goûts personnels et budget de chacun) et un accroissement du niveau d'exigence de qualité.

2.6 La fonction technique :

Cette fonction a pour mission d'entretenir, de maintenir et de remettre en État l'ensemble des équipements gérés et exploités par l'aéroport d'Oran²⁰⁴. Les locaux techniques de maintenance se trouvent à l'intérieur de l'aérogare, ce qui réduit d'avantage encore l'espace dédié aux passagers, et rend le fonctionnement plus contraignant. Malgré

²⁰³ SHON : surface hors œuvre nette.

²⁰⁴ CATELOY Olivier, Jérôme Rodriguez, Op.cit., page 58.

qu'elle soit le cœur des métiers aéroportuaires, on constate que ce métier n'est pas adapté aux besoins et aux objectifs espérés pour différentes raisons :

- La qualification et les pré-requis du personnel restent très limités dans le domaine de la maintenance, puisque cette activité est gérée par des simples techniciens : on note l'absence des ingénieurs spécialisés par métier (électronique, électrotechnique, électromécanique, informatique, automatisation ...)
- L'absence d'un plan de recrutement, de gestion de carrière et de formation (c'est valable pour l'ensemble des métiers aéroportuaires).
- L'absence d'une gestion planifiée de la maintenance, il s'agit plus du curatif que du préventif, et par conséquent l'absence d'une Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur (l'intervention se fait chaque fois qu'il y a une panne).

2.7 Synthèse

L'analyse du cadre organisationnel de l'aéroport d'Oran met en relief l'existence de certaines situations qui ne sont pas conformes aux pratiques admises dans le monde du transport aérien et aux orientations des organisations internationales (certification ISO, manuel d'exploitation.....). Il est essentiel de noter :

- L'absence nuisible du rôle de gestionnaire de l'aéroport du point de vue responsabilité et maîtrise des opérations d'exploitation sur le cheminement des passagers, à l'exception des activités de nettoyage qui sont loin d'être satisfaisantes.
- L'absence d'une coordination entre les intervenants: c'est l'exploitant (gestionnaire de l'aéroport) qui doit coordonner toute les opérations au niveau de la plate-forme aéroportuaire, avec la participation de tous les acteurs, pour un bon fonctionnement de l'aéroport conformément au respect des règles générales et des procédures d'exploitation.

- L'absence d'un manuel d'exploitation et d'homologation d'aérodrome actualisé qui permettra une supervision des activités et la délimitation des prérogatives de chaque intervenant sur la plateforme, ce qui provoque des interférences entre les entités présentes sur la plate forme aéroportuaire (EGSA, ENNA et Travaux Publics).

- L'interposition des autres acteurs (la compagnie air Algérie, les services de l'État) dans le métier de l'exploitant qui apparaît contraignant pour le fonctionnement de l'aéroport et ce qui est contraignant par la suite pour l'efficacité opérationnelle.

En effet, cette situation s'amplifie de plus en plus avec l'inexistence des procédures²⁰⁵ et d'une charte qui définisse avec précision l'organisme qui serait responsable de certaines missions d'où l'existence de discontinuités dans les responsabilités²⁰⁶.

De manière générale, on peut dire que l'organisation actuelle est loin d'être efficace pour exercer des missions qui consistent à assurer la coordination et à faire respecter des procédures et règles de fonctionnement. Devant cet État de fait, il est impossible d'assurer un fonctionnement optimal avec un niveau de qualité de service acceptable de l'aéroport. Cette situation traduit l'inadaptation de l'aéroport à la vocation internationale en matière de qualité d'accueil, de prestations de service et de confort.

SECTION 03 : ANALYSE TECHNIQUE DE LA CAPACITE DES INSTALLATIONS DE L'AEROPORT.

L'analyse et l'évaluation des principales installations de l'aéroport en termes de capacité d'accueil et de traitement sera faite en fonction des ratios (méthodes statiques) et en comparant avec d'autres aéroports de même typologie du trafic et de même capacité de traitement. Nous allons évaluer par sous systèmes afin de pointer et détailler l'analyse sur

²⁰⁵ Mohamed AKACEM, Brahim HADADENE, Op.cit, P01, page 63.

²⁰⁶ A titre d'exemple, les procédures d'inspection des pistes, la responsabilité d'exécution, se trouvent partagées entre les services de l'ENNA et ceux de l'EGSA.

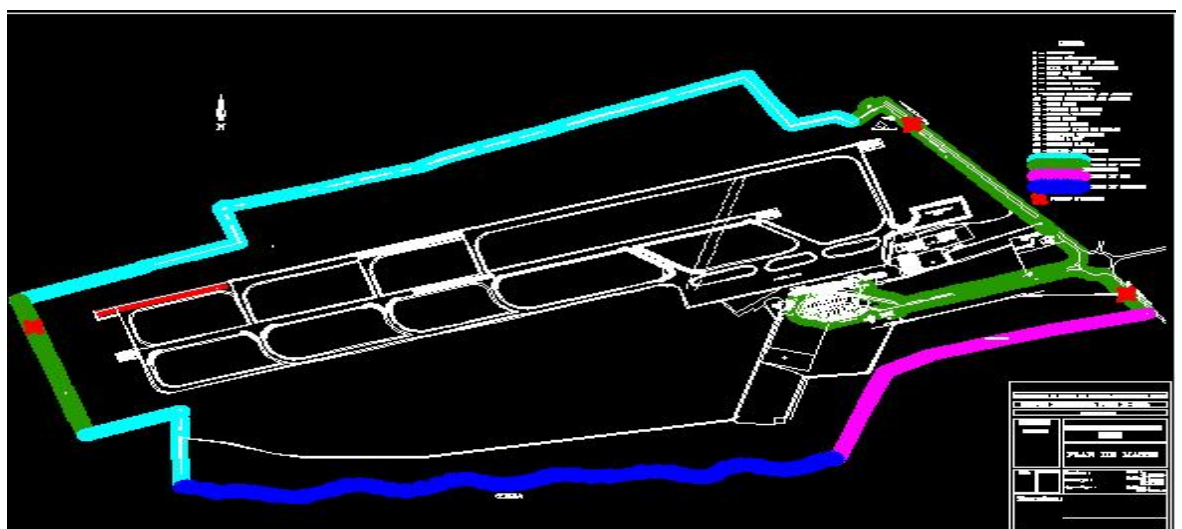
l'aérogare passagers dans l'objectif d'identifier le maillon faible du système de traitement des passagers et de leurs bagages et du fonctionnement de l'aéroport.

3.1. Caractéristique générale des Installations existantes :

Les emprises de la plateforme de l'aéroport donnent une réserve foncière significative qui permet à la fois de faire face durablement à la croissance prévue du trafic et de satisfaire les besoins des divers utilisateurs de l'aéroport. En revanche, cette opportunité foncière trouve ses limites dans le fait que la plateforme aéroportuaire est régie par le domaine public.

Les installations terminales n'ont pas été conçues avec une vision stratégique, ambitieuse et homogène, compte tenu de l'implantation des ouvrages et bâtiments dans une zone exigüe. La situation environnementale apparaît très inquiétante compte-tenu de la négligence d'un facteur, assez important, comme le développement durable avec la présence d'une décharge limitrophe à l'aéroport (commune d'el Kerma) et le déversement des eaux polluées, sans traitement préalable, dans la Sebkhia.

Figure 06 : Plan de masse de l'aéroport d'Oran.



Sources EGSA : Documentation de la direction d'équipement et développement (DED).

3.1.1 Chaussée aéronautique

- **Piste** : une piste orientée Est-Ouest (07/25), en béton bitumineux de 3 060 m de longueur sur 45 m de largeur. La piste est équipée d'un système ILS II (instrument landing system). Elle permet l'accueil de gros porteurs de type B 747- 200C conformément à la réglementation et recommandations de l'O.A.C.I.²⁰⁷. Par contre, la nouvelle piste de 3000 m sur 45m de largeur est dépourvue, actuellement, des instruments d'aide à la navigation (atterrissage).
- **Voie de circulation (taxiway)** : parallèle à la piste principale, en béton bitumineux de 2 900 m de longueur sur 25 m de largeur, conforme aux standards en vigueur OACI. Leurs portance est adéquate aux aéronefs accueillis actuellement sur l'aérodrome (B747).
- **Bretelle (sortie rapide)** : 08 bretelles d'une variante dimension : 04 bretelles (VC 13 bis, VC 14, VC15, V16) de 600 x 25m relie la piste à la voie de circulation. Alors que les autres bretelles (BR1, BR1a, BR2, BR3) relie la voie de circulation aux aires de stationnement : 02 de 80x 25m, 01de 100x25m et 01 200x25m dont chaque dimension est appropriée à un type d'avion.

3.1.2 Aires de stationnement (parking d'avion)²⁰⁸

Le parking avions s'étend sur une aire de 1 000 m longueur et 140 m de largeur. Il est composé de 12 postes dont seulement 3 postes peuvent accueillir les gros porteurs, alors

²⁰⁷ Dans la nomenclature de l'Organisation Internationale de l'Aviation Civile, la référence retenue pour l'aéroport d'Oran est 2B. Ce classement est déterminé à partir de la longueur des pistes qui permettent l'atterrissage et le décollage des avions. Ainsi, l'annexe 14 de l'OACI propose une classification dimensionnelle des aéroports :

- Aéroport de classe A s'il dispose de piste de 2100 mètres au moins ;
- Aéroport de classe B pour des pistes de 1500 à 2100 mètres ;
- Aéroport de classe C pour des pistes 900 à 1500 mètres ;
- Aéroport de classe D pour des pistes de 750 à 900 mètres ;
- Aéroport de classe E pour des pistes de 600 à 750 mètres.

²⁰⁸ Les informations des caractéristiques techniques prises de la fiche technique de l'aéroport d'Oran.

que les 9 postes sont destinés aux moyens et petits porteurs. Les aéronefs qui fréquentent l'aérodrome d'Oran sont :

- Boeing : B736, B737, B738, B757, B767,
- Airbus: A319, A320, A321, A330, A340.
- ATR 42, ATR72, CRJ, FK27.

Il est intéressant de rappeler que malgré que l'avion critique est le B747-200, ce dernier est peu utilisé, sauf en période d'El Hadj.

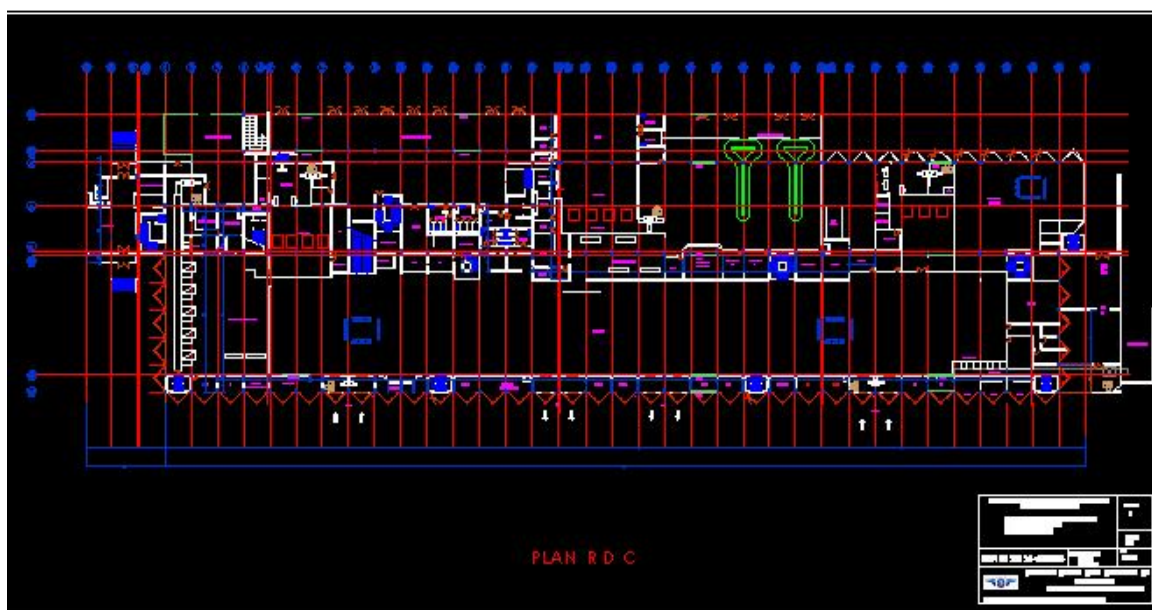
3.1.3 Aérogare passagers

Elle est constituée d'un bâtiment de 180m de longueur sur 60 m de largeur et d'une surface globale de 16 755 m² environ. Elle a été inaugurée en 1985 suite aux extensions et réaménagement de la zone terminale. La surface totale est répartie comme suit :

- un sous-sol de 988 m²
- un R.DC de 9157 m²
- un 1ere étage de 5110 m²
- et un 2eme étage de 1500 m².

Elle dispose de treize (13) banques d'enregistrement, dont cinq (05) pour le trafic national et 8 pour le réseau international, et deux salles d'embarquement avec deux (02) portes d'embarquement (une porte pour chaque réseau) qui permet l'accès aux aéronefs. Ainsi que 02 tapis linéaires (national et international) et 03 tapis à bagage carrousel de livraison (01 pour arrivée nationale et 02 pour arrivée internationale). Enfin 14 postes de filtrage et d'inspection, dont 08 postes pour l'international et 06 pour le national, pour assurer les mesures de sûreté de l'aérogare.

Figure 07 : Plan de Rez De Chaussé (RDC) de l'aérogare passagers



Source : documentation EGSA d'Oran.

3.1.4 Aérogare fret :

Il est constitué de (04) hangars de 1980 m² (45m x44m) en structure métallique, construit avant la deuxième guerre mondiale. L'implantation de cette aérogare²⁰⁹ est au delà du front des installations terminales, ce qui influe sur la classification OACI des aéroports.

3.1.5. Divers :

- **Locaux techniques :** situés surtout dans le sous sol, ils sont destinés aux installations de l'énergie, d'eau et climatisation.
- **Dépôt carburant :** son État est vétuste, sa position actuelle empêche tout développement ou extension des installations terminales.
- **Bloc SSLI : bâtiment** de 465 m² qui nécessite une remise à niveau et un nouveau redimensionnement pour pouvoir accueillir l'avion critique «B747».

²⁰⁹Rapport préliminaire ; étude technique de la deuxième piste d l'aéroport d'Oran, Op.cit., page10.

- **Parking autos** : il est d'une surface globale de 32 000 m², soit une capacité de 900 places.

3.2 Analyse de la capacité par sous systèmes

L'aéroport constitue, par son fonctionnement, un système complexe qu'il convient de diviser en sous systèmes (système de piste, zone terminale, accès à l'aéroport) afin de vérifier l'adaptation de la plate forme aéroportuaire aux exigences réglementaires en terme de qualité de service, environnement, sécurité et sûreté.

3.2.1 Côté piste

Compte-tenu des caractéristiques techniques de la piste principale existante (3060 m X 45m), la capacité annuelle en termes de mouvements avions peut dépasser les 220.000 mvts/an, soit 50 vols à l'heure de pointe (tel que l'aéroport de Toulouse Blagnac²¹⁰ : 174.760 mvts/an) et peut atteindre théoriquement 320.000 mouvements, alors que le maximum du nombre des mouvements d'avion²¹¹ qu'a enregistré l'aéroport d'Oran est de 18051 mvm annuelle et de 5 vols à l'heure de pointe enregistrées en 2002.

En se basant sur ce qui précède, on peut dire que la piste peut supporter le trafic prévu à l'horizon 2025, alors que la capacité prévue ne présente même pas 1/8 de la capacité théorique globale. Donc la piste actuelle ne sera pas saturée mais il est essentiel de l'adapter aux recommandations de l'OACI. Aussi le projet de réalisation de la deuxième piste ne servira que pour les travaux de renforcement et les travaux de la piste principale actuelle.

²¹⁰ Etude relative à la situation environnementale de l'aéroport de Toulouse Blagnac et de son évolution possible à moyen et long terme, rapport-volume 1, 27/01/2006, page 10. .
www.dsacsud.fr/IMG/pdf/6_Envv_Etudes_CATSudvol1.pdf

²¹¹ A l'absence des données d'entrée (typologie du trafic accueillis, etc..), c'est difficile de modéliser la capacité de l'aéroport d'Oran ou d'appliquer des méthodes d'évaluation.

3.2.2 Capacité des Aires de stationnement :

Pour évaluer la capacité du parking avion par rapport au trafic commercial, il est nécessaire d'utiliser la méthode ci-après²¹²:

- Méthode de rendement moyen :

Sachant que le nombre d'avion en 2008 s'établie à 10.967, le rendement moyen du poste est de 2000, donc le nombre de postes nécessaires pour traiter le trafic commercial actuel est de **6 postes**.

- Méthode de correction :

Nombre de poste = Maximum d'arrivées ou de départs du trafic à l'heure de pointe * 1.6 (dont 1.6 est le coefficient de correction).

D'après le programme du vol, on a 3 vols à l'arrivée et 4 postes maximum au départ à l'heure de pointe donc, on obtient un nombre de poste égal à $4 * 1.6 = 7$

Si on prend comme hypothèse que le Tps (temps moyen d'utilisation du poste) est égal à une heure et demi (1h30mn) et U (coefficient d'utilisation) est de 0.7, on obtient par conséquent un nombre de poste égal à 8 postes.

- Formule de Horonjeff :

$$N = \frac{\text{Traf 40e heure Max (Arr,Dép)} \times \text{Tps}}{U} = 8 \text{ poste}$$

De manière générale, les méthodes d'évaluation nous donnent des résultats variant **entre 6 et 8 postes** nécessaires au traitement des aéronefs, ce qui nous permet de conclure **que l'offre actuelle de douze (12 postes) est suffisante et est en adéquation avec le trafic commercial.**

²¹² CATELOY Olivier, Jérôme Rodriguez, Op.cit., page 64 : Méthodes d'évaluation rapide de la capacité.

Mais ces méthodes ne prennent pas en compte un certain nombre de paramètres tel que la typologie des postes en fonction de ceux des aéronefs. C'est pourquoi, il est intéressant de vérifier l'adéquation de la configuration et dimensions des postes et la typologie des aéronefs à l'heure de pointe.

A cet égard, on a 3 vols gros porteur (A330 / B767) et 1 vol moyen porteur (A321/320 et B738) à l'heure de pointe contre 3 postes de stationnement gros porteur et 9 postes moyen et petit porteur. Cela peut bloquer la circulation aérienne en cas de retard ou de problème.

3.2.3 Aérogaes passagers

D'après la direction de l'aéroport d'Oran, la capacité de l'aérogare est de 900.000 Pax par an, le trafic actuel est d'environ un (01) million Pax /an, en tenant compte du ratio moyen de 10.000 m² pour un (01) million de Pax. Il est à noter que la surface actuelle destinée au traitement des passagers est de 9.157m² (au RDC) soit une capacité de 900.000 Pax /an, ce qui nous permet de conclure que l'aérogare est saturée.

Mais si on prend le cas de l'aérogare de Hassi Messaoud²¹³ qui est de 6.330 m², on remarque qu'elle est de même capacité que celle d'Oran (900.000 Pax/an), et en tenant compte de la journée de référence et de la pointe horaire, on pourra conclure que l'aérogare est d'une capacité plus importante, si on raisonne comme suit²¹⁴ :

Hypothèse 1 : si la durée journalière est de 08 heures et si on traite 3 vols à l'heure avec une capacité totale de 450 Pax / heure, on aura à traiter 4.500 Pax par jour et par conséquent : 1.314.000 Pax par an.

²¹³ Sans nom, la nouvelle aérogare de Hassi-Messaoud, Revue mensuelle d'information N° 01, éditée par EGSA/Alger, Avril 2002, P16.

²¹⁴ GANOUN Hakim, réflexion sur la refonte du master plan de l'aéroport de Grenoble Isère et l'élaboration d'un programme pluriannuel d'aménagement et d'investissement, mémoire de master en management aéroportuaire, ENAC, septembre2006, page21.

Hypothèse 2 : si la durée journalière est de 10 heures et si on traite toujours 3 vols à l'heure avec une capacité totale de 450 Pax / heure, on aura à traiter 3.600 Pax par jour et par conséquent : 1.642.500 Pax par an.

Cette comparaison montre la nécessité d'optimiser l'utilisation des surfaces en fonction du trafic horaire et par zone d'activité, et cela en prenant en compte le programme réel des vols.

L'évaluation de la capacité en fonction du trafic horaire peut se faire en utilisant la formule suivante²¹⁵ : **Surface globale = $t_p * q$**

Avec : $t_p = 400 + 315 T_p$ et $q = (7m^2 \text{ à } 50 m^2)$.

ou T_p : (trafic annuel en million pax) et t_p : trafic en heure caractéristique ARR + DEP

Pour un trafic annuel de 1 million pax/an, on aura un trafic horaire de 715 pax, il nous faut 14300 m². Il est essentiel de noter que si on tient compte de la pointe horaire qui est de 883 pax / heure (ARR+DEP) du programme estival année 2009, l'aéroport d'Oran sera de la classe des aéroports de capacité de 1.5 million.

Donc on peut dire, qu'au niveau de l'aéroport d'Oran Es-Sénia, il ne s'agit pas d'un problème de capacité annuelle mais d'un problème de capacité horaire.

