

## 1. Présentation générale

Votre Commission a déjà souligné, au début de ce rapport, les piètres performances de la compagnie Air France dans le domaine de la productivité des personnels. Que l'on considère le coût à la tonne/kilomètre transportée, le coût salarial par employé ou la productivité financière des agents de la compagnie, les résultats sont parmi les plus médiocres si on les compare à ceux d'autres compagnies du transport aérien de même envergure.

Il est maintenant nécessaire de comprendre les ressorts d'une telle situation. Si Air France veut, en effet, pouvoir affronter sereinement la concurrence dès l'année prochaine, il est urgent pour elle de localiser précisément les abcès et de les guérir.

Il est aujourd'hui impératif de rechercher et d'exploiter les gisements de productivité.

La Commission a cherché dans trois directions.

- **La masse salariale progresse-t-elle à un rythme supérieur à celui qu'autorise l'évolution du chiffre d'affaires ?**  
Pour parler simplement, les gens sont-ils trop payé ?

Cette explication paraît aujourd'hui la moins convaincante de toutes. Le poids de la masse salariale dans le total des charges d'exploitation ne paraît pas excessif et, surtout, son évolution ne permet pas de conclure qu'il y ait une dérive sur les dix dernières années. A ce stade de l'exposé, il est important d'avoir à l'esprit les trois séries de chiffres suivantes :

• Sur moyenne période (de 1983 à 1989) (1), le poids de la masse salariale globale rapporté au total du chiffre d'affaires n'a pratiquement pas varié. Ce fait résulte de progressions quasiment identiques :

- Progression de chiffre d'affaires 89/83 = + 43,42 %,

- Progression de la masse salariale 89/83 = + 40,45 %.

Sur un plus court terme, l'évolution est encore plus favorable puisque la masse salariale progresse à un rythme nettement inférieur à celui du chiffre d'affaires et au taux

*1. La commission a eu accès à des chiffres vraiment précis et détaillés pour les sept années allant de 1983 à 1989 (les chiffres pour 1990 restaient provisoires lorsque le présent rapport a été rédigé).*

d'accroissement des charges d'exploitation. Il n'y a donc pas réellement un problème de maîtrise de l'évolution des salaires.

**Taux d'accroissement comparés du chiffre d'affaires, des charges d'exploitation et de la masse salariale à Air France**

(en pourcentage)

	89/88	88/87	87/86
Chiffre d'affaires	+ 11,17 %	+ 8,42 %	+ 4,18 %
Charges d'exploitation	+ 17,35 %	+ 9,22 %	+ 3,62 %
Masse salariale globale*	+ 8,0 %	+ 5,88 %	+ 2,83 %

\* Traitements, salaires + charges sociales.

• La comparaison, en statique, avec les deux principaux concurrents d'Air France en Europe ne réserve aucune surprise. En effet, la compagnie française enregistre à peu près les mêmes performances que Lufthansa, mais British Airways parvient mieux que les deux entreprises continentales à garder des coûts salariaux plus faibles.

**Evolution comparée du poids de la masse salariale rapportée au chiffre d'affaires et aux charges d'exploitation**

	1987 Masse salariale		1988 Masse salariale		1989 Masse salariale	
	/C.A.*	/C.E.*	/C.A.*	/C.E.*	/C.A.*	/C.E.*
Air France	32,5 %	33,4 %	31,7 %	32,3 %	30,9 %	29,9 %
Lufthansa	31,6 %	29,3 %	32,3 %	32,9 %	32,0 %	29,0 %
British Airways**	N.D.	N.D.	22,9 %	24,9 %	22,7 %	24,6 %

\* C.A. = chiffre d'affaires ; C.E. = charges d'exploitation

\*\* Les chiffres donnés par British Airways couvrent, pour 1988, la période allant du 1er avril 1988 au 31 mars 1989 et, pour 1989, celle qui va du 1er avril 1989 au 31 mars 1990.

On ne constate pas, là non plus, un accroissement des écarts entre les performances réalisées par les trois compagnies : le statu quo l'emporte.

• Les comparaisons en dynamique révèlent des indications très intéressantes. La masse salariale augmente à un rythme beaucoup plus soutenu chez Lufthansa et chez British Airways qu'à Air France. Comme les écarts en statique n'évoluent pas, il faut en déduire que les bons résultats des deux entreprises concurrentes les autorisent à répercuter sur les salaires une fraction d'un gain qui est plus important que celui réalisé par Air France.

Compagnie	Période	Taux de progression de la masse salariale
Air France	1.01.89/31.12.89	+ 8,0 %
Lufthansa	1.01.89/31.12.89	+ 10,2 %
British Airways	1.04.89/31.03.90	+ 12,4 % Mais les salaires ont progressé de 16,8 % (1)

(1) La différence s'explique par la diminution du taux de contribution de l'employeur aux divers fonds de retraite. Pour la même période, le nombre des personnes employées à crû de 3,2 %. La progression du coût unitaire par salarié est donc de + 13,2% environ.

Air France pourrait donc même se permettre de payer mieux son personnel si toutefois un réel effort de productivité était fait. La compagnie s'est pour le moment contentée de prendre acte de la nécessité de maîtriser l'évolution des salaires, mais il est maintenant nécessaire d'aller plus loin si l'on veut éviter de graves blocages sociaux à l'avenir.

En fait, la conjonction d'une masse salariale qui est sans doute relativement trop importante, mais à propos de laquelle on ne remarque pas de dérive, et d'une mauvaise productivité ont amené la Commission à examiner les deux autres directions possibles :

- Y a-t-il sureffectifs ? La remarque vaut tout particulièrement pour le personnel au sol et le personnel d'encadrement (voir ci-après 3° point),

- la faiblesse de la productivité financière s'explique-t-elle par une mauvaise utilisation de l'emploi ? Cela est tout particulièrement vrai des personnels navigants et ce défaut majeur d'organisation se retrouve d'ailleurs dans les trois compagnies du groupe.

La Commission a acquis la conviction que les défauts qui nuisent à l'efficacité commerciale de la compagnie sont assez

facilement identifiables et qu'il est encore temps d'y remédier. Pour elle, le problème est double : d'une part, le personnel navigant technique n'est pas utilisé de manière satisfaisante ; d'autre part, il existe une mauvaise adaptation des effectifs au sol aux besoins de l'entreprise.

## **2. Le personnel navigant technique n'est pas utilisé de manière satisfaisante**

### *a) Une forte dérive de la progression de la masse salariale des personnels navigants*

Il faut apporter quelques nuances au constat général sur la maîtrise globale de la progression des dépenses salariales. Entre 1983 et 1989, en effet, la masse salariale relative aux personnels navigants subit un accroissement supérieur à l'accroissement moyen tous personnels confondus et surtout à la progression du chiffre d'affaires et des charges d'exploitation. Cela est particulièrement vrai de la masse salariale afférente au PNT :

- . croissance masse salariale du personnel navigant technique 89/83 (PNT) : + 54,3 % (1),

- . croissance masse salariale du personnel navigant commercial (PNC) 89/83 : = 43,4 % (1).

Toutefois, la rémunération mensuelle moyenne du personnel navigant technique et commercial a crû à un rythme moins rapide que le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation sur la même période :

- . progression de la rémunération mensuelle moyenne PNT 89/83 : + 35,5 %,

- . progression de la rémunération mensuelle moyenne PNC 89/83 : + 27,4 %.

Il est donc exclu d'expliquer cette très forte croissance de la masse salariale (personnels navigants) par une augmentation déraisonnable des salaires. Il faut ainsi chercher ailleurs, soit du côté d'un fort accroissement de l'emploi, soit du côté d'une mauvaise répartition des emplois dans la hiérarchie des grilles de rémunérations :

*1. La masse salariale ainsi définie comprend les salaires principaux, les primes de vol, les indemnités voiture et les charges sociales.*

- la première explication vaut pour le personnel navigant commercial. En effet, alors que les effectifs ont crû de 15,5 % en moyenne, toutes catégories confondues de 1983 à 1989, le personnel navigant commercial a connu une progression plus de deux fois plus importante (+ 36,2 %!), sans que l'on puisse toutefois parler de sureffectifs,

- s'agissant du personnel navigant technique, l'explication est sans doute plus complexe. Plusieurs facteurs ont dû se conjuguer parmi lesquels on peut envisager les suivants :

1. Le barème contenant tous les éléments fixes du traitements des pilotes (1), c'est-à-dire leur salaire de base, n'augmente en moyenne que de 17 à 18 % sur la période considérée. D'autre part, les règles de rémunération ne semblent pas avoir subi de modifications significatives pendant le même intervalle,
2. Le nombre des membres du PNT augmente de près de 12 %. Mais ce chiffre, aggloméré à celui des augmentations de salaire de base, ne permet encore d'expliquer que les deux tiers des 51 % d'accroissement de la masse salariale,
3. Une partie de la rémunération est liée à des éléments variables dans le temps. Ainsi, une forte hausse de l'activité se traduisant par une augmentation de la productivité horaire du personnel technique a des effets sur la masse salariale à effectifs constants. Il est indéniable que cette productivité horaire s'améliore ; on ne constate pas, toutefois, sur la période une progression de l'activité telle qu'elle puisse justifier une dérive de la masse salariale PNT.

Autre exemple d'élément entrant dans le calcul des traitements et susceptible de variations au cours du temps : la masse-vitesse. Plus simplement, l'introduction d'un nouvel avion dans la flotte d'Air France pèsera d'autant plus sur la masse salariale qu'il est lourd et se déplace vite. Or, le seul avion introduit entre 1983 et 1989 a été l'Airbus A 320 qui n'est qu'un avion moyen-courrier non susceptible d'alourdir la moyenne des masses-vitesses de la flotte de la compagnie (2).

*1. Le barème, défini par le Bilan social, comprend le traitement fixe mensuel, le montant mensuel minimum garanti de primes de vols, un 1/12 de la prime complémentaire, de la prime de fin d'année et de la prime uniforme annuelle.*

*2. L'élément masse-vitesse est accessoirement fonction du niveau de l'activité puisque l'alourdissement de l'avion provoqué par la hausse du taux de remplissage entraîne une majoration du produit masse-vitesse.*

4. Sans que l'on puisse vraiment trancher, il semble bien, tout de même, qu'une grande partie du glissement constaté dans la croissance de la masse salariale PNT soit **la conséquence d'une mauvaise maîtrise du GVT (Glissement vieillesse technicité) (1)**. Il semble bien, en effet, que le centre de gravité de cette masse se soit déplacé vers le haut. Autrement dit, le nombre des pilotes se trouvant en haut de l'échelle des rémunérations a fortement augmenté.

En effet, la part du personnel navigant technique ayant seize ans et plus d'ancienneté, dans le total des effectifs PNT, est passée d'un gros tiers (36,2 %) à près de la moitié (48,2 %) entre 1983 et 1989. Dans le même temps, le milieu de la hiérarchie s'effondrait en suivant le chemin inverse (les 5-15 ans d'ancienneté sont passés de 48,2 % des effectifs à 30,2 %). Ce mouvement a pu toutefois être amorti par la progression sensible de la proportion des pilotes ayant moins de cinq ans d'ancienneté qui sont passés de 15,5 à 21,5 % des effectifs.

Des éléments chiffrés plus précis manquent pour affiner cette explication : il n'est pas possible notamment de savoir dans quelles proportions elle a joué dans la dérive de la masse salariale PNT. **Mais nous avons là l'exemple d'un facteur de surcoût très difficilement maîtrisable.** En effet, le recrutement des pilotes est cyclique, obéissant en partie aux évolutions de l'activité de transport aérien. Partant, il paraît inévitable qu'il se forme dans la hiérarchie du PNT des resserrements suivis de fortes dilatations (2).

Il n'est toutefois pas exclu que sur le plus long terme ce genre de phénomène produise des effets contraires, ce qui relativiserait son importance.

Outre ce phénomène de recomposition de la pyramide des âges, l'évolution défavorable du GVT est sans doute également le résultat des divers accords catégoriels, touchant des populations plus circonscrites, et qui ont eu pour effet et pour objet de les déplacer vers le haut de la grille salariale. C'est l'aspect "technicité" du GVT.

*1. L'explication figure dans le rapport de la Cour des Comptes précité, relatif à la gestion de la compagnie Air France et transmis aux commission des finances du Parlement à l'automne 1990.*

*2. la fin des années 1980, notamment à partir de 1986, a en effet été marquée par une très forte reprise de l'activité de transport aérien et il est apparu que l'entreprise manquait de pilotes. On assiste, en revanche, depuis 1990, à un retournement de tendance qui a été encore accentué par la crise du Golfe. : l'activité est retombée et une compagnie comme UTA, par exemple, a même dû différer la poursuite de la formation de jeunes stagiaires auxquels elle n'est pas en mesure, pour le moment, de garantir un emploi à terme.*

A ce point de l'exposé, il importe de retenir que la principale explication de la forte croissance de la masse salariale PNT ces dernières années n'a pas été l'existence de salaires devenus subitement trop élevés parmi les pilotes. Toutefois, la question se pose.

*b) Les pilotes français sont-ils trop bien payés ?*

Question "tabou" s'il en est ! Mais votre Commission n'a, en la matière, aucune certitude. Si les comparaisons internationales, européennes notamment, démontrent que nos pilotes sont très bien payés, il importe avant tout de rester vigilant sur la compatibilité des niveaux de rémunération avec l'activité de la compagnie.

• Les comparaisons internationales

Le tableau reproduit ci-après permet de situer la rémunération des pilotes français en comparaison avec celle de la plupart de leurs collègues européens.

**Rémunération moyenne annuelle des pilotes et copilotes, toutes fonctions et tous degrés d'ancienneté confondus, de diverses compagnies aériennes européennes (monnaies locales et dollars des Etats-Unis) - salaires bruts**

Compagnies	Année A	Monnaie locale	Dollars E.U	Année B	Monnaie locale	Dollars E.U	Année B/A	
							Monnaie locale	Dollars E.U
Sabena	1980	2.533.621	86.027	1987	4.544.194	122.916	1,79	1,42
Air France	1980	402.224	94.652	1987	818.883	136.242	2,03	1,44
Lufthansa	1980	150.235	82.019	1987	231.420	130.133	1,54	1,58
Alitalia (en milliers de L.)	1979	46.066	55.556	1987	120.281	93.458	2,61	1,68
KLM	1980	241.839	116.269	1986	267.768	110.549	1,10	1,10
TAP	1978	1.378.931	31.401	1987	11.391.853	81.361	8,26	2,59
SAS	1978	317.162	68.820	1987	673.393	103.281	2,12	1,50
Iberia	1978	4.016.000	51.557	1987	13.375.717	109.280	3,33	2,11
Swissair	1979	172.721	105.540	1987	239.713	162.683	1,38	1,54
British Airways	1978	12.228	17.545	1987	39.972	65.897	3,26	3,75
British Caledonian	1978	11.876	23.234	1987	35.255	58.121	2,96	2,50
Augmentation moyenne par pilote ou copilote, année A à B							2,76	1,93

Source : OACI, recueil de statistiques sur le matériel volant et le personnel (les chiffres Air France pour 1987 ont été rajoutés ainsi que les multiples, l'OACI ne disposant pour cette compagnie que des chiffres de 1985).

Le tableau figurant ci-après confirme les données du premier en les affinant ; en outre, il a été établi à partir d'éléments provenant d'autres sources.

**Salaires bruts annuels des commandants de bord et pilotes  
sur avions courts-courriers, exprimés en francs français  
(entre parenthèse, monnaie locale \*). Année 1988**

Compagnie	Type d'avion	CDB		Officier pilote	
		25 ans	20 ans	10 ans	4 ans
British Airways	B. 737	598.633 (54.224)	500.400 (45.326)	434.920 (39.395)	269.200 (24.384)
Lufthansa (1)	727/737	709.171 (211.693)	709.171 (211.693)	406.951 (121.478)	336.752 (100.523)
Air France	727/737	794.652	746.928	491.688	(3) 439.788
Alitalia	DC9/MD80	352.073 (75.714.810)	328.287 (70.599.410)	244.453 (52.570.514)	212.717 (45.745.592)
Sabena		706.078 (4.345.095)	665.068 (4.090.212)	395.118 (2.430.002)	334.777 (2.058.901)
KLM	DC9/737	625.689 (209.963)	545.956 (183.207)	434.343 (145.753)	370.548 (124.345)
Swissair (2)		920.470 (224.505)	670.231 (163.471)	544.049 (132.695)	359.680 (87.728)

\*La conversion en FF a été faite sur la base des cours centraux des monnaies européennes tels qu'ils ont été constatés en 1988.

1. Les chiffres donnés pour Lufthansa sont sensiblement minorés : il manque en effet la rémunération moyenne annuelle pour heures supplémentaires.

2. Ne sont pas comprises dans ces chiffres un certain nombre de primes (temps d'absence ; paternité/maternité etc...). La rémunération des pilotes de Swissair est sans doute plus importante que ce qui est indiqué.

3. Les copilotes français en début de carrière sont les mieux payés en Europe. Cette situation s'explique par l'importance de la prise en compte du niveau d'activité dans la rémunération et par le poids relativement plus faible du facteur ancienneté dans son calcul.

Source : The British Airline Association à partir d'indications fournies par les syndicats de pilotes des compagnies européennes.

La Commission n'a toutefois pas pu obtenir d'informations plus récentes (1987 pour le premier tableau et 1988 pour le second).

La rémunération des pilotes français se situe donc très nettement dans le haut de la fourchette des rémunérations européennes. Il serait sans doute vain de prêter une trop grande attention aux chiffres fournis : toute comparaison, en effet, est tributaire des variations des taux de change et on sait à quel point celles-ci ont été erratiques au cours des années 1980. La lecture

détaillée de ces deux tableaux permet toutefois d'affiner cette première impression. Quatre ensembles se détachent :

1. Les mieux payés sont incontestablement les pilotes de Swissair qui occupent une position presque hiératique dans ce palmarès. A priori, ce haut niveau de rémunération peut se justifier par le haut niveau de vie du pays siège de la compagnie mais aussi par la spécificité des produits qu'elle offre, nettement orientés vers la clientèle d'affaires et le haut de gamme. Cette compagnie joue franchement la recherche de la plus grande valeur ajoutée possible. D'ailleurs, l'économie de la Suisse est largement orientée dans cette optique. Et la réalisation d'une forte valeur ajoutée permet aussi de forts salaires.

2. Le groupe de tête, mis à part le cas particulier de Swissair, est représenté par les pilotes d'Air France et de Lufthansa, auxquels on peut sans doute adjoindre ceux de la Sabena. Si les caractéristiques de la compagnie nationale helvétique sont très largement valables pour Lufthansa, elles ne s'appliquent toutefois qu'avec quelques nuances à Air France et à la Sabena (1)...

3. Un peu en-dessous de ce groupe se trouve un ensemble médian constitué de compagnies du nord de l'Europe (KLM, SAS) ainsi que des compagnies du sud méditerranéen (Ibéria, Alitalia). Cette "moyenne" n'est pas en fait franchement détachée du groupe précédent et pourrait lui être adjointe.

4. En revanche, le dernier groupe, plus nettement isolé en bas de l'échelle, est constitué des pilotes britanniques (2). Ils ont une rémunération exclusivement calculée à l'ancienneté, et inférieure, en moyenne de plus de 25% à celle des pilotes d'Air France. Il est toutefois vrai que le niveau de vie britannique est sensiblement inférieur au niveau de vie français. En outre, si l'on considère le long terme, les salaires de ces pilotes connaissent une progression bien plus forte que celle constatée sur les autres compagnies européennes (3). La tendance est donc au rapprochement de ce groupe très défavorisé avec les groupes médians.

La Commission n'a pas pu disposer d'informations équivalentes pour les compagnies américaines et asiatiques. Il semble toutefois, selon nos interlocuteurs, que les pilotes américains et japonais soient dans le haut de la fourchette des rémunérations telle qu'elle vient d'être définie.

1. En particulier, le taux des sièges de 1ère classe à Lufthansa est de 6% ; il n'est que de 4% à Air France.

2. British Caledonian a été absorbée en 1989 par British Airways.

3. Et ce d'autant que les bons résultats de British Airways autorisent de fortes hausses de salaires.

Que peut-on déduire de ces comparaisons touchant le niveau des rémunérations des pilotes français ? Il n'y a pas **inadéquation** manifeste de ce niveau avec le type d'activité réalisée par la compagnie nationale ; toutefois, si la hiérarchie des niveaux de vie est très grossièrement respectée (1), celle des prestations l'est moins, Air France offrant des produits qui sont certainement plus proches de ceux de British Airways que de ceux de Lufthansa. Il n'en demeure pas moins que ces rémunérations ne pourront être maintenues que si Air France parvient à trouver sa place au sein de la concurrence. La vraie question est, en effet :

• **Le niveau de rémunération des pilotes est-il compatible avec ce que permettent les résultats de l'entreprise ?**

Là encore, il est très difficile de répondre. La commission ne peut qu'adresser une légère mise en garde qui tient en trois points :

1. Il n'y a plus, à l'heure actuelle, de dérive de la masse salariale PNT. C'est assurément un bon point ; encore faudrait-il que ce soit un acquis durable.

	Salaires PNT par rapport à :	
	Charges d'exploitation	Chiffre d'affaires
1987	6,1 %	6,0 %
1988	6,0 %	5,8 %
1989	5,7 %	5,9 %

2. Il faut, en effet, rester très attentif aux effets éventuellement pervers des mécanismes d'indexation dépourvus de tout lien réel avec la logique économique que poursuit l'entreprise. Les augmentations de salaire doivent refléter le niveau de l'activité. Or, il existe au moins deux systèmes d'indexation dont bénéficie le PNT et dont votre Commission pense qu'ils pourraient fausser cette logique :

• "Le lien PN/PS" : l'augmentation annuelle du niveau général des rémunérations du personnel navigant technique est la même que l'augmentation générale des rémunérations des personnels cadres de la compagnie, accordée pour tenir compte de l'évolution du *1. Sous cette réserve, tout de même, que le revenu national par tête d'habitant en Allemagne est supérieur de 15 à 20% au revenu français.*

côût de la vie et de l'évolution du pouvoir d'achat de l'ensemble de ces personnels.

Il n'existe donc pas de possibilités d'évolutions différenciées des rémunérations des différents personnels. Surtout, le point de référence reste le niveau de vie général.

• La notion de "masse-vitesse" ; le calcul des primes de vol intègre cette notion avec la conséquence suivante : plus la flotte est constituée de gros porteurs dotés d'une grande vitesse plus les salaires augmentent (1).

Votre Commission ne porte aucun jugement sur les effets actuels de ces deux mécanismes mais constate qu'ils sont condamnables dans leur principe. Elle note toutefois, que les systèmes de progression stricts à l'ancienneté -comme cela existe à British Airways- engendre certainement d'importantes lourdeurs.

**3. Il convient enfin de rester très vigilant sur les tentatives des compagnies concurrentes pour s'assurer la maîtrise de leur coût.** Il est à peu près certain que, dans les années à venir, vont se multiplier les accords dérogatoires entre PNT et directions en vue de restreindre les avantages salariaux des nouveaux embauchés ; ceux-ci pourraient ne plus se voir accorder les mêmes garanties touchant leur progression dans la hiérarchie des salaires. Les compagnies américaines ont ainsi, pour certaines d'entre elles, deux échelles de rémunérations : l'une qui s'applique aux personnels entrés dans la compagnie avant la déréglementation de 1978, l'autre qui s'applique aux personnels engagés après. Dans le même ordre d'idée, Lufthansa est récemment parvenue à faire accepter à ses pilotes le principe d'un moratoire de trois ans sur l'application des conventions collectives (2).

La vigilance ne signifie toutefois pas le suivisme. Les compagnies américaines, nées de la déréglementation et qui ont voulu imposer à leur personnel navigant technique des conditions trop drastiques de rémunération ont aujourd'hui disparu ; en revanche une très grosse entreprise comme Delta Airlines est réputée pour très bien payer son personnel en ligne. Le climat social se ressent toujours beaucoup de mauvaises conditions de rémunération des personnels.

*1. Si la flotte ne subit pas de modification, le mécanisme de la masse-vitesse correspond en fait à une rémunération à l'ancienneté puisque les plus grosses machines ne sont abordées par les pilotes qu'après un certain temps de présence dans l'entreprise.*

*2. La commission n'a pas pu savoir cependant dans quelle mesure cet accord affecte l'évolution de la masse salariale PNT dans les années à venir.*

En résumé, votre Commission voudrait insister sur les points suivants :

• Il ne faut pas faire de faux procès : le problème d'Air France aujourd'hui n'est pas le niveau de rémunération de ses pilotes, même si ils sont assurément fort bien rémunérés.

• Il existe toutefois des risques de dérapage de la masse salariale lié au mode de calcul des rémunérations et à la composition de la pyramide des âges. Il faut veiller en outre à ce que cette masse n'évolue pas plus vite que celle de concurrents ayant des structures de coût semblables tels que Lufthansa.

• Le vrai problème est celui des surcoûts induits par une mauvaise utilisation du PNT (voir infra).

*c) La sous-utilisation du personnel navigant technique entraîne d'importants surcoûts*

Tel est, en effet, le véritable problème du PNT à Air France aujourd'hui : sa relative sous-utilisation coûte cher. La Commission n'a pas pu disposer d'indications valables qui lui auraient permis d'opérer des comparaisons avec les compagnies concurrentes d'Air France. Cependant, les plaintes touchant le relatif sous-emploi des pilotes sont revenues comme un leitmotiv tout au long des auditions. Elles ont été formulées à la fois par la direction de la compagnie, l'administration, mais aussi par les pilotes eux-mêmes. Enfin, l'existence de ce mal a été signalée dans les trois compagnies du groupe.

