

Emmanuel COMBE  
Didier BRÉCHEMIER

# AVANT LE COVID-19 LE TRANSPORT AÉRIEN EN EUROPE : UN SECTEUR DÉJÀ FRAGILISÉ

FONDATION POUR  
L'INNOVATION  
POLITIQUE  
*fondapol.org*

Roland  
Berger



Mai 2020



FONDATION POUR  
L'INNOVATION  
POLITIQUE  
*fondapol.org*

[fondapol.org](http://fondapol.org)



**AVANT LE COVID-19  
LE TRANSPORT AÉRIEN EN EUROPE :  
UN SECTEUR DÉJÀ FRAGILISÉ**

**Emmanuel COMBE  
Didier BRÉCHEMIER**

La Fondation pour l'innovation politique  
est un think tank libéral, progressiste et européen.

Président : Nicolas Bazire

Vice-Président : Grégoire Chertok

Directeur général : Dominique Reynié

Président du Conseil scientifique et d'évaluation : Christophe de Voogd

## FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE

*Un think tank libéral, progressiste et européen*

Née en 2004, la Fondation pour l'innovation politique s'inscrit dans une perspective libérale, progressiste et européenne. Par ses travaux, elle vise deux objectifs : contribuer à un débat pluraliste et documenté, et inspirer la décision publique.

**Reconnue d'utilité publique**, la Fondation met gratuitement à la disposition de tous la totalité de ses travaux sur le site **fondapol.org**. De plus, sa plateforme **data.fondapol** permet à chacun de consulter l'ensemble des données collectées dans le cadre des enquêtes. Ses bases de données sont utilisables, dans le prolongement de la politique d'ouverture et de partage des données publiques voulue par le gouvernement. Enfin, lorsqu'il s'agit d'enquêtes internationales, les données sont proposées dans les différentes langues du questionnaire, soit par exemple 33 langues pour l'enquête *Démocraties sous tension*, menée dans 42 pays.

La Fondation peut dédier une partie de son activité à des enjeux qu'elle juge stratégiques. Ainsi, le groupe de travail « **Anthropotechnie** » examine et initie des travaux explorant les nouveaux territoires ouverts par l'amélioration humaine, le clonage reproductif, l'hybridation homme-machine, l'ingénierie génétique et les manipulations germinales. Il contribue à la réflexion et au débat sur le transhumanisme. « **Anthropotechnie** » propose des articles traitant des enjeux éthiques, philosophiques et politiques que pose l'expansion des innovations technologiques dans le domaine de l'amélioration du corps et des capacités humaines.

**La Fondation pour l'innovation politique est indépendante et n'est subventionnée par aucun parti politique. Ses ressources sont publiques et privées.**

# SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	9
<b>I. UN MARCHÉ INTRA-EUROPEËN FRAGMENTÉ.....</b>	<b>13</b>
1. Le transport aérien, un secteur à faibles marges.....	13
2. Un marché européen moins concentré qu'aux États-Unis.....	14
3. Beaucoup de petits acteurs.....	15
<b>II. LE CHOC DU COVID-19 : DES COMPAGNIES HISTORIQUES DANS LA TOURMENTE.....</b>	<b>18</b>
1. Deux géants en difficulté : Air France-KLM et Lufthansa.....	18
2. Un appel inévitable à l'aide publique.....	20
<b>III. LE CHOC DU COVID-19 : LA RÉSILIENCE DES GÉANTS DU LOW COST.....</b>	<b>25</b>
1. L'ultra low cost survivra à la crise.....	26
2. Les compagnies middle cost dans une situation moins favorable.....	28
3. Il ne suffit pas d'être grand et low cost : le contre-exemple de Norwegian.....	29
<b>CONCLUSION DU PREMIER VOLUME.....</b>	<b>31</b>

# RÉSUMÉ

Si les compagnies aériennes européennes sont touchées de plein fouet par la crise du Covid-19, toutes ne sont pas logées à la même enseigne, que ce soit en termes de capacité de résistance ou d'accès aux aides publiques. En particulier, certaines compagnies « porte-drapeaux », comme Air France-KLM ou Lufthansa, dans une situation financière critique, bénéficieront d'un soutien des pouvoirs publics. *A contrario*, de nombreuses petites compagnies, en grande difficulté financière, seront acculées à la faillite. Quelques grandes compagnies low cost, à l'image de Ryanair, Wizz Air ou easyJet, disposent d'une solidité financière suffisante qui leur permettra de surmonter la crise. Notre thèse est que le marché européen, dans une situation déjà fragile avant la crise sanitaire, va probablement connaître un mouvement de restructuration suite à la faillite de petits opérateurs et à l'attrition des grandes compagnies historiques, contraintes de réduire leur voilure.

## LEXIQUE DES PRINCIPAUX TERMES UTILISÉS

**Activité point à point** : activité consistant à transporter des passagers d'un point A à un point B, sans aucune correspondance.

**Base** : aéroport sur lequel opère une compagnie qui y stationne des avions et des équipages, permettant, entre autres, un programme de vols avec des départs tôt le matin et des retours tard en soirée.

**CSKO** (coût unitaire au siège-kilomètre offert) : indicateur qui mesure le coût unitaire d'un siège sur un kilomètre en avion. Ce coût décroît avec la distance parcourue.

**Connecting** : système qui permet simplement à un passager de passer d'un vol à l'autre sur un même aéroport, sans aucune garantie de continuité, ce qui n'est pas le cas dans le cadre d'une correspondance.

**Correspondance** : système qui permet à un passager sur un même aéroport de passer d'un vol à l'autre en assurant le transfert de ses bagages et en lui garantissant la continuité de service entre les deux vols (prise en charge en cas de retard, par exemple).

**Hub** : aéroport central qui joue le rôle d'une plaque tournante, mettant en relation des vols entre eux au travers de correspondances. Un passager se rendant d'un point A à un point C fera un stop sur un hub B, qui permet de relier le vol AB avec le vol BC.

**Long-courrier** : vols dont la durée est supérieure à 4 heures.

**Middle cost** : compagnie aérienne dont le CSKO est compris entre 3 et 6 centimes du kilomètre (hors fuel).

**Moyen-courrier** : vols dont la durée est comprise entre 1 et 4 heures.

**RSKO** (recette unitaire au siège-kilomètre offert) : indicateur qui mesure le revenu généré par un siège sur un kilomètre en avion.

**Slot** : droit d'utiliser un créneau de décollage sur un aéroport, pour un horaire donné.

**Ultra low cost** : compagnie aérienne dont le CSKO est inférieur à 3 centimes du kilomètre (hors fuel).

# AVANT LE COVID-19

## LE TRANSPORT AÉRIEN EN EUROPE : UN SECTEUR DÉJÀ FRAGILISÉ

**Emmanuel COMBE**

Professeur des universités, professeur à la Skema Business School, vice-président de l'Autorité de la concurrence\*.

**Didier BRÉCHEMIER**

Senior Partner, en charge du secteur transport et travel au cabinet Roland Berger\*.

### INTRODUCTION\*\*

La crise du Covid-19 constitue un choc sans précédent pour le transport aérien mondial<sup>1</sup>. Selon le patron de l'International Air Transport Association (IATA), il s'agit même « de la pire crise de l'histoire de l'aviation », bien loin devant les événements du 11-Septembre ou la crise économique de 2009. Il est vrai que les estimations de chute d'activité dans le transport aérien de passagers donnent le vertige : faute de trafic, les compagnies, selon la dernière estimation IATA en date du 14 avril 2020, pourraient voir leurs revenus baisser cette année de 55 % par rapport à l'année précédente. Dans l'hypothèse où les restrictions aux voyages dureraient jusqu'en juin 2020, cela représentera un manque à gagner de plus de 310 milliards de dollars pour les seules compagnies aériennes. Qui plus est, la reprise du trafic aérien post-Covid-19 risque de se faire de manière très graduelle, avec un retour à la normale prévu dans le meilleur des cas en 2021 seulement. Certaines compagnies comme Lufthansa sont beaucoup plus pessimistes et évoquent même une période de quatre à cinq ans

\* Les auteurs de cette étude en deux volumes remercient Alexandre Charpentier, manager chez Roland Berger, pour son travail en tant que rédacteur. Les auteurs restent seul responsable de son contenu qui n'engage pas les institutions et organisations pour lesquelles ils travaillent.

\*\* Les données utilisées dans cette note proviennent du cabinet Roland Berger et sont issues de différentes sources brutes, provenant notamment des compagnies aériennes, de bases de données privées et des rapports publics de l'International Air Transport Association (IATA).

1. Au-delà du transport aérien, c'est toute la chaîne de valeur de l'industrie aéronautique qui est gravement impactée, des constructeurs (Airbus, Boeing, etc.) à l'ensemble des sous-traitants (Daher, Safran...). Comme l'annonce le journal *Les Échos* en une de son édition du 28 avril 2020, on peut parler pour cette industrie de la « crise du siècle ». Voir aussi : Guy Dutheil, « Coronavirus : Airbus et l'aéronautique s'enfoncent dans la crise », *Le Monde*, 29 avril 2020 ; Véronique Guillermand, « Comment Airbus et Boeing tentent d'amortir le choc de la crise du Covid-19 », *Le Figaro*, 30 avril 2020.

pour revenir au niveau d'activité de 2019<sup>2</sup>. Il est vrai que les restrictions aux voyages ne seront levées que progressivement, tandis que les passagers risquent de se montrer réticents à reprendre l'avion après la crise. Au-delà de la crise sanitaire, le scénario probable d'une forte récession économique dans le monde en 2020, de l'ordre de 6 %, va nécessairement impacter le transport aérien, dont l'activité est fortement corrélée à la croissance économique<sup>3</sup>.

Dans ce contexte unique, la plupart des compagnies aériennes, en Europe comme dans le monde, ont cloué leurs avions au sol, ce qui signifie qu'aucune recette ne va alimenter les caisses (sauf sur les réservations post-Covid-19), alors même que les opérateurs doivent supporter de forts coûts fixes. L'enjeu est alors pour les compagnies d'avoir accès à la liquidité pour tenir et survivre pendant plusieurs mois. Dans cette course au cash, tous les instruments sont aujourd'hui mobilisés par les entreprises, que ce soit le non-remboursement des billets (et leur transformation en avoir<sup>4</sup>), le recours massif au chômage partiel ou au licenciement (à l'image de British Airways), la réduction des coûts fixes de structure, l'utilisation des réserves de trésorerie et l'emprunt, ou encore la renégociation avec les loueurs d'avions, les constructeurs et les organismes de financement des flottes. Lufthansa a pris la décision de réduire la taille de sa flotte, en se séparant de quarante appareils. De très nombreuses compagnies aériennes réfléchissent également à réduire leur capacité. Il est probable toutefois que ces actions privées ne suffiront pas, à court terme, pour surmonter la crise. À cet égard, toutes les compagnies aériennes ne sont pas logées à la même enseigne, que ce soit en termes de capacité de résistance ou d'accès aux aides publiques.