3.2.4 Aérogare fret

La plate forme actuelle²¹⁶ (construit durant la 2eme guerre mondiale) n'est pas adaptée pour le fonctionnement des intégrateurs qui sont les compagnies spécialisée dans l'activité fret (cargo, ..) tel que Fedex, T.N.T, DHL, vue l'absence d'un traitement automatique de

²¹⁵ Xavier Brusseau, Op.cit., page 4127.

²¹⁶ Compte tenu de l'état actuel de la plateforme, je crois qu'il n'y a pas d'importance à évaluer la capacité.

marchandise ou de fret postal et l'inexistence des quais d'accostage des camions et du système de manutention bagage.

De même, on peut constater l'absence de l'aspect sécurité ; surtout les locaux ne disposent pas de dispositif sécurisé pour le traitement des produits dangereux et de la marchandise périssable qui nécessite des chambres froides pour un conditionnement des produits frais et le respect de la chaîne du froid.

3.2.5 Parking Automobile

Les ratios communément utilisés pour le dimensionnement des parcs de stationnement automobiles sont les suivants²¹⁷ :

- Trafic domestique : 800 à 1000 places par million de passagers ;
- Trafic international : 500 à 600 places par million de passagers ;
- Un employé sur deux vient en voiture et on compte 0,6 employé pour 1000 Pax/an
- Une place de parking occupe une surface de 25 m².

Pour l'aéroport d'Oran on obtient : le nombre de places de stationnement affectées aux passagers est de 700 places. Pour les 600 employés, la demande est de 300 places de véhicules. Donc, les parkings devraient offrir environ 1000 places, en représentant une surface au sol de 25 000 m². Ce qui signifie que **le parking auto est apte à accueillir le trafic actuel.**

²¹⁷ Rapport final de l'Etude de développement de l'aérodrome de Muret- Lherm, Directions régionale et départementale de l'équipement et Direction de l'Aviation Civile Sud, Juillet 2001, P08.

3.3 Analyse de l'aérogare

La capacité d'une aérogare²¹⁸ est « *le débit de passagers et de bagages qui peuvent y être écoulés en respectant les contraintes de sûreté, une qualité de service et en intégrant son mode de fonctionnement* ». Ce sont les conditions de circulation des flux de passagers et de leurs bagages entre les différentes formalités dont ils ont à s'acquitter qui déterminent la capacité. Celle-ci dépend de plusieurs catégories de paramètres :

3.3.1 Agencement des surfaces par zone d'activité

Le traitement des passagers se fait au niveau du RDC dont la surface dédiée est de 6449 m² soit 72.61% de la surface globale²¹⁹. Il est essentiel d'évaluer les capacités de l'aérogare en fonction de bilans de surface au niveau de chaque zone d'activité, en faisant référence aux normes internationales de la qualité (IATA)²²⁰.

Pour notre étude de cas²²¹, je vais me baser sur le cas le plus défavorable (les pannes surtout du système d'enregistrement) avec une forte probabilité que tous les passagers se présentent à l'heure, mais sans tenir compte des retards d'avion et la présence des effectifs opérationnels (police, compagnie, exploitant,...).

3.3.1.1 Zone publique

On constate que l'entrée nationale est située au niveau du hall public en face de l'arrivée internationale. Il est dès lors fort probable de créer des croisements des flux aux départs et aux arrivées. De même pour les trois flux départ national et international et arrivée internationale qui peuvent se retrouver en même temps au niveau du hall public.

²¹⁸ FUSO Frédéric, Guilhem Piat, Capacité des aéroports passagers, Document STAC, Avril 2010, P 10. www.stac.aviation-civile.gouv.fr/.../nouveautes_2010.php

²¹⁹ Voir bilan des surfaces annexe N°10.

²²⁰ Voir le Tableau des ratios de surface proposés par IATA à travers les annexes 11,12... (Airport Development Reference Manual 9th édition, IATA, 2004)

²²¹ Pour notre évaluation de la capacité de l'aérogare passagers, j'ai suivi la méthodologie adoptée par : GANOUN Hakim, Op.cit., page 13-15.

C'est pour cela qu'il est obligatoire de vérifier la capacité du hall public dans la même tranche horaire.

Selon les normes d'IATA, le niveau recommandé est le niveau de qualité de service « C » pour une conception à long terme. Après comparaison des ratios²²², on constate que le niveau de qualité de service à l'aéroport d'Oran est situé entre le E et F, et donc il varie entre l'acceptable et la rupture de système. En revanche, si on prend en considération les croisements et la congestion des flux, au niveau du hall public, entre les deux entrées et l'unique sortie utilisée, aux heures de pointes, le mode dégradé peut être déclaré.

3.3.1.2 Le réseau national

Selon l'Annexe n° 12²²³, on peut remarquer que :

- **An niveau des banques d'enregistrement**, les surfaces dédiées sont très loin d'absorber les flux des passagers car nous sommes dans une situation de rupture de système, ce qui signifie une congestion et une mauvaise qualité de service. Par contre, la présence de tous les passagers est un cas très spécifique mais le problème est omniprésent compte tenu des comportements des passagers et l'écart entre la surface actuelle (140m²) et la surface obligatoire pour le niveau « C » qui est de 509.6 m².
- **An niveau de la zone d'embarquement**, les surfaces de la salle d'embarquement est suffisante pour traiter les flux mais il est essentiel de prendre en considération les retards et l'interface avec les vols des autres tranches horaires qui peut influencer le niveau de qualité. Pour la salle de VIP, on peut dire que les surfaces

²²² Voir Annexe 11: niveau de qualité de service de la zone publique

²²³ Annexe 12 : niveau de qualité de service du réseau national

peuvent largement assurer le niveau A recommandé ; mais je vais s'interroger par la suite sur la qualité des prestations.

- **Au niveau de l'arrivée internationale**, l'agencement des surfaces n'est pas optimisé ce qui crée un encombrement dans cette zone. Même s'il existe des solutions de gestion de ces flux pour diminuer l'encombrement, les surfaces disponibles de cette zone sont presque la moitié des surfaces recommandées par IATA.

3.3.1.3 Le réseau international

Selon l'Annexe n° 13²²⁴, on peut remarquer que :

- **Au niveau de la zone d'enregistrement**, on constate l'insuffisance fatale des surfaces pour traiter les flux de passagers surtout dans les moments spécifiques comme le pèlerinage et la période de départ des émigrés à la fin de l'été. Cette situation endommage le circuit et le parcours du passager et entraîne un dysfonctionnement du système.
- **Au niveau de l'embarquement**, on peut dire que la situation est meilleure, mais il faut vérifier la qualité de prestation offerte dans cette zone surtout pour la sale VIP.
- **Au niveau de la zone de livraison des bagages**, on remarque que la surface dédiée est acceptable pour traiter les flux de passagers mais il intéressant de marquer les croisements des flux et les difficultés que rencontrent les passagers lors de la récupération de leurs bagages.
- **Au plan de contrôle (P.I.F/P.A.F)**, on voit que les surface sont très insuffisantes pour assurer un niveau de qualité acceptable mais il important de noter qu'il y a

²²⁴ Annexe 13 : niveau de qualité de service du réseau international

d'autres surfaces occupées par les services de police (bureau de police) qui doivent faire objet d'un aménagement pour l'intégrer dans le circuit du passager puisque la police détient des surfaces dans le premier étage .

Il sera important de signaler aussi que la configuration ne répond pas aux normes d'emplacement et d'implantation des équipements de sûreté (scanneur et portique) en fonction des surfaces. De même, la productivité et rendement par poste de contrôle pour le traitement des passagers est très faible compte tenu du temps de traitement et de la faible qualification des policiers, ce qui augmente l'encombrement et rend difficile le transfert des passagers surtout dans l'arrivée international (très longue durée d'attente).

3.3.2 Configuration et cheminement des passagers

Les formalités de traitement des flux passagers au sein de l'aérogare doivent faciliter et simplifier le parcours du passager²²⁵. En revanche, l'observation nous a permis de remarquer que ces formalités apparaissent pénibles pour le passager. On peut constater le recoupement des chemins, le croisement des flux, la difficulté et la complexité du parcours qui constituent des sources potentielles de dysfonctionnements, de redondances et d'interférences dans le processus de traitement de ces flux.

À chaque niveau de l'aérogare et à chaque étape du processus de traitement de la clientèle, plusieurs constats et insuffisances ont été remarqués :

3.3.2.1 Les banques d'enregistrement : sont mal conçues pour une configuration orientée vers la qualité de service ; les constats ont permis de remarquer d'importantes déficiences :

²²⁵ Pour évaluer Configuration et cheminement des passagers, nous avons suivi la méthodologie de l'aéroport de paris : Paris-Charles de Gaulle Terminal1; Mise en service de la première phase, 20/12/2005.

- **L'espace** d'attente devant les banques n'est pas en conformité avec les normes et n'aide pas à la réduction de l'engorgement aux heures de pointe surtout dans le côté national;
- une mauvaise **rationalisation des files d'attente**, qui n'est pas adaptée pour absorber les flux des passagers et qui peut même congestionner la circulation.
- **une circulation très difficile**, avec d'une part le manque d'espaces libres suffisant entre les files d'attentes et, d'autre part, le passager doit traverser la zone d'enregistrement pour rejoindre la zone de contrôle.
- **croisements de flux et interférences** entre files d'attente et circulation surtout lorsqu'il y a deux vols en même temps.

3.3.2.2 Zones de passage aux zones réservées

L'organisation des **postes inspection filtrage** (PIF) et des guichets de contrôles douaniers a été mal conçue pour optimiser l'occupation des postes, et les espaces d'attente de manière à gérer efficacement les files et **réduire les temps d'attente**.

Dans cette zone, les circuits également sont très compliqués, puisque les passagers se retrouvent perdus dans **un labyrinthe**. De même, le parcours du passager est très exigu et difficile afin d'accéder à la salle d'embarquement ce qui augmente le temps de traitement du passager et affecte le confort et la qualité de service.

D'autre part, on remarque que la salle d'embarquement nécessite des réaménagements pour rationaliser les files d'attente. A titre exemple, malgré qu'il y ait plusieurs portes d'accès à l'avion, une seule est mise en service, ce qui augmente l'encombrement et la congestion.

3.3.2.3 L'Arrivée

La reconfiguration de la salle de livraison bagages est très importante car les espaces de circulation entre les carrousels apparaissent très contraignants pour la circulation des passagers ainsi que pour la récupération des bagages surtout dans l'arrivée nationale.

En outre, on doit noter la nécessité de la sortie d'un point unique de salle de livraison de bagage pour faciliter le contrôle douane. Cette configuration ne permet pas la facilitation de la rencontre entre les passagers et personnes qui les attendent car le hall Arrivée entrave et découpe la circulation.

3.3.3 Caractéristique d'exploitation

En comparant les effectifs des autres aéroports avec ceux de l'aéroport d'Oran, on remarque le nombre des salariés pour 1 million de passagers est de 480 salarié/ 1M Pax au niveau de l'aéroport d'Alger et de 775 salariés / 1M Pax pour l'aéroport de Brest. Ce taux est très faible à l'aéroport d'Oran, qui s'élève à seulement 300 salaires / 1M Pax. Nous savons que ce taux influe négativement sur la qualité des prestations puisque ce sont des employés qui interviennent directement dans le parcours des passagers. Cette structuration montre bien la mauvaise répartition des tâches, de fait qu'une grande partie des effectifs n'est pas mobilisée pour exécuter le métier aéroportuaire (les structures techniques sont les plus étoffées en personnel).

De même, l'absence d'un manuel d'exploitation, la répartition des tâches et le respect des procédures par tous les acteurs de l'aéroport font apparaître l'inefficacité pour assurer la fluidité et la rapidité de traitement des passagers. A titre exemple, **le rôle des contrôleurs** consiste à vérifier que l'activité est exécutée conformément aux procédures, alors qu'en pratique cela est inexistant sur le terrain du fait que l'enregistrement des

passagers dépasse souvent l'heure limite de fermeture des vols (HLE), ce qui engendre des retards et des perturbations des programmes de vols.

Sur le plan qualification du personnel en exercice, on doit noter l'absence et le manque évident des compétences nécessaires pour l'exécution du métier aéroportuaire face à l'absence d'une politique de formation. Cette situation qui est due essentiellement à l'absence d'un encadrement managériale et même syndical pouvant motiver et mobiliser les employés autour des objectifs de l'établissement.

On peut dire, également, qu'il y a un manque de professionnalisme dans l'accomplissement du métier aéroportuaire, notamment le contrôle, l'entretien et la mauvaise supervision des opérations d'exploitation.

3.4 Synthèse :

On constate que le système aéroportuaire est marqué par une sous utilisation des capacités réelles de la piste. Aussi par l'éparpillement des installations terminales actuelles et l'inadéquation en termes de capacité avec celle de la piste. Par conséquent, ce système est marqué par l'incohérence dans le traitement optimal du trafic actuel et futur avec une qualité de service satisfaisante, conformément aux exigences de l'IATA et aux normes internationales.

On peut dire également que la configuration actuelle des zones d'enregistrement et des espaces de circulation, et la répartition des surfaces par zone d'activité ne peuvent pas assurer la fluidité et une bonne gestion des flux passagers. Par conséquent, cela induit une dégradation de la qualité du service et des prestations, offertes aux clients de l'aéroport d'Oran

CONCLUSION :

Il est clair que l'aéroport d'Oran est la première plateforme aéroportuaire de l'ouest du pays mais cette importance ne peut pas être l'arbre qui cache le dysfonctionnement qui se répercute sur la qualité du service et les prestations offertes pour les usagers de l'aéroport. L'évaluation des capacités des installations de l'aéroport d'Oran nous a montré l'incohérence du système aéroportuaire pour traiter le trafic actuel. Ces installations ne sont plus en conformité avec les normes de sécurité, sûreté et qualité des services préconisés.

Dans le même contexte, l'analyse de la capacité et du fonctionnement de l'aérogare nous a permis de remarquer l'existence d'un problème de capacité horaire compte-tenu de la configuration actuelle, l'attribution des créneaux horaire et la mauvaise répartition des surfaces par fonction et par zone d'activité. Il est intéressant de signaler d'une part, l'absence du rôle efficace de l'exploitant pour exercer ses missions. D'autre part, il est à noter que la qualification du personnel et de l'encadrement managérial, se caractérise par le manque des compétences nécessaires **pour l'exécution des métiers aéroportuaires**. A cet effet, l'analyse et le diagnostic de l'aéroport d'Oran nous a permis de dire qu'il ne s'agit pas réellement d'un problème de manque de capacités de traitement uniquement, mais **d'un problème essentiellement de management**.

En guise de conclusion, en l'absence d'une politique de développement stratégique, il est recommandé d'entamer et de mettre en œuvre une réorganisation qui vise à assurer un bon fonctionnement et une bonne qualité de service, et la mise à niveau des installations terminales, notamment, l'aérogare passagère afin de s'adapter aux normes internationales avec un management basé sur des objectifs clairs.

CHAPITRE IV

LES ELEMENTS DE REFLEXION POUR LE

DEVELOPPEMENT FUTUR DE L'AEROPORT D'ORAN.

INTRODUCTION

A partir des éléments de diagnostic identifiés, le présent chapitre vise à élaborer une pensée stratégique au sujet des orientations et des possibilités de développement d'avenir de l'aéroport d'Oran.

Cette réflexion va mettre l'accent sur les expériences des grands aéroports dans le monde (ADP, ONDA,...) afin d'inspirer quelques idées qui peuvent nous aider à présenter une contribution à la réflexion sur le développement. Cette contribution vise les enjeux opérationnels actuels et à court terme, mais qui s'insèrent dans une stratégie de développement à long terme.

On prévoit pour le trafic passager une croissance d'environ 5 % en moyenne jusqu'à atteindre près de 2.5 millions de passagers à l'horizon 2025. C'est pourquoi, dans une logique d'anticipation sur les besoins de déplacements induits par l'activité économique et touristique de la région oranaise, l'État s'est engagé avec l'appui des collectivités locales, dans un projet pour adapter et favoriser la dimension internationale de l'aéroport d'Oran.

Nous allons diviser le présent chapitre en deux grandes sections, la première vise à identifier les perspectives de développement à l'avenir. Cependant la deuxième section, consiste à l'élaboration d'une vision stratégique qui comporte une liste d'actions à entreprendre pour favoriser l'émergence et la pérennité de l'aéroport d'Oran.

SECTION 01 : LES BESOINS ET LES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT.

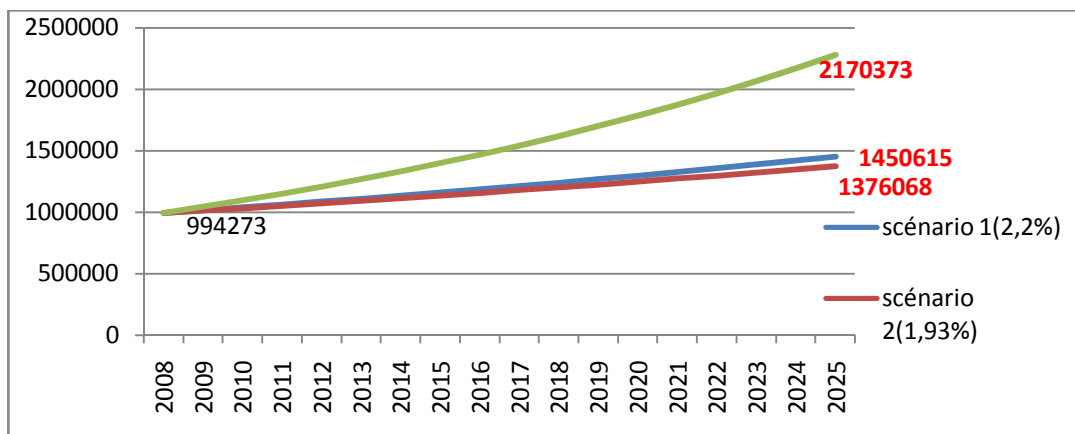
L'objectif de cette section est d'établir un recensement des aménagements prévus ou nécessaires pour les installations de l'aéroport d'Oran. Ces aménagements prennent en considération les prévisions à l'horizon de 2025 afin de présenter quelques solutions envisageables pour adapter ces installations à la demande du trafic futur.

1.1 Prévisions de déplacement des passagers et des aéronefs et de l'activité fret.

1.1.1 L'évolution du trafic passager à l'horizon 2025 :

L'aéroport d'Oran est actuellement en phase de croissance, en particulier le trafic passager surtout sur le réseau international. On va prendre l'année 2008 comme année de référence pour réaliser les prévisions pour l'horizon 2025.

Graphe 05 : Prévision du trafic passager a l'horizon 2025.



L'Association Internationale du Transport Aérien ("IATA") prévoit dans le Passenger Forecast 2006-2010 que la croissance du trafic aérien²²⁶ en PKT sur la période 2006-2010 sera notamment tirée par la progression du trafic international, qui devrait augmenter de 4,8% par an en moyenne. Quant au trafic dans la région de Nord Afrique, l'IATA prévoit une croissance au rythme de 5.1% par an.

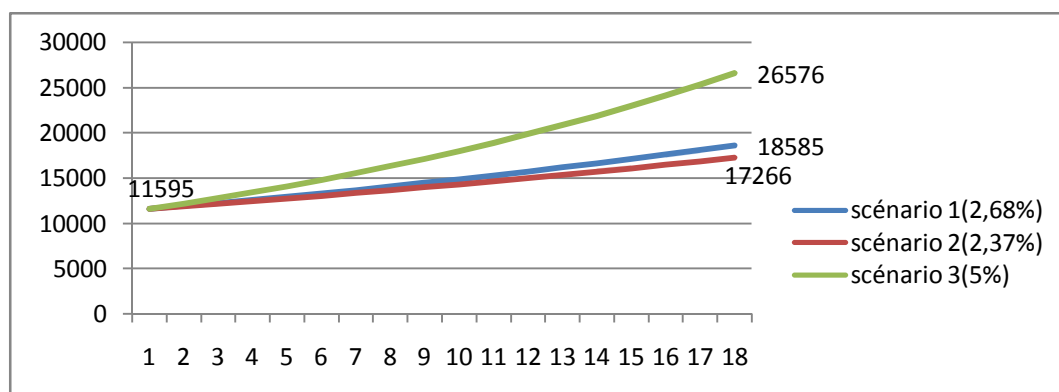
²²⁶ Rapport d'activité de l'Aéroports de Paris 2006, Op.cit., P 50.

La figure ci-dessus présente 3 scénarios²²⁷ ; bas, médian et haut pour l'aéroport d'Oran. Le scénario bas prévoit 1376068 passagers en 2025, soit un taux d'évolution de 1.93% qui représente l'évolution moyen du trafic passagers entre 1990 – 2008 sur l'aéroport d'Oran. En ce qui concerne le scénario médian, il représente l'évolution du trafic pour chaque réseau sur la période passée de 1990 à 2008, pendant laquelle on a enregistré un taux d'évolution sur l'international de 2.72% et 1.68% sur le national. Ce taux prévoit environ 1 450 615 de passagers en 2025. Pour le scénario haut, le taux de croissance prévu est de 5% qui se rapprochent des prévisions de l'O.A.C.I (4.8%) pour l'année 2008, ce taux prévoit 2 170 373 passagers en 2025.

1.1.2 L'évolution des mouvements d'avion à l'horizon 2025

Eurocontrol, l'organisation européenne pour la sécurité de la navigation aérienne européenne²²⁸, anticipe une multiplication de 1,7 à 2,1 fois du nombre de mouvements d'avions dans l'espace européen d'ici 2025 par rapport à 2005.

Graphe 06 : Prévision des mouvements d'avions a l'horizon 2025.