**Nombre moyen annuel d'heures de vol du personnel navigant technique**

	1985	1986	1987	1988	1989
Air France	462.8	453.8	477.7	499.3	487.9
UTA	416	424	467	459	453
Air Inter	384	387	388	359	389

**Explications :**

Le nombre d'heures de vol normal sur long courrier est de 67 heures par mois, soit environ 800 heures par an. Sur moyen courrier, la moyenne mensuelle est fonction de la durée moyenne d'étape : à Air Inter, celle-là se situe à 50 heures environ, soit 600 heures d'activité par an. Ces deux chiffres extrêmes (800 heures et 600 heures) sont nécessairement minorés par le jeu des départs en formation d'un certain nombre de pilotes : ces pilotes qui volent très peu dans l'année font automatiquement baisser la moyenne.

Les moyennes obtenues sont elles-mêmes fonction du niveau de l'activité : 1987 et 1988 ont été de bonnes années pour le transport aérien. Il n'en demeure pas moins que ces chiffres paraissent à tous les intéressés trop faibles.

**Plus grave encore : ce véritable handicap par rapport aux autres entreprises concurrentes de transport aérien tend à s'alourdir avec le temps.** La Cour des Comptes, qui a pu disposer de données confidentielles, en est arrivée à la conclusion que l'amélioration de la productivité du personnel d'Air France en heures de vol par navigant technique était inférieure à celle constatée chez ses deux principaux concurrents européens. Entre 1984 et 1988, en effet, la dérive a été d'environ 1 % par rapport au taux d'amélioration constaté sur le PNT de Lufthansa et, surtout, de plus de 10 % par rapport au taux d'amélioration de la productivité horaire des navigants techniques de British Airways.

Si un coup d'arrêt n'est pas porté à cette tendance, il paraît exclu que ce sous-emploi n'ait pas des répercussions sur les conditions de rémunération des navigants techniques.

Les composantes d'une telle situation sont au nombre de deux :

1) D'une part, si l'on envisage l'activité en vol, il existe une différence sensible entre la durée normale et la durée réelle de travail des personnels en ligne calculée au mois ou à l'année.

2) D'autre part, le poids de l'activité hors vol dans l'activité totale du PNT est sans doute excessif (autrement dit, le nombre moyen des pilotes ne volant pas parce qu'occupés notamment en stages de qualification est important). Ce point sera examiné dans la section 2) du présent chapitre.

• **Une sous-utilisation du personnel en ligne malgré des mécanismes financiers pénalisants**

C'est l'existence de mécanismes de revenus "planchers" qui détermine les durées optimales d'utilisation des navigants techniques. Le coût horaire de ces personnels est en effet fortement accru si les compagnies les utilisent en-dessous d'un certain seuil horaire chaque mois (1) ; en revanche, le coût marginal induit par le travail d'un PNT oeuvrant au-dessus de ce seuil mensuel est très nettement inférieur à la recette marginale qu'il procure. L'effet de levier joue alors à plein.

L'existence d'éléments fixes dans les rémunérations a été précisément voulue par les pilotes pour empêcher leur mauvaise utilisation ou leur sous-utilisation.

Un mot d'histoire, en effet, avant d'entrée dans la description de ces mécanismes. Les conditions d'emploi et de rémunération des pilotes travaillant à Air France, Air Inter et UTA sont définies par un texte de base que l'on ne peut ignorer dès lors que l'on s'intéresse au monde du transport aérien français : le **procès-verbal du 16 mars 1971**. La notion de "masse-vitesse" dont il était question plus haut ainsi que celle de "lien PN/PS" sont inscrites dans ce document.

Cet accord détermine les modes de calcul des revenus des pilotes, notamment les revenus dits "planchers", par l'intermédiaire d'un complément minimum garanti d'heures fictives. L'essentiel est présenté en annexe.

En résumé les mécanismes qui induisent les règles d'emploi optimales du PNT (Air France) sont les suivants :

. Durée mensuelle optimale du travail : entre 60 h et 67 h.  
En-dessous de 50 heures : rémunération fixe. Entre 50 h et 60 h :

*1. Nous parlons ici du personnel en activité à 100 % ou personnel en ligne. Ces chiffres ne valent pas pour le personnel en fonction.*

manque à gagner mais primes de vol proportionnelles à l'activité. Au-dessus de 67 h : heures supplémentaires.

. Temps réel de vol optimal pour un temps de service de vol moyen de 10 h 30 : au moins 6 heures (problème d'organisation du temps de travail), (en-dessous, le coût horaire est plus fort puisque l'on paiera au pilote la différence entre les 6 heures fictives et le temps de vol effectif).

Ces mécanismes étant repérés, il convient maintenant d'examiner dans quelle mesure ils sont mis en oeuvre.

#### - La durée mensuelle du travail et le minimum garanti

Le minimum garanti n'est, en fait, que très rarement mis en oeuvre. Le calcul des heures décomptées intègre en effet un certain nombre de majorations (heures de mise en place ; heures de nuit ; heures supplémentaires et heures fictives) qui, s'ajoutant aux heures de vol réelles, permettent au pilote de dépasser le plus souvent le seuil fatidique de 70,94 (1) heures. Le cas se produit en règle générale une fois par an, au mois de février pour des raisons tenant à la brièveté de la période considérée mais aussi à la faiblesse de l'activité pendant les mois d'hiver.

Chiffres constatés au cumul de l'année 1990 comme compléments de rémunération au titre du minimum garanti

Compagnies	% des salaires versés aux pilotes
AIR FRANCE	0,7 %
UTA	6,0 %
AIR INTER (1)	3,0 %

(1) A Air Inter, les heures fictives ne sont pas incluses dans le minimum garanti. Le seuil de 70,94 est donc plus difficilement atteint ce qui peut expliquer en partie cette relative mauvaise performance.

Si les performances d'Air France sont bonnes, on constate donc l'existence de réels surcoûts dans les deux autres compagnies du groupe (notamment à UTA) liés à une sous-utilisation des pilotes.

Toutefois, entre le niveau minimal des heures de vol effectives nécessaires pour atteindre le seuil, soit à Air France 48-50 heures environ, et le niveau d'activité considéré comme normal

1. Et ce d'autant plus que le seuil a été réduit depuis 1971 : il avait à l'époque été fixé à 72 heures.

(environ 61 heures sur moyen et court courrier, 67 heures sur long courrier) s'étend une vaste plage de temps correspondant également à une mauvaise utilisation des pilotes. Leur emploi à l'intérieur de cette plage n'entraîne pas de surcoût à proprement parler mais un "manque à gagner" certain.

Le tableau suivant illustre les données du problème. :

**Durée moyenne du travail (année et mois) par spécialité et type d'appareil**  
Année 1990 (en heures)

	B 747	A 300 - A 310	B 727	A 320	B 737
Commandant de bord					
Moyenne annuelle	742.27	692.44	747.44	706.81	698.03
Moyenne mensuelle	61.86	57.70	62.28	58.90	58.17
Pilote					
Moyenne annuelle	774.05	713.10	761.30	737.05	753.20
Moyenne mensuelle	64.50	59.42	63.44	61.42	62.77
Rappel de l'X	67	67	61.24	61.24	60.37

Source : Direction des opérations aériennes Air France.

### Explications :

Ces chiffres ont été obtenus grâce à l'opération suivante :

Nombre d'heures total effectuées dans le mois par l'effectif présent / Nombre de jours de présence (nombre de jours dans le mois  $\times$  effectif moyen)  $\times$  Nombre de jours dans le mois = Heures de vol en moyenne par mois.

Les douze moyennes mensuelles ont été ajoutées pour donner la moyenne annuelle qui a été elle-même divisée par douze pour obtenir une moyenne des moyennes mensuelles.

Il ressort de la lecture de ce tableau que les pilotes sur gros porteurs sont notablement sous-employés. Cela est particulièrement vrai pour les Airbus A 300/310 : il semble que les pilotes n'aient jamais volé de façon normale sur ce type d'appareil depuis son arrivée dans la compagnie.

D'autre part ce tableau ne donne que des moyennes. Même sur des avions qui volent bien, il arrive qu'une partie de l'effectif soit insuffisamment utilisée, situation dont se plaignent les pilotes eux-mêmes.

**- L'organisation du temps de travail et les heures fictives**

Il existe un véritable surcoût lié au paiement d'heures fictives : à la différence du minimum garanti, ce mécanisme est, lui, assez souvent mis en oeuvre.

Le tableau ci-dessous précise la part de la rémunération prime de vol qui est liée aux heures fictives.

**Poids des heures fictives dans le total des heures décomptées  
par spécialité et type d'avion  
Septembre 1990**

	B 747	A 300 A 310	B 727	A 320	B 737
Commandant de bord	1,0 %	9,6 %	15,0 %	21,2 %	15,5 %
Pilote	0,8 %	9,2 %	13,3 %	19,0 %	14,7 %

**Explication :**

*Le mois de septembre a été choisi parce qu'il laissait apparaître des durées de travail moyennes. On n'a pas compté le poids des heures supplémentaires dans la prime de vol.*

*Les pourcentages donnés correspondent, là encore, à des moyennes. Il va de soi qu'une partie de l'effectif n'a touché aucune rémunération liée à des heures fictives : tel est le cas si le nombre d'heures de vol réelles est supérieur aux heures fictives. Mais il est clair qu'un fort pourcentage d'heures fictives signifie qu'une partie importante du PNT sur l'appareil considéré n'est pas utilisée de façon optimale pour un temps de vol donné.*

Les heures fictives sont inexistantes sur Boeing 747 et de toute manière très faibles sur long courrier. Elles ont une importance certaine sur court et moyen courrier, notamment sur les Airbus A 320 où le cinquième environ de l'effectif moyen est concerné par ce mode de rémunération (1).

*1. Le taux des heures fictives dans le total des heures décomptées pour le calcul de la prime de vol mensuelle moyenne des pilotes d'Air Inter est également très élevé.*

*d) Propositions et perspectives*

Votre Commission est parvenue à la conclusion que la productivité peut être améliorée à la fois par un effort d'organisation du temps de travail qui incombe à la direction, mais aussi par l'allègement de certaines rigidités dans les règles d'emploi du personnel navigant. Toutefois des limites physiques existent pour la réalisation de gains de productivité, notamment sur court-courrier : ces limites imposent sans doute de revoir la conception des mécanismes pénalisants dont nous parlions plus haut.

• Dans le cadre réglementaire actuel, un effort d'organisation du temps de travail est possible. En 1990, le syndicat national des pilotes de ligne a fait état d'une mauvaise préparation des plannings qui entraînait, selon lui, d'importantes pertes en ligne. Le président Attali a alors décidé de demander à un cabinet de consultants, le cabinet Peat Marwick, de dresser un constat et, le cas échéant, de proposer des solutions aux carences que pourrait mettre en évidence leur analyse.

Peat Marwick est parvenu à la conclusion (1) qu'il y avait non pas, à proprement parler, des dysfonctionnements, mais un problème de **coordination** entre les trois directions chargées de gérer l'activité en vol d'Air France. Selon les consultants, la performance globale du système était, ainsi que l'avaient signalé les pilotes, en dégradation sensible. Sans entrer dans les détails, il était clair, en effet, que la direction commerciale, la direction du programme et celle des opérations aériennes, plus spécifiquement chargée de gérer les navigants techniques, entretenaient des modes de raisonnement différents ce qui aboutissait à des incohérences.

Pour que ces directions parlent le même langage, les solutions proposées étaient les suivantes :

1° Redéfinir le processus de décision : il faut associer le plus tôt possible dans le raisonnement les notions d'heures de vol/pilotes et d'heures de vol/avions. Cela suppose de créer une instance de décision unique regroupant la direction des opérations aériennes et celle du programme et s'engageant sur l'adéquation entre besoins et ressources.

2° Assurer la cohérence des deux niveaux de gestion (globale et individuelle) : la gestion des heures de vol/pilotes est, en effet, assurée au niveau global par des états-majors placés au sein de la direction des opérations aériennes. Celles-ci ne prennent pas toujours en compte les contraintes qui s'imposent aux divisions qui gèrent les pilotes au niveau individuel.

(1) Les conclusions ont été remises à M. Attali au début de l'année 1991.

3° Maîtriser l'ensemble des ressources : le personnel instructeur et le personnel d'encadrement ont, outre leur activité de formation, une activité de vol. Or le positionnement de ces heures de vol dans les plannings est, en fait, imposé par le centre de Massy-Villegénis qui gère ces personnels avec pour principal défaut que les plages horaires ainsi dégagés ne correspondent pas nécessairement aux besoins définis par les directions à Roissy. Peat Marwick proposait donc que les plannings instructeurs soient gérés au sein de la direction des opérations aériennes.

Ces solutions ont reçu un commencement d'application au début de 1991 : elles ont été mises en oeuvre dans la division des Boeing 737, division difficile puisque caractérisée par l'importance des rotations et la courte durée de ces rotations.

Les résultats sont là: à nombre de rotations égal et à PNT égal, le potentiel des B.737 en heures de vols a été accru de 5%.

- **L'allègement de certaines rigidités dans les règles d'emploi du PNT**

Une utilisation des avions plus conforme à leurs normes d'usage passe sans doute aussi par le déverrouillage de certaines règles touchant les conditions d'emploi des navigants techniques. Deux points, en particulier, ont été critiqués par la plupart des personnes auditionnées, y compris parfois par les pilotes :

- L'existence de limites très précises touchant les temps de service en vol et les amplitudes de vol a souvent été évoquée comme pouvant occasionner des blocages notamment sur longs-courriers. En fait, le traitement de cet obstacle n'est pas totalement indépendant de la gestion des problèmes d'organisation du travail tels qu'ils ont été présentés ci-dessus. S'il convient donc de rester prudent sur ce thème, il n'en demeure pas moins que les règles en vigueur chez certains concurrents d'Air France sont plus souples et plus avantageuses. Ainsi, pour un courrier Air France partant entre 7 heures et 16 heures et constitué d'une seule étape, le temps maximum de vol autorisé est de 10 heures. Il est de 12 heures pour les pilotes de Lufthansa. A l'heure où les vols très longs-courriers sans escale se multiplient, l'application rigoureuse d'une telle règle peut donc se révéler un sérieux handicap.

- Sur court-courrier, c'est la règle des "quatre étapes" qui est assurément la plus critiquée. La cinquième étape est, en effet, subordonnée à l'accord des représentants des organisations professionnelles qui, selon nos interlocuteurs ne le donne jamais (1). Il s'agit donc ici plus d'un usage que d'une règle conventionnelle ; mais il joue certainement un rôle non négligeable dans la fréquence des heures fictives constatée sur court-courrier (voir ci-dessous) ainsi que dans la relative sous-utilisation des PNT apparue sur ce type de porteurs.

Toutefois, de l'aveu même des personnes les plus critiques à l'égard de ces pratiques, le **procès-verbal du 16 mars 1971** permet aussi une très grande souplesse dans la gestion des navigants techniques. Les règles de repos en escale en vigueur à Air France, UTA et Air Inter, notamment, se comparent avantageusement à celles appliquées par leurs concurrents.

Le repos en escale est, en effet, normalement de 11 heures bloc-bloc (2) ce qui représente déjà un bon point par rapport à d'autres compagnies. Toutefois ce temps peut encore être réduit à six heures le jour et huit heures la nuit.

- Enfin, les limites physiques empêchant la réalisation d'importants gains de productivité doivent être prises en compte.

Les mécanismes pénalisants décrits plus haut sont des révélateurs et non les tables de la loi. Leur mise en oeuvre doit sanctionner un défaut dans l'organisation du travail telle qu'elle est conçue par l'entreprise et non conduire à un alourdissement systématique du coût horaire du personnel navigant.

Le paiement fréquent d'heures fictives sur moyen courrier s'explique en partie aussi par l'inadéquation de leurs règles de mise en oeuvre à la réalité du travail sur les réseaux pour lesquels ils sont utilisés. Il est clair, en effet, que pour des temps de service de vol équivalents, un pilote sur moyen-courrier aura toute chance de capitaliser un nombre d'heures de vol effectives inférieur à celui d'un pilote sur long-courrier. Cette différence s'explique par le fait que plus le temps moyen d'étape est court, plus un pilote sur court-courrier doit

1. Une sixième étape est théoriquement possible pour un service de vol débutant entre 7 heures et 16 heures. Sa réalisation est subordonnée aux mêmes conditions que pour la cinquième étape.

2. Le bloc-bloc est le temps séparant le démarrage et l'arrêt des moteurs à l'atterrissage.

enchaîner les vols et réduire le temps passé au sol entre chacun d'eux pour égaliser la performance réalisée sur long courrier. Or :

- il existe une limite physique qui interdit pratiquement de faire plus de cinq étapes dans une journée. La plus grande partie de la charge de travail est en effet localisée au décollage et à l'atterrissage. La limite de fait est aujourd'hui de quatre étapes, la réalisation de cinq, voire de six étapes en fonction de l'heure de départ du premier vol, étant subordonnée à l'accord des organisations professionnelles qui ne le donnent, semble-t-il, presque jamais (voir supra).

- il est également normal que le nombre d'heures de vol effectives global soit d'autant plus faible que le nombre d'étapes est grand (le régime des heures de vol effectives en fonction du nombre d'étapes est inscrit dans le P.V. du 16 mars).

- le résultat de ces contraintes naturelles est que la différence entre le nombre d'heures de vol effectives réalisées en moyenne par un pilote sur court-courrier et celles réalisées par un pilote sur long-courrier est proportionnellement plus importante que la différence entre leur temps de service de vol moyens respectifs (1).

**Ainsi, pour un temps de service de vol égal et, par conséquent, un nombre d'heures fictives égal, les heures de vol effectives réalisées sur court-courrier seront inférieures à celles réalisées sur long-courrier. Il y aura donc une plus grande probabilité pour qu'elles soient inférieures aux heures fictives.**

La conséquence en est qu'à Air Inter, compagnie qui ne fait que du court-courrier, le coût d'un pilote à l'heure de vol est plus élevé que celui d'un pilote à Air France.

Air France : 1.924 francs l'heure (2) (coût unitaire moyen annuel en 1989 : 939.000 francs).

Air Inter : 2.450 francs l'heure (coût unitaire moyen annuel en 1989 : 953.000 francs).

Cette situation est certainement en partie due au plus grand nombre de touchées réalisé à Air Inter et qui donnent lieu au versement d'une prime. De même, il faudrait pouvoir comparer la part relative des pilotes en formation qui n'est certainement pas tout

$$\frac{1. \text{ Temps de service de vol court-courrier moyen}}{\text{Temps de service de vol long-courrier moyen}} > \frac{\text{Heures de vols effectives court-courrier en moyenne}}{\text{Heures de vol effectives long-courrier en moyenne}}$$

2. Cette moyenne est obtenue par le quotient  $\frac{\text{Coût unitaire moyen du PNT}}{\text{Nombre annuel moyen d'heures de vol du PNT}}$ ; (chiffres 1989).

à fait la même dans les deux compagnies. L'importance des heures fictives payées aux pilotes justifie, toutefois, à elle seule, une grande partie de la différence.

Il serait dès lors normal que le mécanisme des heures fictives en tînt compte afin de garder sa pure valeur de sanction : le système pourrait être dégressif, le nombre des heures fictives générées par une heure de vol réelle devenant plus faible au fur et à mesure que le temps d'étape moyen de l'intéressé et donc son "X" diminue.

*e) Le poids de la formation en cours de carrière*

• **Les données**

C'est l'autre cause majeure du relatif sous-emploi des navigants techniques à Air France. Les chiffres du tableau ci-contre sont éloquentes et témoignent de l'importance considérable de l'activité hors-vol dans le total du temps d'activité des pilotes considérés globalement.

Selon les types d'appareil, c'est en moyenne un **neuvième des effectifs (pilotes en ligne) qui se trouve en formation**, quelle que soit la période considérée. (Le maximum a été atteint en 1990 sur Airbus A 320 avec un quart des effectifs en formation).

**Moyennes mensuelles des effectifs par types d'appareils et types d'activités  
- 1990 -**

Activités en vol	Concorde	B 747	Airbus	A 320	B 727	B 737
CDB 100%	6.7	214	88.7	32.3	57.2	56.9
OPL 100%	10.8	273	102.1	40.3	69.0	67.4
Cadres et chargés de mission (40%)	3.2	25.3	7.9	5.9	4.1	7.1
Instructeurs (40%)	0.8	29.5	15.0	14.1	8.7	14.5
Ss-total	21.5	541.8	213.7	92.7	140.0	145.9
en %	71.58%	82.55%	78.33%	62.85%	79.67%	75.13%
Activités hors-vol						
Cadres (60%)	4.8	38.0	11.8	8.8	6.2	10.6
Instructeurs (60%)	1.2	44.3	22.6	21.2	14.5	21.7
Stagiaires 100%	2.5	32.2	24.7	24.7	15.0	15.9
Ss-total	8.5	114.5	59.1	54.8	35.7	48.3
en %	28.42%	17.45%	21.67%	37.15%	20.33%	24.87%
<b>Total général</b>	<b>30.0</b>	<b>656.4</b>	<b>272.8</b>	<b>147.5</b>	<b>175.8</b>	<b>194.2</b>
Stagiaires 100% CDB 100% + OPL100% + Stagiaires 100% (personnel en ligne)	12.5%	6.2%	11,4%	25,4%	10,6%	11,3%

Les cadres sont des commandants de bord et les chargés de mission ont le grade de pilote. les instructeurs se répartissent également entre commandants de bord et pilotes.

Les cadres, instructeurs et chargés de mission ont une activité répartie entre l'activité en ligne (pour 40% environ) et la formation au sol (pour 60% environ). Cette division 40/60 n'est toutefois qu'approximative et a été donnée à la commission par les pilotes eux-mêmes.

A la lecture du tableau, tout se passe donc comme si 40% des effectifs cadres, chargés de mission et instructeurs étaient affectés au personnel en ligne et comme si 60% d'entre eux effectuaient réellement des tâches de formation, ce qui n'est pas tout à fait exact. Ces calculs n'ont toutefois pour but que d'indiquer la part du personnel en ligne et celle du personnel en formation sur chaque type d'avion.

**• Les règles de séniorité**

Au cours de sa carrière, un pilote est amené à accomplir un certain nombre de qualifications. Il paraît, en effet, normal qu'il pratique des appareils différents et qu'il cherche ainsi à améliorer son niveau de formation.

Les textes conventionnels régissant la formation qualifiante fixent, en quelque sorte, des limites "planchers". Ainsi, lorsqu'un pilote entre dans la compagnie, il est d'abord affecté en tant que copilote à un appareil appartenant au groupe "de base" également appelé groupe d'amortissement. Les avions figurant dans ce groupe sont des moyens-courriers ; il s'agit des Boeing 737 et 727, de l'Airbus A 320 et du Fokker 28 utilisé pour le transport postal. La durée normale d'amortissement est d'environ quatre ans ; pendant tout ce temps, le copilote reste sur une seule machine (il ne peut pas circuler à l'intérieur du groupe). Au terme de ces quatre années, le pilote quitte le groupe de base (1) et est affecté à un appareil de type intermédiaire, type Airbus A 300-A 310 ou bien à un appareil long-courrier de type Boeing B 747, en fonction des besoins réels de l'entreprise et de ses desiderata.

Il est alors libre d'aller sur toutes les machines qu'il désire sous la réserve suivante : il doit tenir compte du fait qu'il deviendra commandant de bord au bout de 9 à 10 ans d'ancienneté à Air France. Or, chaque fois qu'il est qualifié pour voler sur un nouvel appareil, il s'engage à y rester pendant un temps minimal. Il ne peut être promu commandant de bord tant qu'il n'a pas accompli l'engagement auquel il avait souscrit (et ce alors même qu'il pourrait accéder à ce grade).

Devenu commandant de bord, il revient dans le groupe de base pour une durée de quatre ans puis en sort pour aller sur des machines longs-courriers : mais, cette fois, il n'a plus aucune contrainte et peut multiplier autant qu'il le veut les qualifications.

#### • Les surcoûts liés à l'application de ces règles

Ils tiennent en quatre points :

1. Tout stage de qualification coûte cher, en moyenne de 300.000 à 450.000 francs par pilote ; il dépasse même le million de francs pour la qualification sur Concorde.

2. Ces stages sont longs : ils durent en moyenne de deux à trois mois (5 mois et demi pour la qualification sur Concorde). Ce sont autant de mois pendant lesquels le PNT ne vole pas en ligne.

3. Les qualifications mobilisent beaucoup de monde (voir le tableau page précédente). En fait, on assiste souvent à un phénomène de "cascade" : le départ en formation d'un commandant de bord d'un appareil long-courrier sur un autre appareil du même type

*1. Ces quatre années sont un minimum ; au-delà le pilote est libre de ses mouvements : il quitte, en général, le groupe de base mais n'est pas contraint de le faire.*

peut en effet entraîner le départ en qualification d'un commandant de bord qui était jusque-là sur un appareil de type intermédiaire et ainsi de suite jusqu'au pilote présent depuis quatre ans dans le groupe de base et qui pourra en sortir à partir d'un mouvement initié par le haut.

