

**La gestion déléguée des aéroports cas de l'aéroport international d'alger
«Houari Boumediene»**

**The delegated management of airports case of the international airport of
Algeria "Houari Boumediene"**

MOUSSOUNI Mohamed *

Reçu: 24/11/2015 ; Accepté: 30/10/2016

Abstract: Since the 1990^s, air transport has undergone transformations that have changed the face of international airports, especially with the liberalization of the operation of public services in general, especially airports. Thus, different models of ownership and operation of airports have emerged across the world.

In Algeria, the State promulgated Law N°. 06-98 dated of 27th June 1998, which sets out the general rules on civil aviation. This law opened the air transport services to the private sector. We also confirm that public services are always under the responsibility of the State.

Since 1st November, Algiers International Airport "*Houari Boumedienne*" has been operated by SGSIA, a branch of the Algerian Airport Service Organization (EGSA Alger). In the same period, four-year renewable contract was signed with French Paris airports (ADPM). This subscription lasted 8 years and contributed greatly to the development of all the services and facilities offered to passengers and civil transport companies, whose base is located at the airport, headed by Air Algerie.

Résumé: A partir, des années 1990, le transport aérien a connu une mutation qui a modifiée le paysage aéroportuaire mondiale, notamment avec la libéralisation de la gestion des services publics en général et des aéroports, en particulier. De fait, de différents modèles de propriété et de gestion des aéroports sont apparus à travers le monde.

Dans ce contexte, l'Algérie a adopté la loi 98-06 du 27 juin 1998, qui fixe les règles générales relatives à l'aviation civile algérienne, et ouvre les services du transport aérien aux acteurs privés. Il convient de noter, que le service public relève de la responsabilité permanente.

de l'Etat, tant sur la garantie de l'accès au service que sur sa qualité. Depuis le 01 /11/ 2006, l'aéroport est géré par la Société de Gestion des Services Aéroportuaires, filiale de l'Etablissement de Gestion de Services Aéroportuaires d'Alger (EGSA-Alger). Dans la même période a été signé un contrat de partenariat de 4 ans, renouvelable avec Aéroport de Paris management (ADPM). Ce partenariat a duré 8 ans et a énormément contribué au développement de tous les services et les facilitations aéroportuaires envers les voyageurs et aussi aux compagnies aériennes basées à l'aéroport, à leurs têtes la compagnie nationale Air Algérie.

* Maitre assistante A -Université d'Alger 3.

Introduction

Depuis l'indépendance, « *la gestion des aéroports en Algérie* » a toujours incombait à l'Etat. Mais à l'heure actuelle une gestion de type publique devient délicate dans un contexte de mondialisation et de libéralisation de tous les secteurs du transport aérien.

En Algérie, le transport aérien joue un rôle stratégique dans le fonctionnement et le développement de l'activité économique et social. Il constitue un instrument privilégié de développement et d'échanges et occupe une place importante dans le système de transport en Algérie. Il est donc un vecteur de désenclavement et de développement.

Un réel point de rapprochement au-delà des frontières, compte tenu du fait qu'il s'agit du premier moyen de transport des voyageurs des régions du Sud et extrême Sud du pays.

D'où l'objectif principal est de renforcer et améliorer la qualité des services et d'infrastructures aéroportuaires, en répondant à l'accroissement des besoins et des impératifs du développement économique et social du pays.

A ce titre, il est nécessaire de noter que l'évaluation du mode gestion déléguée en Algérie s'est appuyée sur un diagnostic, qui a permis d'identifier les principales faiblesses auxquelles les recommandations devront remédier, en capitalisant sur les atouts et spécificités de l'Algérie et sur les forces construites à travers les différentes phases de développement et de réformes de gestion du service public.

En outre, la privatisation en Algérie a trouvée un champ d'action très large induit par l'importance du secteur public, qui touche à tous les domaines de l'activité socio- économique y compris ceux considérés comme stratégiques, l'exemple des entreprises du secteur des transports, notamment ceux du transport aérien qui elles aussi sont touchées par ces changements. Il s'agit des entreprises publiques aéroportuaires,

En effet, de plus en plus de pays privatisent l'exploitation de leurs aéroports, compte tenu du fait que les infrastructures aéroportuaires représentent des investissements très lourds et sont en perpétuelle concurrence. Ce qui a fait, que les plus grands aéroports du monde ont atteint un niveau de croissance élevé et cela grâce à la mise en place de nouveau modes de gestion. Son application sur les aéroports a permit

d'aboutir à la création de sociétés aéroportuaires, dont le capital a été ouvert aux investisseurs privés et sont devenus des « **holdings décentralisées** »¹.

Une véritable décentralisation, qui a vu la création de sociétés aéroportuaires, dont les principales préoccupations sont relatives aux revenus des infrastructures aéroportuaires et à la promotion de l'excellence professionnelle dans la gestion et l'exploitation des aéroports. Ces modes de gestion (mangement public) contribuent, également, à la sécurité, à la sureté, à l'efficience et à la responsabilité environnementale du transport aérien.