#### Classement des compagnies aériennes européennes selon leur santé financière

	Opérateurs historiques	Autres compagnies
Santé financière solide	IAG (groupe incluant notamment British Airways)	Ryanair, Wizzair, easyJet
Santé financière fragile	Air France, Lufthansa, Alitalia, Finnair	Norwegian, Volotea, Air Italy

© Fondation pour l'innovation politique – 2020

Source : Roland Berger

2. Parmi les nombreux scénarios de reprise possible, celui en U progressif apparaît comme le plus vraisemblable. En effet, les ouvertures des pays vont être modulées, tandis que les passagers vont attendre un niveau de confiance sanitaire plus important avant de reprendre l'avion et de séjourner dans d'autres pays. Rappelons que le retour à la normale a pris plus de deux ans après les épidémies de SRAS en Asie du Sud-Est.

3. L'élasticité-revenu, définie ici comme la réaction du trafic aérien à une variation de 1% de la richesse, est supérieure à l'unité : elle serait, selon différentes estimations (Direction générale de l'aviation civile, Civil Aviation Authority), comprise entre 1,6 et 2,3. Cela signifie concrètement qu'une baisse de la croissance de 1% se traduit par une baisse du trafic comprise entre 1,6 et 2,3%.

4. Selon l'IATA, le montant des billets d'avion pour des vols à effectuer au cours des trois prochains mois (et qui ne seront pas utilisés en raison de l'annulation de la quasi-totalité de l'activité des compagnies aériennes) s'élève à 35 milliards de dollars. Pour préserver leur cash, les compagnies proposent des reports de vol ou des avoirs à la place des remboursements.

Tout d'abord, les compagnies dites « porte-drapeaux » sont dans une situation financière critique et bénéficieront sans doute d'un soutien des pouvoirs publics. Les gouvernements allemand, français, italien, néerlandais et norvégien ont clairement annoncé leur volonté de soutenir leur opérateur historique coûte que coûte, y compris en envisageant un scénario de nationalisation (en Italie, dès le mois de mars, pour Alitalia, première compagnie aérienne du pays). On notera toutefois qu'une compagnie historique comme la britannique British Airways (groupe IAG) n'a certes pas sollicité pour l'heure de soutien public mais a communiqué sur un plan massif de licenciements.

Par ailleurs, de nombreuses petites compagnies, telle Air Italy, sont en grande difficulté financière et ne bénéficieront probablement pas d'une aide publique. Il est à craindre qu'elles ne soient rapidement acculées à la faillite. Cette hypothèse est d'autant plus probable que le modèle de bon nombre de compagnies aériennes repose sur le financement des périodes de plus faible activité (comme l'hiver) par les réservations effectuées en amont de la haute saison. À cet égard, la crise du Covid-19 ne pouvait tomber plus mal, en pleine période de réservations pour l'été 2020.







Enfin, quelques compagnies européennes disposent d'une solidité financière suffisante pour affronter la crise. Tel est en particulier le cas des grandes compagnies low cost comme Ryanair, Wizz Air ou easyJet, qui pourront survivre sur leurs liquidités, demander des prêts bancaires et faire du *sale and lease back* de leur avions. De même, dans cette catégorie se trouvent de plus petites compagnies comme Air Caraïbes, qui disposent de liquidités suffisantes et survivront probablement à l'issue de la crise du Covid-19.

Notre thèse principale est que le marché européen, dans une situation déjà fragile avant la crise sanitaire et de surcapacité sur de nombreux axes, va connaître un fort mouvement de restructuration suite à la faillite de petits opérateurs et à l'attrition des grandes compagnies historiques, contraintes de réduire leur voilure. Ce mouvement nous apparaît inéluctable, quel que soit le scénario de reprise du trafic en Europe. Nous pouvons même considérer qu'un scénario de réduction durable des capacités sur le marché européen ne fera qu'accélérer ce mouvement de restructuration. La seule véritable contrainte se trouvera du côté des autorités de la concurrence, qui peuvent redouter qu'une concentration trop forte du marché ne conduise à une dérive des prix, comme cela a été observé aux États-Unis depuis quinze ans.

À cet égard, on peut constater que les marchés financiers ont naturellement intégré ces différences structurelles de santé financière entre compagnies aériennes, et ce bien avant la crise du Covid-19. En effet, sur l'année 2019, la capitalisation boursière des acteurs du low cost a fortement augmenté (16 % en sommant les trois capitalisations boursières - EasyJet, Ryanair, Wizz Air -, contre moins de 1 % en sommant les capitalisations d'International Airlines Group, Air France-KLM et Lufthansa). Pour prendre la mesure des écarts de performance, on peut retenir qu'une compagnie comme Ryanair vaut

en moyenne trois à quatre fois la valeur boursière d'un groupe comme Air France-KLM. De même, depuis le début de l'année 2020, sous l'effet de la crise du Covid-19, les sanctions boursières apparaissent assez différenciées, entre les opérateurs historiques, qui ont perdu entre 50 % et 65 % de leur valeur de marché, et les leaders du low cost, dont la diminution de capitalisation est moindre, inférieure à 40 %<sup>5</sup>. Il n'est pas certain que le marché ait encore bien pris en compte les impacts mondiaux à venir.

#### Capitalisation boursière et évolution avec le Covid-19

	31 déc. 2018	31 déc. 2019	15 avril 2020	Évolution entre déc. 2019 et avril 2020	Évolution entre 2018 et 2019
	(en milliards de dollars)			(en %)	
	4,4	4,7	2,3	- 52	+ 6
	15,2	16,6	5,5	- 67	+ 10
	10,8	8,7	4,4	- 50	- 19
	5,6	7,4	3,4	- 54	+ 32
	16,6	17,3	10,5	- 40	+ 4
	3,7	5,3	3,4	- 36	+ 43

© Fondation pour l'innovation politique – 2020

Source : Roland Berger, Bloomberg.

La crise du Covid-19 intervient en Europe dans un contexte marqué par une rentabilité limitée des compagnies aériennes. Ce constat est particulièrement vrai si l'on retient comme périmètre le seul moyen-courrier intra-européen, qui réalise des performances inférieures au long-courrier (souvent 10 points de marge d'exploitation en moins). Les années récentes ont d'ailleurs vu plusieurs compagnies moyen-courrier faire faillite : songeons à Aigle Azur, WOW Air, Small Planet Airlines ou Germania, pour ne citer qu'elles.

Si cette faible rentabilité a des causes structurelles, elle s'explique aussi par une fragmentation plus grande du marché européen, comparativement au marché américain qui a connu depuis quinze ans un fort mouvement de consolidation.

Pour autant, en termes de rentabilité et de capacité à résister à la crise, toutes les compagnies européennes ne sont pas logées à la même enseigne : si plusieurs opérateurs historiques comme Air France-KLM ou Lufthansa survivront grâce à une aide publique massive, certains opérateurs low cost comme Ryanair, Wizz Air ou easyJet vont pouvoir traverser la crise en puisant dans leurs réserves.

5. Le cas d'easyJet est atypique : la forte chute du cours boursier s'explique en partie par une bataille médiatique menée depuis plusieurs semaines par l'un des fondateurs de la compagnie, qui remet en cause certains choix stratégiques de l'équipe dirigeante, notamment en matière de commande de nouveaux Airbus.

## I. UN MARCHÉ INTRA-EUROPÉEN FRAGMENTÉ

### 1. Le transport aérien, un secteur à faibles marges

La violence de l'impact de la crise du Covid-19 sur les compagnies aériennes s'explique par une raison structurelle, propre au secteur : le transport aérien est une industrie de gros volumes mais de faibles marges. En effet, si l'on raisonne sur une période longue (depuis 2002) et de manière agrégée (toutes régions confondues), la marge d'exploitation de l'industrie se situe aux alentours de 3 %. Sur l'année 2019, cette marge d'exploitation à l'échelle mondiale a été de 5,8 %, alors même que nous étions plutôt en haut de cycle, ce qui correspond à un profit par passager de seulement 6,85 dollars.

Cette faiblesse structurelle des marges provient du fait que les barrières naturelles à l'entrée sont assez faibles, contrairement à d'autres secteurs comme la pharmacie ou l'automobile. En effet, à l'exception de la disponibilité des slots sur les grands aéroports congestionnés et, pour certains vols internationaux, de l'octroi de droits de trafic par les États, il n'existe pas d'obstacle majeur à l'entrée sur le marché : une nouvelle compagnie aérienne peut être lancée avec quelques millions d'euros d'investissement en louant des avions. Pour reprendre une terminologie économique, le transport aérien se rapproche d'un « marché contestable » : la seule possibilité d'entrée rapide d'un nouvel acteur entraîne une pression permanente sur les prix et les marges. Pour retrouver un peu de pouvoir de marché, les entreprises installées n'ont d'autre choix que de baisser leurs coûts ou de maîtriser un hub et un réseau d'alliances afin de limiter le développement de nouveaux entrants.

Autre facteur : le transport aérien est une industrie de coût fixes et semi-fixes, représentés essentiellement par le paiement des salaires (notamment des navigants), des loyers des avions (lorsqu'ils ne sont pas en pleine propriété), de la maintenance des appareils et des dettes. Ces coûts représentent environ 50 % des coûts de fonctionnement d'une compagnie classique.

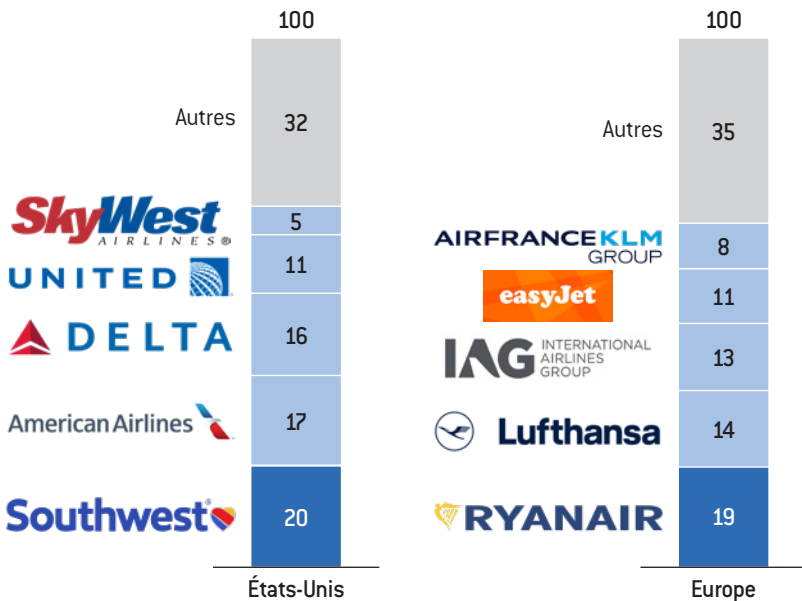
Il suffit donc que l'activité baisse – notamment le taux de remplissage des avions, le fameux *load factor* – pour que les résultats des compagnies basculent rapidement dans le rouge, y compris en l'absence de crise majeure. Il en résulte que le taux d'entrée et de disparition est élevé dans le secteur du transport aérien. Chaque année, de nombreuses compagnies voient le jour, tandis que d'autres, souvent de petites tailles, sortent du marché. Au cours de l'année 2019, pourtant une bonne année en termes de rentabilité, ce sont pas moins de vingt-trois compagnies aériennes qui ont cessé leur activité dans le monde.