Il arrive en outre que le personnel d'encadrement et d'instruction soit insuffisant et qu'il faille recourir aux services d'un commandant de bord, normalement affecté à 100% à l'activité de vol, pour permettre à un co-pilote en stage d'effectuer un vol réel sur son futur appareil d'affectation. Pendant ce temps, le commandant de bord ne vole pas en ligne (l'appareil en stage est vide) : ce sont autant d'heures perdues pour lui.

#### 4. La fréquence de ces stages (ou leur taux de rotation) est mal maîtrisée :

- d'une part, en période de renouvellement des modèles affectés au groupe de base, la durée d'amortissement des nouveaux avions est réduite. Ainsi, le B 737 a-t-il bénéficié à son entrée dans la flotte d'Air France d'une période d'amortissement de 9 mois (au lieu de trois ou quatre ans aujourd'hui). En ce cas, des pilotes et commandants de bord en activité sur des appareils du groupe de base sont exceptionnellement sollicités pour aller sur le nouveau modèle : ils ne resteront que très peu de temps, puisque la période d'amortissement est réduite ce qui signifie, pour l'ensemble du PNT, une accélération des cascades de formation.

- D'autre part, les pilotes et, surtout, les commandants de bord sortis du groupe de base peuvent multiplier les qualifications et ce avec tous les effets de cascade possibles. (Ils sont tenus de rester un certain délai sur leur nouvel appareil d'affectation, mais sur la masse, les départs en stage peuvent être très nombreux sans que la direction n'ait aucune maîtrise sur leur nombre).

#### • Propositions

- Il paraît difficile de réduire le coût de la qualification ; il n'en est pas de même de la durée. Il n'est sans doute pas impossible de concevoir en effet des qualifications standardisées, communes à plusieurs types d'appareils. Elles consisteraient dans la définition d'un tronc unique de formation avec, en fin de parcours, un supplément variable en fonction du modèle d'appareil. Le passage d'un B 747-100 à un B 747-400, par exemple, pourrait se faire

uniquement sur la base de l'acquisition de ce supplément : la durée du stage en serait réduite d'autant.

- Pour réduire les phénomènes de cascade, très coûteux en effectifs, la direction d'Air France songe également à procéder à des recrutements directs de pilotes sur B 747, ces pilotes ne passant plus par le groupe de base (cela peut se faire déjà, en tant que de besoin, sur les Airbus A 300-A 310 ; il est toutefois très rare que des pilotes aillent directement sur ces machines dès leur entrée dans la compagnie).

Autre solution : le passage direct de la fonction de pilote à celle de commandant de bord sur le même avion, comme cela se fait dans les compagnies américaines ou la Swissair. Les syndicats de pilotes français ont toutefois marqué jusqu'à présent une certaine réticence à l'égard d'une telle proposition.

- Enfin, la maîtrise des fréquences de départs en stage ne peut guère être acquise que par une limitation du nombre de qualifications possibles à l'intérieur d'une même carrière. En fait, ce résultat ne peut être obtenu qu'après discussion avec les représentants des pilotes et il est clair que le plafonnement ne résultera pas d'une limitation chiffrée inscrite dans les accords mais de la mise en place de mécanismes de garde-fou permettant de réduire les excès.

L'expérience prouve qu'une entente est possible à ce sujet avec les pilotes puisque Lufthansa a obtenu de son PNT qu'il restreigne le nombre des qualifications auxquelles il pouvait prétendre.

### **3. Une mauvaise adaptation des effectifs au sol aux besoins de l'entreprise**

La Commission n'avait pas la prétention de réaliser un travail d'audit. Il lui est cependant apparu clairement au travers des auditions auxquelles elle a procédé et, surtout, des déplacements qu'elle a effectués, que la compagnie Air France éprouvait un réel problème de sureffectif s'agissant de son personnel au sol.

D'une part, en effet, l'encadrement paraît pléthorique ; d'autre part, la comparaison avec d'autres compagnies concurrentes peut laisser penser qu'il existe des sureffectifs pour certaines des activités gérées par le personnel au sol.

Le regroupement devrait, en principe, avoir pour effet d'accélérer la réflexion à ce sujet au sein de l'entreprise. Or, votre commission a plutôt eu l'impression que les grandes décisions touchant la mise en conformité des effectifs avec les exigences d'une compagnie touchée de plein fouet par la concurrence étaient, une fois de plus, remises à plus tard.

Air France essaie de gérer au mieux les conséquences du regroupement sans finalement toucher à l'existant. Son appartenance au secteur public lui interdit en fait de procéder aux réflexions qu'impose nécessairement tout acte de reconfiguration des forces dans le secteur industriel. Alors qu'il faudrait aller vite, c'est la paralysie qui l'emporte.

Pléthore signifie aussi salaires relativement faibles. Le personnel au sol des trois compagnies pourrait sans doute être mieux payé si de réels gains de productivité étaient réalisés.

*a) Une hiérarchie nombreuse et complexe :*

Il s'agit d'une faiblesse de longue date de la compagnie Air France.

Air France n'est pas seulement une entreprise : elle est d'abord une administration gérant un service public. La Commission a déjà eu l'occasion d'aborder plus haut ce thème mais sous l'angle des mentalités.

Elle voudrait, à ce point de l'analyse, témoigner de la relative inefficacité d'une administration qui, comme toutes ses consœurs, cherche avant tout à perdurer et à se multiplier et demeure réfractaire à toute idée de transformation.

Par ailleurs, la compagnie a une forte tradition de promotion interne, ce qui est à son honneur et conforte l'attachement du personnel à l'entreprise. On peut rencontrer fréquemment des responsables qui ont 30, voire 45 ans de "maison". Toutefois ce socle, solide mais peu propice à l'innovation n'est pas suffisamment compensé par des apports extérieurs du secteur privé, qui seuls

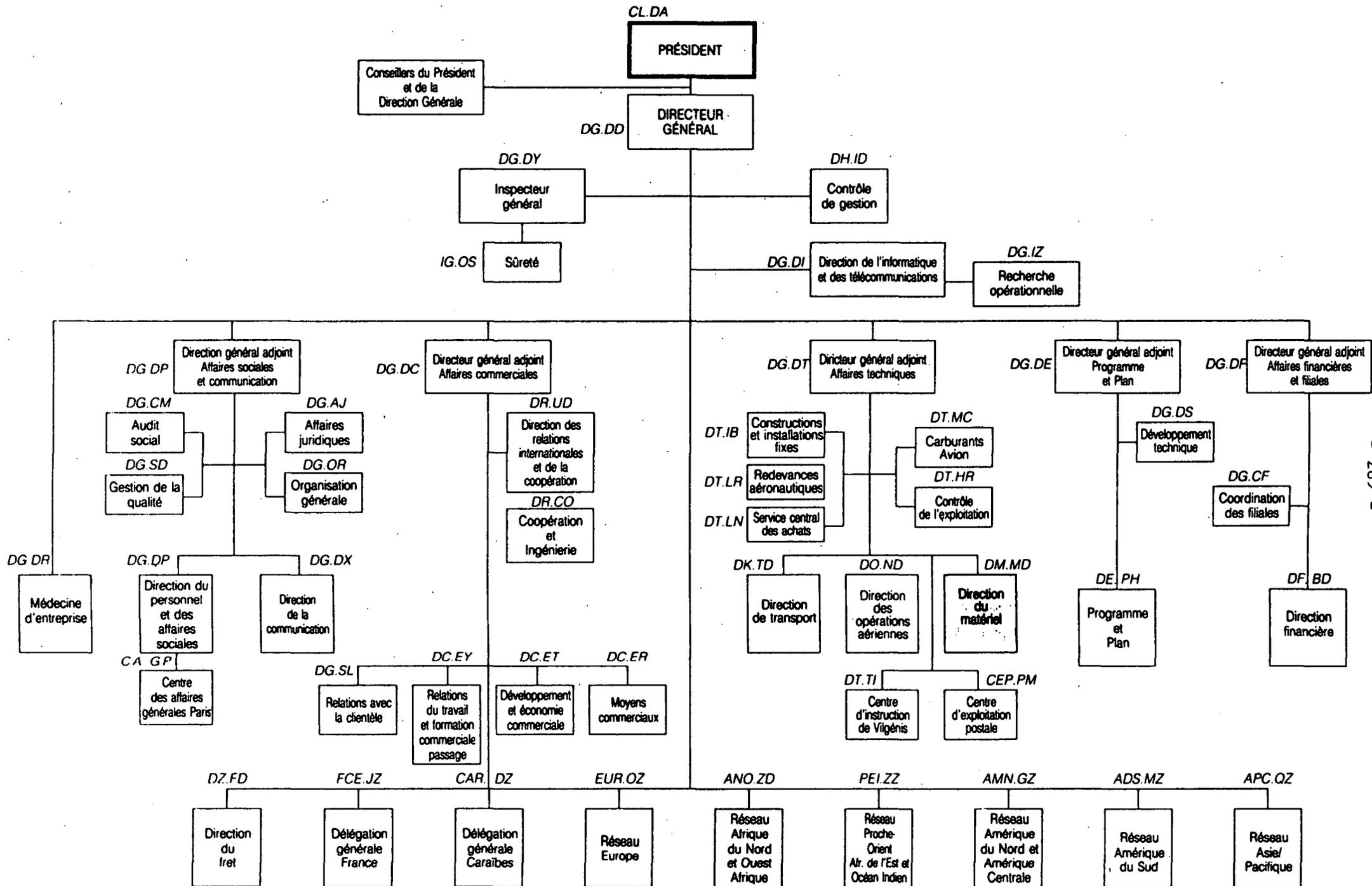
permettraient de trouver ce dynamisme qui semble encore faire défaut à la compagnie.

Ainsi, le nombre des échelons hiérarchiques depuis le Président jusqu'au Chef d'escale est-il considérable pour une entreprise : sept ! Interrogé par la Commission au cours de l'un de ses déplacements dans un aéroport de province, un délégué général régional a dessiné la pyramide suivante :

1. Le Président
2. Le Directeur Général
3. Le Directeur général adjoint chargé des Affaires commerciales
4. Le Délégué général pour la France (il y a huit délégués généraux, un pour chaque réseau auxquels s'ajoute un directeur du fret. Voir tableau ci-contre)
5. Le Délégué général régional (pour le réseau français, il y en a un pour chaque grand ensemble géographique. Il existe par exemple un délégué général nord-est qui couvre le cinquième nord-est du pays)
6. Le représentant local, dans la ville où est situé l'aéroport
7. Le Chef d'escale.

Le tableau ci-après décrit plus précisément le contenu des quatre premiers échelons et permet de se faire une idée de leur relative complexité.

# SCHÉMA GÉNÉRAL DE STRUCTURE



Le fourmillement de cette hiérarchie a un premier effet : nombre de nos interlocuteurs, élus locaux, entrepreneurs, agences de voyages se sont plaints en effet de la très grande distance qui les séparait des centres de décision à Air France. Quelque disponible et attentif que puisse être le Président Attali -tous les témoignages concordent à ce sujet- il existe un fossé entre le point où il se trouve et celui où les décisions qu'il a prises trouvent à s'appliquer. La hiérarchie "écran" en arrive en fait à ralentir tout processus de décision.

La Commission a eu elle-même l'illustration de la très grande complexité des circuits de décision et de la lenteur qui affecte, par là-même, toute production de cette administration. Les réponses au questionnaire final adressé par votre rapporteur dans le courant du mois d'avril ont ainsi été, semble-t-il, assez vite élaborées. Toutefois, il s'est écoulé plus d'une semaine entre la date de leur rédaction définitive et le moment où elles sont parvenues à la Commission : il fallait en effet auparavant qu'elle soient visées par les différents niveaux hiérarchiques.

Notons à titre d'exemple que la plupart des informations obtenues auprès d'Air Inter et d'UTA l'ont été par la voie orale dans la journée, les transmissions éventuellement écrites se faisant en général sous deux à trois jours (1). Ces deux compagnies ont, en effet, agi vis-à-vis de la Commission comme elles le font à l'égard de toute sollicitation externe : par des formules légères et rapides.

Légereté, rapidité, capacité d'adaptation à toutes les évolutions dans un monde en pleine mutation : voilà ce dont paraît aujourd'hui difficilement capable l'administration d'Air France.

L'illustration la plus frappante nous en a été donnée avec le retournement de tendance enregistré il y a un an et demi : le délai de réaction de la compagnie nationale semble bien avoir été plus long que celui des deux autres membres du groupe. Alors que la situation dans le secteur du transport aérien a commencé de se dégrader dès le second semestre 1989, ce n'est qu'à l'été 1990 qu'Air France met en place le premier (2) de toute une série de plans destinés à tenir compte de la nouvelle donne économique. UTA, de son côté, avait pris les premières mesures nécessaires (3) dès le mois de mars, celles-ci

*1. Soyons justes toutefois : certains personnels d'encadrement contactés téléphoniquement à Air France ont bien voulu apporter des réponses en temps réel à la commission. D'autres, au contraire, ont invoqué le nécessaire recours à la hiérarchie pour refuser de donner des informations dont le contenu était pourtant bien anodin.*

*2. Au mois de juin 1990 est lancé en effet un "plan d'adaptation".*

*3. Il s'agissait pour l'essentiel de mesures destinées à alléger les programmes de vol.*

commençant d'ailleurs à porter leurs fruits au moment où Air France se décidait enfin à réagir, c'est-à-dire au mois de juin 1990.

Ce n'est pourtant pas faute de la part d'Air France d'avoir su prévoir cette évolution. Plusieurs indices laissent à penser, en effet, que le personnel d'encadrement avait, comme partout ailleurs, élaboré des indicateurs dont les mutations leur montrent que la situation n'était plus aussi favorable. **En l'occurrence, ce qui est en cause, ce ne sont pas les hommes mais les structures.** Il aura finalement fallu attendre la crise du Golfe arabo-persique pour que la compagnie nationale soit acculée à prendre quelques mesures plus drastiques qu'il aurait de toute façon fallu prendre.

L'administration Air France trop lourde, inadaptée à sa tâche, peut-elle faire autre chose que de prendre des demi-mesures et ce uniquement sous le poids d'une contrainte irrésistible ? Le Président Bernard Attali, interrogé par la Commission, a manifesté une claire conscience des graves difficultés d'adaptation de la hiérarchie dont il a la charge. Il n'a, en effet, jamais caché que les effectifs administratifs pouvaient probablement être simplifiés tandis que l'organisation pyramidale décrite plus haute gagnerait sans doute à être élaguée.

La Commission a salué les gestes évidents de bonne volonté dont le président Attali a fait preuve dans la période récente. Le recours aux services d'un cabinet d'audit -en l'occurrence Arthur Andersen- est ainsi une excellente chose. Les consultants recrutés par Air France, à pied d'oeuvre depuis la mi-janvier, se sont vu définir trois objectifs : repenser l'organisation commerciale de la compagnie et l'amener à entretenir une attitude plus agressive sur le marché concurrentiel, rechercher tous les gisements de productivité possible et, surtout, revoir et simplifier la pyramide hiérarchique.

Quelques inquiétudes subsistent toutefois malgré cette manifestation de bonne volonté qui, on l'a vu, va bien au-delà de la simple déclaration d'intention. Il est, en effet, dommage que cette analyse des faiblesses structurelles dans l'organisation de l'encadrement ne puisse être menée à bien qu'au second semestre 1991 (1) alors que le regroupement a déjà plus d'un an et que M. Attali est en place depuis le début de 1989. Il y a là un bel exemple d'une certaine lenteur technocratique, qui, dans une période d'évolutions rapides du transport aérien et de concurrence aigüe, peut mener au désastre.

La Commission souhaite surtout que les mesures qui paraîtront les plus appropriées pour la mise en oeuvre des recommandations du cabinet d'audit ne restent pas lettre morte et

*1. Les premières conclusions devraient être remises au mois de septembre 1991.*

qu'elles fassent au moins l'objet d'une évaluation dans les plus brefs délais à compter de leur élaboration.

*b) Les sureffectifs parmi le personnel au sol*

• Il s'agit d'une donnée difficile à quantifier et cependant bien réelle

La Commission a la conviction qu'il existe de réels sureffectifs parmi certaines catégories du personnel au sol. Que l'on n'attende pas d'elle cependant un chiffrage exact des employés excédentaires : elle n'a, encore une fois, jamais prétendu faire oeuvre de consultant.

Il est d'autre part tout à fait clair que le véritable problème n'est peut-être pas tant celui de l'existence ou non de sureffectifs ; il est d'abord celui d'une réelle absence de marge de manoeuvre de l'entreprise Air France pour faire face à un formidable obstacle qu'il lui faut coûte que coûte éliminer si elle veut rester dans la course : la très médiocre productivité de ses personnels. Air France, groupe public, n'est pas libre, en effet, de procéder aux licenciements auxquels il sera pourtant sans doute nécessaire de recourir dans un bref délai.

La question de sureffectifs parmi le personnel au sol mérite mieux qu'une simple bataille de chiffres qui n'a, aux yeux de votre Commission, pas grande signification. Comment, en effet, a-t-on été amené à parler de personnel en excédent à Air France ?

- La productivité -autre que physique- des personnels n'est pas bonne et n'évolue pas favorablement. Or, ce constat très global a déjà été imputé en très grande partie au personnel navigant technique. Il ne viendrait toutefois à l'idée de personne de dire que les pilotes sont pour autant trop nombreux. Il a déjà été amplement démontré que ce problème de productivité du PNT pouvait recevoir d'autres réponses (voir supra).

S'agissant du poids des coûts salariaux dans le prix de revient, il est, là encore, apparu très clairement que s'il y avait eu certains dérapages au cours de la décennie écoulée, ils étaient entièrement imputables à une évolution défavorable de la masse salariale des personnels navigants. Comme nous le verrons plus loin, le coût unitaire du personnel au sol a en effet diminué en francs constants entre 1983 et 1989. Il faut donc se méfier des analyses un peu rapides qui, à partir de chiffres exacts, déduisent des propositions qui peuvent l'être moins.

De ce qui précède, on peut retenir que le personnel au sol à Air France ne présente pas un problème en terme de coût et que sa mauvaise productivité doit être plus solidement prouvée si l'on veut trouver les bons remèdes.

- Les comparaisons internationales doivent être également prises avec la plus extrême précaution. En effet, les compagnies concurrentes d'Air France ne publient que des chiffres globaux. Il ne nous a pas été possible notamment d'obtenir des données relatives aux performances particulières à telle ou telle catégorie de personnel au sein des employés d'une compagnie. Il ne faut donc jamais oublier que les analyses sommaires concluant à un excédent d'emploi à Air France, compte tenu du niveau des recettes d'exploitation, du nombre des avions ou des performances en terme de productivité portent sur la totalité du personnel, navigants compris ; il est dès lors hasardeux de se prononcer sur le seul personnel au sol au vu de comparaisons générales (1).

On peut aussi, bien sûr, abstraire le personnel navigant du nombre des salariés et procéder à des comparaisons entre les seuls personnels au sol (par exemple, en comparant les ratios Chiffre d'affaires/P.S.). Ce serait oublier la très grande part des navigants techniques dans la réalisation -ou l'absence de réalisation- de gains de productivité.

Enfin, une comparaison à l'emporte-pièce avec British Airways n'a pas non plus grand sens. Certes, la compagnie nationale britannique a procédé à des dégraissages d'effectifs considérables au moment de sa privatisation : mais la situation dans laquelle elle se trouvait alors était catastrophique. C'est pour empêcher qu'Air France sombre dans le même gouffre que l'on ne peut qu'inciter la compagnie à évaluer précisément où doivent porter les efforts de productivité.

**La Commission, refusant les comparaisons entre des données peu homogènes, a cependant acquis au cours des mois passés trois certitudes :**

• 1. Il existe de toute évidence un secteur dans lequel le sureffectif est patent : celui des personnels affectés aux activités de passage-vente, c'est-à-dire les personnels au comptoir et chargés soit de la vente des billets, soit de l'enregistrement.

*1. Le chiffre de 10.000 emplois en trop à Air France, abondamment repris par la presse au mois de décembre 1990, semble avoir été obtenu à partir de l'un de ces procédés. L'application du quotient Nombre total des employés/Nombre d'avions dans la flotte, tel qu'on le constate à British Airways, au nombre des avions constituant la flotte d'Air France donne un résultat de 27.000 employés. Ce chiffre a été un peu corrigé pour tenir compte de la maintenance, plus importante proportionnellement à Air France qu'à British Airways. C'est ainsi que l'on aboutit à 29.000 emplois, alors qu'il y en a 39.000 environ actuellement à Air France.*

Votre Commission fonde sa conviction sur un ensemble de comparaisons :

- des comparaisons internationales : elle a pu, dans ce cas précis, disposer de données homogènes relatives à un faisceau de compagnies concurrentes. Le tableau ci-dessous est éloquent.

**Niveau comparé des personnels chargés de l'activité de passage-vente et de leur productivité à Air France, Lufthansa et British Airways**  
(Chiffres pour 1989)

	1 Personnel affecté au passage-vente (nombre)	2 Passagers transportés (nombre)	2/1 (Nombre moyen de passagers pour une personne au comptoir)	3 Nombre des escales desservies par la Compagnie	1/3 (Personnel au comptoir moyenne par escale)
Air France	7.813	16.070.808	2.056	195	40
Lufthansa	5.660	18.759.129	3.314	165	34
British Airways	3.868	23.181.662	5.993	164	24

Source : IATA-World Air Transport Statistics - N.34 - 6/1990.

Le plus grand nombre d'étapes desservies par Air France peut expliquer une certaine déséconomie d'échelle. Toutefois, la différence avec ses deux principaux concurrents européens n'est pas telle qu'elle puisse justifier l'importance numérique du personnel au comptoir au sein de la compagnie nationale.

La comparaison pourrait d'ailleurs être étendue à toutes les compagnies affiliées à l'IATA. Si l'on ne considère que les chiffres bruts, seule la compagnie American Airlines possède un personnel affecté à la vente-passage supérieur à celui d'Air France (près de 15.000 personnes). Mais ainsi que se sont plu à nous le rappeler nos interlocuteurs issus de l'administration de la compagnie nationale, American Airlines est une compagnie d'un poids également très supérieur à Air France (518 avions).

- ces comparaisons internationales, abstraites, ont pu être confirmées sur le terrain par une mise en parallèle avec les effectifs d'Air Inter. Lors de son déplacement à Nice, la commission a obtenu communication du nombre des personnels à l'escale pour les deux compagnies : là encore, les comparaisons sont éclairantes.

En 1990, en effet, le trafic Air France sur l'aéroport de Nice représentait environ 2 millions de passagers. La même année, le trafic Air Inter sur cette même plate-forme était de 1,85 million de passagers. Le niveau de l'activité pour les deux compagnies était donc

à peu près comparable et les avions utilisés avaient, en moyenne, des capacités similaires.

Au début de l'année 1991 :

- Air Inter affectait 94 personnes aux activités de passage-vente,
- Air France affectait 220 personnes aux activités de passage-vente.

Il est vrai, toutefois, que l'enregistrement aux comptoirs d'Air France est légèrement plus complexe qu'à ceux d'Air Inter. Il existe pour ceux-là des "presittings", procédure qui permet d'attribuer des sièges, qui n'existe pas à Air Inter. Le résultat est qu'un enregistrement se fait en moyenne en 30 secondes à un comptoir de la compagnie intérieure, alors qu'il faut trois fois plus de temps à un comptoir d'Air France.

Il n'y a pas toutefois que l'activité d'enregistrement ; la vente se fait selon les mêmes modalités partout. En outre, l'existence de délais plus longs ne justifie sans doute pas non plus la présence d'un effectif qui représente plus du double de celui d'Air Inter.

Existe-t-il des sureffectifs ailleurs ? Votre Commission ne saurait le dire tant les séries chiffrées dont elle a obtenu communication présentent entre elles peu d'homogénéité. Cette question est pourtant de celles que devrait se poser toute compagnie soucieuse d'agir sur ses coûts afin de s'en assurer la maîtrise.

• 2. Seconde certitude acquise par votre Commission : Air France est incapable de dire, à l'heure actuelle, où sont situés très précisément les sureffectifs et s'il en existe. Il ne semble pas que la direction de la compagnie ait mené une étude globale visant à évaluer sérieusement, catégorie par catégorie, service par service, ce que pourrait être une meilleure adéquation des effectifs aux besoins de l'entreprise. Une telle démarche est toutefois vitale pour aborder la concurrence dans les meilleures conditions.

Le plan "d'évaporation" qui doit permettre en 1991 de réduire de 5 % les effectifs au sol grâce à la suppression de 1.500 emplois paraît quelque peu en déphasage avec la réalité du moment :

- il est, d'une part, totalement aveugle : il consiste, en effet, dans le non-renouvellement des contrats à durée déterminée, des départs à la retraite non remplacés et en un plan de retraite pour 200 cadres. Il a donc vocation à s'appliquer homothétiquement à toutes les catégories de personnel au sol

**sans que l'on se soit jamais posé la question de savoir s'il n'y avait pas à certains endroits un manque d'effectifs.**

Or, il semble bien ainsi que certaines mises à la retraite dans le secteur de la maintenance, par exemple, ait provoqué l'apparition de "trous" dans les effectifs. Résultat : la direction essaie au contraire aujourd'hui de ralentir le rythme prévu pour ces départs à la retraite.