I) Définition et principales zones d'un aéroport :

Un aéroport est l'ensemble des bâtiments et des installations qui servent au traitement des passagers ou du fret aérien situé sur un aérodrome. Le bâtiment principal est l'aérogare par où transitent les passagers (ou le fret) entre les moyens de transport au sol et les avions. Il est aussi, un environnement organisé qui contribue au développement de l'économie et à la création d'emplois. La diversité et la multiplicité des métiers qui coexistent au sein de cet environnement contribuent à sa richesse. Tous les acteurs de cette chaîne aéroportuaires sont complémentaires².

Les principales zones d'un aéroport sont :

- ✓ **Le parc de stationnement des véhicules** est un espace aménagé pour accueillir les usagers et leur permettre de stationner leurs véhicules.
- ✓ **L'aérogare** est un bâtiment situé sur un aéroport et utilisé pour accueillir le public et les passagers avant leur embarquement ou après leur débarquement
- ✓ **La zone côté ville** est une zone autorisée au public. Elle comprend les voies d'accès aux aérogares, les parcs de stationnement des véhicules et les parties publiques des aérogares (restaurants, boutiques, banques d'enregistrement...)
- ✓ **La zone côté piste** est la zone accessible uniquement avec un titre de circulation ou une carte d'embarquement.

¹ Détermination de la capacité d'un aéroport- R. HORONJEFF, *Planning and* /1^{er} Edition 2005

² Instruction technique – Définitions sur les aérodromes civils- DGAC/ 2^{er} éd. 2004

- ✓ **L'aire de manœuvre** est la partie d'un aérodrome à utiliser pour les décollages, les atterrissages et la circulation des aéronefs à la surface, à l'exclusion des aires de trafic.
- ✓ **L'aire de trafic** est une aire définie destinée aux avions pendant l'embarquement ou le débarquement des passagers, le chargement ou le déchargement de la poste ou du fret, l'avitaillement, le stationnement ou l'entretien.

II) Les différents modèles de gestion des aéroports dans le monde

Dans le monde, traditionnellement les aéroports étaient considérés comme étant une partie importante du système national de transport aérien. Le domaine public aéroportuaire, les actifs, et le management sont toujours publics, seules les activités commerciales sont concédées à des opérateurs privés (les concessionnaires).

L'absence du grand public et le sous développement du marché des capitaux ont fait qu'un tel modèle n'a pu s'appliquer facilement au niveau des pays en développement (Afrique, Asie et Amérique Latine) où la privatisation a pris plutôt les formes de mise en concession et de contrat de gestion. Seuls les britanniques ont commencé à reconsidérer le modèle traditionnel d'aéroport en 1987, avec l'avènement de la British Airport Authority (BAA).

Dans cette approche les gestionnaires des aéroports ont pour mission de fournir des infrastructures et superstructures efficaces pour le traitement des avions et des passagers permettant de contenir les flux actuels et futurs, et de concevoir des nouveaux modèles de gestion performants pour ces aéroports-entreprises.

En termes d'approche, il convient de souligner l'importance de réaliser une analyse des différents modes de gestion des services publics confiée à un établissement public et délégation de service public, en retenant notamment comme **critères d'analyse les aspects suivants** :

- Qualité de service rendu au citoyen ;
- Coût du service rendu ;
- Équité dans l'accès au service et dans la tarification appliquée ;

A ce titre, nous présentons, les différents modèles de propriété et de gestion des aéroports dans le monde pourraient se résumer comme suit ³:

- ➔ Propriété publique et opérations publiques ;
- ➔ Propriété publique et opérations publiques avec orientation commerciale ;
- ➔ Propriété et opérations publiques régionales ;
- ➔ Propriété publique avec orientations privées : Joint Venture, contrat de gestion déléguée, actionnariat partiel ou majoritaire,
- ➔ Propriété et opérations privées.

1. Propriété publique et opérations publiques :

C'est le modèle traditionnellement utilisé pour gérer les aéroports à travers le monde (cas de l'Algérie). C'est le département de l'aviation civile sous l'autorité du Ministère des Transports ou souvent même le Ministère de la Défense qui est propriétaire et qui gère les aéroports (un cas extrême en Argentine il y a quelques années, l'armée de l'air gérait 400 aéroports).

2. Propriété et opérations privées :

L'exemple le plus important est celui de British Airport Authority qui gère plusieurs aéroports au Royaume Uni (Londres Heathrow, Gatwick, Stansted / Glasgow / Edinburgh et Southampton airports). En 1987 le gouvernement britannique a décidé de privatiser BAA. Le gouvernement s'est acquis d'une seule action appelée « **golden share** » (**droit de veto**) et a réservé 25 % des actions aux employés. La participation étrangère était limitée à 10 %. La participation privée a atteint pour ce cas 95 %. L'autorité de l'aviation civile assure le rôle de régulateur.

Comme on vient de voir plusieurs formes de participation du secteur privé dans les aéroports existent. Toutefois il n'y a pas de modèle idéal qui émerge. Bien que le modèle de BAA ne soit pas applicable partout, particulièrement dans les pays en développement, en raison de l'absence des marchés de capitaux, cependant il apparaît qu'il a été le plus efficace en termes d'amélioration du marché. De plus c'est une option qui est très souvent écarté par les gouvernements qui souhaitent garder le droit de propriété pour différentes raisons.