## 2. Un marché européen moins concentré qu'aux États-Unis

Pour autant, si la rentabilité du transport aérien est structurellement faible, il n'en demeure pas moins que celle des compagnies aériennes européennes, qui se situe dans la moyenne mondiale en 2019, contraste avec celle de leurs homologues américaines, qui atteint plus du double avec 9,6 %.

Cette situation différenciée s'explique notamment par l'évolution qu'a connue le marché américain depuis vingt ans : au cours de la décennie 2000, notamment après les attentats du 11-Septembre puis la récession de 2009, les compagnies américaines ont vécu une décennie de pertes, qui a conduit à de nombreuses faillites. Il en a résulté un processus marqué de concentration du marché, autour de quatre acteurs principaux (American, Delta, Southwest, United). En 2019, les quatre premiers opérateurs sur le marché domestique américain représentent, en nombre de passagers, une part de marché de 64 %. Qui plus est, parmi ces quatre acteurs, un seul est un opérateur middle cost (Southwest), à même d'animer la concurrence par les prix. Les autres low cost, à savoir notamment Jetblue, Frontier et Spirit Airlines, ont une taille bien inférieure. Cette forte concentration du marché américain a d'ailleurs suscité l'inquiétude de nombreux économistes, dans la mesure où elle se traduit par une hausse du prix moyen du billet.

Part du trafic intra-États-Unis et intra-Europe par acteurs en 2019 (en %) \*



© Fondation pour l'innovation politique – 2020






Source : Roland Berger, Bureau of Transportation Statistics, Innovata.

\* Les parts de marché en Europe sont calculées sur les vols intra-Union européenne à l'aide des données de capacité des entreprises et en y appliquant les coefficients moyens de remplissage (load factor).

Par contraste, le marché européen reste pour l'instant un peu moins concentré que le marché domestique américain : les quatre premiers opérateurs (Ryanair, Lufthansa, IAG et easyJet) représentent 57 % du marché intra-Europe. Ajoutons à cela que, parmi les quatre leaders du secteur en Europe, deux sont des low cost, dont un ultra low cost (Ryanair) qui contribue fortement à animer la concurrence par les prix. Par comparaison, le premier transporteur ultra low cost aux États-Unis, Spirit Airlines, a une part de marché de 3 % et occupe seulement la huitième place en termes de capacité (sièges offerts).

Si l'on raisonne sur le nombre de passagers transportés sur le moyen-courrier, il est frappant de constater que Ryanair est aujourd'hui le premier transporteur européen, devant Lufthansa. L'écart de taille est encore plus prononcé avec les autres compagnies : à titre d'exemple, la taille de IAG sur le moyen-courrier représente seulement 59 % de celle de Ryanair.

Nombre de passagers transportés par les leaders européens sur le marché du moyen-courrier (2019) \*

	Taille actuelle (en millions de passagers)	Écart de taille par rapport à Ryanair (en %)
 <b>RYANAIR</b>	152	–
 <b>Lufthansa</b>	116	– 24
 <b>easyJet</b>	96	– 37
 <b>IAG</b> INTERNATIONAL AIRLINES GROUP	90	– 41
 <b>AIRFRANCE KLM</b> GROUP	76	– 50

© Fondation pour l'innovation politique – 2020

Source : Roland Berger ; données issues des compagnies aériennes.

\* Ces chiffres incluent aussi les passagers des vols moyen-courriers hors de pays membres de l'Union européenne, tels que la Suisse, les pays du Maghreb ou la Norvège.

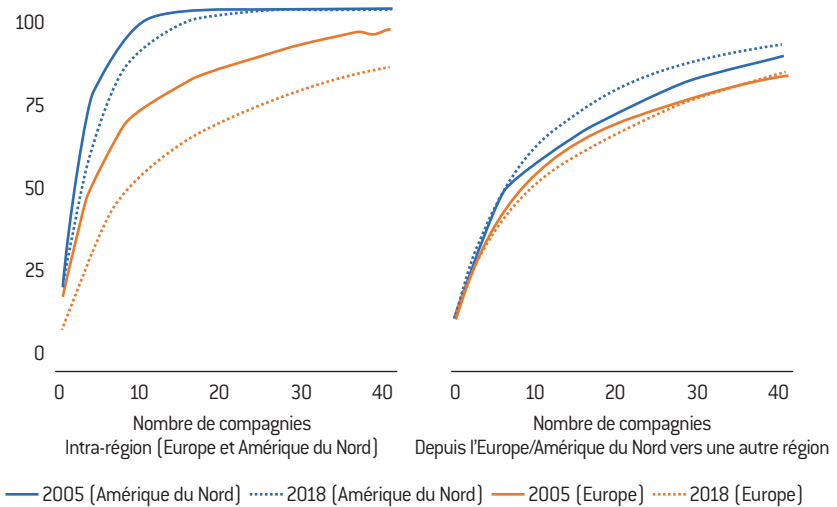
### 3. Beaucoup de petits acteurs

Outre la moindre concentration du marché parmi le top 5 de ses compagnies aériennes, l'Europe se caractérise par la présence d'un très grand nombre d'acteurs de petite taille. La queue de distribution des tailles est très longue une fois que l'on a passé les cinq premières entreprises. Cette plus faible concentration apparaît particulièrement marquée sur le moyen-courrier par rapport au long-courrier. Pour ce dernier secteur, un mouvement de consolidation a déjà eu lieu, sous la forme d'accords bilatéraux, d'alliances, de *joint-ventures*, notamment sur les vols transatlantiques, tandis que l'obtention de droits de trafic limite la pénétration de nouveaux acteurs.

À l'inverse, sur le moyen-courrier, en 2020, on dénombre en Europe plus d'une centaine de compagnies aériennes (vols réguliers), avec des parts de marché inférieures ou égales à 1%. Ceci s'explique principalement par le fait que chaque État d'Europe dispose d'au moins une compagnie porte-drapeau, souvent héritée du passé, et a vu la création sur son sol d'au moins un opérateur low cost. À titre d'exemple, la Roumanie compte une compagnie nationale, Tarom, qui opère une flotte de vingt-six appareils et a transporté 2,7 millions de passagers en 2018, et elle compte aussi une compagnie low cost, Blue Air, qui a transporté 3,9 millions de passagers.

### Distribution des parts de marché : une comparaison entre Europe et États-Unis

Part des Sièges au kilomètre offerts (SKOs) cumulés des compagnies aériennes par région



© Fondation pour l'innovation politique – 2020  
 Source : PlaneStats.com ; Airline schedule data, IATA industry statistics.

À l'exception de quelques cas comme Air Caraïbes en France, les acteurs de petite taille, qu'ils soient low cost ou non, affichent des performances inférieures à la moyenne, ce qui confirme le rôle clé de la taille critique. En effet, atteindre une taille critique est une condition nécessaire (mais pas suffisante) de rentabilité dans le transport aérien, et ce pour au moins trois raisons :

- la première est économique, puisque le transport aérien présente des coûts fixes élevés qui ne se réduisent pas au loyer des avions et à leur entretien mais incluent aussi des dépenses de marketing ou des coûts de structure (immobilier, système de réservation, etc.). Une augmentation de la taille permet donc de répartir une partie des coûts fixes sur une base plus large ;

- la deuxième raison tient à l'attractivité commerciale d'un réseau dense, notamment auprès de la clientèle business et des *city breaks* : une grande taille permet d'être présent dans tous les grands aéroports d'Europe, avec des bases locales qui génèrent du trafic dans les deux sens (import et export), proposent de bonnes fréquences et de bons horaires, notamment le matin et en fin de journée, et développent un programme de fidélité attractif ;
- la troisième raison est plus spécifique aux compagnies historiques, qui proposent également une offre long-courrier et un système de correspondances à partir d'un hub. La densité du réseau domestique et intra-Europe est stratégique pour crédibiliser la logique de hub, en offrant des plages d'attente réduite entre deux vols, et pour remplir les vols long-courriers, notamment en additionnant les « petits flux ».

Compte tenu de l'absence de taille critique de nombreux opérateurs, il n'est guère étonnant, même en période de bonne rentabilité globale, que l'Europe connaisse des faillites régulières de petits acteurs. Ainsi, en 2019, autrement dit bien avant la crise du Covid-19 dans le monde occidental, vingt-trois compagnies aériennes ont fait faillite dans le monde, dont neuf étaient européennes, notamment Germania (Allemagne), Aigle Azur (France), XL Airways (France), Wow Air (Islande) ou encore FlyBMI et Thomas Cook (Royaume-Uni). En 2018, Monarch, Condor et Air Berlin avaient déjà aussi mis la clé sous la porte.

Pour autant, le fait d'avoir une grande taille ne constitue pas une condition suffisante de rentabilité, tout particulièrement sur le segment du court-moyen-courrier. Parmi les grands acteurs du marché, il est nécessaire de distinguer la situation d'opérateurs historiques comme Air France ou Lufthansa, en situation délicate, et celle de grands opérateurs low cost, très profitables. L'impact de la crise du Covid-19 sur ces différentes compagnies risque d'être assez différencié.

## 1

Le transport aérien apparaît moins concentré en Europe qu'aux États-Unis et dégage une rentabilité inférieure. Cette situation provient à la fois de la plus faible part de marché des quatre leaders du secteur, mais aussi de l'existence d'un très grand nombre d'acteurs de petite taille. Dans un tel contexte de marché, la crise du Covid-19 risque d'enclencher un mouvement de consolidation du transport aérien en Europe, que ce soit par attrition de certains acteurs, par faillite ou par rachat.

## II. LE CHOC DU COVID-19 : DES COMPAGNIES HISTORIQUES DANS LA TOURMENTE

### 1. Deux géants en difficulté : Air France-KLM et Lufthansa

Rappelons d'emblée que les trois grands leaders historiques en Europe, Air France-KLM, Lufthansa et IAG, sont présents sur deux métiers différents du transport de passagers : le segment du court-moyen-courrier et le segment du long-courrier, principalement au départ de leurs hubs. Sur le court-moyen-courrier, ils sont également présents sur les vols de point à point, qui relient une destination d'origine à une destination finale, et l'alimentation de leur hub long-courrier, qui permet de faire des vols en correspondance.

Depuis vingt ans, les opérateurs historiques sont attaqués sur le marché du point à point par un nouveau modèle, lequel a réussi à conquérir pas moins de 40 % du marché et quadrille l'ensemble du continent européen : le low cost. Face à cette disruption, les opérateurs historiques ont réagi de manière différente.

Certains, à l'image d'Alitalia, n'ont pas fait évoluer leur modèle et se retrouvent à présent en attrition et en quasi-faillite. En effet, après plusieurs recapitalisations successives ces dernières années (2005, 2009, 2013), la compagnie italienne a été placée sous tutelle mi-2017, suite au rejet par les salariés d'un plan de restructuration lors d'un référendum interne.

À l'inverse, d'autres ont fait le choix de confier l'ensemble de leurs moyen-courriers en point à point à une filiale dédiée et résolument low cost : tel est le cas du groupe IAG, avec sa filiale Vueling. IAG ne fait du moyen-courrier que pour alimenter ses hubs, sous ses marques British Airways, Iberia et Aer Lingus.