**- les objectifs fixés paraissent dérisoires : pour le seul personnel préposé à l'embarquement et à la vente, c'est au moins à 2.000 ou 3.000 suppressions d'emplois qu'il faudra sans doute procéder un jour ou l'autre. 1.500 suppressions est un chiffre sans doute trop faible, d'autant moins significatif qu'il a toute chance de très peu toucher les secteurs pour lesquels les sureffectifs sont patents.**

**• 3. La troisième certitude de la Commission est que si Air France n'est pas en mesure de localiser des sureffectifs aujourd'hui.**

Nous touchons ici au problème inhérent et déjà évoqué à toutes les entreprises publiques : la tentation est forte, en effet, en période de hausse du chômage, de maintenir les effectifs en place afin de ne pas accentuer une tendance déjà mauvaise. C'est cet objectif que semble poursuivre le plan "d'évaporaton" mentionné plus haut : certes, il faut bien prendre acte de la mauvaise conjoncture économique et donc procéder à une contraction des personnels, mais comme il n'est pas question d'aggraver le taux de chômage, on ne licencie pas. Les emplois sont supprimés au fur et à mesure que ceux qui les occupaient partent à la retraite, c'est-à-dire comme cela vient : on fait donc en plus l'économie d'une analyse un peu plus rigoureuse qui permettrait de sérier les problèmes et aurait peut-être l'inconvénient de proposer des licenciements secs.

Le refus d'un débauchage net aujourd'hui trouve sa justification dans un discours aux fondements économiques très fragiles.

Le ministre des transports, M. Besson a ainsi évoqué la très probable reprise de l'activité dans le secteur du transport aérien dans un très proche avenir : il paraissait donc souhaitable, pour les pouvoirs publics, d'anticiper un cycle de croissance en gardant localement des sureffectifs. La croissance absorbera tout cela !

Dans le même ordre d'idée, le président Attali, après avoir affirmé qu'il ne savait pas s'il y avait des sureffectifs, a, plus tard, déclaré que ceux-ci devaient s'apprécier en fonction de la conjoncture et qu'il convenait sans doute d'attendre pour voir si l'activité, qui donne déjà des signes de frémissement, n'allait pas reprendre.

C'est oublier un peu vite que les très mauvaises comparaisons, que le rapport mentionne plus haut, ont été effectuées en 1989, dernière année où les résultats des entreprises de transport aérien ont été excédentaires. Même en période de forte activité il existe du sureffectif à Air France : il faut en déduire que celui-ci est nettement structurel et pas simplement conjoncturel.

Souplesse, capacité d'adaptation, rapidité disions-nous : Air France, entreprise publique, n'est pas en mesure de gérer librement ces effectifs, d'une part, en vue de réduire ses handicaps structurels en matière d'emploi, d'autre part, pour réussir la meilleure adaptation possible à la conjoncture.

Il est donc temps qu'Air France se voie reconnaître le droit de penser dans les termes et selon les schémas qui sont en vigueur dans toute entreprise d'un secteur concurrentiel.

c) *Une réflexion relancée par le regroupement ?*

• A lui seul, le regroupement de janvier 1990 justifiait que l'on parlât d'emploi et d'adéquation des effectifs. Nous venons de voir que le problème se posait déjà au sein de la compagnie Air France depuis de nombreuses années : la mise en place d'un groupe Air France ne peut que l'aviver.

Et pourtant, jusqu'à présent, tout a été fait pour que ne soit surtout pas évoquée la question du nombre et de la répartition des effectifs au sol dans le nouveau groupe. La Commission a ainsi eu la stupeur d'entendre un directeur général d'Air France lui dire "Vous me dites : A-t-on chiffré les économies de personnel ? Non, on ne l'a pas fait sous forme de chiffrage des économies de personnel. On a chiffré des économies d'informatique, d'investissements, des économies générales (...)". Nous n'avions pas, à l'époque (lors du regroupement), encore une fois, fait spécifiquement des calendriers et des évolutions de personnel, en disant : "Là, on fera moins tant, là on fera plus tant". "Et il semble bien que ces évaluations, très difficiles à conduire il est vrai, ne soient toujours pas envisagées."

La direction du groupe peut, certes, arguer de l'extrême difficulté qu'il y a à faire travailler ensemble trois compagnies qui avaient jusqu'alors existé en développant des cultures volontairement différentes. Ces différences culturelles sont assurément extrêmement vives parmi le personnel au sol. Elles pouvaient justifier que l'on refusât, dans un premier temps, une fusion qui se serait révélée extrêmement coûteuse d'une part et aurait vu, d'autre part, une très forte hostilité d'une grande partie du PS.

• Ainsi que le signalait un autre directeur général d'Air France, il n'était donc sans doute pas inutile dans un premier temps de créer des "zones de contact" grâce auxquelles les trois directions et les trois personnels apprendraient à travailler ensemble.

Il n'est pas question de recenser ici l'ensemble de ces "zones de contact". Il faut notamment savoir qu'il existe, au niveau central, un Conseil de direction stratégique du Groupe chargé de définir les orientations que sont appelées à suivre les trois compagnies. A titre d'exemple, il existe ainsi un Comité industriel composé de groupes de travail auxquels participent des membres des trois compagnies. Ce Comité prend des décisions concernant la répartition des activités au sein du groupe, d'autres favorisant la recherche de synergies et la mise en commun de savoir-faire dans le respect des orientations définies par le Conseil de direction stratégique.

Toutes les personnes auditionnées, qui appartenait aux structures de gestion des trois compagnies, ont en général convenu que tôt ou tard se poserait la question de la fusion de certaines directions fonctionnelles et, au-delà, de certaines catégories de personnels.

- Pour les personnels, une fusion des PNT à plus ou moins brève échéance paraît pensable (1). Les bases de leur gestion sont en effet communes : elles figurent dans le procès-verbal du 16 mars 1971.

- S'agissant des directions fonctionnelles, il paraît clair que les directions du matériel et du plan des trois compagnies sont appelées à fusionner à terme. Une gestion commune des flottes commence, en effet, déjà à se mettre en place (exploitation (2) et maintenance ; mise au point d'un plan triennal de flottes). C'est sans doute moins sûr en ce qui concerne les directions commerciales, les compagnies étant vraisemblablement appelées à garder une certaine spécificité, surtout Air Inter.

Il paraît toutefois évident qu'une réflexion s'impose à ce sujet.

La Commission n'a pas de solution toute prête à proposer ; elle insiste tout particulièrement sur les deux points suivants :

1. La création sans doute nécessaire de "zones de contact" entre les trois compagnies ne dispensait certes pas la direction de réfléchir à ce que doit être la configuration du groupe dans l'optique concurrentielle. Faut-il maintenir le statu quo ante mais alors, à quoi bon un regroupement ? Faut-il procéder à une fusion complète, à des fusions partielles, à des suppressions ? Le principe de la suppression de certaines représentations à l'étranger a ainsi reçu un début d'application (3). Mais on parle ici en outre de directions au niveau national, de catégories de personnels...

*1. Les échanges d'équipage n'existaient, avant 1990, qu'entre Air France et Air Inter et seulement dans des proportions très limitées. Ils s'exercent aujourd'hui sur une plus grande échelle, ce qui permet une meilleure utilisation horaire des PNT.*

*2. L'exploitation conjuguée du réseau du groupe a pris jusqu'à présent deux aspects : d'une part, chaque compagnie s'est vue reconnaître l'exclusivité sur telle ligne en fonction des types de porteurs qu'elle possède ; il a été procédé en outre par affrètements pour permettre, par exemple, à un avion d'UTA mieux adapté à tel type de desserte, de desservir une liaison assurée en principe par Air France. Ensuite, la mise en place du Groupement d'Intérêt Economique-Fret s'est traduite par la constitution pure et simple d'une flotte commune, composée de onze B.747 Cargo dont 9 appartiennent à Air France et 2 à UTA.*

*3. Le principe de la représentation unique du groupe à l'étranger a été décidé en avril 1990. Il a été mis en oeuvre d'abord aux Etats-Unis puis au Japon et, enfin, en Europe. Aux Etats-Unis, l'application de ce principe s'est traduit par la disparition d'UTA-Etats-Unis en tant qu'entité juridique. Les 102 personnes qu'elle employait ont été en partie licenciées, ce qui a permis de faire une économie d'une soixantaine de postes.*

La Commission a simplement acquis une vision intuitive des rapprochements vraisemblablement nécessaires : il est dommageable que la direction du groupe ne paraisse pas tellement plus avancée qu'elle sur ce terrain. **De la réponse à ces questions dépend en effet la mise en route de chantiers considérables : définition des effectifs nécessaires en cas de fusion, harmonisation des statuts et des règles d'avancement, problèmes de reconnaissance réciproque des qualifications.**

Or, le travail en commun ne fait que commencer et l'on ne voit toujours pas poindre l'amorce d'une réflexion sur ces sujets. Alors que le groupe Air France devrait être dans une phase active de définition de sa configuration, de ses structures, il en est aujourd'hui encore à mettre en place <sup>(1)</sup> des structures communes qui ne font que se surajouter à l'existant. Pourquoi, une fois de plus, avoir attendu si longtemps ?

2. Il serait, en effet, regrettable que les structures créées en commun se pérennisent et se multiplient simplement par crainte de devoir affronter un jour les vrais problèmes que pose déjà le regroupement. C'est la plus grande crainte que l'on puisse avoir, en effet, dès lors que se crée une nouvelle structure administrative : qu'elle persiste par inertie.

*d) Un niveau de rémunération relativement médiocre et un certain manque de motivation.*

Le coût du personnel au sol à Air France est, selon tous les témoignages, situé dans une bonne moyenne européenne : la compagnie, nous l'avons déjà signalé, ne subit pas de handicap de ce point de vue. Les gains de productivité viendront certainement plus d'un ajustement des effectifs dans certains secteurs que d'un contrôle accru de la masse salariale des personnels au sol.

Entre 1983 et 1989, en effet, celle-ci évolue modérément (+ 36,2 %) comparativement à la masse salariale des personnels navigants et à la masse salariale en général. Cette progression mesurée est due à l'accroissement du personnel (+ 11,7 %) ainsi qu'à l'avancée du coût unitaire (+ 22,0 %). Toutefois, le coût unitaire du personnel au sol, exprimé en francs constants diminue entre 1983 et 1989 (- 6,4 %). Cela ne veut certes pas dire que le pouvoir d'achat du P.S. a diminué ; il n'a vraisemblablement pas progressé non plus sur la période considérée. Il faut plutôt voir dans cette performance le résultat d'une bonne maîtrise du glissement vieillesse-technicité ; il

*1. La création du Comité industriel mentionné plus haut a été annoncée en mars 1991.*

semble, en effet, selon la Cour des comptes que le GVT ait été bien mieux géré pour les personnels au sol que pour les personnels navigants.

Si le P.S. hors encadrement ne paraît pas subir un désavantage flagrant en terme de revenu par rapport à ses équivalents européens, il semble qu'il y ait, à tout le moins un véritable problème au niveau des cadres à Air France. Les perspectives salariales ne sont pas, en effet, de nature à attirer les compétences. Un directeur général adjoint de la compagnie confiait ainsi à la commission : "pour le personnel au sol, de l'exécution à l'encadrement, on ne peut pas dire qu'ils soient surpayés, bien au contraire ! Il suffit de vouloir recruter un directeur de marketing pour s'en rendre compte !".

Le président Attali nous a signalé qu'il ne se trouvait lui-même qu'à la 150ème place environ dans l'échelle des rémunérations, à l'intérieur de sa propre entreprise. (1)).

La direction tente aujourd'hui d'introduire une rémunération au mérite qui n'existait pas jusqu'à présent à Air France. En revanche UTA et Air Inter la pratique depuis longtemps déjà pour une propotion importante de leurs propres cadres.

La Commission prend acte d'une intention bonne dans son principe et dont elle souhaite qu'elle trouve une application rapide. Nombreux sont, en effet, ceux qui ont souligné le manque de motivation qui existait chez certains cadres. Il est sain que, pour une fois, les pratiques en vigueur dans le secteur privé trouvent à s'appliquer dans une entreprise publique.

En conclusion, votre Commission voudrait insister sur le point suivant : la rigueur salariale a ses limites, surtout lorsque les vrais problèmes se situent ailleurs. Il est possible de procéder à de substantielles augmentations si le personnel au sol devient plus flexible et surtout s'allège. Mais on ne voit pas comment il serait possible de maintenir globalement les effectifs (sous réserve d'une évaporation symbolique) sans comprimer toujours plus la masse salariale et donc sans provoquer un certain découragement qui ne pourra être qu'un handicap supplémentaire dans l'affrontement entre Air France et ses concurrents. Il reste finalement à la compagnie à faire l'essentiel : mobiliser son personnel autour d'un projet de groupe.

1. Le plus haut salaire à Air France en 1990 a été celui d'un pilote qui a touché un peu plus d'un million cinq cent mille francs dans l'année. A titre d'exemple; il faut savoir que Lord King, président de British Airways, a perçu pour la période allant du 1er avril 1989 au 31 mars 1990 une rémunération dépassant les cinq millions de francs français...

*e) Mobiliser les personnels autour du groupe*

• Votre Commission note, en premier lieu, qu'il existait incontestablement un état d'esprit favorable au regroupement parmi l'ensemble des personnels concernés au moment où celui-ci s'est fait. Il serait sans doute plus exact de parler d'une forme d'intérêt ou de curiosité. Une donnée a dès l'abord été assez bien exploitée et demeure comprise : ce regroupement s'est fait pour affronter une concurrence qui s'annonce très dure. Et puis...

Et puis, cet événement qui avait engendré une formidable attente est retombé ; pire : une inquiétude sourde a commencé à se faire jour. La direction du groupe n'a pas su jusqu'à présent gérer convenablement les aspects psychologiques de l'événement. Votre Commission est en mesure de caractériser très brièvement les différents états d'esprit tels qu'elle a pu les rencontrer au cours des semaines écoulées :

- C'est parmi le personnel navigant technique que l'on trouve les individus les plus favorables à un resserrement encore plus étroit des liens entre les trois compagnies. Les itinéraires des uns et des autres sont souvent communs ; les métiers sont les mêmes. Surtout le substrat réglementaire qui régit les conditions de travail et de rémunération de navigants techniques est commun aux trois entreprises et a pour nom le P.V. du 16 mars 1971. Une harmonisation des statuts poserait sans doute peu de problème.

Le syndicat national des pilotes de ligne est même allé jusqu'à commencer la confection d'une liste d'ancienneté commune aux navigants techniques des trois compagnies.

- Les autres personnels sont dans l'expectative ; c'est dans le personnel au sol, notamment au niveau de l'encadrement et du personnel au comptoir que sont apparues les plus grandes différences culturelles entre les trois compagnies.

Le personnel d'UTA et d'Air Inter a, dans l'ensemble, marqué une certaine curiosité mêlée d'inquiétude à l'égard du regroupement ; l'inquiétude a, aujourd'hui, un peu régressé : nous avons ainsi été frappés d'entendre, à plusieurs reprises, le discours serein d'employés sûrs du bon niveau concurrentiel de leur entreprise. Le personnel d'Air Inter à Nice semblait notamment prêt à se mesurer à cette concurrence tant promise et manifestait même une réelle volonté de s'affronter aux autres compagnies. La peur subsiste toutefois encore : elle se nourrit du constat des sureffectifs et du sentiment que le personnel d'Air France bénéficie d'un statut qui le protège mieux. S'il doit y avoir des licenciements, la crainte est forte qu'ils touchent en priorité les employés d'UTA et d'Air Inter.

Les mentalités ont paru bien différentes à Air France, y compris parmi le personnel au sol. La Commission a le sentiment que le personnel de la compagnie nationale en a épousé les préjugés et le sentiment de supériorité : il est frappant de voir à quel point l'inquiétude paraît avoir crû au fur et à mesure que le temps passait et qu'il s'avérait que les deux rivales, UTA et Air Inter, n'étaient pas absorbées. Pire : il allait peut-être falloir endosser l'uniforme de l'une d'elles !

La grève de Nice à la fin de 1990 ne peut pas se comprendre si l'on n'a pas saisi **ce sentiment de légitimité outragée** qui a envahi le personnel d'Air France : le regroupement réalisé autour d'Air France se faisait finalement contre le personnel d'Air France. C'est du moins ainsi que l'ont ressenti ceux avec qui la Commission en a parlé.

• **Il existe aujourd'hui au sein du groupe Air France un évident besoin de dialogue.** Or, la compagnie Air France ne sait pas dialoguer ; on l'a bien vu au moment du conflit de Nice : la direction parisienne a envoyé un représentant qui a annoncé d'emblée qu'il n'y avait rien à négocier. Lorsque l'on sait l'importance des ressorts psychologiques dans la genèse de ce conflit, on ne peut que s'inquiéter d'une telle maladresse.

Rien n'est pire finalement que la situation actuelle : la direction continue de tenir un discours convenu sur la nécessité du regroupement, sur la dureté de la concurrence qui s'annonce. Mais la réalité est restée la même : les trois compagnies coexistent sans se mêler vraiment au niveau des personnels (sauf un peu pour les navigants techniques). Le sentiment prévaut pourtant que cela ne durera pas et qu'il y aura nécessairement des victimes. C'est aujourd'hui le règne de la rumeur inquiète.

Il est encore temps de rompre avec cette évolution néfaste. Il faut dès maintenant fixer des objectifs précis, détecter les points de faiblesse et en parler franchement autour d'une table avec tous les personnels. Ceux-ci sont capables d'entendre la vérité si tant que l'on veuille bien leur donner un horizon accessible, l'espoir que le groupe sera effectivement plus fort s'il est procédé aux aménagements nécessaires.

La Commission a déjà souligné plusieurs points touchant la réalisation de gains de productivité dans le cadre de l'offensive qu'Air France doit à tout prix mener dans la guerre concurrentielle. Elle a la certitude que ces sujets peuvent très vite faire l'objet de discussions avec les personnels : franchise et sérieux sont les garants d'une plus grande mobilisation de tous au service du groupe.



## CONCLUSION

Lors de la création de notre commission de contrôle le 13 décembre 1990, le Sénat s'interrogeait sur les conditions de rachat d'UTA, était le témoin de l'émotion ressentie par les régions suite à la suppression des lignes au départ de province et s'inquiétait des résultats de la compagnie nationale.

Quelles sont les conclusions de ses investigations ?

Sur le premier point, la Commission considère que le prix de rachat d'UTA a été fixé dans la fourchette haute des prix habituels pour ce genre d'opération .

Par ailleurs, le refus opposé par la Commission des Opérations de Bourse à la consultation, sur place, par votre rapporteur, du rapport d'enquête qu'elle a rédigé à la suite du rachat n'a, hélas, pas permis de lever définitivement tout doute sur la régularité et la confidentialité de l'opération, et nous le regrettons.

Sur le second point, la Commission a relevé la grande amertume des régions. La décision de fermer des lignes internationales au départ des régions, même justifiée sur le strict plan économique et du seul point de vue de l'entreprise, a été ressentie comme l'échec d'une politique de développement régional. Mais les autorités locales responsables demandent que cette logique d'entreprise soit poussée jusqu'au bout, laissant jouer sans entrave la concurrence.

Sur le troisième point, la Commission estime que la politique de cession d'actifs, dans laquelle s'est engagée l'entreprise concomittamment au rachat d'UTA, pour faire face aux difficultés de financement de ses énormes besoins d'investissement, trouvera très vite ses limites et ne fait que reporter la progression de l'endettement.

Faute de fonds propres que l'Etat n'est plus en mesure de fournir, des orientations nouvelles s'imposeront.

Il est indispensable de restaurer la confiance dans le succès de l'entreprise afin de permettre, au plus tard en 1993, les conditions d'une ouverture significative aux capitaux privés.

Tout y conduit, tout le permet.

Tels étaient les trois axes de recherche que la Commission s'était donnés. Ils ont été explorés.

Mais la Commission a bien entendu été au-delà. Elle s'est imposée une analyse des chances réelles de développement du groupe Air France dans un contexte concurrentiel difficile.

La Commission a tenté d'éclairer les liens nombreux -trop nombreux- entre l'Etat et la compagnie, si intimement liés qu'on ne sait toujours à qui, des deux, l'on s'adresse.

Elle s'est aussi attachée à mettre en relief un comportement qui, selon elle, n'a pas été suffisamment dynamique, et fut trop tourné vers le passé. La compagnie s'est attachée non à gagner des parts de marché, mais à gagner du temps. Elle doit aujourd'hui faire face et ne plus être une entreprise qui tente, comme un dernier carré face à la concurrence britannique de préserver une situation privilégiée que tout condamne.

C'est peut être là que se trouve la principale difficulté de l'entreprise, car modifier un comportement passe par une sorte de révolution psychologique. On peut facilement changer les hommes, mais changer les esprits prend du temps.

Or, le temps est compté car les compétiteurs n'attendront pas et la concurrence est imminente.

C'est ce décalage entre ces deux horizons qui font le vrai handicap du groupe.

Raison de plus pour aller vite.

Force est de constater que si les atouts du pavillon national sont considérables, le temps continue de s'écouler sans que l'on sente une main ferme tenir le manche de la machine Air France devenue énorme.

Les personnels, à leurs postes, sont les témoins d'un immobilisme qui les contraint à l'attente d'objectifs clairement édictés. Dans leur grande majorité, ils souhaitent s'engager pour le triomphe du groupe. Ils croient en la possibilité d'un sursaut malgré les turbulences actuelles.

L'assainissement financier, l'allègement des structures devenues trop lourdes, la suppression de la coexistence de trois services juxtaposés s'imposent. Tout retard pris par définition signifie handicap.

Si l'exemple ne vient pas forcément de l'étranger, tout conduit à penser que l'ouverture du capital à des capitaux privés est inéluctable et indispensable. Elle est d'ailleurs légale. Une gestion moderne, une autonomie totale de décisions, des capitaux ouverts constituent les voies de la modernité dans lesquelles le groupe pourrait s'engager.

Toutes les potentialités existent : un parc machines performant, des hommes motivés. Les personnels savent qu'ils ont en charge la pérennité des ailes nationales. Ils sont conscients d'être les messagers de la qualité et de l'image de marque de notre pays.

Le regroupement, dans le respect des femmes et des hommes des trois compagnies qu'ils ont forgées, présente l'occasion d'insuffler un nouvel élan.

La Commission, soucieuse de servir l'intérêt du groupe Air France ne doute pas que si tous les acteurs s'y emploient -et la plupart y sont décidés-, Air France rendue plus souple, dynamisée dans ses structures, allégée dans ses méthodes, retrouvera les voies du succès, en même temps qu'elle verra se développer en son sein les talents de l'esprit d'initiative.

Si une trop grande inadéquation entre les besoins de desserte et leur réalisation par les transporteurs français venait à s'installer, si les handicaps dénoncés venaient à perdurer, si d'une façon générale le comportement ne se modifiait pas, l'aviation française serait en grand danger de sombrer dans un déclin analogue à celui de la marine marchande.

L'heure est au courage et aux décisions immédiates : la compétition est engagée. "Ne m'appellez plus jamais France". Notre pays peut et doit faire en sorte que jamais ce refrain ne s'applique à nos ailes.



**Adoption du rapport**

**Le présent rapport a été adopté le mardi 14 mai 1991 à la majorité des membres de la Commission.**

**Les déclarations des Commissaires ayant voté contre le rapport sont reproduites ci-après.**

**Déclaration des commissaires  
appartenant au groupe socialiste**

La Commission de contrôle "Air France" a recueilli de nombreux témoignages et réuni un grand nombre de documents. Elle avait donc en main tous les éléments d'un examen approfondi de l'état du pavillon français dans le transport aérien et tout particulièrement du groupe Air France. L'analyse de ces informations nous semblent particulièrement orientée. Nous passerons rapidement sur la curieuse étude de la surcote payée pour le rachat d'UTA concluant qu'une nationalisation aurait été moins coûteuse: nous sommes dans le domaine du politique. Mais tout ce qui concerne le groupe Air France ne semble avoir qu'un seul but: tenter de démontrer un postulat affirmé dès le départ, la culture monopolistique et anticoncurrentielle du groupe Air France. Le rapport prend alors un aspect critique systématiquement négatif et nous considérons qu'il ne sera pas un apport positif pour le pavillon français. Dès lors les commissaires socialistes ne pouvaient pas accepter ce texte.

Nous voudrions attirer l'attention sur 3 points particuliers:

**1 - Les conséquences de la minorité de blocage d'UTA à Air Inter.**

Air France était dans une situation particulière et unique en Europe: le trafic intérieur français lui échappait. Air Inrer développait sa propre stratégie et allant parfois jusqu'à rechercher des synergies avec les concurrents d'Air France principalement basés à Orly. UTA était parvenu à une minorité de blocage à Air Inter et il entendait bien s'en servir.

Cette situation ne nous semble pas avoir été suffisamment prise en compte, tant dans le descriptif des difficultés d'Air France que dans les motivations du rachat d'UTA.

**2 - La desserte internationale des Régions françaises.**

Si le rapport indique bien qu'Air France "adopte clairement une logique de rentabilité propre à contribuer au redressement de l'entreprise" et "ne pouvait continuer à desservir des liaisons dont beaucoup perdaient, 2 ou 3 ans après leur ouverture, plus d'un million de francs chacune", ce constat est suivi de toutes une série de spéculations sur les motivations réelles du groupe. Soyons clairs: on ne peut affirmer à la fois que la situation du groupe exige des mesures d'assainissement rapides et importantes et les critiquer quant elles sont prises.