³ Aéroports et stratégies d'entreprises- André- Daniel Carré/ France 1990

3. Propriété publique et opérations publiques avec orientation commerciale :

Le but essentiel de ce modèle est d'améliorer la gestion et l'autonomie financière de l'aéroport facilitant ainsi l'accès au marché privé de capitaux. On peut citer, les exemples de ce modèle de l'AENA en Espagne et INFAERO au Brésil.

Une variante intéressante dans ce modèle, le cas de l'aéroport d'Amsterdam Schiphol (le gouvernement détient 76 % de participation, 22 % appartiennent à la ville d'Amsterdam et les 2 % restant sont détenus par la ville de Rotterdam. Cet aéroport est orienté « business » et possède une indépendance financière, bien que le gouvernement pourrait toujours financer les investissements d'infrastructures.

4. Propriété et opérations publiques régionales :

Ce modèle est une alternative à une propriété publique et une opération par un organisme national. Son but est de promouvoir le développement régional de l'aéroport, attribuant la propriété soit à une ou plusieurs entités locales ou régionales.

Cette approche a été largement utilisée aux USA (à l'exception des aéroports de Washington D.C.), au Royaume Uni (à l'exception des aéroports de BAA.) et en France.

Quelques entités locales peuvent opérer plusieurs aéroports (cas d'ADP) mais la grande majorité contrôle seulement un aéroport.

Toutefois aux USA, bien que les aéroports américains soient sous supervision locale, régionale ou étatique beaucoup d'activités (jusqu'à 90 %) sont concédées au secteur privé.

5. Propriété publique avec orientations privées :

Les politiques de privatisation sont motivées par une recherche d'efficience par rapport aux contraintes budgétaires publiques et aussi par désenchantement par rapport aux performances du secteur public.

****Les opérations envisageables pour ce modèle sont :***

→ La Joint Venture :

L'exemple type est l'aéroport de Kansai au Japon qui a une structure de propriété unique. Le gouvernement japonais détient les 2/3 des actions, le

reste appartient à différents actionnaires dont 800 compagnies privées et individus. Le coût total est revenu à 20 milliards de dollars US. Sous la supervision du Ministère des Transports, l'aéroport est géré comme une compagnie privée avec une autonomie de gestion et financière limitée.

→ **Le désengagement partiel ou majoritaire :**

C'est le cas où le gouvernement réduit sa participation soit en partie ou à une ou zéro action. Les actions sont vendues directement ou sont mise en bourse. Cette approche est utilisée pour faire participer le secteur privé au financement des extensions et développements futurs d'aéroports. Le cas le plus connu de privatisation majoritaire est celui de BAA. Les autres exemples où l'Etat s'est partiellement désengagé sont les aéroports de Zurich, Vienne,

Copenhague. L'aéroport de Zurich est un cas intéressant, le canton de Zurich est propriétaire de l'aéroport qui est géré par contre par une compagnie privée.

En Algérie, on peut développer l'aéroport d'Alger comme une plateforme « **hub** » pour le trafic de transit (international- national), en prenant ce modèle de gestion déléguée.

→ **Définition de la gestion déléguée :**

Un contrat par lequel une personne morale de droit public délègue, pour une durée déterminée, la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à une personne morale de droit public ou privé, en lui reconnaissant les droits de percevoir une rémunération sur les usagers et/ou de réaliser des bénéfices »

→ **Contrat de concession:**

Bien que, ce modèle parait coûteux et complexe (process de préparation assez long), c'est peut être le plus innovateur qui permet aux gouvernements de faire bénéficier les aéroports de l'investissement du secteur privé.

Le cas du gouvernement argentin est un bon exemple. En 1998 un contrat a été passé avec « Aeroportuos Argentina », un consortium, pour la concession de 33 aéroports. La période a été fixée à 30 ans, avec une possibilité contractuelle de prorogation de 10 ans.

Le concessionnaire perçoit les redevances aéronautiques, qui sont soumises à un système de régulation et doivent être fixées pour une durée de 5 ans. Les redevances non aéronautiques sont libres et répondent aux règles du marché. Le gouvernement perçoit annuellement au minimum 171 million de dollars US au titre de la concession et le concessionnaire est engagé à investir au minimum 2,1 milliards de dollars US durant la période. Une autorité de régulation a été spécialement créée pour superviser cette opération. Ce modèle a été largement dominant en Amérique Latine où il a apporté aux gouvernements, à budgets restreints, des fonds qui ont servi à l'expansion des infrastructures aéroportuaires.

→ **Le contrat de gestion déléguée (Expérience algérienne):**

Il convient de définir la gestion déléguée : *« C'est un contrat par lequel une personne publique qui a la responsabilité de gérer un service public ou des infrastructures confie à un opérateur expert en la matière le soin de gérer ou d'exploiter ce service public ou ces infrastructures pour son compte et sous son contrôle pendant une durée limitée avec une obligation de performance de maintenance, moyennant une rémunération déterminée en tout ou en partie par les résultats financiers de l'exploitation »⁴.*

Ce type de contrat limité dans le temps (entre 4 et 6 ans), permet une liberté pour la personne publique dans le choix de l'opérateur privé en le sélectionnant par une procédure spécifique, compte tenu du fait qu'il ne s'agit pas là d'une privatisation proprement dite. Mais, uniquement que la gestion de l'aéroport est confiée en partie ou en totalité à un opérateur spécialisé.