Entre ces deux cas polaires, nous trouvons Air France-KLM et Lufthansa, qui ont fait un pas vers le transfert de leur activité moyen-courrier en direction du low cost. Ainsi, Lufthansa a confié à sa filiale Eurowings l'ensemble des vols de point à point, tandis que l'alimentation des hubs se fait toujours sous l'égide de Lufthansa. Quant à Air France-KLM, une partie de ses vols point à point a été confiée à une filiale low cost, Transavia. Cette activité reste toutefois limitée – positionnée sur Orly, qui n'est pas le hub du Groupe – et complémentaire de celle exercée par la maison mère. Cette dernière alimente en effet le hub de Roissy Charles-de-Gaulle (CDG) mais aussi la majeure partie des lignes en point à point, telles que les grandes radiales en France (avec La Navette Air France).

Si l'on raisonne sur la rentabilité globale de leur modèle, le groupe IAG apparaît plus rentable qu'Air France-KLM et que Lufthansa. Son résultat net a été de 6,7% en 2019, contre 3,3% pour Lufthansa et 1% pour Air France-KLM. Qui plus est, cette situation globale des compagnies historiques masque une forte disparité entre l'activité long-courrier, assez rentable, et l'activité court-moyen-courrier, structurellement déficitaire depuis plusieurs années, à cause notamment de la concurrence des low cost. Certes, une partie des vols court-moyen-courriers n'ont pas vocation première à être rentables dans la mesure où ils sont destinés à alimenter le hub et les vols en correspondance, et il est donc normal que les vols d'apport puissent être structurellement déficitaires. Mais cette spécificité ne remet pas en cause le constat global de pertes récurrentes sur le réseau moyen-courrier en point à point. S'il est difficile d'obtenir une vue exhaustive sur la rentabilité du court-moyen-courrier au niveau de chacun de ces deux groupes, plusieurs indices convergent pour conclure à une grande fragilité financière sur ce périmètre d'activité.

Pour ce qui concerne la filiale point à point de Lufthansa, Eurowings, elle a été déficitaire jusqu'en 2018, plombée notamment par l'intégration d'Air Berlin. Eurowings affiche une structure de coûts qui n'est pas en cohérence avec la structure de ses recettes. En effet, en 2018, Eurowings avait un coût unitaire au siège-kilomètre offert (CSKO)<sup>6</sup> de 6,6 centimes sur le segment du moyen-courrier, soit plus que le niveau d'easyJet. En revanche, toujours en 2018, la recette unitaire au siège-kilomètre offert (RSKO) ne couvrait pas le CSKO, ce qui explique les pertes d'Eurowings cette année-là.

Pour ce qui concerne Air France, l'activité du réseau domestique point à point est en perte depuis plusieurs années. Sur la période 2013-2018, les pertes cumulées se sont élevées à plus de 700 millions d'euros. Les trois quarts des pertes se concentrent sur 20% des sièges-kilomètre offerts (SKO), ce qui a conduit Air France en 2019 à couper 15% de son réseau domestique. La filiale Transavia dégage certes un résultat d'exploitation positif depuis 2019, mais sa taille limitée ne permet pas de compenser les pertes sur l'ensemble du réseau court-moyen-courrier d'Air France-KLM. En 2019, Air France a toutefois négocié avec le puissant Syndicat national des pilotes de ligne (SNPL) un accord permettant de ne plus limiter à quarante le nombre d'avions de Transavia France.

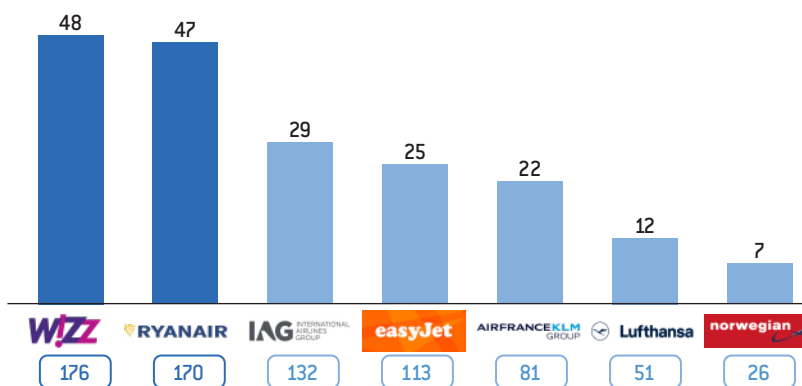
6. Le coût au siège-kilomètre offert (CSKO) est un indicateur usuel dans l'aérien : il indique le coût unitaire d'un siège sur un kilomètre. Ce coût diminue avec la distance parcourue, compte tenu de l'existence du coût fixe de l'avion. Afin de comparer des niveaux de CSKO entre compagnies, il est donc nécessaire de raisonner sur une distance équivalente. Pour le moyen-courrier, nous avons pris une distance moyenne de 1 200 kilomètres.

## 2. Un appel inévitable à l'aide publique

Compte tenu de la violence de la crise du Covid-19 et de la fragilité financière de certains grands opérateurs historiques en Europe, un soutien public apparaît inéluctable pour les groupes Air France-KLM et Lufthansa. Pour prendre la mesure de la nécessité d'un tel soutien, il est intéressant d'estimer la capacité des opérateurs à surmonter la crise dans le temps, sans avoir d'activité et sans recourir à des ressources extérieures, c'est-à-dire en puisant uniquement dans leurs réserves de trésorerie et leurs lignes de crédit déjà souscrites.

En faisant l'exercice, on constate que Ryanair dispose de liquidités représentant 47% de ses revenus annuels, soit l'équivalent de 170 jours de « résilience » ; ce chiffre est seulement de 81 jours pour Air France-KLM, soit moins de 3 mois, et de 51 jours pour Lufthansa. Avec une autre méthodologie, le Crédit suisse parvient à un résultat différent mais qui confirme toutefois la fragilité des opérateurs historiques : en l'absence de toute mesure, Lufthansa dispose de 25 jours de trésorerie et Air France-KLM de 69 jours.

Part des liquidités par rapport aux revenus et équivalent en nombre de jours en 2019 (en %)



x Nombre de jours de liquidité

© Fondation pour l'innovation politique – 2020

Source : Roland Berger, CAPA, données compagnies.

Cette faible résilience provient du fait que la situation de trésorerie d'un groupe comme Air France-KLM est limitée à 5,5 milliards d'euros de liquidités immédiatement mobilisables, pour un chiffre d'affaires annuel de 27 milliards d'euros. La trésorerie représente donc seulement 20% de ses recettes de 2019. De plus, Air France doit rembourser cette année une dette de 1,2 milliard et son taux d'endettement dépasse les 400% des capitaux propres. Cet appel à l'aide publique peut se justifier sur un plan économique.

En effet, les grands opérateurs historiques disposent de peu de marges de manœuvre pour diminuer leurs coûts fixes, qui représentent en moyenne la moitié de leurs coûts totaux. Ils peuvent certes mettre leurs salariés en chômage partiel, annuler des commandes d'avion (moyennant le paiement de pénalités) ou revendre des appareils (ce que Lufthansa n'a pas exclu, par exemple). Ils peuvent également décider de ne pas verser de dividendes, de ne pas rembourser les clients pour éviter des sorties de cash, en leur proposant un avoir sur un billet futur, mais cette décision se heurte à la directive européenne sur le droit des passagers, qui prévoit que ce dernier dispose, en cas d'annulation, du choix entre un remboursement et un avoir. Toutefois, même en mobilisant ces différents leviers, les sources de baisse de coûts fixes restent limitées, compte tenu de la part importante que représentent les coûts de personnel : 40 % pour Air France, 30 % chez Lufthansa et IAG, contre seulement 24 % chez Ryanair. Selon plusieurs estimations convergentes, en l'absence de toute activité, une entreprise comme Air France-KLM perd chaque mois au moins 750 millions d'euros pour faire face au paiement d'une partie des coûts fixes, alors même qu'elle bénéficie des mesures générales telles que les aides au chômage partiel ou le report des taxes et redevances.

Par ailleurs, le coût social de la faillite d'un grand opérateur est sans doute supérieur à son coût privé. D'un point de vue théorique, on pourrait considérer que la faillite conduit simplement à remplacer l'acteur en place par un nouvel opérateur, ce qui est le mécanisme « naturel » de résolution des crises en économie de marché. Il existe toutefois des coûts de transition et de réorganisation du marché qui sont élevés : la mise au chômage, même temporaire, de dizaine de milliers de salariés engendre un coût pour la collectivité. De plus, la désorganisation et la déstabilisation d'un réseau de lignes, notamment d'un hub comme Roissy-Charles-de-Gaulle, seraient coûteuses et militent en faveur d'un maintien sur le marché de l'opérateur historique. Autrement dit, plus un opérateur est de grande taille, plus le coût social de la faillite est élevé : on retrouve ici le même mécanisme que pour les grandes banques, à savoir le principe du *too big to fail*. De même, pour un pays comme la France, la disparition d'Air France pourrait avoir un impact – au-delà de la simple desserte du Bassin parisien – sur le maintien de destinations pour soutenir l'économie des territoires et l'attractivité touristique de notre pays.

Enfin, cet appel à l'aide publique se justifie par le fait que les autres grandes compagnies historiques dans le monde vont également bénéficier d'un soutien de leurs États. Tel est le cas notamment des compagnies américaines, qui ont sollicité de l'État fédéral un soutien à hauteur de 50 milliards de dollars, alors que ces compagnies sont aujourd'hui les plus rentables au monde. Nous sommes ici typiquement dans un jeu non coopératif : si les autres pays soutiennent leurs opérateurs historiques, la meilleure réponse de l'Europe est de faire de même avec ses propres opérateurs.

L'aide publique peut prendre de multiples formes, allant de mesures globales de reports de cotisations sociales ou de prise en charge du chômage partiel à des mesures plus spécifiques au transport aérien : report dans le paiement de certaines taxes, garantie de prêts bancaires, voire prise de participation dans le capital, le cas ultime étant la nationalisation de la compagnie. Les gouvernements européens ont déjà pris plusieurs mesures, parmi lesquelles on peut citer :

- la décision des gouvernements français d'octroyer une aide de 7 milliards d'euros à Air France<sup>7</sup>. L'aide se compose de deux prêts : un prêt garanti à 90 % par l'État français d'un montant de 4 milliards d'euros, octroyé par un syndicat de six banques ; un prêt de l'État français d'un montant de 3 milliards d'euros et d'une maturité de quatre ans. Des discussions se poursuivent avec l'État néerlandais pour KLM en vue d'une aide complémentaire, à hauteur de 4 milliards d'euros. Cette intervention s'explique par le fait que les deux gouvernements sont actionnaires de la compagnie à hauteur de 14 % chacun : en intervenant, ils protègent également la valeur de leur patrimoine. Qui plus est, le gouvernement français n'a pas exclu une montée en capital, si besoin est. Si l'État français venait à détenir la majorité du capital, cela reviendrait de fait à une nationalisation ;
- Lufthansa est en discussion avec les pouvoirs publics pour obtenir des garanties sur les prêts, voire une entrée au capital. Selon les informations disponibles au 1<sup>er</sup> mai 2020, l'État allemand pourrait prendre une participation de 25 % dans la compagnie aérienne, pour un montant de 5,5 milliards d'euros, sur un total d'aide de 10 milliards d'euros<sup>8</sup> ;
- le gouvernement belge a mis en place un groupe de travail pour examiner les demandes de Brussels Airlines, TUI Fly et Air Belgium, trois compagnies immatriculées en Belgique ;
- par un décret publié mi-mars 2020, le gouvernement italien a prévu de prendre le contrôle d'Alitalia, en y injectant 600 millions d'euros pour la maintenir à flot. Alitalia était presque à court d'argent, bien qu'elle ait déjà reçu 400 millions d'euros du gouvernement italien au début de l'année 2020.