**3 – Dessertes intérieures : le risque pour les collectivités territoriales.**

"Sur 69 lignes exploitées en 1989 (par Air Inter) seules 19 étaient bénéficiaires. La compagnie finance donc les pertes de certaines lignes par les excédents dégagés sur d'autres". L'ouverture à la concurrence, souhaitée dans le rapport, entamée dès maintenant et qui ira s'élargissant à des compagnies aériennes étrangères laminera les bénéfices des lignes excédentaires. Il ne restera plus grand chose pour compenser les pertes des autres lignes. Par ailleurs, Bruxelles se montre opposé aux aides permanentes et très réticent au principe même de la compensation. Certaines collectivités territoriales vont donc se trouver dans des situations délicates dont les conséquences financières seront complexes. Cette corrélation concurrence-disparition des péréquations ne nous semble pas suffisamment mise en évidence.

Nous regrettons enfin que les notions d'Intermodalités des transports ou de Réseaux trans-européens n'aient pas été prises en compte.

**Jacques BELLANGER, François AUTAIN,  
J.L.MELENCHON, Jacques ROCCA-SERRA**



## **Déclaration de M. VIZET commissaire appartenant au groupe communiste**

La Commission de contrôle chargée d'examiner la gestion administrative, financière et technique de l'entreprise nationale AIR FRANCE et des sociétés de toute nature comme des Compagnies aériennes qu'elle contrôle, a donné lieu à d'importantes auditions couvrant largement les hommes et les structures intéressées. La conclusion de ces travaux, par cet important rapport, met en lumière les conditions contestables de l'opération de regroupement d'UTA, d'Air Inter et d'Air France.

Il s'avère que le prix de transaction est de 47 % au dessus de la valeur de l'action.

La Commission a constaté qu'effectivement cette transaction était supérieure au prix qui aurait été payé dans le cadre des nationalisations, par exemple.

Si cette transaction se révèle être une bonne affaire pour le groupe Chargeurs dont M. Seydoux est le propriétaire, il en va tout autrement pour la Compagnie Air France, dont le potentiel en a ainsi été considérablement affaibli.

Tout ceci, alors que la société nationale rencontre des difficultés qui se sont aggravées avec cette opération et qui continueront de s'aggraver dans le cadre de la concurrence et du développement du transport aérien.

Au delà du problème du prix de la transaction, la question se pose de savoir quelle utilisation est faite d'UTA et d'Air Inter pour l'acquisition desquelles une telle somme a été dépensée et quelles en sont les conséquences.

Il est vrai que la situation avant 1990 était totalement bloquée dès lors que l'Etat renonçait à accorder des autorisations de nouvelles dessertes internationales à UTA.

De ce fait, le Gouvernement mettait donc UTA en position d'accepter le regroupement avec Air France.

Mais suite à cet accord, le Commissaire européen à la concurrence a ouvert une enquête pour "entente et abus de position dominante".

Le 31 octobre 1990, on apprend que les six premières lignes françaises d'Air Inter représentant 52% de son trafic seraient également ouvertes à la concurrence.

Air France céderait les 35% qu'il détient dans la compagnie TAT d'ici à 1992. D'ores et déjà, Air France en a déjà cédé 25%.

Enfin, Air France abandonnerait Aéromaritime d'ici à l'été 1991.

Ceci se traduirait au total par l'ouverture à la concurrence d'un trafic de 14 millions de passagers, alors qu'aucune directive européenne en vigueur n'y contraint avant le 1er janvier 1993. Cela permet à la France d'être à la pointe de la dérèglementation aérienne européenne.

Les conséquences de la dérèglementation du transport aérien mis en place par le Gouvernement français conduit en fait à la filialisation des activités, la suppression du programme d'Aéromaritime et à d'importantes suppressions d'emplois.

Le bilan de l'opération se traduit donc dans l'immédiat par la suppression de 1500 emplois pour 1991 et par le gel des salaires.

Au regard de tous ces faits, il apparaît clairement que le rachat d'UTA par Air France, a donné prétexte à la commission européenne à la mise en cause du monopole d'Air France et à imposer par là même son éclatement voire sa privatisation, et tout ceci avec l'aval du Gouvernement.

Il apparaît clairement à la lumière des travaux de la Commission qu'une autre solution pouvait être envisagée dans le cadre d'une coopération entre Air Inter, UTA et Air France, dont les fonctions sont complémentaires.

Ceci aurait évité l'intervention de Bruxelles.

Contrairement à l'objectif affiché de renforcer l'Entreprise Nationale, en réalité toutes les conditions de son affaiblissement sont réunies.

Dans cette affaire et dans le cadre de la concurrence internationale appelée à se développer, le pavillon français est en position d'infériorité pour y faire face et répondre ainsi à la demande croissante, notamment sur le territoire national. Les conséquences immédiates et non des moindres sont la mise en cause du caractère de service public de la Compagnie Air France au détriment des usagers, de la sécurité et des salariés qui sont les premiers visés par les mesures de réduction prises par M. ATTALI.

Une fois de plus, ce sont les salariés qui vont subir de plein fouet les conséquences d'une telle opération et le Président Directeur Général d'Air France les rend par là-même responsables. Alors que dans cette opération, ils n'ont pas été consultés, pas plus eux que leur organisation syndicale.

L'Etat et le Gouvernement n'a pas joué son rôle de principal actionnaire affaiblissant d'autant le développement d'Air France ouvrant ainsi la porte à plus ou moins brève échéance à la privatisation. D'ailleurs, il est question de contact entre Air France et la Sabena.

Toutes ces faits remettent vivement en cause le rôle de service public que doit jouer Air France.

Air France doit rester une entreprise publique avec un Etat actionnaire qui assume ses responsabilités et crée les conditions d'une gestion démocratique de l'entreprise où les droits d'intervention des salariés soient pleinement reconnus.

## **LISTE DES ANNEXES**

### **Avant propos**

1. Liste des auditions de la Commission de Contrôle

### **Chapitre I - A**

2. Classement des principales compagnies mondiales en 1989
3. La flotte de compagnies aériennes en 1989
4. Evolution du trafic des principales compagnies
5. Détail des coûts de production d'Air France
6. Parts de marché d'Air France dans le trafic de fret
7. Parts de marché d'Air France dans le trafic passagers
8. Note technique relative aux pertes de parts de marché d'Air France au sein des organisations internationales d'aviation civile
9. Observations méthodologiques sur les comparaisons internationales de productivité
10. Principaux résultats d'UTA

### **Chapitre I - B et C**

11. Evolution du cours des actions Chargeurs et UTA
12. Lettre de M. Saint-Geours, Président de la COB à M. Serge Vinçon, Rapporteur de la Commission de Contrôle
13. Proposition de loi de M. Ernest Cartigny et Serge Vinçon relative aux pouvoirs des Commissions de Contrôle

## **Chapitre II - A, B, et C**

14. Comparaison des accords négociés entre la CEE et les compagnies British Airways et Air France
15. Code de l'aviation civile -extraits
16. Comparaison internationale des aéroports
17. Ouverture de lignes Air France au départ des régions
18. liste des vols internationaux suspendus par Air France au départ d'aéroports régionaux
19. L'aide de la DATAR aux lignes aériennes
20. Système de gestion des aéroports en RFA

## **Chapitre II - D**

21. Privatisation des compagnies publiques hors d'Europe
22. Répartition du capital de la Lufthansa
23. Alliances commerciales internationales
24. Investissements transnationaux des compagnies aériennes

## **Chapitre III**

25. Tableau du financement d'Air France
26. Présentation du crédit bail aéronautique
27. Niveau des rémunérations offertes dans la Compagnie British Airways

## **Chapitre IV**

28. Eléments de calcul des salaires garantis des personnels navigants techniques

## ANNEXE 1

### Liste des auditions et entretiens réalisés par la Commission de contrôle de l'entreprise nationale Air France

---

#### A - Auditions au Sénat

##### Jeudi 10 janvier 1991

- M. DOUFFIAGUES, ancien ministre des transports,
- M. SEYDOUX, président des Chargeurs réunis
- M. LAPAUTRE, ancien président d'UTA,
- M. ATTALI, président d'Air France.

##### Mercredi 23 janvier 1991

- M. SAINT-GEOURS, président de la commission des opérations de bourse (COB)
- M. MARCHETEAU, directeur général adjoint à Air France chargé des affaires financières
- M. AULAGNON, chef du service des participations et financements à la direction du Trésor

##### Jeudi 24 janvier 1991

- M. TENENBAUM, ancien directeur général de l'aviation civile (DGAC)
- MM. BESSE et HANNAPEL, représentants de l'IATA
- M. GOURGEON, directeur général de l'aviation civile
- M. FRIEDMAN, ancien président d'Air France

Mercredi 30 janvier 1991

- M. EELSEN, ancien président d'Air Inter
- M. LONG, ancien président d'Air France et d'Air Inter
- M. GENDRE, président du syndicat national des pilotes de ligne (SNPL)

Jeudi 31 janvier 1991

- M. PRADA, président de la 7ème chambre de la Cour des comptes
- M. DELEBARRE, ministre d'Etat, ministre de la ville, de l'équipement, du logement, des transports et de la mer, ancien ministre des transports
- M. ESPEROU, chef du service des transports aériens à la DGAC
- M. MASSOT, président du Conseil supérieur de l'aviation marchande (C.S.A.M.)

Mercredi 6 février 1991

- M. LARDI, contrôleur d'Etat à Air France
- M. VAUTHIER, directeur général adjoint à Air France chargé des affaires techniques
- M. CHERTIER, directeur général adjoint à Air Inter chargé des affaires sociales

Jeudi 7 février 1991

- M. BOUTBIEN, directeur général d'UTA
- M. SPINETTA, président d'Air Inter
- M. GUYSEN, directeur général adjoint à Air France chargé des questions sociales
- M. PHILLIPOT, directeur général adjoint à Air France chargé du plan

Mercredi 13 février 1991

- M. CHEREQUE, ministre délégué auprès du ministre de l'industrie et de l'aménagement du territoire, chargé de l'aménagement du territoire et des reconversions

Jeudi 14 février 1991

- M. MIMAULT, directeur général adjoint à Air France chargé des affaires commerciales
- M. MARCHAIS, président de TAT
- M. TALY, directeur du service de la législation fiscale au ministère de l'économie, des finances et du budget

Mercredi 20 février 1991

- M. COUVELAIRE, président d'Euralair
- M. GIRARD, administrateur salarié à Air Inter
- M. MARCHETEAU, directeur général adjoint à Air France chargé des affaires financières
- M. RANTET, Chef du personnel navigant à Air Inter

Jeudi 21 février 1991

- M. MARION, syndicat national du personnel d'Air Inter
- M. DUFOUR, directeur général d'Air littoral
- Mme TRIPLET, chef hôtesse à Air France

Mercredi 27 février 1991

- M. MEYER, président de la compagnie Minerve
- M. CHANOINE, ancien commandant de bord Concorde

Mercredi 6 mars 1991

- M. COLLIGNON, représentant salarié F.O. à Air France
- M. KRINE, commandant de bord à Air Inter
- M. MERCIER, représentant salarié au conseil d'administration d'Air France
- M. TROCME, commandant de bord à Air France

Jeudi 7 mars 1991

- M. BERTUIT, représentant salarié au conseil d'administration d'Air France
- M. DUPORT, délégué à la délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR)

Mercredi 3 avril 1991

- M. ATTALI, président d'Air France
- M. BESSON, ministre de l'équipement, du logement, des transports et de la mer

**B - Déplacements en province et à l'étranger**

Mercredi 13 mars 1991 : NANTES

Entretiens avec les élus locaux et les responsables économiques du département et de la région.

- M. de COSSE BRISSAC, sénateur, président du conseil général de Loire-Atlantique
- M. GUILLARD, sénateur honoraire, conseiller général
- MM. MARESCHAL, SIMAN, adjoints au maire de Nantes

- M. PRENAUD, vice-président de la chambre de commerce de Loire-Atlantique
- M. BENOIT, directeur de l'aéroport de Nantes Atlantique

Jeudi 21 mars 1991 : BRUXELLES

- M. Van MIERT, commissaire européen chargé des transports
- Sir Léon BRITTAN, commissaire européen chargé de la concurrence
- M. SIMONNET, directeur général de la concurrence.
- M. VINCENT, directeur des transports aériens à la direction générale des transports

Mardi 26 mars 1991 : LONDRES (British Airways)

Entretien avec M. Robert AYLING, secrétaire général et directeur des ressources humaines de British Airways.

Mercredi 27 mars 1991 : LILLE

Entretiens avec les élus locaux, les responsables économiques du département et de la région.

- M. THIART, conseiller général du Pas-de-Calais
- MM. CATESSON et DERAEDT, conseillers régionaux de la région Nord-Pas-de-Calais
- M. TIEBOT, président de la chambre de commerce et d'industrie
- M. DESOUBRY, directeur de la concession aéroportuaire de Lille-Lesquin
- M. JENKINSON, président de la chambre de commerce franco-britannique de Lille

Jeudi 28 mars 1991 : NICE

Entretiens avec les élus locaux, les responsables économiques du département et de la région et les personnels des escales Air France et Air Inter.

- M. GINESY, sénateur, président du conseil général des Alpes Maritimes
- M. BAILET, sénateur-maire de Nice
- MM. GUILLAUD et BOSIO, conseillers généraux
- M. STELLARDO, président de la chambre de commerce et d'industrie
- M. DE PLACE, directeur de la concession des aéroports

Mardi 16 avril 1991 : FRANCFORT (Lufthansa)

Entretien avec M. RUHNAUE, président et le Dr. SCHLEDE, directeur financier de Lufthansa

## ANNEXE 2

### Classement des principales compagnies mondiales en 1989

#### Passagers transportés sur lignes régulières

Rang	INTERNATIONAL		DOMESTIQUE (1)		TOTAL	
	Compagnie	Trafic (en milliers)	Compagnie	Trafic (en milliers)	Compagnie	Trafic (en milliers)
1	British Airways	17.966	Aeroflot	127.300	Aeroflot	131.608
2	Air France	12.714	American Airlines	65.554	American Airlines	72.359
3	Lufthansa	11.603	United Airlines	50.305	United Airlines	54.919
4	Pan American	9.440	USAir	44.316	USAir	44.495
5	Japan Air Lines	8.083	Continental Airlines	30.289	Continental Airlines	34.648
6	Swissair	6.865	All Nippon	28.727	All Nippon	29.693
7	American Airlines	6.805	TWA	21.233	TWA	25.334
8	KLM	6.468	Air Inter	15.544	British Airways	23.182
9	Alitalia	6.292	Japan Air Lines	13.839	Japan Air Lines	21.922
10	Iberia	5.538	America West Airlines	13.206	Lufthansa	18.759
11	United Airlines	4.615	Eastern Air Lines	12.804	Pan American	17.174
12	Continental Airlines	4.359	Japan Air System	12.220	Alitalia	16.204
13	Korean Air	4.332	Iberia	9.966	Air France	16.071
14	Air Canada	4.321	Alitalia	9.912	Air Inter	15.544
15	Aeroflot	4.308	Indian Airlines	9.519	Iberia	15.503

(1) Pour le trafic domestique, Air France se classe à la 35ème place avec 3,357 millions de passagers transportés.

Source : World Air Transport Statistics (IATA). N° 34. Juin 1990.

#### Tonnage de fret transporté sur lignes régulières

Rang	INTERNATIONAL (1)		DOMESTIQUE (2)		TOTAL (3)	
	Compagnie	Trafic (en milliers)	Compagnie	Trafic (en milliers)	Compagnie	Trafic (en milliers)
1	Federal Express	825	Aeroflot	3.162	Aeroflot	3.230
2	Lufthansa	611	Federal Express	1.855	Federal Express	2.680
3	Air France	463	United Airlines	345	Japan Air Lines	741
4	Japan Air Lines	456	All Nippon	323	Lufthansa	672
5	Korean Air	373	Japan Air Lines	286	Air France	489
6	British Airways	332	American Airlines	229	Korean Airlines	475
7	KLM	325	VARIG	146	United Airlines	426
8	Swissair	198	Continental Airlines	120	All Nippon	351
9	Alitalia	184	Korean Air	102	British Airways	340
10	El Al	165	Indian Airlines	101	American Airlines	327
11	Qantas Airways	149	Iberia	99	KLM	325
12	Iberia	136	TWA	96	VARIG	239
13	Saudi Arabian Airlines	135	Japan Air System	74	Iberia	235
14	Sabena	122	USAir	66	Alitalia	228
15	Air Canada	121	VASP	66	Swissair	212

(1) Pour le trafic international, UTA se classe à la 25ème place avec 75.000 tonnes.

(2) Pour le trafic domestique, Air France se classe à la 36ème place avec 26.000 tonnes de fret transportées et Air Inter à la 18ème place avec 55.000 tonnes.

(3) Pour l'ensemble des trafics, UTA se classe à la 31ème place et Air Inter à la 39ème.

Source : World Air Transport Statistics (IATA). N° 34. Juin 1990.

Passagers/kilomètres transportés sur lignes régulières

Rang	INTERNATIONAL (1)		DOMESTIQUE		TOTAL (1)	
	Compagnie	TRAFIC (en millions)	Compagnie	TRAFIC (en millions)	Compagnie	TRAFIC (en millions)
1	British Airways	57.563	Aeroflot	211.138	Aeroflot	227.728
2	Japan Air Lines	41.801	American Airlines	99.492	American Airlines	118.252
3	Pan American	35.748	United Airlines	86.074	United Airlines	111.993
4	Lufthansa	33.323	Continental Airlines	46.729	Continental Airlines	62.402
5	Air France	28.724	USAir	39.938	British Airways	60.758
6	Qantas Airways	26.177	TWA	33.940	TWA	56.937
7	United Airlines	25.919	All Nippon	23.287	Japan Air Lines	53.182
8	KLM	24.924	Eastern Air Lines	15.258	Pan American	47.249
9	TWA	22.996	America West Airlines	12.365	USAir	40.445
10	American Airlines	18.760	Air Canada	11.615	Air France	36.734
11	Aeroflot	16.590	Pan American	11.501	Lufthansa	36.133
12	Alitalia	15.716	Japan Air Lines	11.380	All Nippon	28.657
13	Continental Airlines	15.673	Air Inter	8.531	Qantas Airways	26.177
14	Korean Air	15.636	Indian Airlines	8.334	KLM	24.931
15	Swissair	15.175	Air France	8.010	Air Canada	23.917

Source : World Air Transport Statistics (IATA). N° 34 . Juin 1990.

Tonnes / kilomètres de fret transportées sur lignes régulières

Rang	INTERNATIONAL (1)		DOMESTIQUE (2)		TOTAL (3)	
	Compagnie	TRAFIC (en millions)	Compagnie	TRAFIC (en millions)	Compagnie	TRAFIC (en millions)
1	Lufthansa	3.815	Federal Express	3.092	Federal Express	6.049
2	Japan Air Lines	3.402	Aeroflot	2.279	Lufthansa	3.840
3	Air France	3.123	United Airlines	945	Japan Air Lines	3.632
4	Federal Express	2.957	American Airlines	505	Air France	3.261
5	Korean Air	2.364	All Nippon	293	Aeroflot	2.645
6	British Airways	2.173	TWA	266	Korean Air	2.403
7	KLM	1.994	Air Canada	240	British Airways	2.183
8	Alitalia	1.086	Japan Air Lines	230	KLM	1.994
9	Qantas Airways	1.033	VARIG	230	United Airlines	1.470
10	Swissair	880	Continental Airlines	212	Alitalia	1.116
11	Pan american	878	Pan American	185	Pan American	1.062
12	Nippon Cargo	846	Air France	138	Qantas Airways	1.033
13	El Al	816	Indian Airlines	103	VARIG	934
14	VARIG	704	Iberia	97	American Airlines	931
15	Sabena	661	Canadian Airlines international	89	Swissair	888

(1) Pour le trafic international, UTA se classe à la 21ème place.

(2) Pour le trafic domestique, Air Inter à la 30ème place et UTA à la 31ème avec toutes deux environ 31 millions de tonnes-kilomètres transportées.

(3) Pour le trafic total, UTA se classe à la 24ème place avec 528 millions de tonnes-kilomètres.

Source : World Air Transport Statistics (IATA). N° 34 . Juin 1990.

**Tonnes / kilomètres transportées totales (passagers et fret)  
sur lignes régulières**

Rang	INTERNATIONAL		DOMESTIQUE (1)		TOTAL	
	Compagnie	TRAFIC (en millions)	Compagnie	TRAFIC (en millions)	Compagnie	TRAFIC (en millions)
1	British Airways	7.506	Aeroflot	21.803	Aeroflot	23.696
2	Japan Air Lines	7.428	American Airlines	9.757	United Airlines	12.005
3	Lufthansa	7.168	United Airlines	9.094	American Airlines	11.940
4	<b>Air France</b>	5.783	Continental Airlines	4.460	Japan Air Lines	8.563
5	KLM	4.380	USAir	3.819	British Airways	7.811
6	Pan American	4.260	TWA	3.530	Lufthansa	7.472
7	Korean Air	3.771	Federal Express	3.149	<b>Air France</b>	<b>6.667</b>
8	Qantas Airlines	3.513	All Nippon	2.098	Federal Express	6.208
9	Federal Express	3.059	Eastern Air Lines	1.499	Continental Airlines	6.169
10	United Airlines	2.911	Air Canada	1.355	TWA	6.159
11	TWA	2.629	Pan American	1.323	Pan American	5.582
12	Alitalia	2.527	America West Airlines	1.198	KLM	4.381
13	Swissair	2.408	Japan Air System	1.135	Korean Air	4.016
14	American Airlines	2.182	<b>Air France</b>	<b>884</b>	USAir	3.871
15	Iberia	1.977	Indian Airlines	799	Qantas Airlines	3.513

1) UTA : 28ème pour le trafic international (884 millions de TKTT), 38ème pour le trafic domestique (165 millions de TKTT) et 32ème pour le trafic total (1,05 milliard de TKTT).

Air Inter : 16ème pour le trafic domestique (768 millions de TKTT) et 38ème pour le trafic total.

Source : World Air Transport Statistics (IATA). N° 34 . Juin 1990.

### ANNEXE 3

#### Flotte des principales compagnies en 1989

Type d'avion	AF (1)	BA (2)	LH (3)	KLM	AA (4)	JAL (5)
Concorde	5	7				
BAE 146					6	
HS 748		8				
BAE ATP		8				
BAC 111		34				
Foker 100				6		
Boeing 737	16	47	60	13	11	
Mac Donnell Douglas MD80					180	
Airbus A 320	9	7	5			
Boeing 727	22		22			
Boeing 757		34			8	
S/tot. Fuselage étroit	52	145	87	19	205	-
Airbus A 310	9		14	10		
Airbus A 300	15		7		25	
Mac Donnell Douglas DC 10		8	11	5	59	16
Boeing 767					45	14
Loockeed Tristar		13				
Boeing 747	27	45	23	24	166	60
S/tot. Fuselage Large	51	66	55	39	295	90
Total avions Pax	103	211	142	58	500	90
Avions Cargo	8	-	5	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>211</b>	<b>147</b>	<b>58</b>	<b>500</b>	<b>90</b>

(1) Air France ; (2) British Airways ; (3) Lufthansa ; (4) American Airlines ; (5) Japan Airlines.  
 Source : World Air Transport Statistics (IATA) - n°34 - Juin 1990.