Des exemples sont nombreux dans le monde. En Afrique, l'Egypte a confié en gestion l'aéroport du Caire à l'allemand Fraport et les cinq autres de l'intérieur du pays à ADP.

Au Cameroun le gouvernement a créé « Aéroport du Cameroun » pour gérer 7 des 14 aéroports pour une période de 15 ans. ADP détient 34 % des actions sur cette compagnie, 25 % appartiennent au gouvernement du Cameroun, le reste des actions est détenu par des compagnies aériennes et les grandes banques. Aéroports du Cameroun doit réinvestir une partie de ses profits, et il est habilité à fixer les redevances aéronautiques après consultation du gouvernement et des usagers.

⁴ La gestion déléguée/ par Dominique Brault/IGD/ Juillet 2000/page 13

En Algérie, les autorités ont opté pour ce modèle de gestion comme une première expérience à l'aéroport international d'Alger, le plus important des aéroports algériens, dont ***les principaux objectifs recherchés par les autorités algériennes sont***⁵:

- ❖ *Améliorer les pratiques d'exploitation, le niveau de qualité de service et appliquer les procédures et critères de performances conformes aux standards internationaux pour nos aéroports concernés ;*
- ❖ *Accroître la rentabilité de l'aéroport d'Alger afin d'assurer l'autofinancement de son développement à moyen terme en développant notamment les revenus non aéronautiques ;*
- ❖ *Former les personnels locaux et les faire bénéficier du transfert du savoir faire des grands opérateurs internationaux ;*
- ❖ *Développer l'attractivité de l'aéroport d'Alger en terme d'image de marque ;*

III) L'application de ces modes de gestion aux aéroports

En effet, un peu partout dans le monde, en particulier dans les pays développés, ces nouveaux modes de gestion ont d'abord touché les grands aéroports, tel que Londres- Heathrow, Atlanta (USA), Dubaï (EUA), Paris- CDG (France) et autres aéroports.

Les aéroports sont devenus, aujourd'hui de vraies entreprises, voir des villes, grâce à une diversification et une amélioration sans cesse des services proposés, parmi lesquels les boutiques offrant des produits de luxe, des centres de santé et de services multiples. Les traditionnelles boutiques de souvenirs du passé ont cédé la place à de vrais centres commerciaux diversifiés. A titre d'exemple, l'aéroport de Londres Heathrow, qui compte à lui seul plus de 500 commerces, Paris CDG a totalisé 430 commerces en 2016. Actuellement, l'Aéroport international d'Alger Houari Boumediene compte environ 45 commerces.

Au vu de ce qui précède, on peut affirmer que les aéroports sont rentrés aujourd'hui dans une nouvelle ère, celle d'une grande compétition au 21^{ème} siècle, la quatrième révolution, celle du numérique, à laquelle, ils doivent s'adapter.

⁵ Dossier de presse 24 mars 2016/Egsa-Alger

Parmi, les aéroports les plus fréquentés du monde, par nombre de passagers, certains sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau d'évolution des Passagers (2016/2015), des 10 premiers aéroports du monde⁶.

« Un passager est décrit comme quelqu'un qui arrive, part ou transite par un aéroport »

Classe ment	Aéroports Internationau x	Pays	Nombre de	Passagers	Evolution en %
			En 2016	En 2015	
1	Atlanta	USA	96 178 899	94 430 785	1,85
2	Pékin	Chine	86 130 390	82 712 355	4,13
3	Londres	Royaume-Uni	73 408 442	72 368 030	1,44
4	Tokyo	Japon	72 826 862	68 906 636	5,68
5	Dubaï	Emirat Arabe Uni	70 475 636	66 431 533	6,08
6	Paris(CDG)	France	63 808 796	62 053 917	2,82
7	Frankfort	Allemagne	59 566 132	58 036 948	2,63
8	Istanbul	Turquie	56 767 108	51 172 626	10,93
9	Kuala- Lumpur	Malaisie	48 932 471	47 198 157	3,67
10	Madrid	Espagne	41 815 261	39 029 721	7,13
NC*	Alger-HB	Algérie	7 899 254	6 899 254	16,27

***Nb :** L'aéroport d'Alger Houari Boumediene ne figure pas dans le classement mondial de ce fait

il n'est pas classé dans le tableau.