Il est à noter que ces aides publiques, ciblées sur une entreprise particulière, contreviennent dans leur principe même à la réglementation sur les aides d'État en Europe. En effet, l'article 107 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) énonce que « sauf dérogations prévues par les traités, sont incompatibles avec le marché intérieur, dans la mesure où elles affectent les échanges entre États membres, les aides accordées par les États ou

7. Le 4 mai 2020, la Commission européenne a approuvé cette aide d'État. Voir le communiqué de presse de la Commission européenne, « Aides d'État: la Commission autorise un projet français d'octroi d'un soutien de trésorerie urgent de 7 milliards € à Air France » ([https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip\\_20\\_796](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip_20_796)).

8. Luc André, « La coalition allemande désunie sur le sauvetage de Lufthansa », *L'Opinion*, 27 avril 2020 (<https://www.lopinion.fr/edition/economie/coalition-allemande-desunie-sauvetage-lufthansa-216654>).

au moyen de ressources d'État sous quelque forme que ce soit qui faussent ou qui menacent de fausser la concurrence en favorisant certaines entreprises ou certaines productions<sup>9</sup>». Toutefois, compte tenu du contexte exceptionnel, la Commission européenne a adopté un cadre temporaire, permettant aux États membres de veiller à ce que des liquidités suffisantes soient disponibles pour toutes les entreprises afin de préserver la continuité de l'activité économique pendant l'épidémie de Covid-19. Margrethe Vestager, vice-présidente exécutive de la Commission européenne, a ainsi déclaré : « L'impact économique de l'épidémie de Covid-19 est important. Nous devons agir rapidement pour en gérer autant que possible les conséquences. Nous devons agir de manière coordonnée. Ce nouveau cadre temporaire permet aux États membres d'utiliser toute la flexibilité prévue par les règles en matière d'aides d'État pour soutenir l'économie en ces temps difficiles<sup>10</sup>. » Ce cadre temporaire prévoit plusieurs types d'aides, notamment des garanties d'État pour les emprunts bancaires contractés par les entreprises. Il est mis en place jusqu'à la fin du mois de décembre 2020.

Mais cette politique d'aide publique massive aux grandes compagnies historiques soulève des interrogations :

- dans la mesure où elle est différenciée selon les acteurs, l'aide publique est susceptible d'entraîner un déséquilibre dans la concurrence au détriment de petits acteurs qui vont devoir survivre sans aide publique. Le soutien aux géants historiques ne doit pas conduire de leur part à la mise en place de stratégies de marginalisation, voire d'éviction, notamment d'acteurs de niche. La vigilance des autorités de concurrence devra être forte, notamment sous l'angle de l'abus de position dominante. Dans le cas de la France, après les faillites d'Aigle Azur et de XL Airways – positionnées sur les marchés internationaux –, il reste certes encore quelques opérateurs importants face à Air France, tels que la SNCF et easyJet sur les lignes intérieures radiales et transversales ; mais la situation concurrentielle pourrait être affaiblie sur certaines destinations, notamment celles concernant les territoires d'outre-mer, si les acteurs de niche tels que Corsair, Air Austral, Air Caraïbes ou Air Tahiti Nui se retrouvaient demain affaiblis et moins à même, comme ils l'ont fait jusqu'ici, d'animer la concurrence. Par exemple, sur le marché à destination des Antilles, la concurrence se joue principalement entre Air France et Air Caraïbes, qui détiennent chacun plus de 35 % de parts de marché, le troisième opérateur étant Corsair (21 %). Sur la Réunion, l'entrée d'un acteur comme French Bee en 2017, filiale low cost d'Air Caraïbes,

9. Traité sur le fonctionnement l'Union européenne (version consolidée), art. 107, *Journal officiel de l'Union européenne*, n° C326, 26 octobre 2012, p. 91 [<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=OJ.C:2012:326:FULL&from=FR>].

10. Citée in « Aides d'État : la Commission adopte un cadre temporaire pour permettre aux États membres de soutenir davantage l'économie dans le contexte de l'épidémie de Covid-19 », [lemondudroit.fr](http://lemondudroit.fr), 20 mars 2020 ([www.lemondudroit.fr/institutions/69152-aides-etat-commission-adopte-cadre-temporaire-permettre-etats-membres-soutenir-davantage-economie-epidemie-covid19-coronavirus.html](http://www.lemondudroit.fr/institutions/69152-aides-etat-commission-adopte-cadre-temporaire-permettre-etats-membres-soutenir-davantage-economie-epidemie-covid19-coronavirus.html)).

a conduit à stimuler la concurrence. French Bee a conquis 20 % de parts de marché en deux ans, à la faveur d'une croissance du marché (induction de volumes) résultant elle-même d'une concurrence forte par les prix. La concurrence sur ces marchés se joue ici entre un acteur de grande taille (Air France) et des acteurs de petite taille comme Air Austral, Corsair et French Bee. Sur Cayenne, la situation est également celle d'un duopole, entre Air France (60 % de parts de marché) et Air Caraïbes (40 %). Au-delà du cas français, le maintien d'une certaine concurrence dans le transport aérien constitue d'abord un enjeu pour les clients, que ce soit en termes de prix, de qualité et d'accessibilité des territoires. Mais la concurrence est également un vecteur d'efficacité économique, en imposant à chaque opérateur des gains de productivité sous peine de perdre des parts de marché. La concurrence est un « aiguillon » de performance économique à long terme ;

- selon les informations disponibles, le soutien public aux compagnies historiques ne semble pas assorti de contreparties explicites en termes de restructuration. Ainsi, dans le cas de la France, le gouvernement a rappelé que l'aide à Air France-KLM s'accompagnerait du respect d'engagements « sociaux et environnementaux ». Mais l'aide publique massive n'est pas conditionnée à un engagement de profondes restructurations du court-moyen-courrier, afin qu'il retrouve durablement le chemin de la rentabilité. Les compagnies aériennes risquent de se retrouver devant des injonctions paradoxales : acheter des avions neufs pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et ne pas accélérer les réformes permettant des baisses de coûts unitaires dans un contexte d'attrition des capacités. Dans ces conditions, il est à craindre que l'aide publique ne constitue qu'un « effet d'aubaine », conduisant à retarder les mutations nécessaires. L'évolution structurelle du modèle des opérateurs historiques apparaît pourtant indispensable s'ils veulent affronter demain et dans de bonnes conditions la concurrence des géants du low cost, qui sortiront renforcés de la crise du Covid-19.

Au-delà des aides directes accordées aux compagnies aériennes, d'autres réformes plus structurelles sur la fiscalité du transport aérien pourraient être envisagées, notamment dans le cas de la France pour restaurer la compétitivité du pavillon français. En mars 2019, la ministre des Transports, Élisabeth Borne reconnaissait notamment : « Je sais que le transport aérien supporte un niveau conséquent de taxes et de charges (l'équivalent de près de 50 % du prix d'un billet). Il pèse sur la compétitivité de nos compagnies aériennes et de nos hubs<sup>11</sup>. » Cette annonce a conduit à une baisse de charge de 220 millions d'euros entre 2018 et 2019, notamment *via* une baisse des taxes d'aéroport et une baisse des taux de redevance des routes. Toutefois, ces mesures ne permettent pas de réduire complètement le déficit de compétitivité lié à la

11. Élisabeth Borne, « Conclusion des Assises nationales du transport aérien – Présentation de la stratégie nationale du transport aérien », [ecologie-solidaire.gouv.fr](http://ecologie-solidaire.gouv.fr), 8 mars 2019 [[www.ecologie-solidaire.gouv.fr/conclusion-des-assises-nationales-du-transport-aerien-presentation-strategie-nationale-du-transport](http://www.ecologie-solidaire.gouv.fr/conclusion-des-assises-nationales-du-transport-aerien-presentation-strategie-nationale-du-transport)].

fiscalité qui existe avec d'autres pays européens, estimé à 700 millions d'euros par la Fédération nationale de l'aviation marchande (Fnam). La ministre a d'ailleurs rappelé lors du même discours que « certains estimeront que c'est trop peu ». D'autres leviers comme la baisse des taxes (taxe de solidarité, dite taxe Chirac, ou TVA) n'ont pas été activés et ont même été accentués, avec l'inscription au budget 2020 d'une écotaxe qui s'ajoutera au prix du billet d'avion pour un vol au départ de la France.

## 2

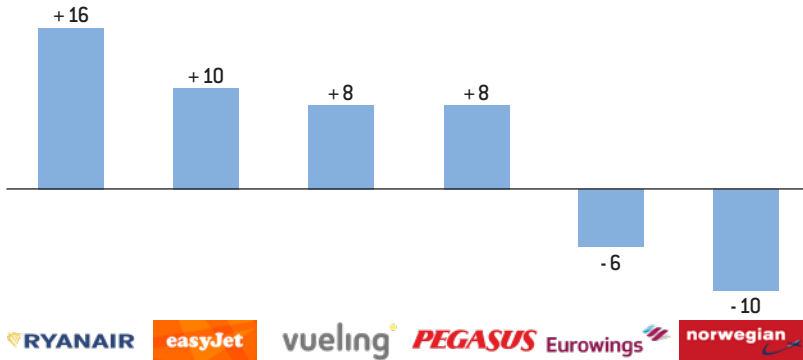
Certaines compagnies européennes historiques, au premier rang desquelles figurent Air France-KLM et Lufthansa, ne pourront passer la crise du Covid-19 sans une aide publique massive. Si cette intervention publique est justifiée par l'urgence de la situation et la crise de liquidités que connaissent ces compagnies, elle peut également avoir des effets de distorsion de concurrence, notamment vis-à-vis d'acteurs qui n'en bénéficient pas. Ces aides publiques devraient être conditionnées à la poursuite de réformes structurelles, alors même que ces compagnies historiques souffrent d'un déficit de compétitivité sur le court-moyen-courrier. Une remise à plat des politiques publiques en matière de taxation de l'aérien fait également partie de la solution, notamment afin de réduire les écarts de compétitivité entre pays européens.