## ANNEXE 4

### Evolution du trafic des principales compagnies

#### Répartition du chiffre d'affaires par réseau

*(en pourcentage du chiffre d'affaires)*

	Air France	British Airways	Lufthansa
Marché intérieur*	(3,8) + (8,2)	10,1	13,2
Europe	32,2	27,1	30,3
Amériques	22,1	33,8	26,5
Afrique	14,6	7,4	3,8
Moyen-Orient, Asie Pacifique	19	21,6	26,2
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Source : rapports annuels British Airways - Lufthansa - questionnaire Air France*

*\*Métropole + Antilles*

#### Evolution comparée des trafics

	1985	1986	1987	1988	1989
<b>Air France</b>					
. trafic (millions de passagers)	12,49	12,044	13,421	14,805	16,099
. coefficient de remplissage	(67,9 %)	(65,3 %)	(69,6 %)	(70,2 %)	(70,5 %)
<b>British Airways</b>					
. nombre de passagers	17,01	17,28	20,17	22,584	23,674
. coefficient de remplissage	(68 %)	(67,0 %)	(70,2 %)	(69,6 %)	(71,5 %)
<b>Lufthansa</b>					
. nombre de passagers	15,9	16,6	18,4	19,4	20,4
. coefficient de remplissage	(62 %)	(60 %)	(67 %)	(66 %)	(66 %)

ANNEXE 5

Détail des coûts de production d'Air France

TOTAL COMPAGNIE (Subsonique + Concorde)

parité du Dollar en Frs	5,95	6,40	6,00
( RUBRIQUES	1 9 8 8	1 9 8 9	1 9 9 0 prév.
( (en MF)	Montant: Part	Montant: Part	Montant: Part
( -----	: %	: %	: %
( -----	: -----	: -----	: -----
( Frais de siège	322,3 : 1,27	365,5 : 1,22	344,6 : 1,09
( Frais services communs/cent.	932,0 : 3,68	929,1 : 3,11	1 160,3 : 3,66
( Assurance matériel volant	82,0 : 0,32	103,7 : 0,35	64,7 : 0,20
( Assurances passagers	36,2 : 0,14	25,8 : 0,09	14,7 : 0,05
( Affrètements	1 397,3 : 5,52	2 006,1 : 6,71	2 084,4 : 6,58
( Commissions passage	1 558,9 : 6,16	1 781,7 : 5,96	1 868,7 : 5,90
( Frais de vente passage	2 316,3 : 9,15	2 526,0 : 8,44	2 570,2 : 8,11
( Commission fret	236,9 : 0,94	245,9 : 0,82	273,8 : 0,86
( Traitement au sol du fret *	1 217,5 : 4,81	1 390,6 : 4,65	1 229,6 : 3,88
( P.N.C.	1 876,2 : 7,41	2 075,6 : 6,94	2 233,0 : 7,05
( Frais de touchées *	2 320,8 : 9,17	2 634,1 : 8,80	3 024,6 : 9,55
( Redevances aéroport avions	894,6 : 3,53	993,3 : 3,32	1 108,1 : 3,50
( Commissariat	1 480,3 : 5,85	1 680,0 : 5,62	1 805,0 : 5,70
( P.N.T.	1 829,7 : 7,23	2 028,9 : 6,78	2 078,4 : 6,56
( Entraînement du P.N.T.	392,1 : 1,55	480,6 : 1,61	559,6 : 1,77
( Carburants (y compris 3 <sup>e</sup> niveau)	3 123,4 : 12,34	3 940,0 : 13,17	4 151,6 : 13,10
( Aides à la navigation	620,6 : 2,45	715,7 : 2,39	804,6 : 2,54
( Entretien du matériel volant	2 820,8 : 11,14	3 381,2 : 11,30	3 314,6 : 10,46
( Redevances aéroport passagers	536,6 : 2,12	594,0 : 1,99	637,1 : 2,01
( Support en Service Concorde	7,0 : 0,03	7,1 : 0,02	6,0 : 0,02
( Financement, Amortissements, Prov.	:	:	:
( et Loyer Avions "Vente-location"	1 314,0 : 5,19	2 013,9 : 6,73	2 354,0 : 7,43
( -----	: -----	: -----	: -----
( DEPENSES TOTALES	25 315,5 :100	29 918,8 :100	31 687,6:100

## ANNEXE 6

### Parts d'Air France dans le trafic de fret

Evolution des parts de marché détenues par Air France  
 parmi les compagnies IATA pour le trafic de fret \* (hors poste)

Indicateur	1980	1985	1989	Variation 80/89	Variation 80/85	Variation 85/89
Trafic international des compagnies IATA (1)(a)	20.200	23.849	37.717	+ 86,7 %	+18 %	+5,1 %
Trafic international d'Air France (1)(b)	1.461	2.256	3.123	+113,7 %	+54,4 %	+38,4 %
Part d'Air France dans le trafic international (2)(a/b)	7,23 %	9,45 %	8,28 %	+ 14,5 %	+30,7%	- 12,3 %
Trafic total (international + domestique) des compagnies IATA (1)	29.050	28.681	45.704	+ 57,3 %	- 1,2 %	+59,3 %
Trafic total d'Air France (1)	1.544	2.390	3.261	+111,2%	+ 54,7%	+36,4 %
Parts d'Air France dans le trafic total IATA (2)	5,31%	8,33%	7,13%	+ 34,2%	+ 56,8%	- 14,4 %

(1) En millions de tonnes/km.

(2) Calculs effectués sur la base des chiffres publiés par IATA.

Source : Annuaires statistiques de IATA.

Evolution des parts de marché détenues par Air France  
 parmi les compagnies AEA pour le trafic de fret (hors poste)

Indicateur	1980	1985	1989	Variation 80/89	Variation 80/85	Variation 85/89
Trafic international des compagnies AEA (1)	7.888	11.286	16.110	+ 104,2%	+ 43%	+ 42,7%
Trafic international d'Air France(1)	1.462*	2.256	3.123	+113,6%	+ 54,3%	+ 38,4 %
Parts d'Air France dans le trafic international (2)	18,53%	19,98%	19,38%	+ 4,5 %	+ 7,8%	- 3 %
Trafic total (international + domestique) des compagnies AEA (1)	25.391	28.582	3.673,4	+ 44,6%	12,56 %	+28,5%
Trafic total d'Air France (1)	1.544	2.390	3.261	+111,2%	+54,7%	+36,4%
Parts d'Air France dans le total AEA (2)	6,08%	8,36%	8,87%	+ 45,8%	+37,5%	+ 6,1 %

(1) En millions de tonnes/km.

(2) Calculs effectués sur la base des chiffres publiés par l'AEA.

\* La différence avec le chiffre IATA doit s'expliquer par une comptabilisation particulière du trafic international puisque les chiffres du trafic total sont identiques.

Source : AEA

**ANNEXE 7**  
**Parts d'Air France dans le trafic passagers**  
 Evolution des parts de marché détenues par Air France,  
 parmi les compagnies IATA pour le trafic régulier de passagers

Indicateur	1980	1985	1989	Variation 80/89	Variation 80/85	Variation 86/89
Trafic international des compagnies IATA (1)	463.000	468.900	659.745	+ 42,41%	+ 1,2 %	+ 40,70%
Trafic international d'Air France (1)	21.258	23.297	28.724	+ 35,11%	+ 9,5 %	+ 23,9%
Parts d'Air France dans le trafic international (2)	4,59 %	4,96 %	4,35 %	- 5,21 %	+ 8,0 %	- 12 %
Trafic total (international + domestique) IATA (1)	1.071.000	821.500	1.201.834	+ 12,2%	+ 23,2%	+ 46,2 %
Trafic total de passagers d'Air France (1)	25.392	28.583	36.734	+ 44,6%	+ 12,5%	+ 28,6 %
Parts d'Air France dans le trafic total IATA (2)	2,37 %	3,48 %	3,05 %	+ 28,6 %	+ 46,8 %	- 12,3 %

(1) En millions de passagers/km.

(2) Calculs effectués sur la base des chiffres publiés par IATA.

Source : Annuaire statistiques de IATA.

Evolution des parts de marché détenues par Air France,  
 parmi les compagnies AEA pour le trafic de passagers

Indicateur	1980	1985	1989	Variation 80/89	Variation 80/85	Variation 85/89
Trafic international des compagnies AEA (1)	162.349	192.780	251.215	+ 54,7 %	+ 18,7 %	+ 30,3 %
Trafic international d'Air France (1)	21.325*	23.297	28.724	+ 34,6 %	+ 9,2 %	+ 23,2 %
Parts d'Air France dans le trafic international (2)	13,13 %	12,08 %	11,43 %	- 12,9 %	- 7,9 %	- 5,3 %
Trafic total (international + domestique) des compagnies AEA (1)	181.676	215.647	280.501	+ 54,3 %	+ 18,6 %	+ 30, %
Trafic total d'Air France (1)	25.392	28.583	36.734	+ 44,6 %	+ 12,5 %	+ 28,5 %
Parts d'Air France dans le trafic total de passagers de AEA(2)	13,97 %	13,25 %	13,09 %	- 6,2 %	- 5,1 %	- 1,2 %

(1) En millions de passagers/km.

(2) Calculs effectués sur la base des chiffres publiés par AEA.

\* Différence avec le chiffre IATA devant s'expliquer par une comptabilisation particulière du trafic international puisque les chiffres du trafic total sont identiques.

Source : AEA.

## ANNEXE 8

### Note technique relative aux pertes de parts de marché d'Air France au sein de l'OACI, de l'IATA et de l'AEA

OACI - Organisation internationale de l'aviation civile

IATA - Association du transport aérien international

AEA - Association aérienne européenne

Les évolutions des pertes de parts de marché d'Air France au sein de l'OACI, de l'IATA et de l'AEA sont parfois légèrement différentes même si elles s'orientent toutes dans le même sens.

Ces tendances ne sont, pourtant, nullement contradictoires car les évolutions relatives des trois "compartiments" ont été, elles-mêmes, fort contrastées. Le tableau ci-après, qui retrace aux trois dates retenues, la part relative des trafics internationaux de IATA et de l'AEA, en regard de celui recensé par l'OACI le démontre aisément :

	1980	1985	1989	Variation 80/85	Variation 85/89
IATA/OACI	99,25%	79,56%	79,49%	- 19,80%	-
AEA/OACI	34,80%	32,71%	30,26%	- 6 %	- 7,4%

1. L'importance du trafic "IATA" au sein du trafic "OACI" s'est, en effet, brutalement contractée entre 1980 et 1985 (- 19,8%) pour se stabiliser de 1985 à 1989.

Rien d'étonnant donc, au cours des années 1980 à 1985, à ce que la chute d'Air France (-13,3%) dans le cadre OACI ait pu s'accompagner d'une ascension dans le cadre "IATA" (+ 8%) : la part des compagnies "IATA" dans le transport aérien mondial a plus fortement décru (-19%) que celle détenue par Air France.

D'ailleurs, lorsque ce déclin de l'ensemble des compagnies IATA s'est arrêté (1985-1989), les pertes d'Air France dans les deux compartiments ont été sensiblement identiques (- 12% contre - 12,4%).

Une illustration sommaire et volontairement exagérée du phénomène, apparemment paradoxal, constaté de 1980 à 1985 peut être donnée par l'exemple simple retracé dans le tableau suivant :

**Perte de parts de marché sur l'ensemble des trafics  
et gain simultané sur une partie des trafics**

	Trafic 1980			Trafic 1985			Parts de marché 1980		Parts de marché 1985	
	Euro/EU	Asie	Monde	Euro/EU	Asie	Monde	Euro/EU	Monde	Euro/EU	Monde
- Cie A membre de IATA	100	-	100	110	-	110	56,4 %	46 %	53 %	34 %
- Cie B membre de IATA	80	25	105	95	10	105	46 %	48 %	46 %	33 %
- Cie C non membre de IATA	-	10	10	-	100	100	-	46 %	-	31 %
- Total Cies IATA			205			215		95 %		68 %
- Total OACI			215			315		100 %		100 %

Dans cet exemple, la part de la compagnie A dans le trafic des deux compagnies IATA est passée de 48,7 % en 1980 (100/205) à 51,2 % en 1985 (110/205) soit une progression de 5 % en variation sur cinq ans alors que d'une part elle progressait moins vite sur le marché directement concurrencé par la compagnie adverse (augmentation de 15 % par la compagnie A et 18 % pour la compagnie B) et que d'autre part elle reculait sur le marché mondial en raison de l'expansion de la zone asiatique où elle n'était pas présente, mais où a prospéré la compagnie C. Ainsi, bien qu'elle ait gagné dans l'ensemble IATA, dans le même temps, elle perdait sur les marchés européens et américains par rapport à la compagnie B.

2. Par ailleurs, la proportion du trafic "OACI" assurée par les adhérents de l'AEA ayant connu une décline moins forte mais plus régulière (- 6% de 1980 à 1985, puis - 7,4% de 1985 à 1989), il est logique que les reculs d'Air France au sein de ces deux organismes se soient traduits de manière parallèle mais à des vitesses différentes. Le déclin d'Air-France, face aux autres compagnies de l'AEA, prouve donc qu'elle a beaucoup moins bien résisté que la majorité de celles-ci aux évolutions qu'a connu le transport aérien, dans les dernières années de la décennie 1980.

## **ANNEXE 9**

### **Observations méthodologiques**

#### **sur les comparaisons internationales de la productivité des compagnies aériennes**

**Dans un environnement concurrentiel, les performances d'une entreprise ne peuvent s'apprécier que comparées à celles de ses divers adversaires. Une telle comparaison peut toutefois apparaître ambitieuse dans les secteurs du transport aérien en raison de manque de précision des informations, du caractère relatif des indicateurs et de l'influence d'éléments perturbateurs d'ordre exogène ; elle exige donc un certain nombre de précautions méthodologiques.**

#### **• Précautions méthodologiques**

L'idéal serait en effet, de pouvoir évaluer l'efficacité de chacun des compétiteurs sur une route particulière pour un type d'activité donné (passagers ou fret). Or, une telle approche se heurte à une réalité bien concrète : la rareté ou la confidentialité des renseignements publiés par les compagnies sur l'économie d'un réseau spécifique.

En conséquence, les ratios globaux dont on est obligé de se contenter fournissent des résultats pouvant connaître des distorsions liées à l'activité des différentes compagnies et à l'organisation de leurs production.

- L'agrégation du fret et des passagers, nécessaire pour examiner la situation d'ensemble, conduit, indirectement, à valoriser la productivité physique de celles effectuant beaucoup de transport de messagerie. Lorsque l'on multiplie par deux la proportion du fret dans l'ensemble des trafics réalisés, arithmétiquement, le coût unitaire à la tonne kilomètre totale transportée (TKTT) diminue de 25 %.

De même, la sous-traitance ou, à l'inverse, la réalisation de travaux pour des tiers n'est pas neutre. Ainsi, entretenir les avions d'autres compagnies procure des recettes, mais suppose l'emploi de personnels ne contribuant pas à la production des TKTT et tend à dégrader la productivité physique. En revanche, le recours à la sous-traitance produit des effets inverses, chacune des deux solutions pouvant présenter des avantages contrastés en terme d'autonomie et de rentabilité pécuniaire.

- Par ailleurs, les indicateurs de coût ou de productivité financière se trouvent influencés par l'efficacité économique ou le niveau de développement du pays à partir duquel opère un transporteur. La conversion en dollars des Etats-Unis des résultats, exprimés en monnaie nationale, en améliore ou en minore la valeur relative selon que, au cours de l'exercice, la devise de référence s'est plus au moins bien comportée, par rapport au dollar, que celles traduisant les résultats des concurrents. Ainsi, il est dit qu'une dépréciation du dollar de 15 % par rapport à l'ECU conduit à une détérioration de 10 % de la position des compagnies européennes par rapport à leurs homologues américaines.

De même, les indices de productivité financière des personnels ne traduisent pas seulement l'efficacité du fonctionnement des compagnies mais reflètent aussi le niveau de vie des pays d'origine. Une différence de 15 % entre le produit intérieur brut par habitant de la Grande-Bretagne et de la France (ou de 12 % s'il s'agit des Pays-Bas) engendre naturellement un écart salarial du même ordre.

Ces paramètres n'interdisent aucunement toute comparaison internationale mais ils se doivent d'être intégrés pour en moduler la portée.

#### • Présentation des critères

Ces précautions méthodologiques exprimées, il n'en reste pas moins qu'un faisceau de plusieurs indicateurs permet de fonder une évaluation pertinente de la compétitivité d'un transporteur aérien. Les plus communément admis sont :

- la productivité physique du personnel (TKTT/nombre de salariés) ;

- le coût à la tonne kilomètre transportée (dépenses totales d'exploitation/TKTT) ;

- le coût salarial par agent obtenu en divisant les charges annuelles de personnel (i.e. la somme des salaires et des cotisations sociales employeur) par les effectifs totaux de la compagnie.

Lorsque les compagnies présentent des caractéristiques comparables, notamment en ce qui concerne l'activité, la maintenance des appareils et l'environnement économique et social, il est, en outre, intéressant d'y ajouter :

- le ratio relatif aux recettes d'exploitation divisées par le nombre de salariés.

- et celui concernant le résultat brut d'exploitation divisé par le nombre de salariés.

On peut naturellement avoir des résultats différents selon les critères choisis. Une compagnie peut notamment être bien placée sur le terrain de la productivité physique et mal placée sur tous les autres indicateurs.

Le tableau ci-dessous illustre ce phénomène.

	Nombre de salariés (a)	Tonnage (b)	Coût salarial (c)	Recettes (d)	Productivité physique (b/a)	Coût à la tonne (c/b)	Coût salarial unitaire (c/a)	... financière (d/a)
Compagnie A (60 % fret 40 % passagers)	10	1.000	120	1.000	10	0,12	12	10
Compagnie B (40 % fret 60 % passagers)	10	900	100	1.100	9	0,11	10	11

## ANNEXE 10

### Principaux résultats d'UTA

Evolution des trafics de passagers et de fret assurés par la compagnie UTA				
Années	Trafic de passagers (en millions de PKT)	Variation	Trafic de fret (en millions de TKT)	Variation
1985	5.217	+ 5,2 %	500,2	- 2,7 %
1986	5.473	+ 4,9 %	464,6	- 7,1 %
1987	5.697	+ 4,1 %	465,7	+ 0,2 %
1988	5.531	- 2,9 %	530	+ 14 %
1989	5.612	+ 1,5 %	561	+ 5,8 %
Variation 1985-1989		+ 7,5 %		+ 12,5 %

(1) Poste incluse

Source : Rapports d'activité annuels d'UTA (compilation et traitement)

### Evolution des résultats financiers de la compagnie UTA

Années	Chiffres d'affaires hors taxes -CA- (MF)	Variation CA	Résultat d'exploitation - RE - (MF)	Variation RE	Résultat net -RN- (MF)	Variation RN
1985	6.587	+ 8,6%	+ 449	+ 67,5%	770	+ 251,4% (1)
1986	6.455	- 2 %	+ 227	+ 49,4%	810	+ 5,1%
1987	6.310	- 2,2%	+ 206	- 9,2%	126	- 84,4%
1988	6.647	+ 5,3%	+ 458	+ 122,3%	748	+ 493,6%
1989	6.830	+ 2,7%	- 68	+ 114,8%	- 134	- 117,9%

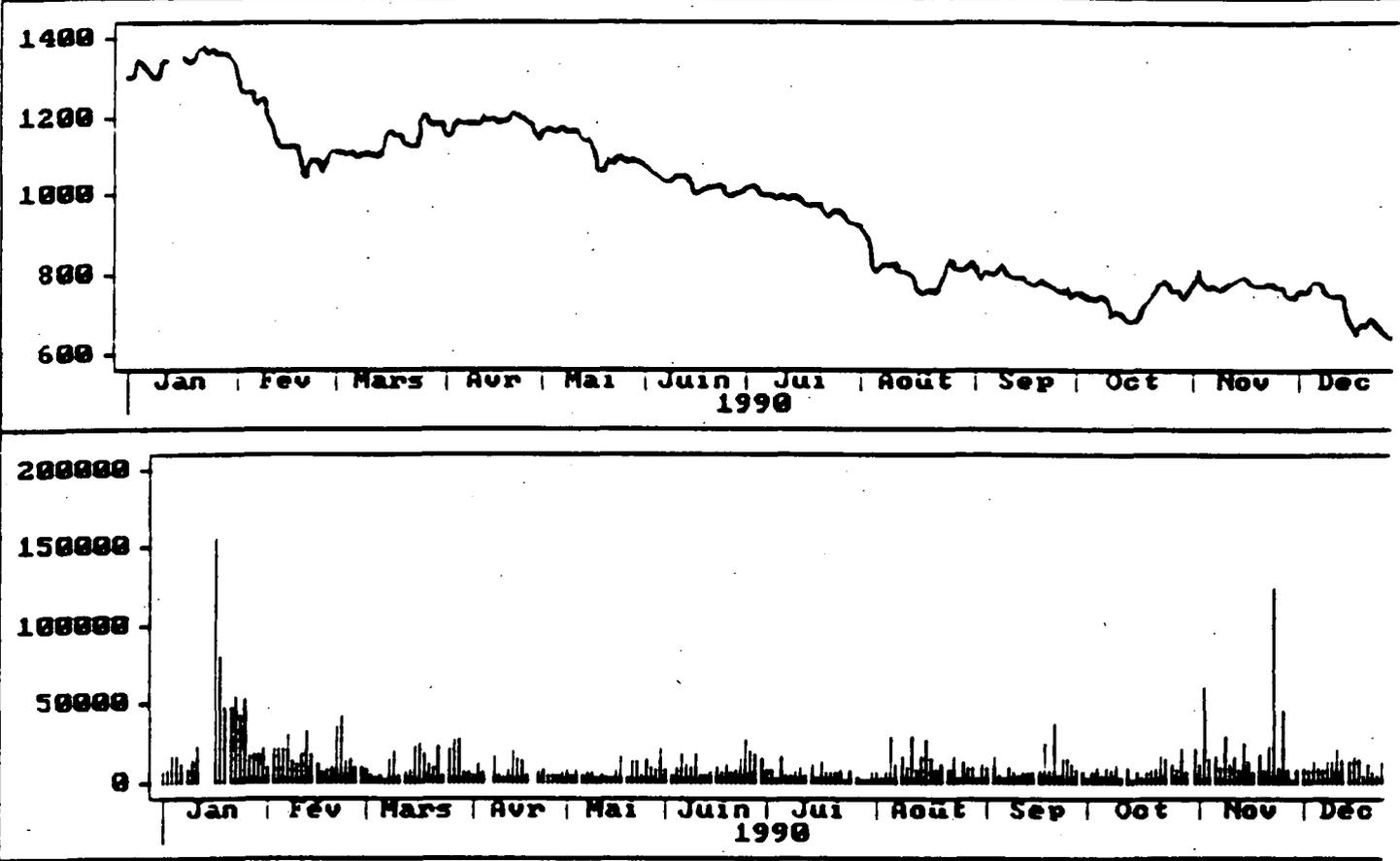
(1) Provient de la comptabilisation en produit exceptionnel de la plus-value générée par l'indemnité d'assurance perçue à la suite de la destruction d'un Boeing 743-300 par un incendie survenu dans la cabine pendant son stationnement à CDC le 16/03/85.

Source : Rapports d'activité annuels d'UTA (compilation et traitement).

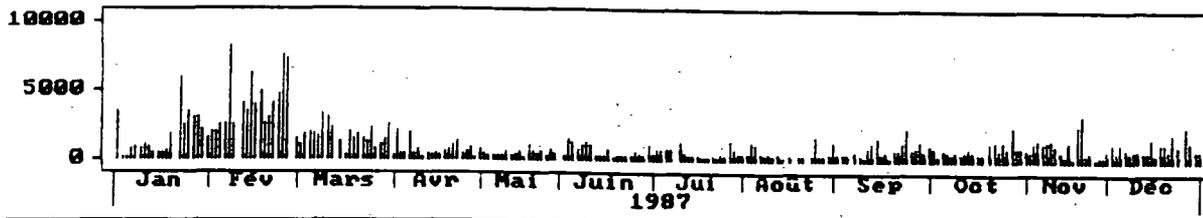
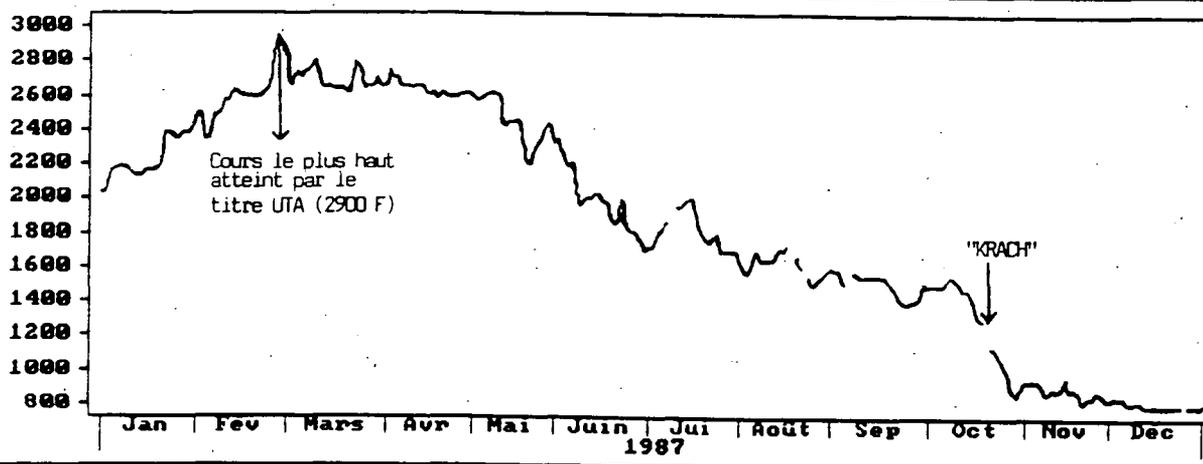
### ANNEXE 11

#### Evolution du cours des actions Chargeurs et UTA

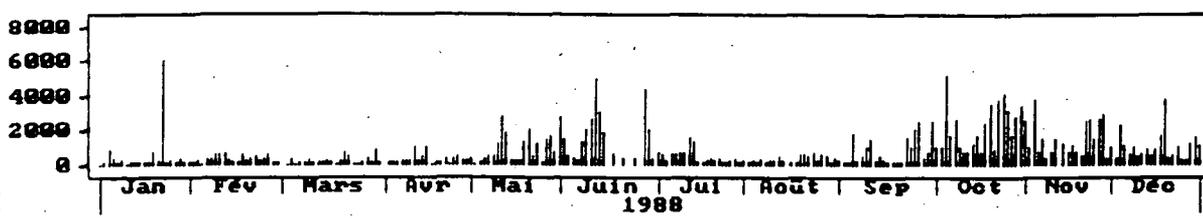
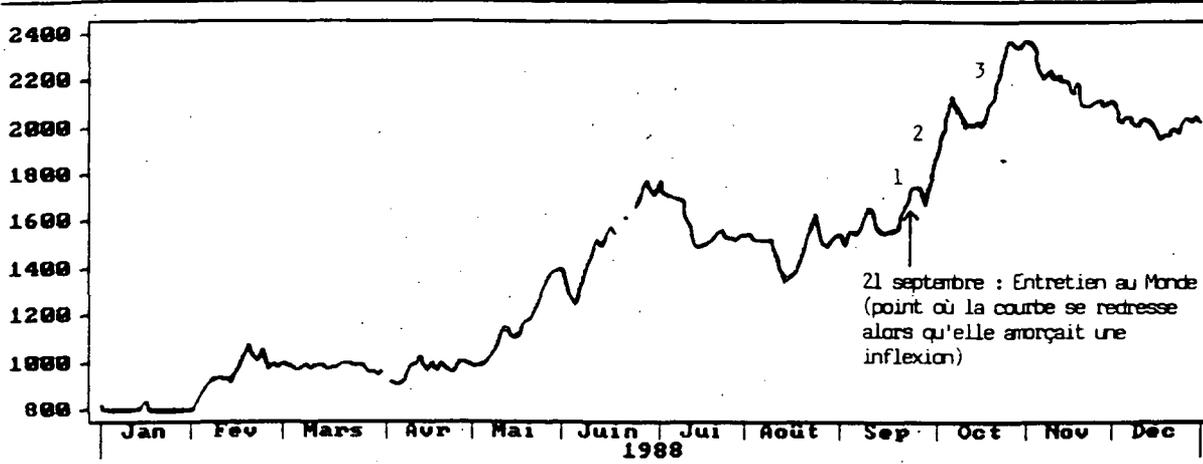
CHARGEURS SA  
COURS-VOLUMES JANVIER 1990/JANVIER 1991



U.T.A.  
COURS ET VOLUMES - ANNEE 1987



U.T.A.  
COURS ET VOLUMES - ANNEE 1988



ANNEXE 12

COMMISSION  
DES  
OPERATIONS DE BOURSE

REPUBLIQUE FRANÇAISE

Paris, le - 8 FEV. 1991

*Le Président*

001017

Monsieur Serge VINÇON  
Sénateur  
Rapporteur de la Commission de Contrôle  
AIR-FRANCE  
SENAT, Palais du Luxembourg  
15, rue de Vaugirard  
75006 PARIS

Monsieur le Sénateur.