La figure 3 présente 3 scénarios, bas, médian et haut pour l'aéroport d'Oran. Le scénario bas prévoit 1 376 068 passagers en 2025, soit un taux d'évolution de 1.93% qui

²²⁷ La méthodologie des prévision est prise du document suivant : MADEIRA Deolinda, Les prévisions de trafic de l'ANA : Aéroports de Portugal, Prévision de trafics et planification des infrastructures aéroportuaires: Expériences en Méditerranée Occidentale, www.cetmo.org/pdf/gtmo_planaer_Portugal.pdf

²²⁸ Rapport d'activité de l'Aéroports de Paris 2006, Op.cit., P 51.

représentant l'évolution moyenne du trafic passagers entre 1990 – 2008 sur l'aéroport d'Oran.

En ce qui concerne le scénario médian, il représente l'évolution du trafic pour chaque réseau sur la période passée de 1990 à 2008, d'où on enregistré un taux d'évolution sur l'international de 2.72% et 1.68% sur le national. Ce taux prévoit environ 26 576 de mouvement en 2025. Pour le scénario haut, le taux de croissance prévu est de 5% qui se rapprochent des prévisions de l'O.A.C.I (4.8%) pour l'année 2008, ce taux prévoit 2170373 passagers en 2025.

1.1.3. Prévisions concernant le fret

La plupart des études tablent sur une croissance mondiale du trafic aérien de fret en TKT comprise entre 5,3% et 6,0% par an en moyenne à l'horizon 2025. Face à l'absence d'une politique de développement de l'activité (étude et base des données) fret à l'aéroport d'Oran, il est difficile de déterminer un taux de croissance compte-tenu de l'instabilité de l'évolution passée.

1.2 Analyse future de la demande/capacité et aménagement des installations de l'aéroport

1.2 .1 Système de piste

De manière générale, il est primordial de définir la capacité future de la piste compte-tenu du nombre de passagers futurs. Sachant que l'emport moyen par avion est de 85 pax/vol, le trafic prévisionnel pour 2025 est de 2 200 000 pax, on obtient donc $2200000/85=25\ 900$ vols annuels à l'horizon 2025.

La piste actuelle traite 5 vols par heure (l'heure de pointe) et 10 906 vols annuels. Cela nous donne un coefficient de $10906/5= 2750$. En divisant cette capacité future annuelle sur le coefficient, on obtient une capacité horaire future (heure de pointe) entre 9 et 10 vols :

25900/2750 = 9.4 vol à heure de pointe. **Cela est largement suffisant pour absorber l'évolution future des mouvements d'avion.**

L'aéroport d'Oran a bénéficié d'un projet d'extension²²⁹ de la piste actuelle de 600 m et la mise e service d'une nouvelle piste parallèle avec la piste principale de 3 600 m x 45 m, homologuée en 2008. Cette nouvelle piste vient soutenir la piste principale (cas de crise, blocage,..) et permettre les travaux de maintenance. En revanche, cet aménagement prouve l'absence de la rationalité de décision car ce nouvel investissement apparaît inutile pour plusieurs raisons :

- La nouvelle piste est en parallèle avec la piste principale (pas de solution en cas des vents en sens contraire de l'aéronef) avec des distances insuffisante (300 m) pour traiter deux vols simultanément.
- La piste actuelle est largement suffisante (surcapacité) pour le traitement des mouvements d'avions pour 2025, alors que l'emplacement de la nouvelle piste peut être contraignant pour les aménagements futurs et menaçante pour le développement et la gestion du trafic aérien.
- En termes de rentabilité, cette nouvelle piste a couté plus de 210 milliards dinars, alors que les mouvements d'avion ne dépassent pas 25 000 mouvements pour 2025.

Enfin les opérations aériennes se font à vue (VFR), ce qui influence négativement la capacité ainsi que la classification de l'aérodrome d'Oran. Cette situation a dégradé la classification de l'aérodrome d'Oran de niveau 3C au niveau 2B, ce qui nécessite l'adaptation aux normes OACI.

1.2.2 Parking avion : les aires de stationnement

L'aéroport d'Oran s'est engagé dans un projet d'extension du parking de 03 autres postes gros porteur (200*140m) et la réalisation d'un parking fret de 03 postes (230* 123

²²⁹Evénement, inauguration de la 2eme piste d'atterrissage de l'aéroport d'Oran ES-SENIA, ORAN AIROPORTS NEWS N° 01, avril 2009, P6.

m). Cette opération vient renforcer la capacité de 6 postes gros porteurs et 9 postes moyens et petits porteurs pour aéronefs passagers. Mais avec l'introduction du système modulable (d'autre type de stationnement), le parking d'avion peut supporter jusqu'à 9 avions gros porteurs en même temps.

Pour la situation future, on a 10 vols à l'heure de pointe, ce qui exige 10 postes en parallèle ce qui est largement suffisant. Mais il est difficile de savoir les typologies des aéronefs à l'heure de pointe (selon les stratégies des compagnies et la répartition des vols dans le temps) ce qui rend difficile d'évaluer la capacité future.

Globalement et avec l'instauration du système modulable, le gestionnaire du parking aura plusieurs solutions envisageables. Donc, le parking d'avion ne sera pas saturé en 2025 et il peut aisément absorber le trafic futur des aéronefs.

1.2.3 Aérogare passagers.

L'évolution du trafic, qui pourra atteindre 2 200 000 selon les prévisions, nécessite une adaptation des infrastructures et des équipements à la demande en vue de permettre d'assurer un service de qualité en conformité avec les standards internationaux.

L'aérogare d'Oran est saturée, ce qui exige la mise à niveau de cet édifice.

A cet égard, un appel d'offre²³⁰ et un cahier de charge a été établie pour l'étude d'un projet de réalisation et équipement d'un module spécialisé en trafic international et le renouvellement des équipements de la zone terminale actuelle de l'aéroport d'Oran Es-Sénia (aérogare pax et zone de fret). Ce projet a pour objet²³¹ :

- La réalisation d'un nouveau module spécialisé en trafic international et le réaménagement de la zone actuelle. Ce projet²³² doit s'inscrire dans le cadre global

²³⁰ Evénement, « une nouvelle allure pour l'aéroport international d'Oran », Oran Aéroports News N° 1, avril 2009, P7.

²³¹ communication de M. GANOUN Hakim au siège de la wilaya d'Oran.

²³² BOUKRAA. J, L'extension et la modernisation de l'aéroport coûteront 135 millions d'euros, Le Quotidien d'Oran, Mercredi 21 septembre 2011, N° 5110, page 05.

de reconfiguration du plan directeur (master plan) de l'aéroport d'Oran, en assurant une démarche qualité.

- L'étude sera basée sur la définition des éléments fondamentaux pour la programmation des infrastructures terminales à l'horizon 2025. Elle définira donc le fonctionnement de l'aérogare en tenant compte des contraintes de conception et de construction de ce genre de bâtiment, en intégrant les spécificités régionales.

1.2.4 Aérogare fret

Il est essentiel de dire que le réaménagement et la mise à niveau des installations fret sont extrêmement importants pour le développement de l'activité afin de répondre aux besoins des clients et du marché notamment les compagnies spécialisées qui peuvent seules développer cette activité en pleine évolution dans le monde. On recommande d'agrandir l'aire de trafic du fret afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

1.2 .5 Parcs de stationnement automobiles :

Le nombre de places de stationnement affectées aux passagers est de 1320 places. Pour les 300 employés, la demande est de 150 places de véhicules. Ainsi, les parkings devraient offrir 1470 places arrondies à 1500 places, et représentant une surface au sol de 37 500 m². Cette situation nécessitera d'Augmenter le nombre des parkings automobiles, renforcer leur sécurité et accroître les recettes à travers²³³ :

- l'adaptation future **du parking automobile** à travers le réaménagement de parking actuel, qui devra assurer 1 800 places de stationnement à l'horizon 2025.
- La mise en place de système informatique de gestion de parking pour un bon traitement des véhicules et un meilleur recouvrement des recettes.

²³³ Rapport d'activité de l'Aéroports de Paris 2006, Op.cit., P 31.

- Améliorer la perception du rapport qualité-prix de cette prestation, l'aéroport d'Oran doit sécuriser les véhicules et de présenter les garanties nécessaires pour fidéliser sa clientèle.
- Facilitation du voyage par la révision des modes de transport du côté ville, en procédant à réinstaurer le système de navette, la mise en place des bus et les taxis.

Bilan sur les capacités futures

L'analyse menée montre l'incohérence du système aéroportuaire de l'aéroport d'Oran ce qui exige de l'adapter aux prévisions de trafic à l'horizon 2025. Des solutions techniques pourront vraisemblablement être adoptées afin d'optimiser les capacités de système aéroportuaire. Toutefois, des limitations peuvent être constatées notamment pour les sous système suivants ;

- Installation d'aérogares passagers
- Installation d'aérogare fret.
- Parking automobiles.

1.3 Plan de développement de l'aérogare passagers

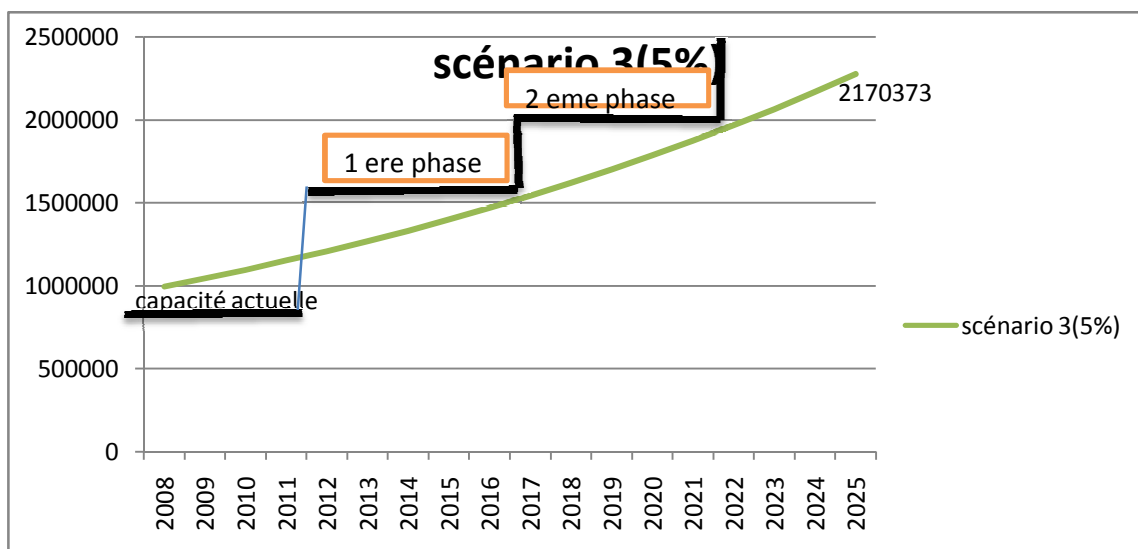
1.3.1 Phasage

Nous voyons le développement des infrastructures nécessaires pour répondre aux prévisions du nombre de passagers au niveau de l'aéroport d'Oran : le scénario haut (5%) nous permet de connaître les mesures à prendre pour pouvoir transporter 2.2 millions de passagers en 2025. On peut établir deux phases²³⁴ d'accroissement de la capacité (voir les phases dans le Graphe 07). L'aéroport d'Oran présente une situation particulière car la capacité actuelle est également inférieure au niveau de trafic enregistré.

²³⁴ CONSULTANCY Jacobs, Etude Préparé pour la Mise à jour du plan directeur de l'aéroport –2008, Préparé pour : L'Administration de l'aéroport international Macdonald-Cartier d'Ottawa, Approuvé par Transports, infrastructure et collectivités le 25 mai 2009, page21 : ann.tremblay@ottawa-airport.ca. www.ottawa-airport.ca/.../Airport_Master_Plan_Executive_Summary_2009...

La capacité actuelle (en 2010) est d'environ 800 000 passagers. Selon les prévisions, ces deux phases permettront à l'aéroport d'atteindre une capacité de 2.2 millions de passagers. La première phase sera terminée en 2017 et la seconde en 2025, Nous devons réaménager l'infrastructure en 2017 afin d'être en mesure d'accueillir les 2.2 millions de passagers prévus pour 2025.

Graphe 07 : Le phasage des travaux.



SOURCES : MADEIRA Deolinda, op.cit, P 56.

L'actuelle aérogare d'Oran sera fermée pour ces travaux de réaménagement. Le nouveau chapiteau peut recevoir les passagers jusqu' à la fin de la construction d'une nouvelle aérogare.

1.3.2 Des solutions envisageables pour pallier la saturation

Le programme de développement des capacités aéroportuaires s'inscrit fondamentalement dans le cadre de l'objectif de 2.5 millions de passagers en 2025. Il est destiné à accompagner la politique engagée par le ministère du transport et à répondre aux exigences des normes internationales en termes de sûreté, de sécurité et de qualité. La capacité d'accueil du réseau aéroportuaire doit passer de 1 à 2.2 millions de passagers par

an. Il porte sur la construction d'une nouvelle aérogare, devant assurer une capacité supplémentaire de 1.3 millions de passagers.

Notre réflexion sur les solutions possibles pour pallier cette saturation, sera centrée sur les expériences d'autres aéroports dans le monde, de même taille. Différentes solutions alternatives peuvent être analysées :

1.3.2.1 Reconfigurer l'actuelle aérogare (expérience de l'aéroport de Nantes).

Le réaménagement et l'extension de l'aérogare actuelle: cette alternative consiste à optimiser les surfaces disponibles ou bien l'élargissement de l'aérogare surtout en termes de largeur, en prenant en comptes tout les contraintes (parking d'avion et auto).

L'extension maximale de l'aérogare actuelle consiste en la réalisation d'une "jetée" à coté de l'aérogare actuelle côté parking avions. La réalisation de l'extension maximale aurait permis de porter la capacité de l'aérogare à environ 3 millions de passagers par an. Cette solution à été mise en œuvre à l'aéroport de Nantes²³⁵.

1.3.2.2 Aéroport Rabat Salé

Le réaménagement de l'aérogare actuelle pour le réseau national et la construction d'une nouvelle aérogare pour le réseau international, après les études de faisabilité (plan, couts,...). Cette option a été obtenue par l'Aéroport Rabat Salé ;

Le terminal 1 actuel²³⁶ est d'une superficie de 5000 m² pour une capacité annuelle d'accueil de 700 000 passagers. Le terminal 2, utilisé auparavant pour les vols hadj et Omra, a subi des réaménagements pour permettre le traitement simultané des vols départs et arrivées. Il est d'une capacité d'accueil annuelle de 500 000 passagers.

Cet aéroport s'est engagé dans un projet des travaux de réaménagement du Terminal 1 qui sera d'une capacité d'accueil de 2 millions de passagers par an et d'une superficie de

²³⁵ WACHENHEIM Michel, débat public : Un aéroport pour le Grand Ouest Le projet d'aéroport de Notre-Dame-des-Landes, P17.

²³⁶ www.onda.ma/ONDA/Fr/Espaces/EspaceONDA/LesGrandsChantiers/Leprogrammededeveloppement2004-2007/rabat.htm

17000 m² Cette extension qui devra être de 1.3 million de passagers par an, apparait similaire à celle de l'aéroport d'Oran surtout que ces deux aéroports ont presque les mêmes caractéristiques des capacités (700 000 et 800 000 pax/an)

Tableau 04 : L'extension et la reconfiguration de l'aéroport rabat sale.

Zones d'exploitations	Terminal 1 actuel (m ²)	Terminal 1 après extension (m ²)
Hall public	915	2000
Zone d'enregistrement	230	1500
Zone de débarquement	425	1150
Zone d'embarquement	425	5620
Zone de livraison bagages	775	1600

(Source : ONDA, office national des aéroports au Maroc)

1.3.2.3 L'aéroport de Brest

L'aérogare de Brest²³⁷ est située à l'ouest de la tour de contrôle et prend la forme. Ses 20 000m² ont une capacité d'accueil de 1,4 millions de passagers. En heure de pointe, elle pourra voir transiter 800 voyageurs au départ, 700 à l'arrivée et près de 2 000 dans la zone publique. Les possibilités offertes par cette nouvelle construction rendent plus souples les possibilités d'accueil de l'aéroport qui étaient arrivées à saturation.

SECTION 02 : LES AXES, LES VOIES ET LES ORIENTATIONS

STRATEGIQUES.

Il est clair qu'il n'y a pas une ordonnance magique pour tout les maux et les problèmes de l'aéroport d'Oran. Donc il n'existe pas de solutions miraculeuses compte tenu de la complexité du système aéroportuaire et de la nature trop technique de l'activité aéroportuaire. En outre, l'aéroport évolue dans un environnement défavorable au niveau national mais aussi en pleine mutation au niveau international.

²³⁷ www.aerocontact.com/actualite_aeronautique_spatiale/index.php

Cette section consiste à l'élaboration d'une vision stratégique qui comporte une liste d'action à entreprendre pour favoriser l'émergence et la pérennité de l'aéroport d'Oran.

2.1 La vision stratégique

Pour élaborer notre réflexion stratégique, nous allons mettre l'accent sur quatre éléments indispensables qui sont ; la synthèse SWOT de notre partie analyse-diagnostic, les orientations et les objectifs de l'OACI, les expériences des autres aéroports dans le monde et la vision adoptée par l'Entreprise de Gestion des Services Aéroportuaire d'Oran.

2.1.1 La Synthèse SWOT

À partir de l'analyse effectuée sur l'aéroport d'Oran, Nous disposons maintenant des éléments nécessaires à partir desquelles nous allons élaborer nos modèles de l'analyse SWOT :

Les opportunités et les menaces

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - programme de relance économique et objectif d'atteindre 2.5 million passagers. - La proximité des marchés européens et les accords de libre échange en cours. - Dynamisme économique de l'agglomération oranaise alimente l'activité de l'aéroport qui en retour soutient le développement économique. - attractivité de la ville d'Oran et développement du tourisme. - Avantages d'établissement public - Le développement des compagnies « low cost » et une diversité de la demande dans le monde. - croissance de trafic notamment le trafic international (tourisme, affaire..). 	<ul style="list-style-type: none"> - L'instabilité politico-économiques en Algérie (terrorisme et fragilité de l'économie algérienne : ressources pétrolières) et préoccupation de sureté. - Centralisation du pouvoir et absence d'initiative (autorité de l'aviation civile et contrainte juridique). - processus de libéralisation interrompu et sensibilité aux aléas de l'environnement. - Monopole d'air Algérie et concurrence des autres inter modalité du transport. - Tarifs des billets élevés et recul du trafic domestique. - Concurrence menaçante des autres aéroports surtout marocains (segment touristique).

<ul style="list-style-type: none"> - l'absence de concurrence sur le niveau régional et monopole sur le réseau national. - Des grands projets d'infrastructure multimodale du transport autour de l'aéroport (TGV, Tramway, autoroute est-ouest). - Absence de lobbying. - environnemental 	<ul style="list-style-type: none"> - Les accès terrestres à l'aéroport d'Oran sont très limités en un seul accès. - L'inexistence d'autres liaisons de transport de l'aéroport d'Oran avec la ville sauf les taxis. - L'existence des bases d'aviation militaire et les problèmes de sécurité de l'aviation. - Les Contraintes environnementales (la proximité d'un lac, pollution atmosphère,...).
--	---

Les forces et les faiblesses

FORCES	FAIBLESSE
TRAFIC ET ACTIVITE	
<ul style="list-style-type: none"> - 2^{ème} aéroport en Algérie et premier pôle régional (CA, passagers, fret). - Une zone de chalandise importante et fort potentiel de développement (7 millions de passagers). - Croissance du trafic notamment à l'international. - monopole sur le réseau national - bonne situation financière et capacité d'autofinancement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fragilité de structure du trafic (trafic régulier classique et pas de diversification de l'offre). - faible attractivité de l'aéroport d'Oran face aux compagnies, - Pas de compagnie basée et dépendance relative vis-à-vis d'Air Algérie. - Recul de croissance de trafic sur le réseau national et faible trafic inter région. - Faible développement du fret. - Actions marketing inexistantes et faibles prestations commerciales qui ne correspondent pas pleinement aux attentes des passagers.
INSTALLATIONS ET INFRASTRUCTURES	
<ul style="list-style-type: none"> - Localisation (Aéroport à 7 Km du centre Ville d'Oran) et emplacement stratégique (Conditions météorologiques favorables et approche sur la mer). 	<ul style="list-style-type: none"> - surcapacité des installations et incohérence du système aéroportuaire. - Aéroport de classe B, limité à certains trafics (long-courriers). - Insuffisante de la Planification de la

<ul style="list-style-type: none"> - Abondance foncière et une variété de possibilité d'extension. - Capacité des installations disponibles et des projets d'extension en cours. - Niveau acceptable de sûreté et de sécurité (pas d'accident). - Présence d'une plateforme intermodale de transport. 	<p>maintenance.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inadaptation aux normes internationales de sûreté et de sécurité (l'approche à vue) et de sûreté. - Mauvaise configuration de l'aérogare passagers
FONCTIONNEMENT ET MANAGEMENT	
<ul style="list-style-type: none"> -Démarche qualité ISO et certification OACI en cour. - Existence de certaines compétences, dynamisme et volonté de progrès. 	<ul style="list-style-type: none"> - Non professionnalisme dans l'accomplissement des tâches et sureffectif de personnels non qualifiés (absence de véritable plan de formation). - interposition des responsabilités et absence de rôle central et réel de l'exploitant. - Qualité de service médiocre offerte aux passagers. - L'absence d'un manuel d'exploitation et d'homologation d'aérodrome actualisé.