### III. LE CHOC DU COVID-19 : LA RÉSILIENCE DES GÉANTS DU LOW COST

Alors que certains opérateurs historiques comme Air France-KLM et Lufthansa sont dans une situation délicate et ne devront leur salut qu'à l'aide des États, quelques compagnies aériennes vont parvenir à survivre à l'arrêt total de leur activité pendant plusieurs mois. Outre de petits acteurs comme Air Caraïbes en France ou l'opérateur historique British Airways au Royaume-Uni, nous trouvons quelques compagnies low cost<sup>12</sup> qui présentent comme points communs d'être de grande taille et spécialisées sur les vols moyen-courriers (*pure player*). En termes de modèle et de performances, il est toutefois nécessaire de distinguer deux cas de figure assez différents parmi les low cost : l'ultra low cost et le middle cost.

12. Rappelons brièvement que le low cost est basé sur quatre leviers principaux, que l'on retrouve peu ou prou chez tous les acteurs : une simplification-standardisation à l'extrême du produit et du processus de production, qui permet de diminuer les coûts unitaires (demi-tour rapide, densification des sièges, flotte unique, etc.) ; une externalisation de toutes les prestations qui ne sont pas dans le cœur de métier (*handling*, etc.), ce qui permet de flexibiliser une partie des coûts et de limiter les coûts de structure ; un rôle prépondérant des options payantes (sièges et bagages, restauration, etc.) comme source de revenus et de profits ; une grande agilité opérationnelle, que ce soit dans l'ouverture-fermeture de lignes, dans les contrats de travail des personnels, etc. Sur ce sujet, voir Emmanuel Combe, *Le Low Cost, une révolution économique et démocratique*, Fondation pour l'innovation politique, février 2014 ([www.fondapol.org/etude/emmanuel-combe-le-low-cost-une-revolution-economique-et-democratique/](http://www.fondapol.org/etude/emmanuel-combe-le-low-cost-une-revolution-economique-et-democratique/)) et, du même auteur, *Le Low Cost*, La Découverte, 2019.

## Marge d'exploitation d'un échantillon de compagnies low cost en 2018 (en %)

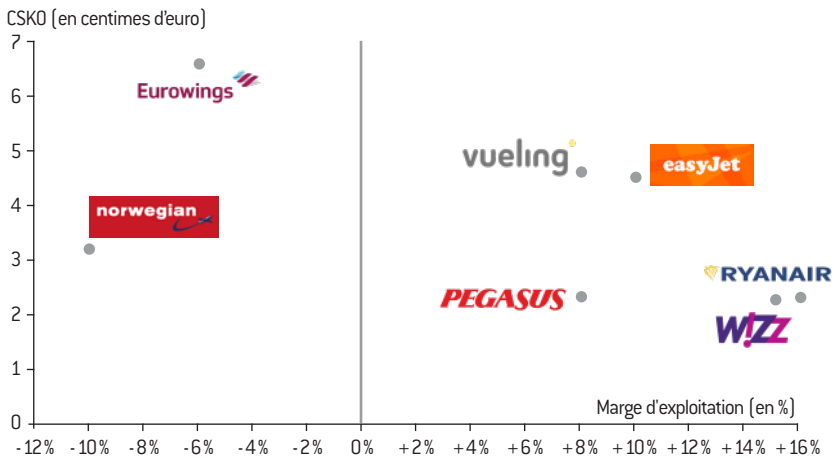


© Fondation pour l'innovation politique – 2020  
 Source : Roland Berger, données compagnies.

### 1. L'ultra low cost survira à la crise

Un premier modèle, que l'on retrouve également aux États-Unis avec Spirit Airlines, peut être qualifié d'ultra low cost. Il rassemble des compagnies comme Ryanair, Wizz Air ou Pegasus. Ces compagnies opèrent avec une base de coût unitaire (mesuré en CSKO) très faible, de l'ordre de 2,5 à 3 centimes, et qui ne dérive pas au cours du temps. Cette base de coût est plus de deux fois inférieure à celle d'un opérateur historique sur le moyen-courrier, dont le coût unitaire hors fuel est compris entre 6 et 8 centimes.

### Coût unitaire au siège-kilomètre offert (CSKO) et profitabilité en 2018



© Fondation pour l'innovation politique – 2020  
 Source : Roland Berger, données compagnies.

Leur réseau relie de nombreuses métropoles régionales en Europe, à l'image de Ryanair, qui dispose de 87 bases sur tout le continent, ou de Wizz Air, qui possède 25 bases, dont 23 dans des pays de l'Est. L'implantation sur des aéroports régionaux permet de limiter les taxes, voire de bénéficier de subventions publiques à l'ouverture de lignes, et de bénéficier d'une grande agilité opérationnelle. En termes de clients, l'ultra low cost attire d'abord une clientèle ethnique et de loisirs, très sensible au prix mais moins regardante sur les fréquences, les horaires et le choix des destinations. En termes de recettes, l'ultra low cost pratique des prix très bas : chez Ryanair, le ticket moyen atteint 37 euros en 2019, auxquels viennent s'ajouter 17 euros d'options payantes, soit 54 euros au total. En termes organisationnels, l'ultra low cost dispose d'un modèle très agile et opportuniste, qui ajuste rapidement les capacités et les destinations en fonction des évolutions de la demande. La grande force du modèle ultra low cost réside dans la cohérence entre la structure de son offre, en termes de coûts et de lignes proposées, et celle de la demande, en termes de clientèle et de recettes.

Comme toutes les compagnies aériennes, les ultra low cost ont été fortement impactés par la crise du Covid-19. À titre d'exemple, Ryanair a connu une chute de son trafic passager de 48 % en mars 2020 et la quasi-totalité de sa flotte, composée de plus de 400 Boeing 737, a été clouée au sol. Actuellement, en avril 2020, Ryanair n'exploite plus que 20 vols quotidiens, contre 2 500 en temps normal. Pour autant, les ultra low cost disposent de plusieurs atouts qui vont leur permettre de surmonter la crise du Covid-19 et même d'en sortir renforcés.

Tout d'abord, ces compagnies dégagent des marges bénéficiaires à deux chiffres depuis plusieurs années (de l'ordre de 12 à 20 % selon les années), ce qui leur a permis d'accumuler au cours du temps une trésorerie importante. Le cas de Ryanair est à cet égard édifiant : la compagnie irlandaise dispose de l'un des bilans les plus solides du secteur, avec 3,8 milliards d'euros d'équivalent de trésorerie et un faible endettement, estimé à 69 % des capitaux propres : cela représente la moitié de son chiffre d'affaires annuel (7,6 milliards en 2019). Comme le souligne le cabinet CAPA, cela signifie que Ryanair peut tenir pendant 170 jours sans avoir recours à l'emprunt ou à la vente d'actifs, soit jusqu'à la fin août 2020, et ce sans compter les baisses de coût fixe et le fait que Ryanair réalise des marges. Il en est de même pour la compagnie Wizz Air, qui dispose d'une trésorerie égale à 48 % de son chiffre d'affaires de 2019. Ryanair dispose aussi en propre d'une flotte de plus de 400 appareils. Sur la base d'une valeur moyenne des appareils de 25 à 30 millions de dollars, la valeur de la flotte non grevée se situe entre 5 et 7 milliards d'euros (en déduisant une dette brute de 3,9 milliards d'euros hors contrats de location-exploitation en décembre 2019), ce qui illustre la grande marge de manœuvre dont dispose Ryanair pour trouver d'autres sources de liquidités si nécessaire.

En second lieu, les ultra low cost disposent d'une structure organisationnelle caractérisée par de faibles coûts fixes par rapport aux coûts variables. L'immobilisation des avions au sol permet donc d'éviter une partie importante des coûts variables, à l'image du kérosène : premier poste de coût, le carburant représentait en 2018 29 % des coûts variables chez Wizz Air et atteignait même 35 % chez Ryanair. De même, le coût du personnel, qui est un coût quasi-fixe, comptait pour seulement 10 % du coût total pour Wizz Air et 13 % pour Ryanair.

Certes, durant la crise du Covid-19, les ultra low cost risquent de pâtir plus que les compagnies de réseau de la chute du marché dans la mesure où la clientèle de loisirs réserve surtout durant le printemps et l'été. De même, à l'issue de la crise sanitaire, on ne peut exclure que le retour des clients risque d'être plus lent, une partie d'entre eux hésitant à voyager et à reprendre l'avion. Le retour à la normale peut donc prendre du temps. Mais, en dépit de ces risques réels, il est probable que Ryanair et Wizz Air sortiront de la crise du Covid-19 sans trop de dégâts et disposeront même des moyens financiers suffisants, notamment *via* l'endettement et le rachat de compagnies en faillite, pour prendre part à la probable restructuration du transport aérien en Europe, comme nous le verrons dans la seconde partie de notre note<sup>13</sup>.

## 2. Les compagnies middle cost dans une situation moins favorable

Aux côtés de l'ultra low cost se trouve le modèle middle cost, représenté en Europe par des compagnies comme easyJet ou Vueling, filiale du groupe IAG<sup>14</sup>. Ces compagnies affichent un CSKO hors fuel de l'ordre de 5 centimes, supérieur de 60 % à celui de Ryanair. Il reste toutefois inférieur de 20 à 30 % par rapport au coût unitaire d'une compagnie historique. Ce coût unitaire plus élevé des middle cost s'explique notamment par le fait qu'elles décollent d'aéroports principaux, où les taxes sont nettement plus élevées.

Ces coûts unitaires plus élevés conduisent logiquement à un prix moyen du billet avec options, pour un aller simple, autour de 77 euros (61 euros + 16 euros d'options payantes) en 2019, soit 25 % de plus que Ryanair. Le profil de clientèle d'easyJet et de Vueling est plus diversifié que celui des ultra low cost : on y trouve des touristes, une clientèle ethnique mais aussi *business* moins sensible au prix mais très dépendante de la destination. Ce profil plus *business* impose de décoller de grandes métropoles et d'offrir une bonne fréquence des vols et des horaires adéquats. Il incite également à mettre

13. Emmanuel Combe, Didier Bréchemier, *Après le Covid-19, le transport aérien en Europe : le temps de la décision*, Fondation pour l'innovation politique, mai 2020.

14. Toute proportion gardée, le middle cost serait représentée aux États-Unis par une compagnie comme Southwest, dont le coût unitaire s'est toutefois fortement rapproché de celui des grandes majors américaines. L'écart de coût unitaire avec les majors est de l'ordre de 20 %.

l'accent sur le développement des programmes de fidélité et la facilitation du voyage en investissant massivement dans le digital, les services à valeur ajoutée (salon d'attente, *speedy boarding*) et la flexibilité des billets. Tout comme l'ultra low cost, le middle cost présente une cohérence entre la structure de son offre, en termes de coûts et de lignes proposées, et celle de la demande, en termes de clientèle et de recettes. Les coûts unitaires sont certes plus élevés mais compensés par des recettes unitaires également plus importantes.

Comme toutes les compagnies aériennes, les middle cost ont été fortement impactées par la crise du Covid-19. EasyJet a ainsi annoncé que la totalité de sa flotte serait clouée au sol à compter du mois d'avril. Face à la crise du Covid-19, ces opérateurs ont les moyens de tenir plusieurs mois, même s'ils sont dans une situation moins confortable que les ultra low cost. À titre d'exemple, easyJet dispose en avril 2020 d'une trésorerie de 1,4 milliard de livres sterling, montant auquel il faut ajouter des emprunts récents, pour un montant de 1,9 milliard de livres sterling, contractés dans le seul but de « passer la crise ». La compagnie dispose donc d'une réserve de cash de 3,3 milliards de livres sterling, qui lui permet de tenir pas moins de neuf mois sans activité.