.....  
.....  
.....  
.....

Vous me faites part également de votre souhait de vous rendre à la Commission des Opérations de Bourse, en compagnie d'un administrateur des services du Sénat, en vue d'examiner sur pièces et sur place le contenu des conclusions du rapport d'enquête relatif à l'acquisition, par la Compagnie AIR-FRANCE, d'un bloc de contrôle dans la compagnie U.T.A.

A l'appui de cette demande, vous opérez une distinction entre les membres et agents de la Commission, d'une part, qui sont fondés à invoquer le secret professionnel auquel ils sont astreints, et la Commission elle-même, d'autre part, qui, en tant qu'institution ayant mission d'assurer l'information du public, ne pourrait invoquer un tel secret.

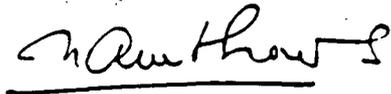
Il est vrai que l'Ordonnance n° 67-833 du 28 septembre 1967 donne à la Commission le droit de porter à la connaissance du public les observations qu'elle a été amenée à faire à une société ou les informations qu'elle estime nécessaires.

COMMISSION DES OPERATIONS DE BOURSE  
Tour Atrabeau  
33-43, quai André-Citroën  
75739 PARIS CEDEX 15  
Tél. : 40 58 65 65

Outre qu'il ne me parait pas fondé d'opérer, ainsi, une distinction entre la Commission et ses membres ou ses agents, la mission d'information du public confiée ainsi à la Commission des Opérations de Bourse ne saurait la délier de son obligation de respecter le secret professionnel. Elle lui permet de compléter les visas des notes d'information qu'elle est chargée de délivrer par des avertissements en vue de mettre en garde les investisseurs ou bien de porter à la connaissance des épargnants les agréments qu'elle accorde ou les sanctions qu'elle inflige, mais non à (sic) rendre public le contenu de ses rapports d'enquête.

Dans ces conditions, j'ai le regret de vous confirmer qu'il n'est pas possible, à la Commission ou à son Président, d'autoriser la consultation d'un rapport d'enquête.

Je vous prie, Monsieur le Sénateur, de bien vouloir agréer l'assurance de mes sentiments très distingués.



Jean SAINT-GEOURS

ANNEXE 13

PROPOSITION DE LOI DE MM. ERNEST CARTIGNY ET  
SERGE VINÇON RELATIVE AUX POUVOIRS DES  
COMMISSIONS DE CONTROLE

N° 317

SÉNAT

SECONDE SESSION ORDINAIRE DE 1990-1991

---

Annexe au proces-verbal de la séance du 7 mai 1991.

**PROPOSITION DE LOI**

*tendant à accroître les pouvoirs de contrôle du Parlement par la modification de l'article 6 de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958 relatif aux commissions d'enquête et de contrôle parlementaire et à en tirer les conséquences au niveau du statut de la Commission des opérations de bourse,*

PRÉSENTÉE

Par MM. Ernest CARTIGNY et Serge VINÇON,

Sénateurs.

(Renvoyée à la commission des Lois constitutionnelles, de législation, du suffrage universel, du Règlement et d'administration générale, sous réserve de la constitution éventuelle d'une commission spéciale dans les conditions prévues par le Règlement.)

## EXPOSÉ DES MOTIFS

MESDAMES, MESSIEURS,

Même s'il réussit, beaucoup plus qu'on ne veut bien l'admettre, à imprimer sa marque dans l'élaboration de la loi, le Parlement souffre dans son travail législatif des obstacles mis en place pour le brider par la Constitution de 1958 au nom du « parlementarisme rationalisé ».

Sa fonction de contrôle, elle, demeure intacte, même si elle doit compter avec les habitudes séculaires d'un pouvoir exécutif s'appuyant sur une administration puissante, peu naturellement encline à pratiquer la transparence inhérente à une démocratie moderne.

Parce que plus détaché, sinon de la conjoncture politique, au moins des contraintes partisans, le Sénat pourrait apparaître comme le mieux placé des deux chambres du Parlement pour traduire cette fonction au quotidien. Il pourrait compenser ainsi, en partie, le fait que l'Assemblée nationale détient seule le pouvoir de renverser le Gouvernement. En fait, face à leur responsabilité commune de contrôle de l'exécutif, les deux chambres ne peuvent être que solidaires. Elles mènent le même combat, celui du citoyen contre les bureaux qu'Alain identifiait à l'esprit de défense de la République. On n'imagine donc pas que députés et sénateurs puissent être en désaccord pour renforcer leurs propres pouvoirs et c'est précisément ce que nous entendons leur proposer.

Si elles autorisaient bien la création de commissions d'enquête et de contrôle, les dispositions initiales de la Constitution et les mesures prises pour son application immédiate ne leur donnaient guère les moyens d'agir (limitation de leurs pouvoirs à quatre mois, absence de pouvoirs de contrainte et de moyens juridiques notamment).

Il fallut attendre une initiative sénatoriale, devenue la loi n° 77-807 du 22 janvier 1977, pour que les commissions d'enquête et de contrôle, dont la mission pouvait être portée à six mois, disposent des moyens qui sont les leurs aujourd'hui : pouvoirs de convocation pénalement sanctionnés, droit à communication de documents, pouvoirs d'enquête sur pièces et sur place.

L'expérience de ces quatorze dernières années, fertile en initiatives, a permis cependant de mieux cerner les limites auxquelles, en dépit de ces progrès, se heurtent de telles commissions.

L'une des questions les plus imparfaitement résolues est celle que l'on pourrait appeler le « conflit des obligations de secret ». C'est ainsi que le neuvième alinéa de l'article 6 de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958, relative au fonctionnement des assemblées parlementaires, réserve expressément au bénéfice du témoin entendu par une commission de contrôle ou d'enquête, l'application de l'article 378 relatif au secret professionnel. Le problème provient du fait que l'obligation de secret auquel les membres des commissions de contrôle et d'enquête, et leurs collaborateurs, sont tenus est sanctionnée par ce même article. Les travaux des commissions d'enquête ou de contrôle ne sont pas les seuls à fournir un exemple de tels conflits. La question se pose également dans les relations entre les personnes privées et les autorités judiciaires et elle n'est tranchée, même dans ce cas, que par une série de dispositions législatives partielles sans qu'il soit possible de trouver une règle générale autre que jurisprudentielle.

Il y a donc là une question de fond qui mérite une réflexion approfondie avant de proposer des dispositions appropriées.

Dans la généralité des cas toutefois, ce conflit de secret se résout lors des auditions par une compréhension raisonnée des obligations mutuelles. De vraies difficultés ne sont apparues que très récemment en raison de l'évolution des thèmes retenus par les commissions d'enquête et de contrôle. Le domaine de l'économie a été l'occasion d'un certain nombre de conflits. C'est ainsi que la commission d'enquête créée par le Sénat en 1988 « sur les faits auxquels ont donné lieu les opérations financières sur le capital de la Société générale » s'est vu opposer les dispositions de l'article 378 par des agents de la Commission des opérations de bourse (C.O.B.). Il a fallu attendre une décision personnelle du Président de la République demandant la publication du rapport pour que la commission puisse en avoir connaissance. C'est auprès de cet organisme également, dont le statut avait certes été modifié entre-temps, mais sans qu'il en résulte un changement dans sa nature juridique, qui demeure celle d'une autorité administrative, que la commission de contrôle sur la compagnie Air France a rencontré les principaux obstacles pour accomplir sa mission.

Il n'est pas question aujourd'hui d'établir une quelconque hiérarchie de secrets entre ceux auxquels sont tenus les membres des commissions de contrôle et d'enquête et ceux qui résultent pour les témoins qu'elles entendent du même article 378 du code pénal. Il importe simplement de soulever la question et d'inviter tant le Sénat que l'Assemblée nationale à une réflexion approfondie sur cette question.

Il s'agit en revanche de stigmatiser l'opposition de ce secret par un organisme public à un rapporteur de commission de contrôle et d'enquête dans le cadre de sa mission sur pièces et sur place comme cela a été le cas par le président de la Commission des opérations de bourse lors des travaux de la commission de contrôle « chargée d'examiner la

gestion administrative, financière et technique de l'entreprise nationale Air France et des sociétés de toute nature comme les compagnies aériennes qu'elle contrôle ». Les dispositions relatives à cette mission résultent d'un alinéa spécifique — le septième — de l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre modifiée. Elles sont parfaitement claires et n'admettent, le cas des autorités judiciaires étant mis à part, comme types de secrets susceptibles d'être opposés que ceux de la défense, des affaires étrangères, de la sécurité intérieure et extérieure de l'Etat.

On peut donc penser que c'est à tort que le secret professionnel peut être opposé dans une circonstance semblable et que son invocation ne constitue, en l'espèce, qu'une manière de faire obstacle à l'établissement de la vérité.

Il n'est nullement dans les intentions des signataires de la présente proposition, qui ont eux-mêmes contribué à définir le statut d'organismes tels que la C.O.B., de contester leur utilité ni la mission de service public qu'ils exercent, mais de réaffirmer qu'aucune autorité administrative, à quelque niveau qu'elle se trouve, ne saurait refuser au rapporteur d'une commission d'enquête ou de contrôle la communication de documents qui ne seraient couverts ni par le secret de la défense nationale ni par celui des affaires étrangères ou dont le caractère secret ne serait justifié par des préoccupations de sécurité intérieure ou extérieure de l'Etat dûment affirmées. Le principe de séparation de l'autorité judiciaire — qui est néanmoins un service public — ne saurait d'autre part être opposé à ce même rapporteur qu'autant qu'il aurait pour but d'assurer le respect des dispositions du code de procédure pénale relatives au secret de l'instruction. Cette dernière précision est importante car elle devrait permettre d'éviter qu'une initiative parlementaire ne soit freinée, au simple motif qu'une instruction est en cours ou, pire, qu'une instruction préparatoire soit diligentée par la chancellerie uniquement pour y faire obstacle.

Tel est l'objet de la modification proposée pour le septième alinéa de l'article 6. Celle-ci contient plusieurs propositions d'innovation inspirées par la pratique :

— la possibilité d'appliquer au délit de non-communication de document les peines prévues par l'article 63 du code pénal qui sanctionne l'abstention de témoigner. Peut-être conviendra-t-il d'aller plus loin et d'insérer au sein du code pénal un délit spécifique d'entrave aux travaux des commissions d'enquête et de contrôle parlementaires ;

— la réaffirmation du cadre dans lequel peuvent s'effectuer les missions d'enquête sur pièces et sur place des rapporteurs ;

— la possibilité pour les commissions de mandater à cette fin un autre de leur membre que le rapporteur en cas d'empêchement de celui-ci ;

— une limitation des conditions d'opposition du principe de séparation de l'autorité judiciaire aux seuls cas où les demandes des rapporteurs seraient de nature à porter atteinte au secret de l'instruction.

Afin d'assurer le respect effectif par la C.O.B. des dispositions de l'ordonnance du 17 novembre 1958, il est proposé de modifier également par l'article 2 — par voie de conséquence en quelque sorte — le texte constitutif de cet organisme, afin d'étendre l'obligation de communiquer les informations qu'elle détient « aux autorités des autres Etats membres des Communautés européennes » aux rapporteurs des commissions d'enquête et de contrôle qui en feraient la demande. Cette initiative aura peut-être pour effet d'attirer l'attention sur d'autres anomalies juridiques concernant le statut d'organismes comparables.

Les auteurs de la proposition veulent toutefois attirer l'attention sur le fait qu'une telle confirmation du pouvoir des rapporteurs des commissions d'enquête ou de contrôle ne saurait être admise que dès lors que les organismes ou services publics concernés seraient eux-mêmes assurés de la confidentialité des informations ainsi obtenues, c'est-à-dire du respect par les membres des commissions d'enquête et de contrôle de la règle du secret à laquelle ils sont eux-mêmes tenus quant à la provenance des informations qui ont servi à étayer leur conviction.

Telle a été la pratique suivie par le Sénat jusqu'ici et qui lui permet de montrer une exigence à la hauteur de la confiance dont il peut se prévaloir. Il est arrivé que l'Assemblée nationale ait une autre pratique, mais il est permis de penser qu'à l'occasion d'autres débats que ne manquera pas de susciter, à propos des pouvoirs des commissions d'enquête et de contrôle, l'effort de rénovation entrepris dans les deux Assemblées, un rapprochement des pratiques puisse être envisagé. On peut estimer en effet que la perspective d'ouvrir au public les travaux (et surtout les auditions) des commissions de contrôle et d'enquête à venir n'est pas exclusive d'une révision des méthodes des commissions de contrôle et d'enquête pour lesquelles le maintien de la règle stricte du secret continuera à apparaître comme la condition du succès.

\*  
\* \*

Sous réserve de ces observations, nous vous demandons, Mesdames et Messieurs les sénateurs, de bien vouloir accepter la présente proposition de loi et d'amorcer ainsi, avec l'Assemblée nationale, un dialogue d'actualité susceptible d'améliorer les moyens d'investigation mis à la disposition de la représentation nationale.

## PROPOSITION DE LOI

### Article premier.

Le septième alinéa de l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires est ainsi rédigé :

« Les rapporteurs des commissions d'enquête ou de contrôle ou les membres de ces mêmes commissions dûment mandatés par elles peuvent se transporter sur place et exercer leur mission sur pièces. Tous les renseignements et documents de nature à faciliter cette mission doivent leur être fournis sous peine de se voir infliger les sanctions prévues à l'article 63 du code pénal. Le secret ne peut être opposé aux rapporteurs ou aux membres mandatés de commissions de contrôle ou d'enquête que s'il est dûment confirmé par le ministre compétent et concerne la défense nationale, les affaires étrangères ou la sécurité intérieure et extérieure de l'Etat et, s'agissant de l'autorité judiciaire s'il est justifié par les dispositions du code de procédure pénale relatives à l'instruction. Il ne peut, dans ce cas, être notifié que par le juge d'instruction compétent. »

### Art. 2.

Le deuxième alinéa de l'article 5 *bis* de l'ordonnance n° 67-833 du 28 septembre 1967 instituant une commission des opérations de bourse et relative à l'information des porteurs de valeurs mobilières et à la publicité de certaines opérations de bourse est complété par une phrase ainsi rédigée :

« Il en est de même pour la communication des informations demandées par les rapporteurs des commissions parlementaires d'enquête ou de contrôle. »

## ANNEXE 14

### Comparaison des accords négociés entre la Commission des Communautés Européennes et les compagnies British Airways et Air France

#### Accord du 30 octobre 1990

	Accord de mars 1988 avec British Airways	Accord d'octobre 1990 avec Air France
Lignes domestiques ouvertes à la concurrence	Sans objet	Paris → Nice, Strasbourg, Bastia, Ajaccio, Marseille, Toulouse, Bordeaux, Montpellier
Lignes internationales ouvertes à la concurrence	8 routes intra- communautaires : Paris, Bruxelles, Nice, Athènes, Copenhague, Hambourg, Rome, Stuttgart	Routes progressivement ouvertes à la multidésignation : 15 routes dès janvier 1991, 15 supplémentaires en juillet 1991, 10 supplémentaires en décembre en fonction du trafic. 140.000 passagers en 1991. 100.000 passagers en 1992
Divers	Limite des capacités offertes par British Airways. Limite de réorganisation entre aéroports	Priorité sera donnée aux compagnies extérieures pour les lignes non encore exploitées par le groupe Désengagement progressif du capital de TAT

## ANNEXE 15

### Code de l'aviation civile

#### (sélection)

#### TITRE IV

#### COMPAGNIE NATIONALE AIR FRANCE

##### CHAPITRE I<sup>er</sup>

##### INSTITUTION

###### Article L. 341-1

La société dite Compagnie nationale Air France est régie par le présent code et, dans tout ce qu'elles n'ont pas de contraire à celui-ci, par les lois sur les sociétés anonymes.

Elle a pour objet d'assurer l'exploitation de transports aériens dans les conditions fixées par le ministre chargé de l'aviation civile après accord, s'il y a lieu, des autres ministres intéressés. Aucune subvention ne peut lui être allouée pour les lignes exploitées en concurrence avec d'autres sociétés françaises de transport aérien.

Elle peut créer ou gérer des entreprises présentant un caractère annexe par rapport à son activité principale ou prendre des participations dans des entreprises de ce genre, après autorisation (1). Toutefois elle ne peut créer ou gérer des entreprises de fabrication de matériel aéronautique, ni prendre de participation dans de telles entreprises.

###### Article L. 341-2

A concurrence de 30 p. 100 du capital, l'Etat doit céder des actions de la Compagnie nationale Air France :

1° A des collectivités et établissements publics intéressés de la République française en métropole et outre-mer ;

2° A des personnes privées françaises, physiques ou morales.

En aucun cas, le total des actions souscrites par la deuxième catégorie ne pourra excéder 15 p. 100 du capital.

##### CHAPITRE II

##### FONCTIONNEMENT

###### Article L. 342-1

La Compagnie nationale Air France est soumise au contrôle général du ministre chargé de l'aviation civile et à un contrôle économique et financier.

###### Article L. 342-2

La Compagnie nationale Air France doit couvrir par ses ressources propres l'ensemble de ses dépenses d'exploitation, l'intérêt et l'amortissement des emprunts, l'amortissement du matériel et des installations et les provisions à constituer pour couvrir les risques de tout ordre.

Toutefois, les obligations qui lui sont imposées dans l'intérêt général font l'objet de contrats préalables assortis de cahiers des charges, passés entre la Compagnie, d'une part, l'Etat, les collectivités publiques de la métropole et d'outre-mer, d'autre part.

**Article L. 342-3**

En vue de financer ses immobilisations et d'augmenter son fonds de roulement, la Compagnie nationale Air France est habilitée à émettre dans le public des emprunts qui peuvent bénéficier de la garantie de l'Etat.

**Article L. 342-4**

Les conditions d'application des articles L. 330-3, L. 330-4, L. 330-6 du titre III et L. 342-1, L. 342-2 et L. 342-3 du titre IV sont déterminées par décret en Conseil d'Etat.

**TITRE III**

**ENTREPRISE DE TRANSPORT AÉRIEN**

**SECTION I**

*Entreprises autorisées et entreprises agréées*

**Article R. 330-1 (1)**

L'autorisation d'exercer une activité de transport aérien prévue à l'article L. 330-1 est accordée par arrêté du ministre chargé de l'aviation civile, après avis du conseil supérieur de l'aviation marchande portant notamment sur les garanties morales, financières et techniques que présente l'entreprise intéressée et sur l'opportunité de la création d'un service nouveau de transport aérien.

L'arrêté précise l'objet du transport autorisé ainsi que la ou les zones d'activité de l'entreprise.

**Article R. 330-2**

Seules peuvent être autorisées les entreprises exerçant, à titre principal, une activité aérienne et ayant leur siège social sur le territoire de la République française.

En outre dans les sociétés par actions le capital doit être représenté pour moitié au moins par des titres nominatifs appartenant à des actionnaires de nationalité française.

Dans les sociétés à responsabilité limitée le capital doit être représenté pour moitié au moins par des parts sociales appartenant à des associés de nationalité française.

Doivent être de nationalité française et jouir de leurs droits civiques :

Dans les sociétés par actions, le président, la majorité des membres du conseil d'administration, ainsi que le directeur général :

Dans les sociétés à responsabilité limitée, le ou les gérants ainsi que la majorité des associés :

Dans les sociétés de personnes, tous les associés en nom :

Toutes personnes physiques ayant en propriété ou exploitant une entreprise de transport aérien.

Les dispositions qui précèdent sont applicables sous réserve des clauses contraires de conventions internationales régulièrement approuvées.

**ANNEXE 16**

**Comparaison internationale des aéroports  
(milliers de passagers) - 1989 -**

	France		Royaume-Uni		R.F.A.	
	Aéroports	Nbre de passagers	Aéroports	Nbre de passagers	Aéroports	Nbre de passagers
1	Paris-Orly	24.128	Heathrow	39.588	Francfort	28.912
2	Paris-CDG	20.280	Gatewick	21.150	Düsseldorf	11.575
3	Nice	5.436	Manchester	10.059	Münich	11.218
4	Marseille	4.609	Glasgow	3.862	Berlin	6.720
5	Lyon	3.641	Birmingham	3.333	Hambourg	6.692
6	Toulouse	2.352	Luton	2.828	Stuttgart	4.303
7	Bordeaux	2.842	Edimbourg	2.303	Bonn	3.034
8	Strasbourg	1.407	Belfast	2.158	Hanovre	2.731
9	Nantes	1.119	Hendon	1.730	Nuremberg	1.435
10	Montpellier	1.027	Newcastle	1.492	Brême	1.097

## ANNEXE 17

### Ouverture de lignes Air France au départ des régions

#### Réseau EUROPE

1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
PL/Londres	BOD/Milan		LYS/Vienne(1)	LYS/Düsseldorf	BOD/Lisbonne	AJA/Bruxelles	TLS/Porto
CE/Munich			MRS/Barcelone	LYS/Milan	LYS/Barcelone	BOD/Porto	TLS/Rome
			MRS/Francfort	TLS/Amsterdam(1)	LYS/Munich	TLS/Lisbonne	SXB/Düsseldorf
			NCE/Berlin	TLS/Barcelone	LYS/Istanbul	MRS/Genève	MLH/Düsseldorf
			NCE/Düsseldorf	TLS/Francfort	MRS/Tel Aviv(1)	TLS/Zurich	BOD/Rome (1)
			NCE/Hambourg		MRS/Munich(1)	LYS/Nürnberg	NCE/Dubrovnik
			NCE/Lisbonne		MRS/Zurich	NCE/Dublin	
			AJA/Amsterdam(1)		NCE/Barcelone	MLH/Istanbul	
			BOD/Amsterdam(1)		NCE/Copenhague	MRS/Istanbul	
			BOD/Bruxelles		NCE/Francfort	MPL/Bruxelles	
			BOD/Francfort		NCE/Istanbul	TLS/Bruxelles	
					NCE/Stockholm	MLH/Amsterdam	
					NTE/Düsseldorf	MLH/Barcelone	
					NTE/Milan	MLH/Milan(1)	
					BOD/Barcelone	LIL/Stolport	
					SXB/Madrid	SXB/Stolport	
					NCE/Lugano		
					BIA/Amsterdam(1)		

Total 59

(dont 9 suspendues)

1) desserte suspendue (voir annexe).

#### Hors EUROPE

1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
	MRS/Pointe à P.		LYS/New York	NCE/New York	MZM/Alger(1)	MLH/Fort de F.	MRS/New York
	MRS/Fort de F.			TLS/Pointe à P.	MLH/Alger(1)	LIL/Pointe à P.	MPL/New York
	MLH/Dakar(1)			TLS/Fort de F.		LIL/Fort de F.	BOD/New York
	TLS/Dakar					LIL/New York	TLS/New York
						SXB/New York	NTE/New York
						MLH/New York	
						NTE/Fort de F.	
						LIL/Saint-Mart.	
						MLH/Saint-Mart.	

Total 24 (dont 3 suspendues)  
- NYC

#### Autres lignes internationales

1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
					CAT-Belem	CAT/Paramaribo	
						PPT/Tokyo	

Total 3

1) desserte suspendue (voir annexe).

2) en 8.747 cargo seulement.