2.1.2 Les objectifs de l'OACI.

L'OACI œuvre à réaliser sa vision d'un développement²³⁸ sûr, sécuritaire et durable de l'aviation civile grâce à la coopération entre ses États membres, en fixant les objectifs stratégiques suivants :

A : Sécurité — Renforcer la sécurité de l'aviation civile mondiale

B : Sûreté — Renforcer la sûreté de l'aviation civile mondiale

²³⁸Objectifs stratégiques de l'OACI pour 2005-2010, Adopté par le Conseil le 17 décembre 2004 www.icao.int/icao/en/atb/meeting/pdf voir plus de détail dans la partie : solution pour palier la saturation des aéroports

C : Protection de l'environnement — Limiter au minimum l'incidence néfaste de l'aviation civile mondiale sur l'environnement.

D : Efficacité — Améliorer l'efficacité des activités aéronautiques

E : Continuité — Maintenir la continuité des activités aéronautiques

F : Principes de droit — Renforcer le droit qui régit l'aviation civile internationale

2.1.3 Les autres expériences des stratégies aéroportuaires

Ce tableau résume trois expériences différentes de planification stratégique aéroportuaire ; l'Office National Des Aéroports au Maroc(ONDA) sur le niveau national, L'EGSA Alger sur le niveau régional et l'exemple de l'aéroport Toulouse-Blagnac

Tableau 05 : Comparaison entre les différentes stratégies aéroportuaire.

es axes stratégiques de L'EGSA ALGER	Les axes stratégiques de l'ONDA	Les axes stratégiques de Toulouse-Blagnac
<ul style="list-style-type: none"> - La formation et la valorisation des ressources humaines, - L'amélioration du management de l'Etablissement - Le renforcement de la sûreté et la sécurité aéroportuaires, - La mise à niveau des infrastructures et des équipements, - Le développement des activités commerciales et des conditions d'exploitation, - La gestion de l'environnement aéroportuaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise de la Sûreté Aéroportuaire - Qualité et Sécurité des Equipements - Capacité, Qualité et Fiabilité des Installations et de l'espace aérien - Les Ressources Humaines - Les Ressources Financières - Densité du réseau Aéroportuaire - Politique tarifaire incitative - Démarche Marketing - Démarche Qualité - Développement à l'international et partenariats - S'inscrire dans une logique de 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer le réseau aérien - Créer une relation clientèle de qualité - Optimiser et développer les installations - Poursuivre une politique de développement durable - Assurer une gestion optimale

Source : les plan de développement de : L'EGSA Alger, l'Office National Des Aéroports au Maroc(ONDA) et l'aéroport Toulouse-Blagnac.

. Ces expériences peuvent être des modèles de comparaison (**BENCHMARKING**) qui alimentent notre réflexion sur le développement de l'aéroport d'Oran. Les axes qui ressortent de ces expériences traduisent les défis rencontrés par ces organismes aéroportuaires qui sont ; la sécurité et la sûreté aéroportuaire, la qualité de service, management et ressources humaines, capacités des installations et développement des activités.

2.1.4 La vision stratégique de l'EGSA d'Oran :

La vision stratégique²³⁹ adoptée par l'EGSA d'Oran pour encadrer la politique de développement stratégique, est contenue dans l'initiative qui aspire au développement de toutes les infrastructures aéroportuaires et à faire ressortir certaines régions de leur torpeur afin de réussir leurs conversions en zones attractives à forte potentialité. Ainsi que la concrétisation de l'équilibre convoité des régions dans leur quête d'attractivité économique. Cette vision s'articule autour de 3 volets essentiels qui s'inscrivent dans un programme gouvernemental :

- Doter les aéroports d'infrastructures et d'installations, leurs permettant d'atteindre les normes internationales requises en tenant compte des spécificités de chaque aéroports.
- la restructuration et le développement des ressources humaines qui se traduira par la formation du personnel, en prenant en compte l'obligation de la mise en place d'un plan de communication permettant de créer une image de marque pour l'entreprise et la mutualisation de la confiance entre ses travailleurs.

²³⁹ Chargée de communication à l'EGSA d'Oran : « entretien avec le directeur générale de l'EGSA D'Oran », ORAN AIROPORTS NEWS N° 1, avril 2009, P21.

- le développement des activités notamment celle du volet extra-aéronautique par l'optimisation, entre autres, de la publicité.

2.1.5 Les horizons du développement :

Avant d'aller exposer la cartographie de notre réflexion pour le développement de l'aéroport d'Oran, il est intéressant d'identifier les horizons à court terme qui vont définir les perspectives du développement à moyen et long terme.

On peut identifier 2 grands enjeux qui s'affrontent à l'aéroport d'Oran dans l'avenir :

- Augmentation du trafic pour atteindre 2.2 million à l'horizon 2025 afin d'améliorer les qualités de prestations offertes aux clients.
- L'adaptation des installations à la demande du trafic et aux exigences en matière de normes internationales en vigueur.

Pour faire face à ces deux défis, l'aéroport d'Oran devra entreprendre un certain nombre d'actions à court, moyen et long terme :

Pour les actions à **court terme**, l'objectif visé par le plan d'action à court terme est de permettre à l'entreprise d'améliorer sa qualité de service (installation et prestations). La mise en œuvre du plan à court terme se résume en deux phases ;

- **Amélioration de la qualité de service** : à travers la coordination entre les acteurs du système aéroportuaire, la mise à jour des procédures et règles de fonctionnement, et l'amélioration des indicateurs de performance de traitement des passagers (rapidité,..).
- **Le réaménagement de l'actuelle aérogare** ; meilleure répartition des surfaces et reconfiguration du parcours passagers afin d'assurer une meilleure attribution des créneaux horaires.

Les actions à mettre en œuvre à moyen et à long terme ont pour objectifs d'assurer la pérennité et le développement de l'aéroport. Les enjeux et les orientations majeures ont été regroupés en quatre thèmes centraux ;

- S'inscrire dans une politique de développement global qui vise l'adaptation à l'environnement notamment l'environnement législatif et régional.
- Le développement des installations aéroportuaires avec l'adaptation au trafic et aux normes internationales en vigueur (sécurité/qualité/environnement).
- La refonte du système managérial pour offrir une meilleure qualité de service aux clients.
- L'adoption d'une démarche marketing et commerciale qui assure le développement et l'efficacité des activités aéroportuaires.

2.2 S'inscrire dans une politique de développement globale

L'aéroport d'Oran doit faire face aux exigences et aux mutations de son environnement, notamment l'environnement juridique et régional.

2.2.1 Refonte réglementaire et adaptation aux mutations du transport aérien.

A l'absence d'une véritable politique managériale²⁴⁰ et l'influence d'Air Algérie qui conserve encore la mainmise sur plusieurs d'activités, *les responsables de l'aéroport et l'EGSA d'Oran sont invités à maîtriser les métiers du transport aérien, à tracer une politique et une stratégie cohérente en la matière, à définir un cadre réglementaire, institutionnel et administratif précis, opérationnel et opératoire.*

2.2.1.1 Décentralisation et rôle de l'État

Il apparaît que la reconfiguration de l'organisation du secteur de transport aérien est une phase obligatoire afin de faire le passage vers un mode de gestion plus performante de l'aéroport :

²⁴⁰ Sami Amine, « EGSA Alger : une entreprise confrontée à de nouvelles exigences de développement » n°20 de la revue phare, décembre 2000, page 24/25/26

- La multiplication des opérateurs sur la plate forme exige la mise en œuvre des nouveaux textes et lois sur l’aviation civile pour faire de l’aéroport un espace où les intérêts des acteurs se conjuguent de la manière la plus propice au développement du transport aérien et à la qualité de service.

- A cet égard, la refonte réglementaire qui définit une relation plus claire mais surtout décentralisé entre l’aéroport et l’État, forme une étape vers l’intensification du pouvoir décisionnel des aéroports qui se reflète sur le pouvoir de négociation de l’aéroport et ses manœuvres stratégiques.

Le débat sur le développement et la perspective du transport aérien notamment les aéroports, nécessite la mise en place de certaines actions:

- L’activation du processus de libéralisation du transport aérien et l’abandon de toute forme de monopole notamment sur le marché intérieur du transport aérien.
- Une régulation cohérente qui favorise la concurrence dans le transport aérien et dans l’activité aéroportuaire mais dans **le cadre d’une présence efficace et performante de rôle de l’État dans ce processus de régulation**²⁴¹ .
- **La restructuration** de l’autorité de l’aviation civile²⁴² en Algérie, en assurant son indépendance par rapport à la tutelle ministérielle et son adaptation à la conjoncture mondiale du secteur.

2.2.1.2 Vers un changement de gouvernance (nouveau mode de gestion).

Même si les aéroports ont un caractère stratégique qui justifie le maintien d’une maîtrise publique, les exigences économiques et qualitatives montrent la nécessité de la recherche d’un nouveau mode de gestion et de développement pour faire face aux déficiences enregistrées :

²⁴¹ Projet Euro Med Transport Livre bleu, Op.cit., P66.

²⁴² Idem, P67.

- Même si la privatisation de l'aéroport apparaît une incongruité par rapport au principe de la souveraineté nationale notamment avec la complexité de l'atmosphère économique-politique en Algérie, cette option peut permettre l'exploitation optimale du potentiel approuvé de l'aéroport d'Oran.
- La recherche des investisseurs géants dans le domaine aéroportuaire (tel que Vinci air port- ADP management...) peut apporter une solution efficace pour l'efficacité et la rentabilité des installations aéroportuaires basées essentiellement sur un mode de financement rationalisé et échelonné.
- La privatisation et la fin du monopole de "l'homme malade" Air Algérie peut donner un bon signe pour le développement de la compagnie et la desserte aérienne à condition d'éviter les erreurs du passé en coopérant avec les grandes compagnies (Air France, Lufthansa,...) et surtout les « low cost » (RAYNAIR...)
- La recherche du partenariat avec d'autres exploitants d'aéroport et garantir ainsi une participation à la gestion de l'aéroport aux côtés des collectivités locales ainsi qu'une analyse détaillée des modalités de réalisation.
- Le contrat signé entre l'aéroport d'Alger et l'ADP peut être une solution pour les problèmes de gestion et une issue juridique pour le soulagement de la pression lourde de l'État, mais à la condition de garantir un transfert optimal et efficace du savoir faire à la fin du contrat.

C'est vrai que le séisme qui a frappé la scène du transport aérien en Algérie après la dissolution des compagnies privées surtout la compagnie Air Khalifa vient paralyser toute initiative publique pour les réformes de ce secteur mais il me semble que les leçons qu'on peut tirer peuvent montrer la nécessité d'achever le processus de libéralisation dans un schéma de développement global.

2.2.2. S'inscrire dans la logique de développement de la région:

L'aéroport d'Oran peut jouer un rôle essentiel au développement économique de la région Ouest. En plus d'être des infrastructures de transport indispensables à la vocation de plaque tournante oranaise et porte d'entrée internationale, l'aéroport peut générer elle-même d'importantes activités économiques.

Pour le territoire, l'enjeu stratégique se situe avant tout au niveau des retombées sociales et économiques que peut permettre de générer l'infrastructure aéroportuaire, ainsi qu'au niveau de la gestion de l'environnement (nuisances, pollutions, etc.).

2.2.2.1. L'insertion territoriale des plates-formes aéroportuaires ;

Les modes de gestion aéroportuaires et les marges de manœuvre laissées par les pouvoirs centraux aux collectivités locales peuvent nous permettre de tester à quel niveau la dimension aéroportuaire est intégrée dans les stratégies de développement de la région²⁴³.

- L'affirmation du rôle des collectivités locales en matière de gestion et développement des plateformes aéroportuaires.
- le développement de la connectivité de l'aéroport avec le centre-ville dont une opération de liaison de l'aéroport d'Oran avec la ligne de tramway ainsi qu'une liaison avec les autres wilayas par le chemin de fer.
- Accroître les accès routiers autour de l'aéroport d'Oran à travers un schéma d'aménagement global du territoire.

2.2.2.2. Le développement économique et international

Les relations étroites entre les infrastructures aéroportuaires et les dynamiques de la région oranaise montre l'importance du développement des coopérations et des collaborations entre l'aéroport et les collectivités locales qui se traduit par²⁴⁴ :

²⁴³ Projet pilote grand Lyon : les stratégies aéroportuaires, 21/09/04, P 15
www.grandlyon.com/fileadmin/user.../PDF/.../Plan.../Plan_climat_avenir.pdf

²⁴⁴ DROUET Caroline et COLLIN Michèle, Aéroports et dynamique des territoires, DRAST, Décembre 2000, P66. portail.documentation.developpement-durable.gouv.fr/.../CETTEXS...

- **la création et le développement** d'entreprises en lien avec l'activité aéroportuaire, en favorisant l'extension des réseaux et des partenariats concentrés sur un site avec des secteurs d'activité et des relations très variées.
- **Assurer une bonne insertion de l'aéroport** ²⁴⁵ dans son environnement, par le développement d'un véritable système productif local en favorisant l'essor de nouvelles unités par la mise en place de centre de coopération économique et sociale pour faciliter l'implantation d'investisseurs étrangers.
- **Promouvoir une image de ville d'accueil**, avoir une conception globale de l'attractivité à travers le **développement du tourisme, vecteur d'image et d'attraction**, pour bénéficier de retombées toute l'année, en positionnant la ville d'Oran comme **un pôle touristique urbain et de congrès**, à même d'être une destination pour du tourisme de loisirs et d'affaires.
- **développer les activités logistiques liées au fret** et promouvoir l'aéroport auprès de la filière dont le voisinage avec le port est une opportunité pour le développement du marché des poissons frais.

2.2.2.3. La gestion durable du développement aéroportuaire

L'exploitation du réseau aéroportuaire doit intégrer les préoccupations liées aux effets négatifs sur l'environnement de façon à assurer²⁴⁶ :

- la sauvegarde du patrimoine, de la limitation des nuisances, en élaborant une charte environnementale et créer une commission de l'Environnement.
- la rationalisation de la gestion des énergies et de la protection de l'environnement par la mise de systèmes de gestion environnementale, la promotion de bonnes pratiques environnementales dans le domaine aéroportuaire.

²⁴⁵ La gestion d'un aéroport international : la coordination d'un réseau d'un millier d'entreprises, page 01. www.insee.fr/fr/ppp/sommaire/imet109h.pdf

²⁴⁶ Plan Stratégique 2004 - 2007 de l'office national des aéroports au Maroc, page 13 ; www.ona.ma/ONDA/Fr/Plan Du Développement Stratégique/Word.

- Impliquer efficacement les collectivités et les instances décisionnelles et assurer un lobbying au niveau régional et national.

2.3. Une restructuration de l'aéroport d'Oran axée essentiellement sur la qualité de service en répondant aux attentes des clients.

L'un des défis stratégique de l'aéroport d'Oran est d'assurer un bon fonctionnement de la plate forme aéroportuaire qui se reflète sur la qualité de service perçus par les usagers de l'aéroport.

Face aux problèmes liés au dysfonctionnement analysé déjà dans le chapitre précédent, il paraît intéressant de mettre en œuvre des actions qui permettent l'amélioration des conditions de traitement des passagers à travers une refonte de l'organisation actuelle.

Une telle réorganisation autour de la plate-forme et d'unités opérationnelles de l'aéroport doit passer par une *redéfinition des rôles des acteurs de l'aéroport, l'adoption de l'organisation d'un dispositif de règles et procédures, de valorisation des ressources humaines et l'amélioration de la qualité de traitement des passagers* :

2.3.1. Redéfinition du rôle de l'exploitant :

Parmi les difficultés au niveau de l'aéroport d'Oran²⁴⁷, il faut insister sur l'absence de rôle efficace de l'exploitant de l'aéroport, ce qui limite l'effort pour améliorer les performances du fonctionnement de l'aéroport.

Dans cet esprit, il est important de mettre en place les actions permettant l'activation et le remodelage de cet acteur central et principal dans le fonctionnement et la gestion de l'aéroport :

- L'intensification du rôle de l'exploitant dans le processus des opérations notamment celles du traitement des passagers, en représentant une qualité de service adéquate aux attentes des clients.

²⁴⁷ Voir également la synthèse du chapitre 03 : section : analyse de fonctionnement, page 120.

- L'amplification du pouvoir de l'exploitant face aux autres acteurs par la formalisation des métiers aéroportuaires autour de son rôle de coordinateur.
- Le renforcement de la présence du gestionnaire dans les différentes zones d'activité de l'aéroport et assurer une supervision intégrale sur toutes les activités et les services aéroportuaires (fret, zone réservée...).
- Mobilisation des différents acteurs autour des projets de l'aéroport qui devront être au service de la satisfaction des clients par une solidarité et unification des objectifs des intervenants.

Cette réorganisation du rôle de gestionnaire doit s'inscrire dans un cadre global d'une politique de restructuration et d'organisation du transport aérien, ce qui va permettre une réorganisation de l'E.G.S.A d'Oran. Cette réorganisation devra mettre fin à la centralisation du pouvoir et aux chevauchements des responsabilités entre le niveau opérationnel et fonctionnel.

2.3.2. Procédures et règles de fonctionnement

L'une des priorités et des exigences de développement de l'organisation est de clarifier les missions, rôles, attributions, responsabilités et autorités de tous les intervenants (police, compagnies, aviateurs, ...). Une mise en œuvre d'une démarche d'élaboration²⁴⁸ des procédures de gestion doit se poursuivre et toutes les procédures relatives aux actes de gestion seront clairement rédigées et connues de tous afin d'assurer une meilleure maîtrise de l'organisation, des moyens et méthodes de fonctionnement de l'aéroport dans l'ensemble de ses activités :

- Garantir une meilleure répartition des tâches et responsabilités entre les partenaires de l'aéroport en évitant les chevauchements et l'interférence des responsabilités.

²⁴⁸ Voir l'organisation de l'EGSA d'Alger ; www.egsa-alger.dz/organisation.

- La mise en place et le développement de cahiers des tâches qui décrivent les responsabilités et les missions de chaque salarié au sien de l'organisation interne de l'aéroport.
- La refonte du manuel d'aérodrome, en répondant aux exigences des normes OACI en termes de sécurité aérienne (annexes 7 et 14) par **l'adoption de sa certification.**
- Développer **un manuel d'exploitation** de l'aéroport en conformité aux normes I.A.T.A et assurer un respect de la charte qualité.
- Mettre en évidence la relation entre l'aéroport et l'EGSA d'Oran par une séparation claire entre les tâches opérationnelles et de fonctionnement.
- la mise en œuvre efficace des procédures, des systèmes de reporting, des bilans; des études en assurant un certain professionnalisme.

Ces initiatives doivent assurer au préalable le respect sacré qui traduit une culture aéroportuaire basée surtout sur des valeurs, normes et d'éthique des différents acteurs de l'aéroport.

2.3.3. Compétences et Formation des Ressources Humaines

Des efforts doivent être fournis pour la poursuite du développement professionnel de l'élément humain afin de l'adapter aux volumes de passagers traités. Ces effort doit favoriser²⁴⁹ ;

- La mise en place d'une politique conséquente, favorisant la motivation et l'épanouissement social de l'ensemble du personnel.
- Fédérer l'ensemble du personnel autour des objectifs et valeurs partagées qui peuvent être le support d'une véritable culture d'entreprise.

²⁴⁹ Pierre Lemone, Ressources humaines, séminaire de formation, le 16 novembre 2006.

- Optimiser la gestion des ressources humaines en favorisant la montée en compétences des salariés d'entreprises et de leurs dirigeants.

En outre, **la formation des personnels** est un élément-clé de la réussite du travail entre de chaque maillon de la chaîne. L'aéroport d'Oran doit mettre en œuvre des actions de formation permettant de²⁵⁰ :

- développer les connaissances et les compétences de son personnel par renforcement de son potentiel d'encadrement surtout dans les métiers techniques, requérant des compétences élevées.
- Recyclage des différentes catégories socioprofessionnelles ²⁵¹(maîtrise, encadrement) leur permettant de s'adapter aux nouvelles conditions de gestion et d'exploitation des aéroports.
- Formation sur la spécificité des métiers aéroportuaires surtout les métiers cœur de l'aéroport tels que la maintenance à travers la mise en place d'un système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur GMAO.
- la formation de staffs²⁵² de haut niveau pouvant traiter des sujets inhérents au développement de l'établissement et répondant à des objectifs tracés aux cadres.
- Assurer une formation spécifique aux activités aéroportuaires pour les divers intervenants dans le système aéroportuaire (contrôle aérien, maintenance aéronautique, sûreté aéroportuaire et gestion, commerçants,...) afin de répondre aux exigences en termes de qualité de service.

Ces actions ne peuvent être, en tout État de cause, effectuées sans la mise en place d'un plan communicationnel permettant la circulation de l'information et le consensus entre les différents intervenants dans ce système aéroportuaire.

²⁵⁰ BATEL Assia, la gestion des ressources humaines, les séminaires de formation à l'EGSA d'Oran 2006 doc pdf.

²⁵¹ Projet Euro Med Transport Livre bleu, Op.cit., P43.

²⁵² Plan Stratégique 2004 - 2007 de l'office national des aéroports au Maroc, page 10.

2.3.4. Améliorer la qualité de traitement des passagers

L'aéroport d'Oran doit relever le défi de la qualité, en cherchant à mener des enquêtes de satisfaction et d'impliquer tous les partenaires dans une démarche qualité qui vise à atteindre cette satisfaction des clients.