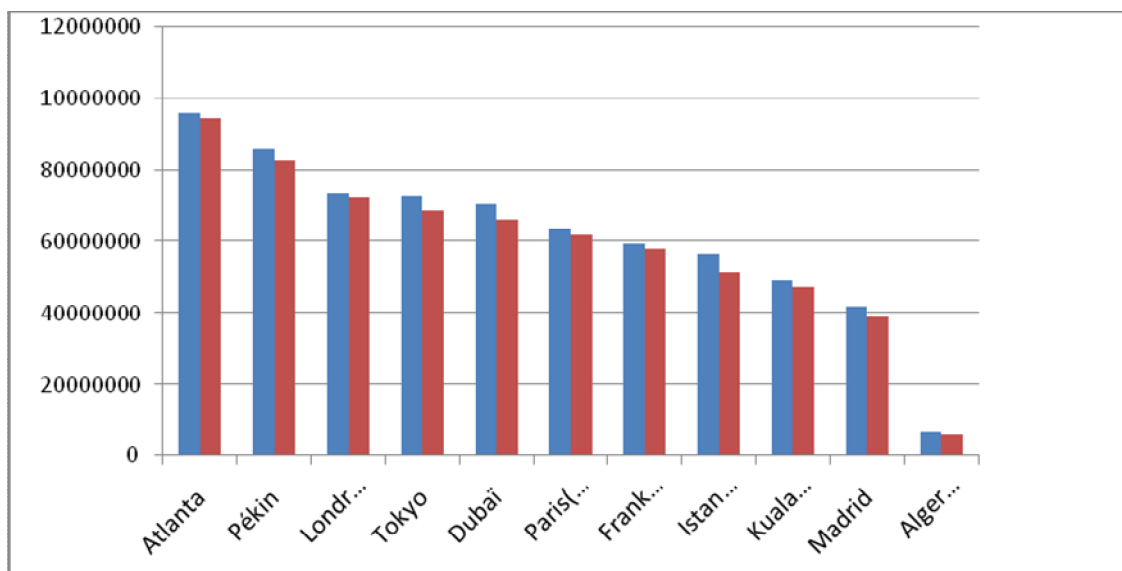
L'analyse du tableau, nous montre, que l'aéroport d'Atlanta(USA) est aisément installé à la 1^{ère} place de ce classement, tandis que les aéroports de Pékin et Londres, confirment leurs positions respectives de 2^e et 3^e. Les écarts entre les 3 premières plateformes restent conséquents, puisque **10 048 509** de passagers séparent le 1^{er} du second, de même que le deuxième du troisième, ce qui équivaut à la **moitié** du trafic réalisé en 2016, à l'aéroport International Houari Boumediene d'Alger, le premier aéroport algérien.

⁶ Source : Airports Council International(ACI), rapport du 1^{er} semestre 2016.

L'aéroport de Londres(Heathrow) assure sa 3ème place en augmentant légèrement son avance sur Tokyo, on peut d'ailleurs dire que Londres, est la première ville aéroportuaire du monde. L'aéroport de Dubaï en pleine croissance se trouve à la 5^{ème} place. Ce dernier dépasse ainsi Paris (CDG) qui se trouve en 6ème place. La plus forte augmentation est

réalisée par l'aéroport d'Istanbul qui confirme son dynamisme avec un taux de 10,93%. Globalement, les aéroports des États-Unis restent leader du trafic aérien mondial. On constate ainsi que le trafic aérien reste un excellent indicateur du dynamisme économique respectif des régions du monde. L'Afrique est totalement absente de ce classement.

Evolution des Passagers (2016/2015), des 10 premiers aéroports du monde



En fin de compte, ces restructurations structurelles ont eu pour objectif de moderniser la gestion d'exploitation des aéroports en général, afin d'assurer le meilleur service public aéroportuaire, au bénéfice du développement du transport aérien et des autres usagers.

IV) La loi de Libéralisation du transport aérien en Algérie

L'Algérie en a pris conscience en adoptant une loi de libéralisation du transport aérien. Il s'agit de la **loi 06-98 du 27 juin 1998**, fixant les règles générales relatives à l'aviation civile algérienne et son amendement par la **loi n°2000-05 du 6 décembre 2000**, modifiant et complétant la loi citée ci-

dessus. Ces deux lois ont nécessité de revoir l'organisation administrative des relations entre l'Etat et les usagers du transport aérien (aéroports et compagnies).

En effet, l'exploitation des aéroports algériens a toujours incombait à des établissements relevant de la tutelle du Ministère des Transports et l'Etat n'a pas les réflexes du commerce (management), car il ne cherche pas à faire de bénéfice. Mais, l'Etat a répondu par la promulgation de cette loi, qui précise que le transport aérien public tout en étant propriété de l'Etat peut être concédé, dans les conditions fixées par les textes législatifs et réglementaires régissant l'aviation sur les services aériens.

Cette loi très libérale dans son esprit, reste très stricte, quant aux conditions d'exploitation et de contrôle technique que l'Etat doit exercer sur les exploitants du transport aérien. Elle ouvre le transport aérien aux acteurs privés, une loi qui permet l'exploitation des aéroports par des sociétés de droit algérien détenues en majorité par la partie algérienne.

En effet, cette loi a permis de lancer un avis d'appel d'offres international pour la mise en concession de l'aéroport international d'Alger. A la fin de l'année 2002, l'EGSA Alger a lancé un appel d'offres pour le parachèvement de l'aéroport international d'Alger. Les travaux de parachèvement de l'aéroport ont duré quatre ans et c'est le 1^{er} novembre 2006, que le terminal¹ fut opérationnel.