ANNEXE 18

Liste des vols internationaux suspendus par AIR FRANCE  
au départ d'aéroports régionaux

Villes de départ	Villes desservies intra C.E.E.	Villes desservies hors C.E.E.
BIARRITZ	LONDRES	
BORDEAUX BORDEAUX BORDEAUX BORDEAUX	BRUXELLES  LISBONNE PORTO	ALGER   NEW-YORK
LILLE LILLE LILLE	ANTILLES	ALGER  NEW-YORK
LYON LYON LYON LYON		ALGER ORAN ISTANBUL TEL-AVIV
MARSEILLE MARSEILLE MARSEILLE MARSEILLE MARSEILLE MARSEILLE MARSEILLE MARSEILLE	MADRID LISBONNE BRUXELLES   ATHENES	ANNABA CONSTANTINE ORAN  ISTANBUL NEW-YORK
MONTPELLIER MONTPELLIER	BRUXELLES	NEW-YORK
MULHOUSE MULHOUSE MULHOUSE MULHOUSE		CONSTANTINE ISTANBUL NEW-YORK SAINT-MARTIN
NANTES NANTES NANTES	DÜSSELDORF MILAN	NEW-YORK
NICE NICE NICE NICE NICE NICE NICE	ATHENES HAMBOURG BERLIN DUBLIN MANCHESTER LISBONNE BRUXELLES	
STRASBOURG STRASBOURG		ISTANBUL TEL-AVIV ALGER NEW-YORK
TOULOUSE TOULOUSE TOULOUSE TOULOUSE TOULOUSE TOULOUSE	BARCELONE BRUXELLES PORTO	ZURICH ALGER ORAN NEW-YORK
AJACCIO AJACCIO	BRUXELLES	GENEVE

## ANNEXE 19

### L'AIDE DE LA DATAR AUX LIGNES AERIENNES (1)

Nombre de lignes aidées	1972 - 1989	1972 - 1989
Intérieur	309	66 %
International	460	34 %
<b>Total</b>	<b>469</b>	<b>100 %</b>

Montant annuel	1972 - 1989
Intérieur	159 MF
International	85 MF
<b>TOTAL</b>	<b>243 MF</b>

(francs 1989)

### Subvention moyenne par passager transporté (francs)

Subventions	Coll. loc.	DATAR	Total
Radiales	226	89	<b>315</b>
Transversales	134	167	<b>301</b>
Internationales	124	187	<b>311</b>
<b>Ensemble</b>	<b>171</b>	<b>137</b>	<b>308</b>

### "Taux de survie"

Lignes radiales	76 %
Lignes transversales	48 %
Lignes internationales	73 %
<b>Total</b>	<b>62 %</b>

1. Source : rapport "VILLAIN-CHAPPERT" inspection générale des finances et inspection générale de l'aviation civile - 1990

## ANNEXE 20

### Système de gestion des aéroports en R.F.A.

Sur les 15 aéroports internationaux que compte la R.F.A., l'Etat fédéral a une participation dans 5 : Berlin (47 %), Frankfort (26 %), Hambourg (26 %), Cologne/Bonn (31 %), Munich (26 %), le complément étant réparti entre le Land et/ou la ville. Le débat sur la privatisation de la participation fédérale dans les aéroports oppose le Ministère de l'Economie (BMWi), pour la privatisation, et le Ministère des Transports (BMV), qui voit dans le maintien de la situation actuelle un moyen de favoriser une politique des transports aériens cohérente au niveau national.

#### Liste des participations dans les aéroports allemands

Flughafen	Gesellschafter bzw. Aktionäre	Beteiligung %
Berlin	Bund Land Berlin	47,8 52,2
Bremen	Hansestadt Bremen	100
Düsseldorf	Land Nordrh.-Westf. Düsseldorf	50 50
Frankfurt (Aktienges.)	Bund Land Hessen Frankfurt	25,87 45,24 28,89
Hamburg	Bund Land Schl.-Holst. Hansestadt Hamburg	26 10 64
Hannover	Land Niedersachsen Hannover	50 50
Köln/Bonn	Bund Land Nordrh.-Westf. Köln Bonn Siegkreis Rhein.Berg.Kreis	30,94 30,94 31,12 6,06 0,59 0,35
München	Bund Land Bayern München	28 51 23
Münster- Osnabrück	Stadt Münster Kreis Steinfurt Stadt Osnabrück Stadt Greven Landkreis Osnabr.	36,67 31,67 17,78 8,88 5,00
Nürnberg	Land Bayern Nürnberg	50 50
Saarbrücken	Saarland	100
Stuttgart	Land Baden-Württ. Stuttgart	50 50

## ANNEXE 21

### Privatisation des Compagnies publiques -Hors Europe-

Amérique du Nord Compagnie	Situation	Asie et Pacifique Compagnie	Situation
Air Canada	PTMRC	Air New Zealand	PTMRC
Air Jamaica	PMC	Air Niugini	PTMMA
Aerolineas Argentinas	PTMRC	Australian Airlines	PTMMA
Aero Mexico	PTMRC	China Airlines	PMC
Austral	PTMRC	Garuda	PMC
Lan Chile	PTMRC	Japan Airlines	PTMRC
Mexicana de Aviacion	PMC	Malaysian Airlines	PTMRC
Pluna	PMC	Philippine Airlines	PMC
Vasp	PMC	Qantas	PTMMA
Viasa	PMC	Singapore Airlines	PTMRC
Lloyd Aero Boliviano	PTMMA	Thai Airways Intl	PTMMA
		PIA	PMC
<b>Moyen Orient</b>		<b>Afrique</b>	
El Al	PMC	Nigerian Airways	PMC
Royal Jordanian	PMC	South African Airways	PMC

*PTMRC : privatisation totale ou majoritaire réalisée ou en cours ;*

*PMC : Privatisation minoritaire en cours ;*

*PTMMA : Privatisation totale, majoritaire ou minoritaire annoncée ;*

*Source : Troisième rapport du groupe d'observation de la réglementation des transports aériens-IATA - Décembre 1990.*

#### - La privatisation de Japan Airlines

La privatisation de Japan Airlines s'inscrivait dans le cadre du programme de dénationalisation mis en place par le gouvernement de M. Nakasone, à compter du printemps 1985, et était la suite logique du processus de déréglementation du transport aérien au Japon. Jusqu'en 1985, la compagnie détenait le quasi-monopole des liaisons internationales du pays. Les nouvelles

conditions de la concurrence fixées par le ministère des transports prévoient, dès 1986, l'arrivée d'autres transporteurs japonais et étrangers (notamment américains) sur les liaisons internationales (accord Etats-Unis/Japon sur les liaisons trans-Pacifique). Simultanément, sur le plan intérieur, Japan Airlines était autorisée à affronter les deux compagnies domestiques nippones qui, elles, appartenaient au secteur privé (Al nippon Airways et TDA).

Dans cet environnement transformé, la privatisation de l'opérateur international fut jugée indispensable. Jusqu'en 1986, le capital de Japan Airlines était aux mains de l'Etat, à hauteur de 34,5 %, et de dix principaux actionnaires disposant chacun de 1 à 3 %, le solde étant réparti entre plus de 40.000 petits porteurs. Le désengagement total de l'Etat a été réalisé, en décembre 1987, par la vente, en Bourse, de la totalité de sa part.

#### ● Les privatisations australiennes

En Australie, le train de **privatisation de 100 % d'Australian Airlines** (liaisons domestiques) et de **49 % de Qantas** (liaisons internationales) décidé, en février de cette année, par le gouvernement travailliste de M. Bob Hawre, a obéi à une logique quelque peu différente que résume parfaitement le compte rendu qui en a été fait par le journal Le Monde (1) : *"Le gouvernement s'est résigné à un tel recours au secteur privé face à l'accumulation d'énormes besoins de financement, notamment pour Qantas. Dopé par son dynamisme de ces dernières années - son chiffre d'affaires a plus que doublé entre 1984 et 1989 -, la compagnie publique s'est lancée dans un vaste programme d'expansion qui devrait l'amener à doubler sa flotte d'ici la fin de la décennie. La facture s'annonce lourde : 6 milliards de dollars australiens (25 milliards de francs) à l'échéance de 1995. Les besoins d'Australian Airlines, eux, sont plus modestes - 1,6 milliard de dollars (6,5 milliards de francs) - mais en cette période de rigueur budgétaire, l'Etat n'est pas davantage disposé à payer."*

Le gouvernement travailliste semble s'être laissé d'autant plus facilement convaincre de vendre ce patrimoine national, qu'il s'est déclaré favorable à une politique d'internationalisation de l'économie australienne.

Vingt-et-unième compagnie mondiale par le chiffre d'affaires, Qantas n'est plus tout à fait de taille à affronter seule les géants américains, européens et japonais. D'où le projet d'ouvrir le capital non seulement à des intérêts nationaux, mais aussi à des étrangers, à hauteur de 35 % pour Qantas et de 40 % pour Australian Airlines. On parle de British Airways et de Lufthansa. Pour le reste des actions, il serait fait appel au public. Le montage financier devrait être bouclé fin 1992.

(1) Edition du 13 février 1991.

## ANNEXE 22

### Répartition du capital de la Lufthansa au 31.12.1990

Capital de la Compagnie : 1.526 millions de D.M.

%	En droits de vote	En capital
Etat	56,32	51,42
Sociétés publiques	3,62	3,30
Lander Rhénanie-Wesphalie	2,42	2,21
Banque de Lander	2,45	2,23
<b>Sous-total contrôle public</b>	<b>64,81</b>	<b>59,16</b>
Autres	35,19	40,84
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**ANNEXE 23**

**Alliances commerciales internationales**

**(sélection)**

<b>AIR FRANCE</b>	<b>LUFTHANSA</b>	<b>S.A.S.</b>	<b>BRITISH AIRWAYS</b>
Air Charter Air Djibouti Air Guadeloupe Air Inter Air Madagascar Air Mauritius Austrian Cameroon Airlines Canadian Airlines Euroberlin Lufthansa M.E.A. Royal Air Maroc TAT Thai International Tunis Air UTA	Air Lingus Air France Air Mauritius Canadian Airlines Cathay Condor DHL Euroberlin Garudi German Cargo Hepag Llyod Thai International	Sebelair Air of Britain All Nippon Canadian airlines Continental Finnair Lanchille Lingaflyg Scanair Spanair Swissair Thai International Varig	Air Mauritius Air New-Zealand Caledonian Canadian Airlines Delta GB Airways Maersh United

## ANNEXE 24

### Principaux exemples d'investissements transnationaux des compagnies aériennes

Compagnie procédant à l'investissement	Compagnie accueillant l'investissement étranger	% du capital
Air Europe  Air France	Air Europe (Allemagne)	49
	Air Europe (Norvège)	36
	Air Europe (Espagne)	25
	Austrian	1,5
	Euroberlin	51
	Euskal Air (Espagne)	20
All Nippon	Austrian	5
American Airlines	Air New Zealand	7,5
Ansett (Australie)	American West	24,5
	Ansett New Zealand	100
Delta	Singapore Airlines	5
	Swissair	5
El Al	North American	24,9
Finnair	SAS	0,1
Iberia	Aerolinas Argentinas	30
Japan Airlines	Air New Zealand	7,5
KLM	Air UK	14,9
	Northwest	4,9*
Lufthansa	Austrian	10
	Cargolux	25
	Viva	50
	Sun Express (Turquie)	40
Qantas	Air New Zealand	20
Sabena	Universitaire (Italie)	49
SAS	Airlines of Britain	24,9
	Continental	16,8
	Finnair	5,1
	LAN-Chile	30
	Swissair	7,5
	Texas Air	9
Singapore Airlines	Delta	5
	Swissair	5
Swissair	Austrian	10
	Delta	5
	SAS	7,5
	Singapore Airlines	5

\* % des actions avec droit de vote

ANNEXE 25

Tableau de financement d'Air France 1989-1993  
(source FDES mai 1990)

Total investissements 1989-1993

FDES MAI 1990

LIGNE-5.5F A PARTIR DE 1990 LIGNE-3.6F A PARTIR DE 1990 LIGNE-9.5F A PARTIR DE 1990	ENGAGEMENTS					PAIEMENTS				
	1989	1990	1991	1992	1993	1989	1990	1991	1992	1993
1. AVIONS	8521.3	5576.3	5951.4	5521.4	10629.8	3233.3	4084.6	6355.2	5212.2	5341.6
2. AUTRES AERONAUTIQUES	1692.9	1222.3	1210.0	1480.0	1615.0	1574.1	1223.6	1413.3	1430.0	1595.0
3. SOLS-TOTAL AERONAUTIQUE (1 + 2)	10214.2	6798.6	7161.4	7001.4	12244.8	4807.4	5308.2	7768.5	6642.2	6936.6
4. SOL	736.6	963.8	1232.9	1300.0	1450.0	725.6	997.8	1071.8	1200.0	1150.0
5. PARTICIPATIONS	419.0	5173.4	1090.0	1000.0	80.0	419.0	5173.4	1090.0	1000.0	80.0
6. COUVERTURE DE CHANGE	9.0	32.0					134.7	126.0	75.2	18.5
7. TOTAL GENERAL (3 + 4 + 5 + 6)	11378.8	12967.8	9484.3	9301.4	13774.8	5932.0	11614.1	10056.3	8917.4	8385.1

TABEAU DE FINANCEMENT  
DES INVESTISSEMENTS D'AIR FRANCE

(	:	1989	:	1990	:	1991	:	1992	:	1993	)	
(	:		:		:		:		:		)	
(	<u>RESSOURCES</u>	:		:		:		:			)	
(	CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	:	1 976	:	2 317	:	2 540	:	3 075	:	3 628	)
(	CESIONS/REDUCTIONS D'ACTIFS IMMOBILISES	:	2 345	:	3 033	:	4 550	:	2 402	:	1 732	)
(	FONDS PROPRES OU QUASI FONDS PROPRES	:	1 841	:	1 500	:	1 500	:	-	:	2 000	)
(	AUGMENTATION DES DETTES FINANCIERES	:	1 230	:	4 083	:	3 200	:	5 120	:	3 620	)
(	TOTAL	:	7 392	:	10 933	:	11 790	:	10 597	:	10 980	)
(		:		:		:		:		:		)
(	<u>EMPLOIS</u>	:		:		:		:		:		)
(	DISTRIBUTION DE DIVIDENCES	:	288	:	n.d.*	:	n.d.*	:	n.d.*	:	n.d.*	)
(	ACQUISITIONS D'ACTIFS IMMOBILISES	:	5 952	:	11 614	:	10 056	:	9 917	:	8 386	)
(	REBOURSEMENTS DES DETTES FINANCIERES	:	1 078	:	725	:	893	:	1 136	:	1 561	)
(	AUTRES BESOINS	:	669	:	742	:	361	:	446	:	311	)
(	TOTAL	:	7 987	:	13 081	:	11 310	:	10 499	:	10 258	)
(	VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT	:	- 595	:	- 2 148	:	20	:	98	:	722	)

\* n.d. non déterminées

## ANNEXE 26

### Le crédit bail aéronautique

#### Techniques et avantages

##### Techniques de leasing

- Le leasing financier. C'est la technique la plus répandue. Elle consiste pour le transporteur ou "lessee" à avoir à sa disposition un avion pendant une certaine période au cours de laquelle il paie un loyer. Cette période est le plus souvent la vie utile totale du bien loué (15-20 ans). A l'issue de cette période, il dispose d'une option d'achat qu'il peut exercer ou non et devenir ainsi propriétaire de l'avion. Il est important de noter que le transfert de propriété ne s'effectue qu'à ce moment-là.

Le montant de l'option d'achat est soit prévu dans le contrat initial et dans ce cas fixé en fonction du montant des redevances versées et de la "valeur résiduelle de l'avion", soit fera l'objet d'une évaluation en fonction de la valeur de marché à la date de l'exercice de l'option ("Fair Market Value").

Le bailleur (propriétaire légal) est un établissement financier ou une société de leasing sans expérience de l'exploitation matérielle de l'avion.

- Le leasing d'exploitation. Cette technique s'apparente plus à une simple location. Le transporteur paye une location pour une période sensiblement inférieure à la durée de l'avion. Le leasing d'exploitation ne comporte pas d'option d'achat au terme de la période d'utilisation. La technique offre plus de souplesse au transporteur aérien qui peut rompre ou conclure des contrats en fonction de ses besoins de flotte. Mais les redevances sont plus élevées. Ce type de leasing peut exister entre deux compagnies aériennes.

Au sein du groupe Air France, les deux techniques sont utilisées, l'operating lease servant plus particulièrement à gérer des sorties de flotte d'appareils tout en profitant au mieux d'opportunités de prix sur le marché de l'occasion. (voir ci-après).

## **Avantages et inconvénients du leasing**

### **Avantages :**

- la valeur de l'avion n'apparaît pas au bilan,
- les capitaux de l'entreprise peuvent être utilisés pour des investissements à plus haute productivité,
- les lignes de crédit dont bénéficie la compagnie aérienne ne sont pas modifiées,
- méthode attractive pour les compagnies ayant des difficultés pour obtenir des prêts ou des capitaux insuffisants,
- méthode attractive également pour les grandes compagnies dans la mesure où elle permet une plus grande flexibilité dans la programmation des avions (capacité disponible à très bref délai).

### **Inconvénients**

- paiement intégral du prix des avions avec du cash-flow,
- paiement d'intérêts élevés,
- ne permet pas aux compagnies de diriger la politique d'amortissement de leur flotte.

## ANNEXE 27

### Niveau des rémunérations offertes dans la compagnie British Airways

(Source : rapport annuel de British Airways)

c DIRECTORS' EMOLUMENTS (excluding Company's pension contributions)

	Group and Company	
	£	£
Chairman and highest paid Director	515,818	431,609
The other Directors' remuneration was within these ranges:	Number	Number
£5,001 - £10,000	1	1
£10,001 - £15,000	4	5
£15,001 - £20,000	1	
£25,001 - £30,000	1	
£35,001 - £40,000		2
£75,001 - £80,000	1	
£100,001 - £105,000		1
£205,001 - £210,000	1	
£395,001 - £400,000		1
£445,001 - £450,000	1	
<p>The emoluments shown above include performance related bonuses of £336,720 (1989: £294,377). These bonuses and related pension contributions are now included on an accrual basis and therefore relate to the profit levels in the current and previous year. In the 1989 accounts these bonuses were included on a paid basis and totalled £268,750; to aid comparison the Directors' emoluments for 1989 and those of higher paid employees (see note 3d on page 39) have been restated on the current basis. A Director has waived fees of £5,000 for the year.</p>		
Auditors' remuneration	950,000	855,000
Directors' emoluments	104,476	120,000
- fees	1,884,613	1,653,810
- other		
	1,989,089	1,773,810

d EMPLOYEES

	Group number	
	1990	1989
Employees of the Group in the United Kingdom, other than Directors, who earned over £30,000 in the year:		
£30,001 - £35,000	803	371
£35,001 - £40,000	365	583
£40,001 - £45,000	364	450
£45,001 - £50,000	421	350
£50,001 - £55,000	319	313
£55,001 - £60,000	262	289
£60,001 - £65,000	348	189
£65,001 - £70,000	240	147
£70,001 - £75,000	171	107
£75,001 - £80,000	140	45
£80,001 - £85,000	137	11
£85,001 - £90,000	81	12
£90,001 - £95,000	39	3
£95,001 - £100,000	21	
£100,001 - £105,000	10	1
£105,001 - £110,000	4	1
£110,001 - £115,000	1	1
£115,001 - £120,000	2	1
£120,001 - £125,000	1	
£125,001 - £130,000		2
£135,001 - £140,000	1	
£140,001 - £145,000		1
£145,001 - £150,000	1	
£155,001 - £160,000		1
£160,001 - £165,000	1	
£175,001 - £180,000		1
£190,001 - £195,000	1	
£195,001 - £200,000	1	
£220,001 - £225,000	1	
	3,735	2,879

Nota : La Commission a obtenu de la part d'Air France un tableau donnant la répartition des effectifs par niveau de salaires. Cette communication a été assortie de nombreuses réserves, en attirant l'attention de la commission sur "le caractère extrêmement confidentiel de la plupart des questions posées et au préjudice que pourrait poser leur divulgation". Ce tableau n'est par conséquent pas reproduit.

## ANNEXE 28

### Modes de calcul des revenus minimum des pilotes

Les deux mécanismes générateurs de revenus "planchers" sont les suivants :

- Le complément minimum garanti d'activité (P.V. du 16, paragraphe 35) :

Chaque pilote reçoit, d'une part, un traitement fixe variable en fonction de sa spécialité et surtout de son ancienneté, d'autre part, des primes de vol.

La prime de vol est elle-même égale au produit :

Prime horaire de vol <sup>(1)</sup> × nombre d'heures de vol décomptées.

Les heures de vol décomptées sont le résultat du produit suivant :

Heures de vol réellement effectuées × coefficient majorateur résultant de la formule :  $67/X$  personnalisé.

- 67 est la durée normale mensuelle du travail sur long courrier,

- "X personnalisé" est la durée normale mensuelle du travail sur l'appareil d'affectation de l'intéressé. Il est déterminé suivant la formule  $X : (21T + 30) \times 0,9571$  (où T est le temps moyen d'étape de l'intéressé au cours du mois considéré). T est en fait variable suivant les types d'avion ; il est fixé à l'année.

Plus un avion est gros, plus le temps d'étape est long et plus faible et donc le coefficient :

- Air Inter X = 50 heures ; coefficient : 1,34

*1. Sans entrer dans le détail, il faut savoir que c'est dans cette prime horaire de vol qu'est prise en compte la notion de masse-vitesse. Cette prime est à la fois fonction de la spécialité et de l'ancienneté du pilote ainsi que du volume de l'avion aux commandes duquel il se trouve.*

• Air France Gros porteurs (B 747 ; A 300 ; A 310)  
X = 67 heures ; coefficient = 1,0

Moyens porteurs (A 320 ; B 727)  
X = 61,24 heures ; coefficient = 1,094

Courts courriers (B 737)  
X = 60,37 heures ; coefficient = 1,11

Il faut retenir les différentes valeurs de l'X car c'est leur comparaison avec le temps réel de vol effectué chaque mois par un pilote qui permet de dire si le niveau de l'activité est normal ou insuffisant.

C'est à ce stade du raisonnement qu'intervient la notion de complément minimum garanti d'activité. En effet, pour un mois complet d'activité, chaque PNT en ligne est assuré de percevoir, au titre des primes de vol, un minimum garanti d'activité égal à :

70,94 × la prime horaire de l'intéressé correspondant à son appareil d'affectation, sa classe et, le cas échéant, sa catégorie d'ancienneté.

Compte tenu des coefficients, compris entre 1 et 1,34 (Air Inter), il faut donc qu'un pilote dispose d'un capital d'heures décomptées (1) compris entre 53 heures et 70,94 heures s'il veut dépasser ce seuil. En-dessous, il touchera le même salaire, quel que soit le nombre des heures effectuées.

• Les heures fictives (PV du 16 paragraphe 23) : chaque courrier effectué par un pilote donne lieu au calcul d'heures fictives (voir modalités de calcul infra).

- par courrier : on compte 4 heures  $\frac{1}{3}$  pour 24 heures d'absence, d'une part,

- par service de vol : on compte 1 heure fictive pour 1 heure  $\frac{3}{4}$  de temps de service de vol, avec un minimum de 3  $\frac{1}{2}$  d'heures fictives, d'autre part.

Puis on totalise, au mois, les heures fictives correspondant à l'un et l'autre de ces paramètres, seul le plus élevé des deux nombres

*1. Les heures décomptées comprennent les heures de vol réelles mais aussi les heures de mise en place qui sont ajoutées à la moitié de leur valeur. Les heures de nuit sont en outre majorées de 50 % et cette majoration vient s'ajouter aux heures décomptées. Les heures fictives (voir infra) sont également comprises dans ce total ainsi que les heures supplémentaires. C'est ce qui explique que la prime horaire puisse être multipliée par un chiffre supérieur à 67.*

étant retenu. Enfin, lorsque dans un mois le nombre d'heures fictives ainsi calculé est supérieur à celui des heures réelles de vol, le nombre d'heures fictives en excédent est rajouté à celui des heures réelles et donne lieu à rémunération au taux de jour.

**Exemple :** soit un temps de service de vol (1) de douze heures. Le nombre des heures fictives sera de  $12/1,75 = 6$  heures 50 minutes. Le temps de vol réel doit dépasser cette limite si la compagnie veut éviter des surcoûts. En effet, même si le pilote ne vole que deux heures (2), il sera payé comme s'il avait volé près de sept heures !

La mise en oeuvre de ce mécanisme vise cette fois non plus la sous-utilisation mais la mauvaise utilisation du PNT et a, lui aussi, pour effet de renchérir d'autant plus le coût horaire d'un pilote qu'il est utilisé un faible nombre d'heures à l'intérieur d'une vaste plage horaire. En revanche, ce coût est d'autant plus allégé que le seuil d'heures fictives pour un temps de service de vol donné est dépassé et que le pilote réalise d'heures au-dessus de ce seuil.

- 1.- *Amplitude de vol : temps réel de vol + temps passé au sol entre chaque étape,*  
*- Temps de service de vol : amplitude de vol + 1 heure et demie (soit une heure avant l'heure programmée pour le début du premier temps de vol et 30 minutes après l'heure réelle d'arrivée du dernier temps de vol).*
2. *Soit, dans ce cas de figure extrême, une heure en début de journée et une autre heure en fin de journée.*