Pour autant, s'ils vont survivre, les middle cost tireront sans doute moins parti de la crise, dans la mesure où leurs principaux concurrents sont des compagnies historiques comme Air France ou Lufthansa, qui vont être renfloués par leurs gouvernements. Les middle cost, déjà limités dans leur expansion par la congestion des grands aéroports, ne récupéreront des parts de marché que si les acteurs historiques connaissent une forte attrition les conduisant à libérer des créneaux.

### **3. Il ne suffit pas d'être grand et low cost : le contre-exemple de Norwegian**

Être low cost, même de grande taille, ne constitue pas une condition suffisante pour être rentable et espérer passer la crise du Covid-19 sans encombre. À cet égard, le cas de Norwegian, troisième compagnie low cost européenne par le nombre de passagers, mérite que l'on s'y arrête. Cette compagnie accumule les pertes depuis plusieurs années et est fortement endettée : sa dette atteignait 3 milliards d'euros à la fin de l'année 2018, pour un chiffre d'affaires de 4,3 milliards d'euros en 2019. Pour expliquer cette contre-performance structurelle, on peut relever qu'à la différence des autres low cost Norwegian opère sur deux marchés de nature très différente : le moyen-courrier et le long-courrier. Le fait de réunir dans une même entité deux activités aux leviers de baisse de coûts et de revenus très différents contribue à complexifier le modèle opérationnel.

Par ailleurs, Norwegian affiche une structure de coûts qui n'est pas en cohérence avec la structure de ses recettes : ses coûts unitaires, lorsqu'ils sont calculés sur une distance équivalente à celle d'easyJet, sont assez similaires à ceux d'une middle cost. En revanche, du côté des revenus, Norwegian affiche une recette unitaire proche de celle de Ryanair. L'équation est donc économiquement insoutenable.

À cause de la crise du Covid-19, Norwegian a dû annuler 85 % de ses vols, et même la totalité de ceux à destination de l'Amérique du Nord. En dépit des mesures prises, telles que le licenciement temporaire de 90 % du personnel, il sera difficile pour la compagnie low cost norvégienne de passer la crise sans apport d'argent frais. Selon les estimations du cabinet Roland Berger, Norwegian disposait en début d'année d'une trésorerie qui lui permettrait de tenir moins d'un mois sans aucune activité. À la fin du mois de mars 2020, l'État norvégien a annoncé qu'il apportait sa garantie à un prêt de 275 millions d'euros. Mais il est peu probable que cet apport soit suffisant pour passer plusieurs mois de crise. Les filiales de Norwegian en Suède et au Danemark ont été mises en faillite le 21 avril 2020, faute d'avoir obtenu le soutien des deux pays. Si la maison mère Norwegian a obtenu une bouffée d'air le 4 mai 2020 à la faveur d'un plan de sauvetage, qui lui permet de bénéficier d'un apport de 880 millions d'euros, sa situation financière n'en reste pas moins très précaire.<sup>15</sup> La faillite de Norwegian ouvrirait la voie à des opportunités de croissance pour les acteurs qui resteront sur le marché.

---

### 3

Certaines grandes compagnies low cost disposent d'une forte rentabilité qui va leur permettre de surmonter la crise de liquidité. Ce constat est particulièrement vrai pour l'ultra low cost, incarné par Ryanair et Wizz Air, qui disposent d'une large trésorerie et d'une grande flexibilité organisationnelle. Dans une moindre mesure, un opérateur middle cost comme easyJet parviendra à survivre à la crise. Il est probable que ces compagnies low cost joueront un rôle dans la consolidation du marché européen post-Covid-2019.

15. Voir « Norwegian Air Shuttle tirée d'affaire, pour le moment », *La Croix*, 4 mai 2020 [<https://www.la-croix.com/Economie/Norwegian-Air-Shuttle-tiree-affaire-moment-2020-05-04-1301092478>].

## CONCLUSION DU PREMIER VOLUME

Face à la crise du Covid-19, toutes les compagnies européennes ne sont pas logées à la même enseigne : si plusieurs opérateurs historiques comme Air France-KLM ou Lufthansa devraient pouvoir survivre grâce à une aide publique massive, certains grands opérateurs low cost comme Ryanair, Wizz Air ou easyJet devraient pouvoir traverser la crise en puisant dans leurs propres réserves. Compte tenu de cette hétérogénéité des situations financières, la question fondamentale est de savoir quelles seront les compagnies les mieux armées pour pouvoir prendre part au probable mouvement de restructuration après la crise du Covid-19. Ce mouvement prendra de multiples formes : reprises d'actifs (notamment des créneaux) d'entreprises en faillite, fusions-acquisitions, adossement des acteurs les plus fragiles à des compagnies solides sous la forme d'apport en capital, attrition de la taille des compagnies en difficulté qui libéreront des capacités aéroportuaires, etc.

Dans la seconde partie de notre note, nous montrerons que, dans cette bataille à venir du ciel européen, les grandes compagnies low cost comme Ryanair et easyJet pourraient profiter de la situation pour passer à l'offensive et tenter de consolider leur avance et leurs positions ; à l'inverse, les grands opérateurs historiques risquent d'être marginalisés et en attrition (réduction de leur voilure), sauf s'ils mettent à profit cette crise pour accélérer leur mutation structurelle sur le moyen-courrier.

Emmanuel COMBE  
Didier BRÉCHEMIER

# APRÈS LE COVID-19 LE TRANSPORT AÉRIEN EN EUROPE : LE TEMPS DE LA DÉCISION

FONDATION pour  
L'INNOVATION  
POLITIQUE  
fondapol.org

Robert  
Berger 

Mai 2020

Emmanuel COMBE  
Didier BRÉCHEMIER

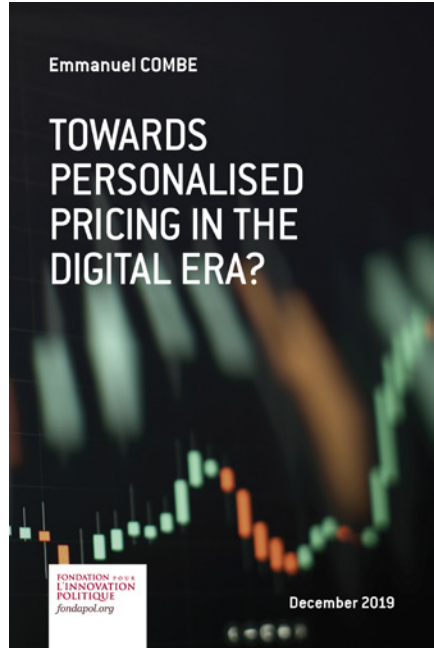
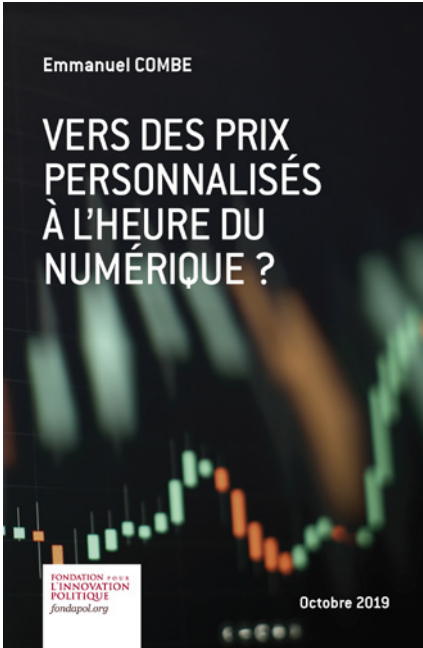
# AFTER COVID-19 AIR TRANSPORTATION IN EUROPE: TIME FOR DECISION-MAKING

FONDATION pour  
L'INNOVATION  
POLITIQUE  
fondapol.org

Robert  
Berger 

May 2020









# NOS PUBLICATIONS

*Après le Covid-19, le transport aérien en Europe : le temps de la décision*

Emmanuel Combe et Didier Bréchemier, mai 2020, 64 pages

*Avant le Covid-19, le transport aérien en Europe : un secteur déjà fragilisé*

Emmanuel Combe et Didier Bréchemier, mai 2020, 56 pages

*Ne gaspillons pas une crise*

Josef Konvitz, avril 2020, 48 pages

*Retraites : leçons des réformes suédoises*

Kristoffer Lundberg, avril 2020, 64 pages

*Retraites : leçons des réformes belges*

Frank Vandenbroucke, février 2020, 64 pages

*Les biotechnologies en Chine : un état des lieux*

Aifang Ma, février 2020, 68 pages

*Radiographie de l'antisémitisme en France*

AJC Paris et Fondation pour l'innovation politique, janvier 2020, 32 pages

*DGM et produits d'édition du génome : enjeux réglementaires et géopolitiques*

Catherine Regnault-Roger, janvier 2020, 60 pages

*Des outils de modification du génome au service de la santé humaine et animale*

Catherine Regnault-Roger, janvier 2020, 56 pages

*Des plantes biotech au service de la santé du végétal et de l'environnement*

Catherine Regnault-Roger, janvier 2020, 56 pages

*Le soldat augmenté : regards croisés sur l'augmentation des performances du soldat*

CREC Saint-Cyr et la Fondation pour l'innovation politique,  
décembre 2019, 128 pages

*L'Europe face aux nationalismes économiques américain et chinois (3)*

*Défendre l'économie européenne par la politique commerciale*

Emmanuel Combe, Paul-Adrien Hyppolite et Antoine Michon,  
novembre 2019, 76 pages

*L'Europe face aux nationalismes économiques américain et chinois (2)*

*Les pratiques anticoncurrentielles étrangères*

Emmanuel Combe, Paul-Adrien Hyppolite et Antoine Michon,  
novembre 2019, 64 pages

*L'Europe face aux nationalismes économiques américain et chinois (1)*

*Politique de concurrence et industrie européenne*

Emmanuel Combe, Paul-Adrien Hyppolite et Antoine Michon,  
novembre 2019, 60 pages

*Les attentats islamistes dans le monde, 1979-2019*

Fondation pour l'innovation politique, novembre 2019, 80 pages

*Vers des prix personnalisés à l'heure du numérique ?*

Emmanuel Combe, octobre 2019, 68 pages

**2022 le risque populiste en France**

Un indicateur de la protestation électorale

Dominique Reynié, octobre 2019, 44 pages

**La cour européenne des droits de l'homme, protectrice critiquée des « libertés invisibles »**

Jean-Luc Sauron, octobre 2019, 72 pages

**1939, l'alliance soviéto-nazie : aux origines de la fracture européenne**

Stéphane Courtois, septembre 2019, 76 pages

**Saxe et Brandebourg. Percée de l'AfD aux élections régionales du 1<sup>er</sup> septembre 2019**

Patrick Moreau, septembre 2019, 46 pages

**Campements de migrants sans-abri : comparaisons européennes et recommandations**

Julien Damon, septembre 2019, 68 pages

**Vox, la fin de l'exception espagnole**

Astrid Barrio, août 2019, 56 pages

**Élections européennes 2019. Le poids des électors comparé au poids électoral des groupes parlementaires**

Raphaël Grelon et Guillemette Lano. Avec le concours de Victor Delage et Dominique Reynié, juillet 2019, 22 pages