La bible des bonnes pratiques²⁵³ entre les partenaires sont les engagements pris entre le gestionnaire et les partenaires. Ces engagements doit décrire des engagements à travers un référentiel qui comprend :

- **L'information aux passagers**,²⁵⁴ tels que l'affichage des vols en temps réel dans les aérogares, les bornes d'information et d'orientation en aérogare d'une signalétique et d'une communication spécifiques, les banques informations, les bureaux de tourisme, les renseignements téléphonés, les fonctions Internet intégrées.
- offrir aux passagers et au public **les meilleures conditions de fluidité**²⁵⁵, notamment pour leur libérer du temps, faciliter leurs formalités et les placer dans un environnement favorable les incitant à utiliser les services marchands proposés par l'aéroport (les commerces notamment) ainsi que la facilitation de l'accès à l'aéroport (accessibilité aux handicapés).
- **d'accueil et de confort**²⁵⁶, renforcement des efforts de nettoyage et d'entretien, d'engager d'importantes **modifications architecturales et esthétiques telles que**

²⁵³ Référentiel d'engagements de services aux passagers étendus aux partenaires des aéroports français, union des aéroports français, P 07 /www.aeroport.fr/fichiers/referentiel_V2.pdf

²⁵⁴ Qualité de service : Aéroports de Paris obtient la certification ISO 9001 de ses systèmes informatiques et de télécommunication.

²⁵⁵ EGSA D'Alger, « Nouvelle aérogare d'Alger : une infrastructure moderne et sure, N°89 LE PHARE, Septembre 2006, page 15.

²⁵⁶ EGSA Constantine, les aéroports de l'est : Amélioration des conditions d'Accueil, LE PHARE N° 51, juillet 2003, page 29.

la lisibilité, la transparence et la lumière ainsi que d'assurer le confort et l'ambiance générale à travers l'acquisition des équipements et l'amélioration de la décoration (les couleurs et le design).

- **Coordonner les opérations avec les compagnies aériennes et le contrôle aérien** à travers le suivi en temps réel des vols et des horaires ainsi que l'aide à l'affectation des ressources aéroportuaires (postes avions, comptoirs, salles de départ/arrivée, tapis de livraison bagages).
- l'exploitant de l'aéroport est invité à revoir l'efficacité globale par **l'optimisation²⁵⁷ de la fonction d'enregistrement et l'instauration du nouveau système de tri bagages(système standardisé)** automatisé pour aider les compagnies aériennes à offrir à leurs clients des livraisons bagages de haute qualité.
- **Maintien d'une offre de commerces complète et attractive** et la mise en service d'un ensemble de restauration accueillant et performant et le développement et la diversification des services commerciaux.
- **Créer une gamme complète de services** afin de proposer des réponses ciblées à des segments de clientèle identifiés, notamment pour les clients VIP (les hommes d'affaire,...).

2.4 Assurer le développement des capacités aéroportuaires pour répondre à la demande de trafic.

Assurer en permanence une vision globale et cohérente des besoins pour adapter de manière optimale les infrastructures de l'aéroport :

2.4.1 Investir et anticiper pour préparer l'avenir

²⁵⁷ Op.cit, LE PHARE, N°89, page 15.

Le développement des infrastructures et des installations de l'aéroport d'Oran doit passer par une adaptation à la demande du trafic et par la mise en œuvre d'une anticipation et d'une connaissance réelle des besoins des clients²⁵⁸ :

- La modernisation des installations et leurs équipements doit passer par une mobilisation, rationalisation et optimisation des investissements, en assurant une meilleure allocation des ressources financières et une bonne rentabilité qui maintient une situation financière saine de l'aéroport.
- En effet, Il n'est pas non plus question d'investir de façon anarchique dans les équipements (augmentation du nombre de stationnements sans accroître les capacités des aérogares...) ou encore de ne pas coordonner ces investissements avec les moyens d'exploitation (ressources humaines,...). C'est pourquoi, il est intéressant d'éviter des projets aussi coûteux, surdimensionnée ou mal équilibré tel que celui de la deuxième piste d'Oran.

2.4.2 Adapter la Sécurité aéroportuaire aux Exigences internationales

Il y a une exigence de mise en œuvre d'un plan de sécurité pour limiter tout acte de sabotage, et les incidents de bâtiments, des équipements et des marchandises afin de permettre le sauvetage des vies humaines et le maintien des opérations aériennes. Ce plan²⁵⁹ doit permettre d'assurer les mesures suivantes :

- Définir les procédures de coordination des activités des divers services de l'aérodrome et les services des agglomérations voisines qui pourraient aider à faire face aux diverses situations d'urgence (opération de sauvetage et de secours).

²⁵⁸ GANOUN Hakim, Op.cit., page28/29.

²⁵⁹ Abdelaziz Boudjellel, les aéroports nationaux face aux situations d'urgence, Le PHARE N°34, février 2002, P 24/25.

- la formation et le recyclage des personnels en conformité aux normes de sécurité aéroportuaire doit s'accomplir par la refonte et la réorganisation du Service de Sécurité Incendie et Sauvetage(SSIL), et la disponibilité des moyens matériels pour s'adapter à la situation d'une crise, surtout les incendies.
- Préparer l'accueil des avions de plus grande capacité à travers la mise en œuvre d'un plan de servitude aéronautique et respect de ces exigences²⁶⁰. L'aéroport doit se doter de radars d'approche (ILS 3) et de dispositifs de balisage et d'équipements plus performants, pour être aptes à accueillir les aéronefs de tous les pays, quelles que soient leurs exigences en matière de sécurité des opérations aériennes.
- La mise à niveau avec des systèmes d'exploitation suivant les recommandations de l'OACI, et leurs mises à jour, qui peuvent se traduire par des avantages importants en matière de gestion des courants de trafic et d'économie du transport aérien.

2.4.3 Relever le défi de la Sûreté Aéroportuaire

Pour répondre aux nouvelles exigences en matière de sûreté aéroportuaire, il sera nécessaire de procéder à la mise à niveau des aéroports nationaux à travers :

- l'harmonisation des PSA (Programme de Sûreté Aéroportuaire), l'élaboration des PEN (Procédures d'Exploitation Normalisées), la réalisation²⁶¹ d'un programme d'équipements et d'aménagements des aéroports pour les amener au niveau de conformité exigé par la conjoncture actuelle.
- Mise en place d'une base légale aux différentes mesures de sûreté conformément aux annexes de l'OACI. Ces dispositifs seront renforcés par l'introduction d'un système de contrôle de la sûreté par la biométrie ainsi que la gestion des crises à l'aéroport.

²⁶⁰ Plan Stratégique 2004 - 2007 de l'office national des aéroports au Maroc, page 09.

²⁶¹ Le PHARE, Op.cit, N°34, P 24.

- Réduction du nombre de points de contrôles d'accès²⁶² et facilitation de l'accès des passagers ainsi que tous les utilisateurs de l'aéroport. Cela exige la coordination par l'exploitant de l'aéroport de la mise en œuvre des mesures de sûreté en vue de faciliter la fluidité de circulation dans les installations terminales ;
- Établir une redevance de sûreté affectée exclusivement à la sûreté de l'aviation en vue de ne pas être contraint de financer la sûreté par le fonctionnement;
- Il est nécessaire que le gestionnaire d'aéroport se dote d'un responsable de sûreté adéquatement formé. Un intérêt particulier doit être accordé à la formation, basée sur les mallettes pédagogiques normalisées de l'OACI. Ces actions²⁶³ de formation doivent concerner l'ensemble des populations impliquées dans la sûreté aéroportuaire.

2.4.4 Assurer l'adaptation aux normes internationales de qualité.

Mise aux normes des infrastructures aéroportuaires par rapport aux normes préconisées par IATA, en assurant la cohérence entre les éléments de système aéroportuaire. Cela passe par d'Assurer un dimensionnement des installations conformément aux normes IATA, en privilégiant un niveau de qualité entre le **B** et **C** qui permettent une meilleure qualité et une surface optimale ainsi qu'une durée d'attente acceptable ainsi que L'acquisition des certifications ISO 9001 et 14009 à travers la mise d'une démarche qualité.

2.4.5 S'inscrire dans une politique de développement durable et maîtrisé

Il importe d'accompagner ces démarches en faisant de l'aéroport un relais de la politique de développement durable. Le développement de l'aéroport doit être « durable » en ce sens qu'il doit²⁶⁴ :

²⁶² Cette option est nécessaire pour assurer la fluidité des flux passagers compte tenu aux difficultés enregistrées dans la phase de l'analyse de cheminement du parcours passagers.

²⁶³ Plan Stratégique 2004 - 2007 de l'office national des aéroports au Maroc, page 10.

²⁶⁴ GANOUN Hakim, Op.cit. P62.

- reposer sur une croissance maîtrisée de l'activité (et non une croissance tous azimuts du trafic qui pourrait générer des situations d'engorgement voire de saturation et qui risquerait de détériorer la qualité de service).
- être en coordination avec les capacités d'accueil de la ville (infrastructures, capacités d'accueil des sites, capacité hôtelière).
- poursuivre la mise en place et le suivi des indicateurs environnementaux²⁶⁵ en instaurant un système de management environnemental en vue d'obtenir une certification ISO 14001.

2.5 Le développement des activités aéroportuaires

Le développement de l'activité de l'aéroport passe par l'adoption d'un certain nombre de décisions permettant une parfaite connaissance du marché et de son évolution et le développement des activités aéronautiques et extra aéronautiques.

2.5.1 Mettre en place une démarche Marketing

La mise en place d'une démarche marketing est une nécessité pour l'amélioration de l'offre de services pour répondre efficacement à la demande et soutenir la croissance souhaitée. La restructuration du trafic aérien par une segmentation fine des typologies des compagnies et passagers ainsi que pour son régime (national, international) à travers l'adoption d'une démarche commerciale performante qui réponde aux spécificités et aux exigences de chaque partenaire (compagnies, investisseurs et industriels,..) :

- l'instauration d'un outil informatique performant et la constitution de bases de données, qui doit permettre de réaliser des analyses fines, de pouvoir déterminer le profil ainsi que le positionnement, et de fixer des objectifs réalistes.
- Cette démarche²⁶⁶ doit privilégier la rentabilité et une meilleure prise en charge de la clientèle par une diversification de l'offre de services aux passagers, tels que les

²⁶⁵Plan stratégique 2006-2010 des aéroports de la Côte d'Azur, societe.nice.aeroport.fr/.../Plan%20strategique%202012, page 15

commerces en zones sous-douanes, les services VIP payants et une meilleure utilisation et optimisation des surfaces et du patrimoine foncier (parking auto, restaurant , ...) ainsi que sur le développement du concept d'aéroport d'affaires.

- Assurer l'autonomie et l'indépendance de l'aéroport d'Oran vis-à-vis des autres acteurs et la domination de l'État pour une renforcer le pouvoir de négociation de l'aéroport et par conséquent ses choix et alternatives commerciales.

2.5.2 Les activités aéronautiques

Le développement de ce segment d'activité passe par :

- **L'implantation de compagnies « low cost »** : les liaisons « low cost » permettraient d'atteindre le point d'équilibre ; c'est une solution pour remplir les heures creuses dans le programme de vol et assurer une bonne répartition du trafic sur les tranches horaires²⁶⁷. Pour attirer des compagnies low cost, il faut que le gestionnaire réduise la taxe d'aéroport²⁶⁸ surtout les taxes de sécurité/sûreté, ce qui nécessite que l'État trouve une solution concernant ces redevances sûreté-sécurité. Cette solution est aussi performante pour le développement du trafic aérien à travers des nouvelles liaisons, qui peut diminuer les tarifs et engendrer une augmentation des revenus.
- **L'ouverture de nouvelles lignes**²⁶⁹ : On constate que la liaison Alger-Oran présente plus de 72% du trafic domestique, cela explique que l'aéroport d'Oran fait partie de la zone de chalandise pour le Hub d'Alger (d'où la compagnie Air Algérie est la compagnie basée). Donc il y a un potentiel et une possibilité de créer des lignes directes entre Oran et la destination finale : Barcelone, Grande Bretagne, Frankfort. Cela nécessite à mettre en place une stratégie marketing

²⁶⁶ Plan Stratégique 2004 - 2007 de l'office national des aéroports au Maroc, page 11.

²⁶⁷ Cette solution peut augmenter la capacité de l'aéroport d'Oran de plus de 3 millions de passagers par an.

²⁶⁸ Quel avenir pour l'Aéroport international Strasbourg ?, Page 05 ; www.strasbourg.cci.fr/969_PE_222.pdf.

²⁶⁹ Plan stratégique 2006-2010 des aéroports de la Côte d'Azur, page 13.

offensive pour inciter les opérateurs aériens à ouvrir de nouvelles lignes ou à intensifier les dessertes à travers des offres promotionnelles (zéro taxes dans les heures creuses,...)

- **Le développement de la compagnie basée :** Le développement de l'aéroport est extrêmement lié au développement de la compagnie d'où la recherche d'une compagnie basée (par exemple Tassili Airlines) qui peut non seulement développer le trafic mais aussi être une solution efficace pour le développement des infrastructures, installations et même équipements aéroportuaires. Cette solution devrait aussi contribuer **à la constitution d'un hub oranais** capable de concurrencer le hub d'Alger et diversifier le réseau aérien par l'ouverture de nouvelles lignes (démarcher librement les compagnies par l'aéroport).
- **Le développement des vols charters/vacances :** Les vols charters représentent seulement les vols de pèlerinage vers Djeddah, qui sont en effets des vols réguliers classiques. Il existe un potentiel important à développer surtout dans la période estivale (programme d'été) pour laquelle on peut remarquer la forte demande des émigrés à destination de l'Europe (Espagne, Allemagne,...) ainsi que vers le grand Maghreb (Tunis, rabat,).
- **Le développement de l'aviation d'affaires :** Le développement de ce segment nécessite des investissements pour lesquels l'aéroport doit prendre en considération l'adaptation de futurs réaménagements aux exigences spécifiques de ce segment.

2.5.3 Les activités extra aéronautiques

La recherche de nouvelles opportunités commerciales est une préoccupation majeure pour la génération de nouveaux revenus, et l'amélioration de la part des recettes extra aéronautiques dans le chiffre d'affaires de l'aéroport d'Oran. Cela passe également par le

développement de l'offre de services marchands pour exploiter pleinement le potentiel commercial de l'aéroport à travers²⁷⁰ :

- L'augmentation des surfaces de commerces, de boutiques et restaurants pour atteindre les standards internationaux en vigueur (10% de la surface globale) lors du nouvel aménagement de l'aérogare.
- Le réaménagement des emplacements, de la configuration, de l'ambiance des zones commerciales et de la visibilité.
- l'élargissement de l'offre de produits afin de répondre aux besoins ciblés de l'ensemble des passagers aériens et de favoriser une plus grande attractivité de l'offre commerciale.
- La mise en place de l'activité «DUTTY FREE»²⁷¹ pour l'amélioration de la perception du niveau des prix de l'offre commerciale et de la fidélisation de la clientèle.

²⁷⁰ Rapport d'activité de l'Aéroports de Paris 2006, Op.cit., P 31.

²⁷¹ Plan Stratégique 2004 - 2007 de l'office national des aéroports au Maroc, page 10.

CONCLUSION

Il est clair que le potentiel important de l'aéroport est confronté à un environnement porteur de diverses opportunités qui s'ouvre à des perspectives de développement très encourageantes et très ambitieuses.

Un certain nombre d'objectifs et d'orientations peuvent donc, à la lumière de ces analyses de l'État des lieux précédentes, être assignés à une réflexion stratégique de développement en tenant compte des défis d'ordre interne et externe. Les réflexions qui en découlent permettent l'identification des principaux axes globaux qui déclinent par la suite la stratégie du développement de l'aéroport d'Oran.

L'ensemble de ces réflexions présentées au cours de ce travail résume les enjeux qui s'imposent à l'aéroport d'Oran qu'on peut les regrouper par quatre axes majeurs ;

1. S'inscrire dans une politique de développement global qui vise l'adaptation à l'environnement notamment législatif et régional.
2. Le développement des installations aéroportuaires avec l'adaptation au trafic et aux normes internationales en vigueur (sécurité/qualité/environnement).
3. L'adoption d'une démarche marketing et commerciale qui assure le développement et l'efficacité des activités aéroportuaires.
4. La refonte du système managérial pour offrir une meilleure qualité de service aux clients.

Le développement de l'aéroport doit s'inscrire dans une politique d'investissements rationalisés qui passe d'une part, par une anticipation rigoureuse de la demande et d'autre part, par une maîtrise cohérente et une coordination stricte de la croissance de l'offre.

CONCLUSION GENERALE

Il est intéressant de souligner le caractère paradoxal entre le potentiel avéré de l'aéroport d'Oran et la réalité marquée par un affaiblissement des indicateurs de la performance. L'objet de **cette contribution était d'essayer de mener une réflexion sur le développement stratégique de l'aéroport d'Oran**. Au terme de cette étude, on retiendra principalement le caractère ambivalent des pratiques en cours.

La question du développement est toujours une affaire politique par excellence ; le manager et le décideur de l'entreprise doivent exécuter les ordres de l'homme politique. Ce dernier qui se trouve au milieu d'une telle abondance financière, doit préserver un taux de croissance suffisant pour faire face aux exigences socioéconomiques (inflation, chômage...). Le politique a opté aussi pour un développement des infrastructures visant la relance de l'économie en pleine difficulté.

Par ailleurs, les entreprises algériennes, notamment celles qui ont le statut public, sont restées longtemps des laboratoires ouverts aux différentes restructurations et réformes qui ont empêché la stabilité de ces organisations et leur adaptation dans un environnement défavorable à toute initiative de développement et de croissance. **Cette situation a concrétisé et a renforcé le rôle de la tutelle « paternelle » de l'État dans tous les schémas de planification et de développement.**

Les aéroports algériens n'ont pas échappé à cette logique dans le fait que ces derniers étaient victimes non seulement des mutations du système économique, mais ils étaient aussi des espaces fermés au service des intérêts des différents acteurs de la chaîne du transport aérien.

Un accouchement de « La montagne qui a enfanté une Souris » !

Un coup d'œil sur les performances économiques de l'aéroport d'Oran dévoile **l'existence d'un contraste dans l'ampleur de l'écart entre les capacités potentielles de l'aéroport et les performances de croissance.** Cette divergence est la traduction de l'absence d'une politique stratégique de développement capable de transformer ces atouts en véritables facteurs de progrès.

Une brève rétrospective nous raconte que l'aéroport d'Oran a été construit en 1913 pour jouer un rôle important dans la chaîne du transport aérien en Algérie et au niveau du bassin méditerranéen. Cette importance est liée au potentiel éprouvé dont jouit l'aéroport d'Oran. Or, la réalité nous a montré que **ce dernier renferme pas mal de problèmes, faiblesses et défaillances de son système managériale ainsi qu'une faible réactivité aux aléas de l'environnement.**

Au delà de toute obscurité et pessimisme, la réalité nous montre le drame d'un aéroport considéré comme promoteur de développement de la région oranaise. Un aéroport qui se trouve aujourd'hui avec moins d'un million de passagers, incapable de garantir les basics de la qualité de service et de s'adapter aux normes et aux exigences internationales. Un aéroport qui n'est en mesure de prendre en charge les besoins de ces clients, **n'est autre chose qu'un aéroport.**

Je crois fortement que le temps est venu pour revendiquer les pratiques et les politiques qui régissent les aéroports. **Ces derniers sont restés longtemps des laboratoires ouverts aux diverses réformes et restructurations, faisant de l'aéroport un simple lieu de passage et de transit.** Cette situation s'aggrave devant les contraintes du management public marqué par une lourde présence de l'État comme financier et

propriétaire, l'hégémonie et la grande influence des compagnies aériennes et des services de l'État, ainsi qu'une inefficacité économique et opérationnelle.

Ce qu'on peut, ce qu'on doit et ce qu'on réalise réellement.

En effet, il existe une nécessité déterminante de **la mise en œuvre d'une stratégie de développement cohérente à moyen et long terme** pour relever les défis qui s'imposent dans un climat de concurrence féroce.

Cette stratégie ne nous empêche pas de signaler l'obligation **d'une mise à niveau qui ne concerne pas seulement l'aéroport d'Oran mais aussi bien le secteur du transport aérien**, et qui prend en considération le facteur humain comme facteur clé du succès. Une mise à niveau qui doit assurer un bon fonctionnement de l'aéroport dans un climat de respect des procédures et des règles, avec comme but de trouver la cohésion organisationnelle du système aéroportuaire dans son ensemble.

En outre, il paraît nécessaire **d'engager des réformes juridiques** touchant le statut des aéroports. Ces réformes doivent offrir des perspectives sur le développement et le financement des installations, le transfert des technologies et du savoir-faire spécialisé de manière à répondre efficacement aux exigences des clients et des partenaires.

Cette mise à niveau doit être accompagnée par **une politique d'investissement ambitieuse** favorisant l'adaptation de ces installations aux exigences du trafic et aux normes internationales en vigueur afin d'assurer l'insertion des plateformes aéroportuaires dans leur milieu régional et favoriser le développement de la région.

Cette mise à niveau doit prendre **les clients de l'aéroport au centre de ses préoccupations afin de permettre l'assurance de la qualité de service**. En plus, le développement des activités passe par la multiplication de lignes aériennes, l'extension et

l'utilisation optimale de la zone de chalandise afin d'être à l'écoute des besoins réels de ces clients notamment ceux liés à la fonction commerciale.