V) Présentation de l'aéroport International « HB » d'Alger

L'aéroport d'Alger Houari Boumediene est un aéroport civil international desservant la capitale algérienne et sa région. Il a été créé en 1924 » *aéroport d'Alger-Maison Blanche* », situé sur la commune de Dar El Beida à 16 km, à l'Est d'Alger. Il s'agit du plus important de tous les aéroports algériens. Il est composé d'une aérogare (Terminal 1) pour les vols internationaux, d'une aérogare pour les vols intérieurs (Terminal 2), et d'une troisième pour les vols de pèlerinage (Terminal 3).

L'aérogare du terminal 1 est comparable au modèle de l'[aéroport de Francfort](#). Elle a été construite selon les normes internationales les plus récentes, ce qui en fait l'un des plus modernes d'Afrique avec notamment 14 passerelles télescopiques, qui permettent de débarquer directement de l'avion vers le terminal 1 et vice-versa, à une capacité de 6 millions de passagers. La rénovation de l'aéroport a duré quatre ans et c'est en 2006 que le nouveau terminal fut inauguré.

Actuellement, plus de vingt compagnies aériennes desservent l'aéroport et offrent ainsi plus de quatre vingt destinations dont cinquante cinq à destination de l'étranger parmi lesquelles Montréal depuis 2007 et Pékin en 2008 et le reste en Algérie. Le réseau international vers la France reste significatif avec une proportion de 56% durant le 1er semestre 2016. De même, près d'une trentaine de villes dans le pays sont desservies par le même aéroport. Ce flux s'est traduit, par un mouvement de plus de **7 899254** passagers enregistrés en 2016 dont 24.36% vers Orly-Paris en international par les compagnies opérant sur ce réseau et environ **977 068** passagers sur le réseau national, par Air-Algérie et Tassili Airlines⁷.

Comme tout aéroport, la mission de l'aéroport d'Alger est multiple. Elle est à la fois sa raison d'être et sa dynamique. Elle consiste en un éventail très large des prestations de

services très variées et d'assistance à tout moment au profit des clients, des usagers aériens et de l'ensemble des opérateurs aéroportuaires. Il faut noter, qu'une nouvelle aérogare internationale est en cours de construction, d'une superficie de 73 hectares, qui devrait permettre l'accueil de **10 millions** de passagers par an et sera capable d'accueillir les avions de type Airbus 380.

VI) Les raisons de ce mode de gestion à l'aéroport d'Alger

Dans ce contexte, nous allons rappeler, les raisons de l'EGSA Alger d'avoir fait appel à un opérateur spécialisé étranger, Aéroport de Paris Management(ADPM) pour rentabiliser l'effort financier consenti par l'Etat pour gérer le plus grand aéroport international d'Algérie, à savoir l'Aéroport d'Alger Houari Boumediene.

Il s'agit, en fait de la première expérience dans ce domaine en Algérie. La gestion de l'aéroport d'Alger par un opérateur privé étranger: une première en Algérie. L'objectif retenu est de rendre l'aéroport d'Alger autonome financièrement.

Pour cela, une filiale dénommée « **Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaire(SGSIA)** » a été créée le 31octobre 2006, issue de l'entreprise-mère EGSA Alger, qui détient 100% du capital. Il s'agit là d'une première expérience de création de société publique économique par action(SPA) à capitaux publics pour l'EGSA-Alger.

⁷ [Http : //www.aeroportalger.dz](http://www.aeroportalger.dz), consulté en décembre 2015

L'aéroport d'Alger est géré par la SGSIA en partenariat avec ADPM depuis, le novembre 2006⁸.

Trois missions précises ont été confiées à la filiale SGSIA :

- ✓ *La première consiste à valoriser les investissements consentis sur concours de l'Etat,*
- ✓ *La seconde à faire de l'aéroport d'Alger un aéroport aux standards de qualité de services comparables à ceux des grands aéroports internationaux,*
- ✓ *La troisième mission est de faire de l'aéroport international d'Alger un hub concurrent par rapport aux aéroports voisins afin de se positionner sur l'Afrique du Nord, le Moyen-Orient et l'Europe.*

Dans cette optique, on peut se demander sur les **raisons** au recours à ce mode de gestion déléguée en Algérie, puisque **la gestion déléguée** assure évidemment le maintien de l'autorité publique. Il n'est pas sans dire qu'elle permet à l'autorité délégante de garder un contrôle sur le délégataire ; raison pour laquelle la SGSIA/filiale de l'EGSA-Alger a eu recours à ce type de mode de gestion, ce qui peut se comprendre aisément au regard du caractère stratégique des aéroports.

En effet, l'une des raisons des pouvoirs publics de recourir à ce genre d'opérateur, réside dans le fait que la venue d'ADPM permettra aux personnels algériens de bénéficier de son expérience dans la gestion d'aéroports, en matière de transfert du savoir faire.