Par ailleurs, A l'absence des études prospectives du trafic aérien, il sera difficile de mener une analyse objective et des prévisions quantifiées. Cependant, l'évolution passée du trafic ne peut pas justifier l'objectifs arrêté à 2.2 million de passagers à l'horizon 2025 notamment avec le recul du trafic domestique et le faible développement des compagnies et la desserte aérien. En résultat, le nouveau projet de l'aérogare passagers déjà en retard comme celui du système de piste risque d'être surdimensionné ce qui induira une surcapacité des infrastructures. En cette occurrence , je crois que **les dirigeants sont invités à mettre en œuvre une stratégie attractive auprès des compagnies** aériens et les divers usagers de l'aéroport pour accélérer la croissance du trafic afin de pouvoir finalement atteindre le trafic adéquat au niveau des aménagements prévus.

Vers la refonte de la problématique !

A travers mon travail, j'ai étudié beaucoup de rapports de diagnostic qui ne cessent tous d'identifier les ruptures et les carences mais qui trouvent finalement leur place dans les tiroirs et les archives des responsables. Cela m'oblige à refondre ma problématique car le problème n'était finalement pas un problème de diagnostic, de planification, de financement ou bien de manque de capacité. J'en arrive donc à envisager une autre problématique qui réside dans ce **système pétrolier, mono rentier, fermé, centralisé, plein d'idéologie** qui limite toute initiative de progrès. Un système qui encourage la dégradation des valeurs, endommage la culture et la personnalité de l'entreprise. Tout simplement un système qui paralyse le décideur, lui donnant un comportement chaotique se reflétant par des décisions irrationnelles, incohérentes et qui omet les particularités de chaque entreprise et de chaque activité.

Face à une situation pareille, l'avenir de l'aéroport d'Oran suit son chemin vers l'ambiguïté et l'inconnu. Cette situation demeurera figée avec plus d'engagement de l'État et le frein des réformes et la libéralisation du transport aérien, ce qui causera la stagnation et plus encore de dégradation de la qualité des prestations. L'optimisme restera en effet loin d'être de rigueur car certains indicateurs montrent l'impossibilité de mener un développement dans une atmosphère pareille. En revanche, je crois que l'achèvement des projets en cours notamment celui de la nouvelle aérogare passagers, la politique de l'Etat visant le développement du secteur et son adaptation aux normes internationales en vigueur, et la volonté des dirigeants d'assurer l'efficacité du système managériale et de leur effectifs (la démarche ISO en cours,...), peuvent contribuer à améliorer la qualité de service et assurer la vocation international de l'aéroport d'Oran.

Les limites du travail

A l'issue de cette synthèse, je voudrais profiter de l'occasion pour affirmer que ce travail était pour des fins purement académiques compte-tenu des problèmes d'accès à l'information et aussi aux moyens et aux conditions difficiles. De plus, je ne m'efforce pas de faire un diagnostic exhaustif de l'ensemble des domaines d'activités aéroportuaires et encore moins d'apporter les solutions idéales à la problématique. C'est pourquoi, je crois que cette contribution personnelle mérite d'être approfondie et complétée d'une part, par un lancement d'un débat sur le sujet notamment avec l'absence flagrante d'une politique et une stratégie de développement au niveau des décideurs, dans un monde de concurrence féroce, et d'autre part, par l'élaboration d'un business plan permettant le chiffrage et la mise en œuvre de ce plan de développement.

BIBLIOGRAPHIE

BIOBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. ANSOFF .I, Stratégie de développement de l'entreprise, Paris, Editions d'Organisation, 1987,287 pages.
2. BARTOLI Annie et HERMEL Philippe : « le développement de l'entreprise : nouvelles conceptions et pratiques», Paris, Edition Economica, 1989, 421pages.
3. BEN TURKIA Mourad, le management public, Tunis, centre de recherches et d'études administratives, 1992, 314 pages.
4. Bernard Garrette, Rodolphe Durand et Pierre Dussauge, Strategor: Stratégie, structure, décision, identité, 2eme édition Dunod, 1993, 960 pages.
5. BOITEUX Marcel, « le transport : choix de investissement et couts des naissances », Paris, commissariat générale du plan 2001, 269 pages.
6. BOUCHET Pierre, le transport international, Paris, Economica, 1991, 530 pages.
7. BIDAULT Francis, le champ stratégique de l'entreprise, paris, Economica, 1988, 267 pages.
8. BRUSSEAU Xavier, Aérogare passager, Edition Techniques de l'Ingénieur T.I, la base documentaire : les aménagements des voies de transport, juin 2006, 25 Pages.
9. CAPET Marcel, CAUSSE Geneviève, MEUNIER Jeanne, Diagnostic, Organisation Et Planification D'entreprise, : Diagnostic et Politique Générale, Tome1, paris, Economica, 1986,587 Pages.
10. DAYAN Armand et autres, Manuel de gestion, volume1, paris, ELLIPSES/AUF, 1999, Page1055.
11. DESREUMAUX .A, Stratégie, Paris, Dalloz, 1993, 657 pages.
12. DURAND Rodolphe, guide du management stratégique, Paris, DUNOD 2003, 392 pages.
13. GAUSSANT et COLIN Arnaud : « Le transport dans le monde » Paris, Edition Economica, 1998, 382 pages.
14. GERVAIS Michel, contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Paris, Economica 1989, 774 pages.
15. GOUSSAUT Michel, le transport dans le mande : synthèses géographique, Armand colin, paris 1998, 95 pages.

16. HABIB farés, initiation au management stratégique, Paris, édition T.S.A, 1990, 192 pages.
17. HAMMADOUCHE Ahmed, méthodes et outils d'analyse stratégique, Alger, les Editions CHIHAB, 1997, 182 pages.
18. HARLE .E, CHEVALIER .G, D'HOURAONE. J, Comment adapter l'entreprise a l'évolution des marchés, Paris, DUNOD 1988, 184 pages.
19. MAHE DE BOISLANDELLE HENRI, Dictionnaire de gestion, Paris, Economica, 1998, 517 pages.
20. MARMUSE Christian, politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques, paris, Economica, 2eme édition, 1996, pages 651.
21. MAIRE Claude : « méthodologie du business plan » Edition d'Organisation, Paris2002, 276 pages.
22. MARTINET .A.CH, la stratégie, Paris, VUIBERT, 1983, 320 pages.
23. MARTINET A.CH., Ahmed Silem, lexique de gestion, Paris, édition DALLOZ, 2000, 455 pages.
24. MERLIN Pierre, Le transport aérien, Paris, Edition PUF, 2002, 127 pages.
25. ORSONI J., le management stratégique : la politique générale de l'entreprise, Paris, Vuibert entreprise 1990, 186 pages.
26. Orsoni .J, HELFER Jean-Pierre, le management stratégique, Paris, Vuibert entreprise, 1994, 256 pages.
27. PAVAUX Jacques, l'économie du transport aérien : la concurrence impraticable, Paris, Economica, 2eme édition, 1984, 434 pages.
28. PORTER. M, choix stratégiques et concurrence, Paris, Economica, 1982, 426 pages.
29. PORTER M., L'avantage concurrentiel, Paris, Inter Editions, 1986, 647 pages.
30. QUINET Emile, principes d'économie des transports, Paris, Edition Economica, 1998, 419 pages.
31. QUINET Emile, infrastructure de transport et croissance, Paris, Economica, 1992, 126 pages.
32. QUINET Emile, Lucien Touzery, Henri Triebel, économie des transports, Paris, Economica, 1982, 282 pages.
33. SICARD Claude, le manager stratège : manuel pratique d'analyse stratégique d'entreprise, Paris, DUNOD 1994, 311 pages.

34. SIDI AHMED Abdelkader, Où va l'Algérie, Algérie : Quel développement, édition CDS, Alger, 2003, page 95-123.
35. TALHA Larbi, Ou va l'Algérie, l'économie algérienne au milieu du gué : le régime rentier à l'épreuve de la transition institutionnelle, Alger, édition CDS, 2003, page 125-160.
36. Tarondeu .J.C, Stratégie Industrielle, Paris, Vuibert, 1998,194 Pages.
37. THIBAUT. J.P, Le diagnostic d'entreprise, Paris, Organisation, 1985, 556 pages.
38. THIETART Raymond -Alain, la stratégie d'entreprise, Paris, EDISCIENCE international, 2ème Editions, 1997,247 Pages.
39. TEFRA Martine, Economie des transports, Paris, Ellipses, 1996, 419 pages.
40. WESTNEY . E. Richard, gestion de petits projets : techniques de planification, d'estimation et de control, Afnor gestion 1991, 304 pages.

REVUES :

1. AISSAOUI Yacine : « modalité de parachèvement de la réalisation de l'aéroport d'Alger » N°45, LE PHARE, Janvier 2003, P30.
2. BOSTNAVARON François, « transport aérien : la nécessaire mutation », N°19795, le monde du 17septembre 2008, P20.
3. BENALLEGUE Abdelhamid, « transport de passagers : planification particulière », LE PHARE, N°51, juillet 2003, P 28.
4. BOUDJELLEL Abdelaziz, « les aéroports nationaux face aux situations d'urgence », Le PHARE, N°34, février 2002, page 23/24/25.
5. CHEVALIER Gérard et GODARD Lionel, « un modèle global de planification d'entreprise », N°17 revue française de gestion, septembre 1978, P 92-101.
6. DENIZET Isabelle, Forgeas Pierre et Hirsch Georges, « la planification stratégique des industries à haute technologie », N° 63 de la revue française de gestion, juillet-Aout 1987, P 19-26.
7. THACCKNEY John, les avatars de la planification d'entreprise, N°1833, problèmes économiques, Juillet 1983, p17-20.
8. KHALIFA Kamel et H.B. Omar, prochaine mise en concession de l'aéroport d'Alger, LE PHARE N°40, Aout 2002, page 34/35.
9. KERNANE Hakima, l'aviation en Algérie : une autre envolée, N° 257, ARABIES2008, P38/41.

10. SAMI amine, Air Algérie et Khalifa Airways dominant le ciel algérien, LE PHARE N° 45, Janvier 2003, P 31.
11. SAMI Amine, EGSA Alger : une entreprise confrontée à de nouvelles exigences de développement, N°20, le phare, décembre 2000, page 24/25/26
12. Sans nom, la nouvelle aérogare de Hassi-Messaoud, Revue mensuelle d'information N° 01, éditée par EGSA/Alger, Avril 2002, P16.
13. Sans nom, Chargée de communication à l'EGSA d'Oran, entretien avec le directeur générale de l'EGSA D'Oran, ORAN AIROPORTS NEWS N° 1, Avril 2009, P21.
14. Sans nom, Aéroport d'Alger : EGSA élabore un schéma directeur pour la modernisation et la rentabilité, LE PHARE N°93, Janvier 2007, P28.
15. Sans nom, l'inauguration de la 2eme piste d'atterrissage de l'aéroport d'Oran ES-Sénia, Evénement, ORAN AIROPORTS NEWS N° 1, avril 2009, P6.
16. Sans nom, une nouvelle allure pour l'aéroport international d'Oran, Evénement, Oran Aéroports News N° 1, Avril 2009, P7.
17. Sans nom, Nouvelle aérogare d'Alger : une infrastructure moderne et sure, EGSA D'Alger, LE PHARE N°89, Septembre 2006, page 15.
18. Sans nom, les aéroports de l'est : Amélioration des conditions d'Accueil, EGSA Constantine, LE PHARE N° 51, Juillet 2003, page 29.
19. SENOUSSI kadi, Aéroport d'Alger : disposition de nombreux atouts pour se développer, Le phare N°96, Avril2007, page 32/33.

DECRETS ET LOIS

1. Décret exécutif n° 89-165 du 29 août 1989 relative à la fixation des attributions du ministre des transports.
2. Décret exécutif n° 10-199 du 20 Ramadhan 1431 du 30 août 2010 fixant les règles de survol du territoire algérien par des aéronefs d'État étrangers.
3. Décret n° 87-174 du 11 août 1987 portant création de l'établissement de gestion des services aéroportuaires d'Oran « E.G.S.A.- Oran », P 834.
4. Décret exécutif n° 91-150 du 18 mai 1991 portant transformation de la nature juridique et statut des établissements de gestion des services aéroportuaires (E.G.S.A.).
5. Décret exécutif n° 94-50 correspondant au 26 février 1994 portant création du comité national de sûreté de l'aviation civile et des comités de sûreté d'aéroports.

6. Loi n° 98-06 du 27 juin 1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile, Journal Officiel De La République Algérienne N° 48 du 26 Juin 1998 Page3.
7. Loi n° 2000-05 du 10 Ramadhan 1421 correspondant au 6 décembre 2000 modifiant et complétant la loi n° 98-06 du 27 juin 1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile. Page 4
8. Ordonnance n° 2003-10 du 13 août 2003 modifiant et complétant la loi n° 98-06 du 27 Juin 1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile.
9. Projet de loi, adopté par le Sénat de M. BLANC Jacques, autorisant l'approbation de l'accord relatif aux services de transport aérien entre le Gouvernement de la République française Gouvernement algérienne, session extraordinaire de 2007-2008 : Annexe au procès-verbal de la séance du 2 juillet 2008.

LA BIBLIOGRAPHIE DES ARTICLES DES JOURNAUX :

1. A. E. K., BENATTALAH Halim en visite d'inspection : Garantir les structures d'accueil de qualité pour les estivants, El Watan - Mercredi 25 mai 2011, page10.
2. A. N, Déclaration du monsieur TOU Amar, ministre des transports à Sidi Bel Abbés : 4883 milliard de dinars pour le transport et 3900 dinars pour l'extension du réseau ferroviaire, le temps d'Algérie, 13/06/2009, N°131, page 04.
3. AOUIMER Amar, aménagements aéroportuaires : allocation d'une enveloppe de 11 milliards da, Midi Libre, n° 1336, mardi 2 août 2011, page 05.
4. B. Djamel, infrastructures aéroportuaires : les travaux ont déjà couté 11 milliards de dinars, le quotidien d'Oran, Le Quotidien d'Oran, Mardi 02 août 2011, N° 5070, page03.
5. BELKEDROUCI. A, aérogare d'es-Sénia : les capacités d'accueil seront augmentées de 50% cet été, El Watan, Jeudi 2 juin 2011, N° 6267, page12.
6. H. Hadj, Aéroport d'Es-Sénia (Oran) : Augmentation de 7% du trafic de passagers à l'international, le Quotidien d' Oran, 11/12/11, N°5182, page 05.
7. **KOURSI M, M. Tou à Oran : Présentation du projet de la nouvelle aérogare, le Quotidien d' Oran, 21-09-2011, N° 5191, page 04.**
8. HAMADI Mohammed, 197 passagers, du vol Oran-Lyon, ont été retenus à l'aéroport d'Oran, ECHOUROUK du dimanche 26 septembre 2010, N°3066, P06.
9. BARTI .H, Un contrat de 9 millions d'euros : Le «GNL 16» aura son terminal à l'aéroport, Le quotidien d'Oran, 26.03.2009, N° 4345, page 21.

10. BOUKRAA. J, L'extension et la modernisation de l'aéroport coûteront 135 millions d'euros, Le Quotidien d'Oran, Mercredi 21 septembre 2011, N° 5110 , page 05.
11. IRNATENE Fouad, Aménagement Aéroportuaire : 11 Milliards De Dinars Alloués Au 1er Semestre 2011, EL Moudjahid, N°14270 Nouvelle Série, Mardi 2 Août 2011, Page 03.
12. YOUCEFI Soumia, interview avec monsieur le directeur de la compagnie Air Algérie, El khabar, 03 mai 2011 N°6343, p11.
13. Sans Nom, Nouvelle Aérogare D'es Sénia : Une Capacité Annuelle De 2 Millions De Passagers, Algérie News, Jeudi 22 Septembre 2011, N ° 1 0 2 0, Page 10.
14. TEGGUER Kaddour, L'aéroport international d'Oran en pleine rénovation, El Watan 04/11/2007, N° 2785, P 09.

DOCUMENTATION ET SEMINAIRE DGAC :

1. AYOUN Philippe, comment définir et prendre en compte la notion de la capacité www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/2_ayoun-1.pdf
2. CATELOY Olivier, Evaluer la capacité www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/3_cateloy.pdf
3. LE FABLEC Yann, La capacité de l'espace aérien www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/4-le-fablec.pdf
4. WALLARD Isabelle, Comment quantifier et modéliser la capacité aéroportuaire.
5. WALLARD Isabelle : Les outils de dimensionnement des composantes d'un aéroport. www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/5_wallard.pdf
6. VANDENDER Kurt, Transport Policy Forum, OCDE : Quelles solutions à la congestion des aéroports ? www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/9_van_dender.pdf
7. CATELOY Olivier, Jérôme Rodriguez, Détermination de la capacité d'un aéroport, novembre 2005, 134 pages. www.stac.aviation-civile.gouv.fr/publications/documents/capaciteguide.pdf
8. FUSO Frédéric, Guilhem Piat, Capacité des aérogares passagers, Document STAC, Avril 2010, 76 pages. www.stac.aviation-civile.gouv.fr/.../nouveautes_2010.php

SEMINAIRE DE FORMATION ET DOCUMENTATION INTERNE DE L'EGSA D'ORAN ET AUTRES:

1. Gilles Bordes-Pagès ; Directeur du Développement d'Air France, L'Equation Stratégique du Développement, séminaire de formation, 2006, document PDF.
2. D. Pincemaille, Diagnostic Environnemental, ENAC 2006, doc pdf.
3. Jean-François GUITARD, Panorama Européen Et Mondial Des Aéroports, CCI Nice Côte d'Azur 2006.DOC PDF.
4. Michel Ricaud, développement stratégique et infrastructures, doc PDF.
5. BATEL Assia, la gestion des ressources humaines, les séminaires de formation à l'EGSA d'Oran 2006 doc pdf.
6. Documentation de L'aéroport D'Oran ; rapport d'activité 2008.
7. Document interne de l'EGSA : projet d'organisation 2004.
8. Document interne de l'EGSA ; rapport N°2 : option d'organisation de l'EGSA Oran, division consulting CETIC, 15 novembre 2008.
9. Documentation de la Direction des Moyens et Equipements DED : carte, plan,...
10. Programmes du vol pour les années suivantes : 2007/2008/2009.
11. Rapport préliminaire ; étude technique de la deuxième piste d l'aéroport d'Oran, S.A.E.T.I, Novembre 2005.
12. Statistiques du trafic aérien de 1990 – 2011.
13. Monographie de la ville d'Oran : statistiques 2010 par secteurs.

MEMOIRES ET THESES :

1. FELFLI Nadia, Stratégie concurrentiel de différenciation et gestion de la relation client : cas de transport aérien en Algérie, dirigé par M. TOUBCHE Ali, Mémoire de magister en sciences commerciales, Université d'Oran, septembre 2004.
2. DOBRUSZKES Frédéric, Géographie de la libéralisation du transport aérien passager en Europe, dirigé par M. VANDERMOTTEN Christian, Thèse de doctorat présentée en vue de l'obtention du grade académique de docteur en Sciences, Université Libre de Bruxelles, Mai 2007.
3. GANOUN Hakim, réflexion sur la refonte du master plan de l'aéroport de Grenoble Isère et l'élaboration d'un programme pluriannuel d'aménagement et d'investissement, dirigé par M. CHOUX Pascal, mémoire de master en management aéroportuaire, ENAC, septembre 2006.
4. MARTI Tristan, Etude et développement d'une application de consultation des réseaux de l'aéroport de Lyon, dirigé par M. Rusaouen, DESS SIG et Gestion de l'Espace, Université Jean Monnet de Saint-Etienne, ENISE, juin 2004.

5. CARRARD Michel, L'impact de l'aéroport Notre-Dame-des-landes sur le devenir des relations entre Nantes et rennes : étude prospective a l'aide de la théorie de jeux, dirigé par M. Guy BAUDELLE, Thèse de doctorat en : Aménagement de l'espace – Urbanisme, Université de Renne 2, Novembre 2009.
6. OULLADI Hasni Fadela, Le marché du transport aérien en Algérie : la stratégie marketing d'Air Algérie, dirigé par M. DELLIL, DPGS en Marketing, Université d'Oran, Novembre 2007.
7. STOICA Dragos Constantin, Analyse, représentation et optimisation de la circulation des avions sur une plate-forme aéroportuaire, dirigé par M. MORACAMINO Félix, Thèse de Doctorat en Systèmes Industriels, L'institut National Polytechnique De Toulouse, 10/12/2004.
8. MIRAT Talal, Stratégie d'Entreprise Publique : Quelle stratégie de développement de l'Office National Des Aéroports, dirigé par M. Fadel Drissi, Mastère Spécialisé en Management des Services Publics, I S C A E, le Maroc, Octobre 2004.
9. TOURABABI LEGGOUN Iman, Prix et qualité de service dans une entreprise cas d'air Algérie, dirigé par M. BOUYACOUB Ahmed, Université d'Oran, Mémoire de magister en sciences commerciales, université d'Oran, juin 2001.
10. WACLAW PELC, Aménagement des aéroports ; étude d'un nouveau système de stationnement des avions, dirigé par M. E. GALANTAY, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne Thèse de doctorat en sciences techniques no 448, 1984.