Une autre raison qui a motivé le recours à la gestion déléguée est qu'elle permet le plus souvent une amélioration du rapport entre la qualité de service et les coûts dans la mesure où les coûts sont souvent plus bas que les coûts des mêmes services gérés en gestion publique. Un autre objectif des pouvoirs publics est de faire de l'aéroport d'Alger un **hub régional** entre l'Afrique et l'Europe, concurrentiel à celui des plates-formes avoisinantes (aéroports de Casablanca et de Tunis). Ce choix ne s'est pas fait par hasard par les autorités algériennes. Il faut savoir, que ADPM (Aéroports de Paris Management), sa devise est d'exporter dans le monde entier le savoir faire du groupe.

Au titre de l'année **2016**, l'aéroport International d'Alger, à desservi un chiffre de passagers de **7,9 millions** et emploie un effectif d'environ **1500**

⁸ Aéroports/Infos n° 55- Juillet 2015/revue de l'EGSA Alger

personnes, auxquels s'ajoutent de nombreux emplois directs et indirects. La gestion déléguée du service public a totalisée un chiffre d'affaires de près de **5 milliards** de dinars.

VII) Les effets de la gestion déléguée à l'aéroport d'Alger

Après, 8 ans (2006 à 2014), de présence d'ADPM, il est pertinent de faire un bilan et se demander où en est l'Algérie dans ce **mode de gestion** « *Cas de l'aéroport International Houari Boumediene d'Alger* » En effet, ce mode de gestion de l'aéroport international d'Alger Houari Boumediene a permis à la vitrine de la capitale, de connaître dans son ensemble une mutation qualitative, une dynamique de prestations de qualité, un standing à la fois attractif et convivial avec toutes les commodités inhérentes au confort des passagers et des usagers.

Ce **mode de gestion déléguée**, a apporté d'énormes apports qui sont⁹ :

- *Le personnel de la SGSIA a bénéficié du savoir-faire et de l'expérience managériale du partenaire étranger(ADP), en la matière.*
- *La réalisation d'un accroissement des recettes aéroportuaires et extra-aéroportuaires*
- *L'amélioration de la qualité des multiples services rendus aux passagers (voyageurs) qui se rendent à l'aéroport pour monter dans un avion ou d'en débarquer*
- *La création d'une cellule marketing a permis pour diversifier ses activités et en développant les futures activités immobilières*

En résumé, La SGSIA bénéficier de l'expérience d'ADP dans la gestion, de maîtriser les budgets, d'améliorer l'exploitation commerciale et de dégager des bénéfices, sans oublier sa contribution dans l'amélioration accrue de la qualité des services rendus aux passagers et usagers de l'aéroport. Ces résultats son en train de financer sur fond propres, l'extension de l'aéroport en cour.

Une future aérogare internationale qui portera la capacité de l'aéroport à 10 millions de passagers, opérationnelle en 2019. Le projet est aussi de construire un centre d'affaires(en cours depuis janvier 2015), pour les cadres d'affaire internationaux.

D'ailleurs nous connaissons l'expérience d'ADP management dans la gestion des aéroports et la qualité de ses services rendus aux usagers. La

⁹ Http : // www. airports.org, consulté le 24 et 25 sept 2015

filiale d'ADP a, en effet, en charge la gestion de nombreux aéroports dans le monde que nous allons brièvement présenter.

Aéroports de Paris Management(ADPM), créée en 1991, filiale à 100% d'Aéroports de Paris (ADP), en charge de prendre des participations dans des sociétés aéroportuaires et de gérer des aéroports à l'international.

D'une manière classique, ADP est actionnaire d'aéroports à l'international et agit en tant que partenaire stratégique et opérateur spécialisé dans l'exploitation aéroportuaire en collaboration avec des investisseurs financiers et autres partenaires industriels.

Elle intervient en tant que gestionnaire de l'exploitation et apporte son expertise dans de nombreux domaines, dans le but d'améliorer la qualité de service et la performance de ces aéroports, de les développer et d'apporter une meilleure rentabilité à sa clientèle.

Elle est aujourd'hui présente dans sept pays et 19 aéroports représentant un trafic de plus de 41 millions de passagers. Aussi, depuis 2014, elle assure la gestion de l'aéroport de Zagreb en Croatie pour une durée de 25 ans. En Arabie Saoudienne, est chargée de l'exploitation et de la maintenance du terminal Hadj à l'aéroport de Djeddah. En Jordanie, où elle détient 9,5 % de la concession de l'aéroport d'Amman, après l'inauguration d'un nouveau terminal en 2013. Au Mexique, elle gère 13 aéroports et au Cameroun, ADP détient 34% des actions sur son aéroport.

Depuis, le 1er octobre 2015, ADPM gère pour 20 ans la concession de l'aéroport international de Santiago du Chili, 6ème aéroport d'Amérique du Sud, avec 16,1 millions de passagers accueillis en 2014¹⁰.

En effet, l'Etat algérien doit continuer à moderniser l'ensemble de ses aéroports, en appliquant la loi 06-98 du 27 juin 1998 qui représente le code de l'aviation civile algérienne. Cependant, le contrat, avec ADP, qui était entré en vigueur en le1 novembre 2006 et a été renouvelé en 2010, a donc pris fin le 31 décembre 2014. Il faut préciser que le contrat a pris en charge *la gestion déléguée* de l'aéroport international d'Alger; mais pas, les missions de souveraineté qui incombent à l'autorité publique.