LES AUTRES SOURCES INTERNET :

1. Communiqué de Presse, Conclusions résumées de la phase 1de l'expertise complémentaire du projet d'aéroport de Notre-Dame-des-landes ; Question posée : faut-il un nouvel aéroport ? www.loire-atlantique.equipement-agriculture.gouv.fr/.../rapport_integral_...
2. Communiqué de presse de l'aéroport de paris(ADP), Qualité de service : Aéroports de Paris obtient la certification ISO 9001 de ses systèmes informatiques et de télécommunication. www.docstoc.com/.../QualitÃ©-de-service-AA©roports-de-Paris-obtient-la-...
3. Communiqué de presse, Paris-Charles de Gaulle Terminal1; Mise en service de la première phase, 20/12/2005, fr.wikipedia.org/wiki/Aéroport_Paris-Charles-de-Gaulle

4. Communication de la commission au conseil, au parlement européen, au comité économique et social européen et au comité des régions : Un plan d'action pour renforcer les capacités, l'efficacité et la sécurité des aéroports en Europe, Bruxelles, le 24.1.2007. ec.europa.eu/development/icen/.../12point_eu_action_point_fr.pdf
5. Communication de monsieur Amar Tou ministre des transports, 89ième édition du comptoir suisse, journée économique algérienne: les transports dans l'économie algérienne, Lausanne le 24/12/2008.
www.chambrealgerosuisse.com/site/index.php/?q=cci
6. Projet Euro Med Transport Livre bleu : vers un système intégré de transport méditerranéen, novembre 2005 site web ; www.euromedtransport.org.
7. Rapport d'activité de l'Aéroports de Paris 2006 ; document de référence disponible sur le l'adresse : www.aeroportsdeparis.fr/ExpFiles/ADP-DDR2007-280408.pdf
8. Rapport final de l'Etude de développement de l'aérodrome de Muret-Lherm, Juillet 2001. www3.midi-pyrenees.equipement.gouv.fr/.../Synthese_Toulouse-Muret_...
9. Rapport final de DRAST, Prospective du transport aérien et impact sur les transports terrestres, Mars 2006. www.bipe.com.
portail.documentation.developpement-durable.gouv.fr/.../RCPVS06-004.pdf...
10. Rapport sur les facteurs de ponctualité dans les grands aéroports européens élaboré par la commission d'examen des performances d'Euro control, mai 2005.
www.mt.public.lu/ministere/rapports/2007.pdf
11. Rapport thématique intitulé : « Les aéroports français face aux mutations du transport aérien », La Cour des comptes publique, France, 8 juillet 2008.
www.ccomptes.fr/fr/CC/documents/RPT/RPT-Aeroports.pdf
12. Rapport de mission en Algérie, NÈGRE Jean-Pierre, Affaire n°004635-01, conseil général des ponts et chaussées, Paris, le 14 mai 2007.
www.portail.documentation.developpement-durable.gouv.fr/.../004635-01_rapp...
13. CONSULTANCY Jacobs, Etude Préparé pour la Mise à jour du plan directeur de l'aéroport –2008, Préparé pour : L'Administration de l'aéroport international Macdonald-Cartier d'Ottawa, Approuvé par Transports, infrastructure et collectivités le 25 mai 2009. ann.tremblay@ottawa-airport.ca. www.ottawa-airport.ca/.../Airport_Master_Plan_Executive_Summary_2009...
14. Tendances du trafic, politiques de transport et plans dans la Méditerranée Occidentale Annexe A Algérie, Définition et évaluation d'un réseau stratégique

- d'infrastructures de transport en méditerranée occidentale, Octobre 2003, Page 78.
www.mcrit.com/destin/francais/rapports/Destin%20D3%20-%201.pdf
15. Sans nom, Identification des goulets d'étranglement des infrastructures aéroportuaires au Maghreb, Bulletin CETMO, DOSSIER N° 54, Avril 2003.
www.euromedaviation.org/fileadmin/download/.../part1_module6_fr.pdf
 16. Documentation de la direction coloniale française, document de l'Algérie, série économique ; transport, aviation civile en Algérie, N°79, mai 1951, Page 16.
http://alger-roi.fr/Alger/documents_algeriens/documents_sommaire.htm
 17. ZAGURY Frédéric, réflexion sur l'utilité d'un troisième aéroport de paris d'après l'analyse des mouvements d'avions, Juin 2002-Mars 2003 disponible sur le site internet ;
<http://pagespersorange.fr/mnle/Pages/National/Debats/fzagury.html>
 18. Instrument Européen de Voisinage Et de Partenariat, Algérie Document De Stratégie 2007 – 2013 : Programme Indicatif National 2007 – 2010.
ec.europa.eu/world/enp/pdf/country/enpi_csp_nip_algeria_fr.pdf
 19. Communication de la commission des communautés européennes, Création d'un espace aérien commun avec l'Algérie, Bruxelles, le 31.10.2008 :
[ur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0682:FIN...](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0682:FIN...)
 20. Note présentée par le secrétariat du Conférence mondiale de transport aérien : défis et promesses de la libéralisation, Montréal, 24 – 29 mars 2003 doc PDF.
www.icao.int/icao/en/atb/meetings/2003/.../docs/ATConf5_wp017_fr.pdf
 21. AKACEM Mohamed, HADADENE Brahim, Organisation du système aéroportuaire en Algérie, Prévision de trafics et planification des infrastructures aéroportuaires: Expériences en Méditerranée Occidentale, 2004.
www.cetmo.org/pdf/gtmo_planaer_algerie.pdf
 22. MADEIRA Deolinda, Les prévisions de trafic de l'ANA : Aéroports de Portugal, Prévision de trafics et planification des infrastructures aéroportuaires: Expériences en Méditerranée Occidentale, www.cetmo.org/pdf/gtmo_planaer_Portugal.pdf
 23. Aéroport de Lille - Qui fait quoi disponible www.lille.aeroport.fr.
www.lille.aeroport.fr/aeroport/qui_fait_quoi.asp
 24. www.icao.int
 25. www.iata.com
 26. Source des sites Internet des trois EGSA ; Alger, Oran, Constantine en 2008 ;
www.egsa-Alger.com / www.egsaoran.com / www.egsa-Constantine.com

27. <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/tend/MAR/fr/IS.AIR.PSGR.html>
28. L'ONDA du Maroc et L'OACA office du Tunisie
29. www.stac.aviation-civile.gouv.fr
30. www.oran-dz.com/projets-de-la-ville.html
31. Service d'Information Aéroportuaire(SIE).www.sie.dz.
32. projet pilote grand Lyon : les stratégies aéroportuares.
www.grandlyon.com/fileadmin/user.../Pdf/.../Plan.../Plan_climat_avenir.pdf
33. FLOTAT Pierre, BERNARDIN Jean-François et PERUGINI Francis, Le Livre Blanc des grands aéroports régionaux français, l'Union des Chambres de Commerce et Gestionnaires d'aéroports (U.C.C.E.G.A.), Novembre 2002.DOC PDF.www.ins-med.org/pdf/livre_blanc_c2m.pdf
34. La gestion d'un aéroport international : la coordination d'un réseau d'un millier d'entreprises. www.insee.fr/fr/ppp/sommaire/imet109h.pdf
35. Référentiel d'engagements de services aux passagers étendus aux partenaires des aéroports français, union des aéroports français,
www.aeroport.fr/fichiers/referentiel_V2.pdf
36. Quel avenir pour l'Aéroport international Strasbourg ? www.strasbourg.cci.fr/pdf
37. <http://www.sia-enna.dz>.
38. Etude relative à la situation environnementale de l'aéroport de Toulouse Blagnac et de son évolution possible à moyen et long terme, rapport-volume 1, 27/01/2006,35 pages. www.dsacsud.fr/IMG/pdf/6_Envnt_Etudes_CATSudvol1.pdf
39. WACHENHEIM Michel, débat public : Un aéroport pour le Grand Ouest : Le projet d'aéroport de Notre-Dame-des-Landes, aeroport grandouest.fr/files/2010/.../Plaqueette _ Opt.pd...
40. www.onda.ma/ONDA/Fr/Espaces/EspaceONDA/LesGrandsChantiers/Leprogramm ededeveloppement2004-2007/rabat.htm
41. http://www.aerocontact.com/actualite_aeronautique_spatiale/index.php.
42. DROUET Caroline et COLLIN Michèle, Aéroports et dynamique des territoires, DRAST, Décembre 2000, P66. portail.documentation.developpement-durable.gouv.fr/.../CETTEXS...
43. Plan Stratégique 2004 - 2007de l'office national des aéroports au Maroc, <http://www.onda.ma/ONDA/Fr /Plan Du Développement Stratégique/Word>.

44. Plan stratégique 2006-2010 des aéroports de la Côte
d'Azur, societe.nice.aeroport.fr/.../Plan%20strategique%202012

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET GRAPHIQUES

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET GRAPHIQUES	PAGE
LES FIGURES	
Figure 01 : Arborescence de la problématique	14
Figure 02 : Le modèle L.C.A.G. (FFMO, MOFF, SWOT)	21
Figure 03 : Exemple de plan de masse	38
Figure 04 : Les facteurs qui influent sur la capacité aéroportuaire.	42
Figure 05 : Le plan d'emplacement de l'aéroport d'Oran	88
Figure 06 : Plan de masse de l'aéroport d'Oran.	117
Figure 07 : Plan de Rez De Chaussé (RDC) de l'aérogare passagers	120
LES TABLEAUX	
Tableau 01 : Stratégies de croissance pour l'entreprise	31
Tableau 02: La répartition géographique des plus grands aéroports dans le monde	68
Tableau 03 : Estimation de la population de la zone de chalandise	91
Tableau 04 : L'extension et la reconfiguration de l'aéroport rabat sale.	144
Tableau 05 : Comparaison entre les différentes stratégies aéroportuaire.	148
LES GRAPHES	
Graphe 01 : L'évolution du trafic horaire selon le programme de vol.	97
Graphe 02 : L'évolution du nombre de passagers entre 1990 et 2011	99
Graphe 03 : Evolution du nombre de mouvements d'avions entre 1990 et 2008.	101
Graphe 04: L'évolution du trafic fret entre 1990 et 2008.	102
Graphe 05 : Prévision du trafic passager a l'horizon 2025.	135
Graphe 06 : Prévision des mouvements d'avions a l'horizon 2025.	136
Graphe 07 : Le phasage des travaux.	142

45.

ANNEXES

ANNEXE1

شيوخ ونساء أصيبوا بإضاعات بعد تأخر إقلاع الطائرة بساعات 197 مسافر على متن رحلة وهران - ليون يحتج بزور بمطار السانية!

محمد حمادي

لمائة التي تكوّن إلى أوجه التي برزيرين باروت، وما زاد من تدهور المسافرين الغاضبين، هو نقص الخدمات بمطار السانية الدولي، الذي لا يتوهر على محلات ومراهق في المستوى، كذلك التي يجديونها في المطارات الأوروبية.

تأخر الرحلات لم يقتصر فقط على المطارات التونسية، بل امتد إلى أوروبا. ليتكرر سناريو مطار السانية مجددا بمدينة الأحياء الجديدة، خاصة في ظل الأزمة الاقتصادية التي تشهدها الجزائر.

الخطوط الجوية الجزائرية في نقل المسافرين لتأمين منها إلى وهران، وهو ما أثار موجة من السخط والاستياء بينهم، بعد دخول ساعات انتظارهم، وفي ذلك طينته حتى الرحلات الداخلية لمنطقة من مطار السانية وفي مقدمتها تلك المبرمجة نحو الجزائر العاصمة، ملاتها فرضي المواصل.

مسافر، ولأن الترخي التي مبرمجة لتاريخ الرحلة هي التي دلت، تتختم في تحديد موعد الإقلاع فإن المسافرين انتظروا من الساعة لثلاثة زوايا إلى غاية الثانية صباحا من ليون الموالي، كي يتحقروا بالطائرة إلى مدة التأخر وصلت إلى 12 ساعة كاملة، وهي الممارسات التي خضدت المسافرين أصيبهم عند ساعت عالة من الاستياء ولطيان بينهم، في حين وصف بعضهم، ساعات الانتظار بالموت، خاصة أولئك الذين يعانون من أمراض خطيرة، وتعرضوا إلى مضاعفات صحية خطيرة أصعب عليهم حرائها.

المنامة استعت أيضا إلى تلك العائلات التي اصطحبت معها رضعاء، نالوا مع أيضا نصيبهم من الاحتجاج، في حين اضطر البعض إلى اقتراض الأرض للخلود إلى النوم أسلا في وسول

نسبت حالة الارتباك والتربس التي نجمت عملية إقلاع غير الناجمة الجوية الجزائرية هذه الأيام في احتجاز 197 مسافر الجزائريين والإقلاع من مطار السانية عبر الرحلة البرابطة بين وهران ومدينة ليون الفرنسية، بينهم شيوخ ونساء أصيبوا برفضات بعد ما نال منهم التعب جراء مكوثهم 12 ساعة كاملة ينتظرون هديم الطائرة التي تقفهم في هذه المدينة.

نفع الأسبوع الماضي 197 مسافر اختاروا الخطوط الجوية الجزائرية ليولوج مدينة ليون عبر مطار السانية في وهران الض غائبا، حيث لم يتخيلوا أن يمكثوا 12 ساعة كاملة بالمطار. ينتظرون الطائرة، التي كان مقررا أن تطلع في حدود الساعة الثالثة

ANNEXE 2

L'aéroport international d'Oran en pleine rénovation

Des aménagements pour traiter un million de passagers

L'aéroport international d'Oran qui traite 900 000 passagers par an avec des pics durant les saisons estivales, vient de bénéficier d'un important lot d'équipements haut de gamme.

Des aménagements conséquents sont en cours ou déjà réalisés durant ces deux dernières années par les cadres de l'Entreprise de Gestion des Services Aéroportuaires d'Oran (EGSA) soit à l'intérieur ou l'extérieur de l'Aéroport International d'Oran- Es-Sénia dans le cadre d'une nouvelle politique de l'entreprise ainsi qu'un démarche pour améliorer son image de marque.

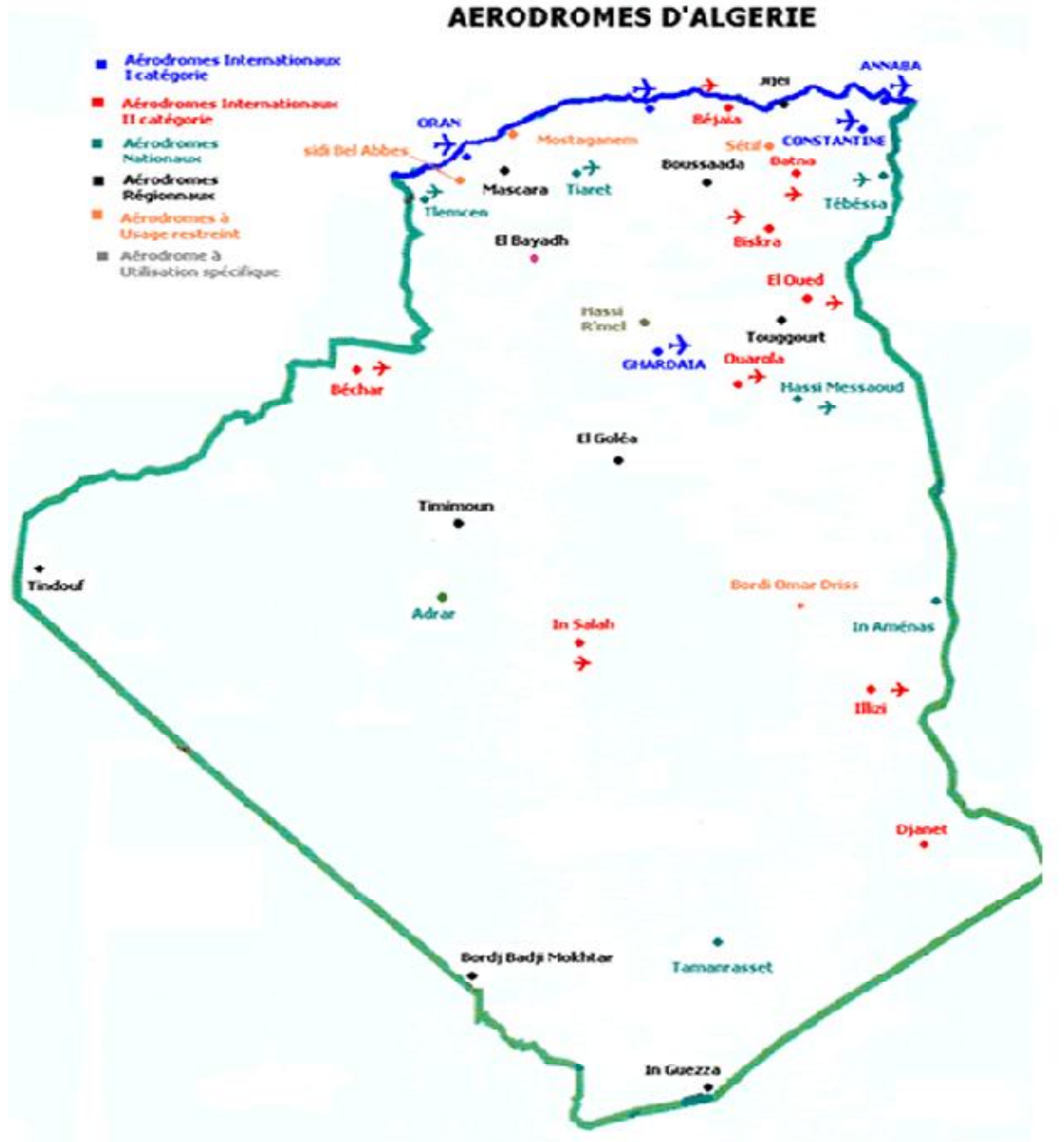
Selon le directeur de l'aérogare, Mr Djemai Miloud , ces opérations de relookage entamés à Es-Sénia dont une grande partie a été réceptionnée dans le courant de cette année s'inscrivent en droite ligne des recommandations de la tutelle : celle-ci a mis dans ces priorités l'amélioration de l'accueil et des prestations de services pour les clients et les accompagnateurs empruntant les deux réseaux englobant dix aéroports implantés dans l'ouest et, prochainement, celui d'El Bayadh dont la mise en service est prévue dans le courant du premier trimestre 2008. Pour l'aéroport international d'Oran qui traite 900 000 passagers par an avec des pics durant les saisons estivales, vient de bénéficier d'un important lot d'équipements haut de gamme pour le traitement des passagers, des bagages et des accompagnateurs.

Des structures d'accueil, des salons First Class ou VIP ont été installés en plus des équipements nouveaux de soutien qui sont déjà opérationnels. Ces équipements concernent en grande partie la mise en place de tapis roulant de niveau top pour la réception ou l'embarquement des bagages, de nouveaux sièges au niveau des espaces d'accueil ainsi que des aménagements au niveau du parking (1000 places) et du garage de l'aérogare (200 véhicules). Ces aménagements seront réceptionnés prochainement avec d'autres pour d'une part alléger l'opération de traitement des bagages et, de l'autre, celle des passagers.

Ils permettront à l'aéroport d'Oran, d'ici 2010, d'être au top niveau pour assurer dans les meilleures conditions le traitement de plus d'un million de passagers, sans oublier l'autre volet consacré aux gros œuvres de cet aéroport. D'autres projets vont voir le jour prochainement au titre du programme présidentiel de la relance économique informe M. Djemai. Le directeur de la structure informe par ailleurs que Oran constitue une porte de l'Afrique, un couloir par lequel transite près de 300 avions par jour. Des avions qui peuvent à tout moment effectuer une escale technique pour des motifs liés à une situation exceptionnelle.

Tegguer Kaddour ("") (El Watan)

ANNEXE N° 3 : Carte des aérodromes d'Algérie



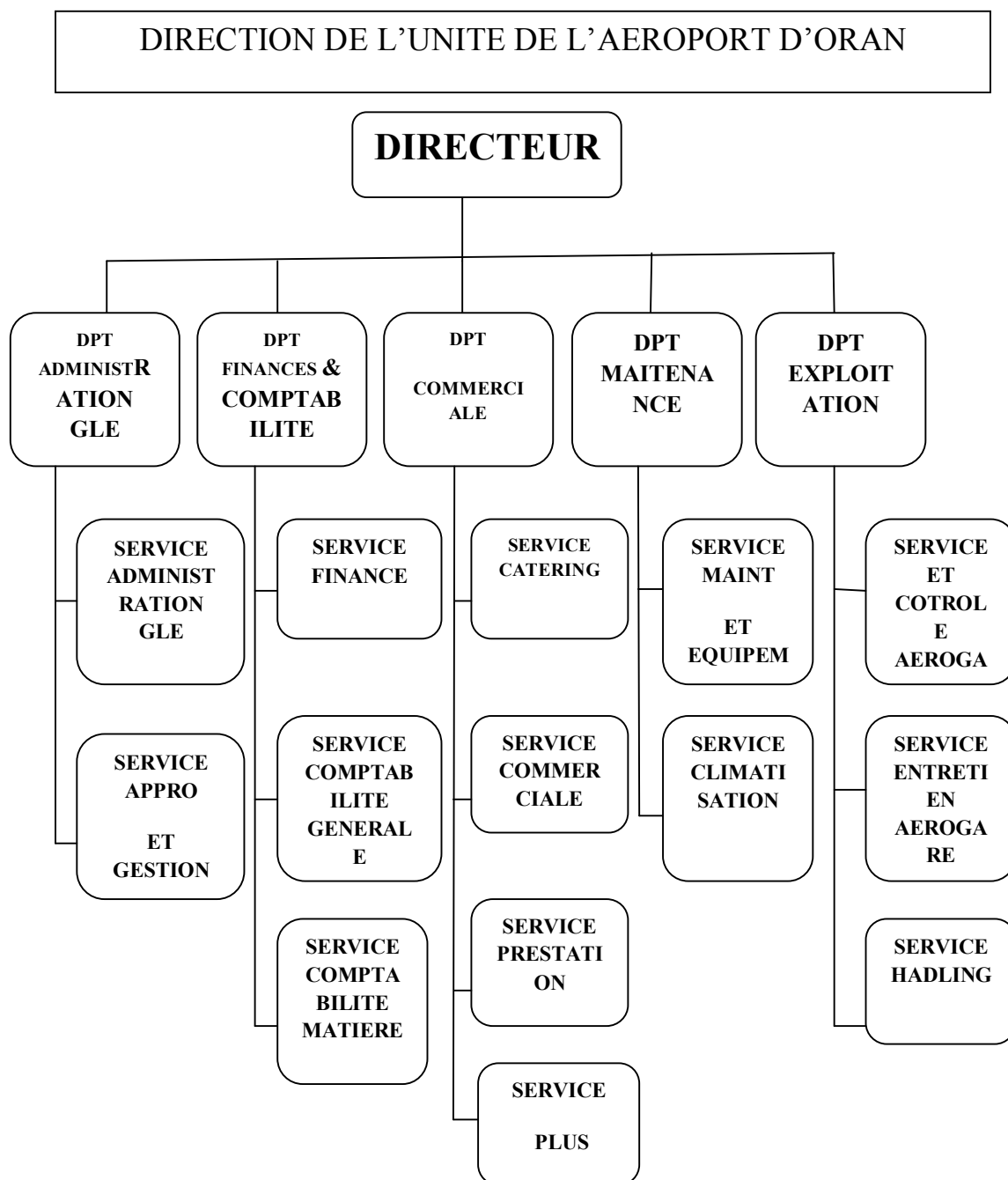
SOURCE Rapport de mission en Algérie, NÈGRE Jean-Pierre, Affaire n°004635-01, conseil général des ponts et chaussées, Paris, le 14 mai 2007. www.portail.documentation.developpement-durable.gouv.fr/.../004635-01_rapp...

Annexes 05 : Capacité théorique de l'EGSA Oran par classement trafic passagers

Aéroports	Capacité théorique	Capacité théorique après extension	Observation
Oran	800000	2200000	Etude et réalisation d'un module spécialisé en trafic international et réaménagement de l'actuelle aérogare
Tlemcen	300000	500000	réalisation d'une nouvelle aérogare en cours
Béchar	155000	400000	extension de l'aérogare à terme
Adrar	200000	400000	Etude de l'extension en cours
Tindouf	150000	500000	Etude de l'extension en cours
Timimoune	110000	300000	Etude de l'extension en cours
mascara	10000	10000	sans changement
Tiaret	350000	350000	sans changement
BBM	1000	50000	Etude et réalisation d'une zone terminale complète
Mècherai	50000	50000	sans changement
El-Bayad	50000	50000	sans changement
TOTAL	2176000	4810000	soit une augmentation 121%

Sources : la documentation de l'EGSA d'Oran

ANNEXE 06 : L'ORGANIGRAMME DE L'AEROPORT D'ORAN.



Sources : la documentation de l'aéroport d'Oran

L'ANNEXE 07 : PROGRAMME D'EXPLOITATION : PROGRAMME D'ETE 2008

PROVENANCE	N° VOL	ETA	JOUR	DESTINATION	N° VOL	ETD	A/C	VRS
NIGHT STOP	-----	-----	J E U D I	OGX/IAM	AH6400	07H00	ATR	66Y
NIGHT STOP	-----	-----		ALGER	AH6107	07H15	B738	24/138
NIGHT STOP	-----	-----		LYON	AH1080	09H05	M151	22/187
ALGER	AH6100	08H30		ORLY	AH1060	09H45	B767	24/32/197
TUNIS	TU708	11H15		TUNIS	TU709	12H05	CRJ	88Y
ALGER	AH6102	12H30		ALGER	AH6101	13H10	ATR	66Y
LYON	AH1081	14H05		ALGER	AH6103	15H15	M151	22/187
ALGER	AH6104	15H35		JEDDAH	AH4622	16H45	B738	24/120
IAM/OGX	AH6401	15H45		ALGER	AH6105	16H45	ATR	66Y
ORLY	AH1061	15H45		NIGHT STOP	AH1060	(J+1)	B767	-----
MARSEILLE	ZI711	15H50		MARSEILLE	ZI712	16H50	A319	-----
ORLY	ZI261	16H20		ORLY	ZI262	17H40	A321	-----
ALGER	AH6108	19H00		ALGER	AH6109	19H30	ATR	66Y
ALGER	AH6106	20H50		ADRAR	AH6384	22H35	B736	16Y085
ADRAR	AH6385	02H55		V E N D R E D I	NIGHT STOP	AH1076	-----	B736
JEDDAH	AH4623	06H15	ALGER		AH6107	07H30	B738	24/120
ALGER	AH6100	06H50	CASABLANCA		AH4020	07H50	M151	22/187
NIGHT STOP	-----	-----	TOULOUSE		AH1076	09H40	B736	16/085
NIGHT STOP	-----	-----	ORLY		AH1060	09H45	B767	24/32/197
ALGER	AH6102	09H45	ALGER		AH6101	10H30	ATR	66Y
CASABLANCA	AH4021	11H25	MARSEILLE		AH1068	12H30	M151	22/187
ALGER	AH6104	14H15	CONSTANTINE		AH6168	14H55	ATR	66Y
TOULOUSE	AH1077	13H50	ALICANTE		AH2016	15H00	B736	16/085
ORLY	AH1061	15H45	ALGER		AH6103	17H00	B767	24/32/197
ORLY	ZI261	16H20	ORLY		ZI262	17H40	A321	-----
MARSEILLE	AH1069	17H00	ALGER		AH6105	18H15	M151	22/187
ALICANTE	AH2017	17H30	NIGHT STOP		AH6107	(J+1)	B736	-----
ALGER	AH6108	18H35	ALGER		AH6109	19H30	B736	16/085
CONSTANTINE	AH6169	19H35	NIGHT STOP		AH6382	(J+1)	ATR	-----
ALGER	AH6106	19H50	NIGHT STOP	AH1060	(J+1)	B767	-----	
NIGHT STOP	-----	-----	S A M E D I	ALGER	AH6107	07H15	B736	16/085
NIGHT STOP	-----	-----		H.MESSAOUD	AH6382	08H45	ATR	66Y
ALGER	AH6100	07H50		LYON	AH1080	09H05	M151	22/187
NIGHT STOP	-----	-----		ORLY	AH1060	09H45	B767	24/32/197
LYON	ZI751	10H30		TOULOUSE	ZI756	11H45	A320	-----
ALGER	AH6102	12H45		ALGER	AH6101	13H15	ATR	66Y
H.MESSAOUD	AH6383	13H35		BECHAR	AH6388	14H10	ATR	66Y
LYON	AH1081	14H05		ALGER	AH6103	15H00	M151	22/187
ALGER	AH6104	14H35		ALGER	AH6105	15H35	B736	16/085
ORLY	AH1061	15H45		NIGHT STOP	AH1060	(J+1)	B767	-----
MARSEILLE	ZI711	15H50		MARSEILLE	ZI712	16H50	A319	-----
TOULOUSE	ZI755	16H05		LYON	ZI752	17H20	A320	-----
ORLY	ZI261	16H20		ORLY	ZI262	17H40	A321	-----
ALGER	AH6108	17H30		ALGER	AH6109	18H30	B736	16/085
BECHAR	AH6389	18H40		ALGER	AH6111	19H15	ATR	66Y
ALGER	AH6106	21H20	ADRAR	AH6384	22H35	B736	16/085	
ADRAR	AH6385	02H55	D I M A N C H E	ALGER	AH6107	07H15	B736	16/085
ALGER	AH6100	08H05		MARSEILLE	AH1068	09H15	B738	24/120
NIGHT STOP	-----	-----		ORLY	AH1060	09H45	B767	24/32/197
ALGER	AH6110	09H20		H.MESSAOUD	AH6720	10H30	B736	16/085
ALGER	AH6102	12H15		ALGER	AH6101	12H45	ATR	66Y
HASSI'R'MEL	AH6721	13H20		ALGER	AH6103	14H10	B736	16/085
MARSEILLE	AH1069	13H30		JEDDAH	AH4430	14H45	B738	24/120
MARSEILLE	ZI711	15H50		MARSEILLE	ZI712	16H50	A319	-----
ORLY	AH1061	15H45		ALGER	AH6105	17H00	B767	24/32/197
ALGER	AH6104	16H05		H.MESSAOUD	AH6718	17H00	B736	16/085
ORLY	ZI261	16H20		ORLY	ZI262	17H40	A321	-----
ALGER	AH6108	18H20		CONSTANTINE	AH6168	19H15	B738	24/138
ALGER	AH6106	19H30		ALGER	AH6109	20H15	ATR	--66Y--
CONSTANTINE	AH6169	22H40		NIGHT STOP	AH1060	(J+1)	B738	-----

SOUS RESERVE DES MODIFICATIONS SANS PREAVIS

DIRECTION REGIONALE OUEST ALGERIEN
 CENTRE D'EXPLOITATION D'ORAN
 SERVICE DES OPERATIONS AU SOL

PROGRAMME D'EXPLOITATION

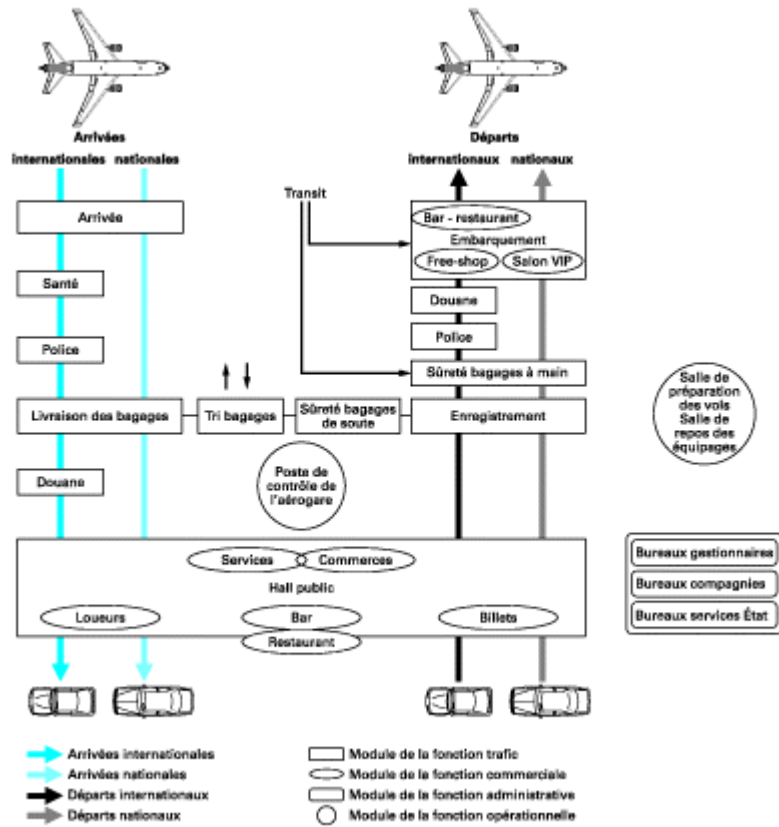
VALIDITE DU 30 MARS 2008 AU 28 JUN 2008 AIR ALGERIE
 VALIDITE DU 28 SEPTEMBRE 08 AU 25 OCTOBRE 08 AIR ALGERIE
 VALIDITE DU 30 MARS 08 AU 28 JUN 2008 AIGLE AZUR
 VALIDITE DU 30 MARS 08 AU 28 JUN 2008 TUNIS AIR

HORAIRE LOCAL

PROVENANCE	N° VOL	ETA	JOUR	DESTINATION	N° VOL	ETD	A/C	VI	
JEDDAH	AH4431	04H15	L U N D I	ALGER	AH6107	07H15	B738	24/	
ALGER	AH6100	06H50		CASABLANCA	AH4020	07H50	M151	22/	
H.MESSAOUD	AH6719	07H50		ALGER	AH6101	08H40	B736	16/	
ALGER	AH6102	08H55		BECHAR	AH6388	09H40	ATR	60	
NIGHT STOP	-----	-----		ORLY	AH1060	09H45	B738	24/	
CASABLANCA	AH4021	11H25		MARSEILLE	AH1068	12H30	M151	22/	
BECHAR	AH6389	14H10		H.MESSAOUD	AH6382	14H40	ATR	60	
ORLY	AH1061	15H45		ALGER	AH6103	16H40	B738	24/	
ALGER	AH6104	16H20		IN-AMENAS	AH6772	17H15	B738	24/	
TUNIS	TU708	16H30		TUNIS	TU709	17H25	CRJ	8	
ORLY	ZI261	16H20		ORLY	ZI 262	17H40	A321	---	
MARSEILLE	AH1069	17H00		NIGHT STOP	AH6107	(J+1)	M151	---	
H.MESSAOUD	AH6383	19H30		ALGER	AH6105	20H00	ATR	6	
ALGER	AH6106	19H50		ALGER	AH6109	20H50	B738	24	
NIGHT STOP	-----	-----		M A R D I	ALGER	AH6107	07H15	M151	22/1
IN-AMENAS	AH6773	08H40			ALGER	AH6101	09H30	B738	24/1
ALGER	AH6100	08H30			ORLY	AH1060	09H45	B767	24/3
LYON	ZI751	10H30			TOULOUSE	ZI756	11H45	A320	----
ALGER	AH6102	13H20	ALGER		AH6103	13H50	ATR	66	
H.MESSAOUD	AH6707	13H10	H.MESSAOUD		AH6706	14H00	B738	24/1	
ALGER	AH6104	15H20	H.MESSAOUD		AH6686	16H20	M151	22/1	
ORLY	AH1061	15H45	NIGHT STOP		AH1060	(J+1)	B767	----	
MARSEILLE	ZI711	15H50	MARSEILLE		ZI712	16H50	A319	----	
TOULOUSE	ZI755	16H05	LYON		ZI752	17H20	A320	----	
ORLY	ZI261	16H20	ORLY		ZI262	17H40	A321	----	
ALGER	AH6108	18H35	ALGER		AH6109	19H30	B738	24/1	
ALGER	AH6106	19H50	NIGHT STOP		AH6107	(J+1)	B738	----	
NIGHT STOP	-----	-----	M E R C R E D I		ALGER	AH6107	07H15	B738	24/
ALGER	AH6100	08H00			MARSEILLE	AH1068	09H15	M150	16/
NIGHT STOP	-----	-----			ORLY	AH1060	09H45	B767	24/
ALGER	AH6102	09H05			H.MESSAOUD	AH6674	10H00	B738	24/
H.MESSAOUD	AH6687	11H20			TOULOUSE	AH1076	12H30	M151	22/
ALGER	AH6104	13H15		ALGER	AH6101	13H45	ATR	60	
H.MESSAOUD	AH6675	13H30		ALGER	AH6103	14H30	B738	24/	
MARSEILLE	AH1069	13H30		ALICANTE	AH2016	15H00	M150	16/	
ORLY	AH1061	15H45		ALGER	AH6105	17H00	B767	24/	
ORLY	ZI261	16H20		ORLY	ZI262	17H40	A321	----	
TOULOUSE	AH1077	16H35		ANNABA	AH6164	17H45	M151	22/	
ALICANTE	AH2017	17H30		ALGER	AH6109	19H00	M150	16/	
ALGER	AH6108	17H55		NIGHT STOP	AH6400	(J+1)	ATR	----	
ALGER	AH6106	19H50		NIGHT STOP	AH6107	(J+1)	B738	----	
ANNABA	AH6165	21H15		NIGHT STOP	AH1080	(J+1)	M151	----	

ANNEXE N° 08 : SCHEMA FONCTIONNEL THEORIQUE D'UNE

AEROGARE.



Source : documentation de la direction de l'aviation civile en France DGAC.

VOIR L'ANNEXE 09: TEMPS UNITAIRES DE TRAITEMENT DES PASSAGERS

	Vol domestique		Vol international	
	Norme internationale	Aéroport d'Oran	Norme internationale	Aéroport d'Oran
Enregistrement classique	2 minutes	30 à 1 m et 25 secondes	3 minutes	2 m à 4 m
Contrôle d'1 bagage de soute	5 à 20 secondes suivant technologies	XXXX	5 à 20 secondes suivant technologies	XXXX
Inspection filtrage (passager et bag cabine)	15 à 25 secondes suivant la qualité du process	15 à 25 secondes	15 à 30 secondes suivant la qualité du process	20 à 30 secondes
Contrôle passeports (à l'arrivée ou au départ)	xxxxxxx	10 à 20 secondes Contrôle Carte D'identité	15 à 30 secondes suivant typologie du passager	1m à 3m
Contrôle douanes	XXX	XXX	30 secondes ou très variable	2 m à 3m
Embarquement	5 secondes par passager	5 à 10 secondes	5 secondes par passager	5 à 10 secondes

ANNEXE N° 10 : BILAN DES SURFACES DE REZ CHAUSSEE PAR ZONE

D'ACTIVITE

les zones d'activité	profondeur * largeur	surface utile
zone enregistrement		506
Enregistrement National	14*10	140
Enregistrement International	17*21,50	366
hall public	128*17	2170
zone débarquement		984
Arrivée national	14*15	210
arrivée international	16*14	224
Zone livraison de bagage	27,5*20	550
Zone controle		743
Zone controle de bagage douane	18*14	252
bureau police		58
bureau douane		85
Zone P.A.F International	22*11	242
Bureau police		38
Bureau douane		22
Zone P.A.F national	12*2,30	28
Bureau police		18
Zone embaquement		1362
embarquement national	23,5*16	376
embarquement International	37,5*17	640
salle VIP national	19*09	171
salle VIP International	14*12,5	175
Zone tri-bagage		484
zone tri-bagage départ national		78
zone tri-bagage arrivées national		90
zone tri-bagage départ international		152
zone tri-bagage arrivées international		164
Sanitaire		200
Embarquement national		27
hall public scorpion		70
Hall public enregistrement national		28
International départ		50
International arrivé		25
TOTAL		6449

		niveau de qualité de service (m ² /Occupant)					
zone d'activité	surface par zone d'activité	A	B	C	D	E	F
Zones publiques		2,7	2,3	1,9	1,5	1	REPTURE
	1615	3253,5	2771,5	2289,5	1807,5	1205	

ANNEXE 11: LE NIVEAU DE QUALITE DE SERVICE DE LA ZONE PUBLIQUE

ANNEXE 12 : LE NIVEAU DE QUALITE DE SERVICE DU RESEAU NATIONAL

		niveau de qualité de service (m ² /Occupant)					
zone d'activité	surface par zone d'activité	A	B	C	D	E	F
Enregistrement		1,8	1,6	1,4	1,2	1	REPTURE
	140	655.2	582.4	509.6	436.8	364	
Embarquement		1,4	1,2	1	0,8	0,6	REPTURE
salle d'embarquement	376	434	372	310	248	186	
VIP	171	75,6	64,8	54	43,2	32,4	DE
Livraison bagage		2	1,8	1,6	1,4	1,2	SYSTÈME
	210	506	455.4	404.8	354.2	303.6	

ANNEXE 13 : LE NIVEAU DE QUALITE DE SERVICE LE RESEAU INTERNATIONAL

		niveau de qualité de service (m ² /Occupant)					
zone d'activité	surface par zone d'activité	A	B	C	D	E	F
Enregistrement	366	1,8 1153,8	1,6 1025,6	1,4 897,4	1,2 769,2	1 641	REPTURE DE SYSTÈME
Embarquement salle d'embarquement VIP	640 175	1,4 897,4 89,6	1,2 769,2 76,8	1 641 64	0,8 512,8 51,2	0,6 384,6 38,4	
Livraison bagage	550	2 952	1,8 856,8	1,6 761,6	1,4 666,4	1,2 571,2	
Contrôle Départ Arrivée	242 224	1,4 897,4 666,4	1,2 769,2 571,2	1 641 476	0,8 512,8 380,8	0,6 384,6 285,6	

Résumé :

L'aéroport international ORAN ES-SENIA doit jouer un rôle essentiel dans la croissance économique de la région oranaise en répondant aux besoins de développement. Il est le 1ere aéroport au niveau de l'EGSA (Etablissement de gestion de services aéroportuaire) d'Oran en termes de trafic passagers et aussi en termes de chiffre d'affaire générée.

Le thème : « **Le développement stratégique : Cas de l'aéroport d'Oran.** » consiste en une analyse de l'aéroport d'Oran en terme du trafic, du fonctionnement, et une analyse technique des installations aéroportuaires en matière de capacité, afin de déterminant les lignes de développement.

L'objectif de ce mémoire de magister en management est d'établir une contribution à l'analyse et la réflexion du développement de l'aéroport d'Oran. Ce travail a pour objet essentiel de favoriser un débat sur les possibilités et les solutions à mettre en œuvre pour assurer le développement et la pérennité de l'aéroport dans le cadre du transport aérien.

Mots clés :

Développement Stratégique; Aéroport d'Oran; Analyse Stratégique SWOT; Capacité Aéroportuaire; Trafic Aérien; Compagnies Aériens; Fonctionnement de L'aéroport; Infrastructures Aéroportuaires; Vision Stratégique; Perspectives de Développement.