Il faut noter, que ce contrat a été positif, comme première expérience et que les objectifs demandés au partenaire étranger ont été réalisées. ADPM a honoré ses engagements en assurant de façon permanente et régulière le

¹⁰ [Site officiel d'Aéroports de Paris](#), consulté le 26 septembre 2015

fonctionnement des services délégués de l'aéroport, durant toute la période contractuelle, qui rappelle le, à été de 8 années consécutives. Ce qui explique que les cadres français ont été tous secondés par des adjoints algériens, pour le transfert du savoir faire managérial.

Depuis le 1 janvier 2015, le contrat de gestion déléguée n'a pas été renouvelé entre la SGSIA et ADP. Il faut souligner que cette expérience a donné des résultats positifs dans le transfert du savoir faire des métiers d'aéroport, aux profits du personnel de la SGSIA, d'une part et aussi le renforcement de l'image du premier aéroport algérien vis-à-vis des compagnies étrangères en matières de sécurité et sûreté aéroportuaires et aussi l'amélioration des services public envers les passagers.

Conclusion

En bref, le défi à relever par les gestionnaires des aéroports en Algérie consiste à prévoir des dispositions convenables à l'amélioration de la qualité de service rendu au client : « *le passager* » ; pour lui donner l'envie de revenir

Il en résulte que les réformes économique engagées en Algérie doivent être appliquée pour mettre fin aux méthodes bureaucratiques et laisser place à une gestion plus dynamique et libérale du marché des transports. Cette situation, aussi, facilitera de plus en plus la participation des entreprises privées dans une économie dominée par le secteur public.

Compte tenu de tout cela, les pouvoirs publics n'ont pas fini et devrait continuer à moderniser les 36 aéroports algériens en adoptant une nouvelle politique de standardisation afin de les mettre à niveau par rapport aux normes internationales (ISO 9001 pour la qualité et ISO 14001 pour l'Environnement adoptées à la SGSIA), notamment en matière de sécurité, de sûreté et de qualité de services.

De son côté, l'Etat va continuer à exploiter les aéroports d'une manière sûre par l'amélioration de la sûreté et de la sécurité en fournissant des installations de contrôle de sûreté des passagers à l'inspection/ filtrage, c'est-à-dire assurer le financement de ces moyens technique qui lui reviennent directement et ne pourront être délégué au secteur privé.

Ceci signifie que l'Etat garantit, le respect des conditions d'exploitations, des moyens techniques et des infrastructures de l'Aviation Civile.

Les pouvoirs publics doivent continuer à accorder un intérêt particulier au développement de la ressource humaine, par la formation continue du personnel de l'aéroport d'Alger et ceux des autres aéroports algériens, dans le domaine de la gestion et de tous les métiers aéroportuaires.

Bibliographies

1. Aéroports et stratégies d'entreprises- André- Daniel Carré/ France 1990
2. Détermination de la capacité d'un aéroport- R. HORONJEFF, *Planning and* /1^{er} Edition 2005
3. Instruction technique – Définitions sur les aérodromes civils- DGAC/ 2er éd. 2002
4. La gestion déléguée/ par Dominique Brault/IGD/ Juillet 2000/page 13
5. Le changement du régime de gestion des aéroports français/ P BEYRIÉ- Université Lyon 2/DEA-2008
6. Les mutations du transport aérien en 1990- Moussouni Mohamed/DESS/Univ- Aix- Marseille/1993
7. La libéralisation des services du transport aérien en Algérie- M.Moussouni/Université Alger 3/2010
8. Compagnie multinationale-Stratégie économique/T. Rabah/Université d'Aix- Marseille 1994
9. Loi 98-06 du 27 juin 1998, fixant les règles générales relatives à l'aviation civile algérienne
10. loi -n°2000-05 du 6 décembre 2000, modifiant et complétant la loi citée ci-dessus
11. Décret n° 89/50 du 18 Avril 1989 portant classification des aérodromes algériens
12. Convention de l'aviation civile internationale/ Annexe 14/vol.1, 4er éd. 2004
13. L'Escale n°11/avril 2013et n°12- mars 2014/Journal de la SGSIA
14. Aéroports/Infos n° 55- Juillet 2012/revue de l'EGSA Alger
15. L'Eco n°21 du 16 au 31 octobre 2015/Publi.Sarl Mobinet
16. Le Figaro Economie du 14 juin 2009/Gérard Nicaud
17. Dossier de presse de Janvier 2012 et du 24 mars 2013/Egsa-Alger
18. [http : //www.aeroportalger.dz](http://www.aeroportalger.dz), consulté en novembre 2016
19. [http : // www. airports.org](http://www.airports.org), consulté le 24 et 25 sept 2016
20. [http : // www. aci-europe.fr](http://www.aci-europe.fr), consulté le 30 sept 2016
21. [Site officiel d'Aéroports de Paris](#), consulté le 26 septembre 2016.