**Allô maman bobo [2]. L'électorat urbain, de la gentrification au désenchantement**

Nelly Garnier, juillet 2019, 64 pages

**Allô maman bobo [1]. L'électorat urbain, de la gentrification au désenchantement**

Nelly Garnier, juillet 2019, 68 pages

**L'affaire Séralini. L'impasse d'une science militante**

Marcel Kuntz, juin 2019, 60 pages

**Démocraties sous tension**

Sous la direction de Dominique Reynié, mai 2019,

volume I, Les enjeux, 156 pages ; volume II, Les pays, 120 pages

Enquête réalisée en partenariat avec l'International Republican Institute

**La longue gouvernance de Poutine**

Michel Eltchaninoff, mai 2019, 52 pages

**Politique du handicap : pour une société inclusive**

Sophie Cluzel, avril 2019, 44 pages

**Ferroviaire : ouverture à la concurrence, une chance pour la SNCF**

David Valence et François Bouchard, mars 2019, 64 pages

**Un an de populisme italien**

Alberto Toscano, mars 2019, 56 pages

**Une mosquée mixte pour un islam spirituel et progressiste**

Eva Janadin et Anne-Sophie Monsinay, février 2019, 72 pages

**Une civilisation électrique [2]. Vers le réenchantement**

Alain Beltran et Patrice Carré, février 2019, 56 pages

**Une civilisation électrique [1]. Un siècle de transformations**

Alain Beltran et Patrice Carré, février 2019, 56 pages

**Prix de l'électricité : entre marché, régulation et subvention**

Jacques Percebois, février 2019, 64 pages

**Vers une société post-carbone**

Patrice Geoffron, février 2019, 60 pages

***Énergie-climat en Europe : pour une excellence écologique***

Emmanuel Tuchscherer, février 2019, 48 pages

***Innovation politique 2018 (tome 2)***

Fondation pour l'innovation politique, janvier 2019, 544 pages

***Innovation politique 2018 (tome 1)***

Fondation pour l'innovation politique, janvier 2019, 472 pages

***L'opinion européenne en 2018***

Dominique Reynié (dir.), éditions Marie B/collection Lignes de Repères, janvier 2019, 176 pages

***La contestation animaliste radicale***

Eddy Fougier, janvier 2019, 56 pages

***Le numérique au secours de la santé***

Serge Soudoplatoff, janvier 2019, 60 pages

***Le nouveau pouvoir français et la coopération franco-japonaise***

Fondation pour l'innovation politique, décembre 2018, 204 pages

***Les apports du christianisme à l'unité de l'Europe***

Jean-Dominique Durand, décembre 2018, 52 pages

***La crise orthodoxe (2). Les convulsions, du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours***

Jean-François Colosimo, décembre 2018, 52 pages

***La crise orthodoxe (1). Les fondations, des origines au XIX<sup>e</sup> siècle***

Jean-François Colosimo, décembre 2018, 52 pages

***La France et les chrétiens d'Orient, dernière chance***

Jean-François Colosimo, décembre 2018, 56 pages

***Le christianisme et la modernité européenne (2).***

***Comprendre le retour de l'institution religieuse***

Philippe Portier et Jean-Paul Willaime, décembre 2018, 52 pages

***Le christianisme et la modernité européenne (1).***

***Récuser le déni***

Philippe Portier et Jean-Paul Willaime, décembre 2018, 52 pages

***Commerce illicite de cigarettes : les cas de Barbès-La Chapelle,***

***Saint-Denis et Aubervilliers-Quatre-Chemins***

Mathieu Zagrodzki, Romain Maneveau et Arthur Persais, novembre 2018, 84 pages

***L'avenir de l'hydroélectricité***

Jean-Pierre Corniou, novembre 2018, 64 pages

***Retraites : Leçons des réformes italiennes***

Michel Martone, novembre 2018, 48 pages

***Les géants du numérique (2) : un frein à l'innovation ?***

Paul-Adrien Hyppolite et Antoine Michon, novembre 2018, 84 pages

***Les géants du numérique (1) : magnats de la finance***

Paul-Adrien Hyppolite et Antoine Michon, novembre 2018, 80 pages

***L'intelligence artificielle en Chine : un état des lieux***

Aifang Ma, novembre 2018, 60 pages

***Alternative für Deutschland : établissement électoral***

Patrick Moreau, octobre 2018, 72 pages

***Les Français jugent leur système de retraite***

Fondation pour l'innovation politique, octobre 2018, 28 pages

***Migrations : la France singulière***

Didier Leschi, octobre 2018, 56 pages

***La révision constitutionnelle de 2008 : un premier bilan***

Hugues Hourdin, octobre 2018, 52 pages

Préface d'Édouard Balladur et de Jack Lang

***Les Français face à la crise démocratique : Immigration, populisme, Trump, Europe...***

AJC Europe et la Fondation pour l'innovation politique, septembre 2018, 72 pages

***Les « Démocrates de Suède » : un vote anti-immigration***

Johan Martinsson, septembre 2018, 64 pages

***Les Suédois et l'immigration (2) : fin du consensus ?***

Tino Sanandaji, septembre 2018, 56 pages

***Les Suédois et l'immigration (1) : fin de l'homogénéité ?***

Tino Sanandaji, septembre 2018, 56 pages

***Éthiques de l'immigration***

Jean-Philippe Vincent, juin 2018, 56 pages

***Les addictions chez les jeunes (14-24 ans)***

Fondation pour l'innovation politique, juin 2018, 56 pages

Enquête réalisée en partenariat avec la Fondation Gabriel Péri et le Fonds Actions Addictions

***Villes et voitures : pour une réconciliation***

Jean Coldefy, juin 2018, 60 pages

***France : combattre la pauvreté des enfants***

Julien Damon, mai 2018, 48 pages

***Que pèsent les syndicats ?***

Dominique Andolfatto, avril 2018, 56 pages

***L'élan de la francophonie : pour une ambition française (2)***

Benjamin Boutin, mars 2018, 48 pages

***L'élan de la francophonie : une communauté de langue et de destin (1)***

Benjamin Boutin, mars 2018, 48 pages

***L'Italie aux urnes***

Sofia Ventura, février 2018, 44 pages

***L'intelligence artificielle : l'expertise partout accessible à tous***

Serge Soudoplatoff, février 2018, 60 pages

***L'innovation à l'ère du bien commun***

Benjamin Boscher, Xavier Pavie, février 2018, 64 pages

***Libérer l'islam de l'islamisme***

Mohamed Louizi, janvier 2018, 84 pages

***Gouverner le religieux dans un état laïc***

Thierry Rambaud, janvier 2018, 56 pages

***Innovation politique 2017 (tome 2)***

Fondation pour l'innovation politique, janvier 2018, 492 pages

***Innovation politique 2017 (tome 1)***

Fondation pour l'innovation politique, janvier 2018, 468 pages

- Une « norme intelligente » au service de la réforme**  
Victor Fabre, Mathieu Kohmann, Mathieu Luinaud, décembre 2017, 44 pages
- Autriche : virage à droite**  
Patrick Moreau, novembre 2017, 52 pages
- Pour repenser le bac, réformons le lycée et l'apprentissage**  
Faÿçal Hafied, novembre 2017, 76 pages
- Où va la démocratie ?**  
Sous la direction de Dominique Reynié, Plon, octobre 2017, 320 pages
- Violence antisémite en Europe 2005-2015**  
Johannes Due Enstad, septembre 2017, 48 pages
- Pour l'emploi : la subrogation du crédit d'impôt des services à la personne**  
Bruno Despujol, Olivier Peraldi et Dominique Reynié, septembre 2017, 52 pages
- Marché du travail : pour la réforme !**  
Faÿçal Hafied, juillet 2017, 64 pages
- Le fact-checking : une réponse à la crise de l'information et de la démocratie**  
Farid Gueham, juillet 2017, 68 pages
- Notre-Dame- des-Landes : l'État, le droit et la démocratie empêchés**  
Bruno Hug de Larauze, mai 2017, 56 pages
- France : les juifs vus par les musulmans. Entre stéréotypes et méconnaissances**  
Mehdi Ghourigate, Iannis Roder et Dominique Schnapper, mai 2017, 44 pages
- Dette publique : la mesurer, la réduire**  
Jean-Marc Daniel, avril 2017, 52 pages
- Parfaire le paritarisme par l'indépendance financière**  
Julien Damon, avril 2017, 52 pages
- Former, de plus en plus, de mieux en mieux. L'enjeu de la formation professionnelle**  
Olivier Faron, avril 2017, 48 pages
- Les troubles du monde, l'islamisme et sa récupération populiste : l'Europe démocratique menacée**  
Pierre-Adrien Hanania, AJC, Fondapol, mars 2017, 44 pages
- Porno addiction : nouvel enjeu de société**  
David Reynié, mars 2017, 48 pages
- Calais : miroir français de la crise migratoire européenne [2]**  
Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2017, 72 pages
- Calais : miroir français de la crise migratoire européenne [1]**  
Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2017, 56 pages
- L'actif épargne logement**  
Pierre-François Gouiffès, février 2017, 48 pages
- Réformer : quel discours pour convaincre ?**  
Christophe de Voogd, février 2017, 52 pages
- De l'assurance maladie à l'assurance santé**  
Patrick Negaret, février 2017, 48 pages
- Hôpital : libérer l'innovation**  
Christophe Marques et Nicolas Bouzou, février 2017, 44 pages

***Le Front national face à l'obstacle du second tour***

Jérôme Jaffré, février 2017, 48 pages

***La République des entrepreneurs***

Vincent Lorphelin, janvier 2017, 52 pages

***Des startups d'État à l'État plateforme***

Pierre Pezziardi et Henri Verdier, janvier 2017, 52 pages

***Vers la souveraineté numérique***

Farid Gueham, janvier 2017, 44 pages

***Repenser notre politique commerciale***

Laurence Daziano, janvier 2017, 48 pages

***Mesures de la pauvreté, mesures contre la pauvreté***

Julien Damon, décembre 2016, 40 pages

***L'Autriche des populistes***

Patrick Moreau, novembre 2016, 72 pages

***L'Europe face aux défis du pétro-solaire***

Albert Bressand, novembre 2016, 52 pages

***Le Front national en campagnes. Les agriculteurs et le vote FN***

Eddy Fougier et Jérôme Fourquet, octobre 2016, 52 pages

***Innovation politique 2016***

Fondation pour l'innovation politique, PUF, octobre 2016, 758 pages

***Le nouveau monde de l'automobile (2) : les promesses de la mobilité électrique***

Jean-Pierre Corniou, octobre 2016, 68 pages

***Le nouveau monde de l'automobile (1) : l'impasse du moteur à explosion***

Jean-Pierre Corniou, octobre 2016, 48 pages

***L'opinion européenne en 2016***

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, septembre 2016, 224 pages

***L'individu contre l'étatisme. Actualité de la pensée libérale française (xx<sup>e</sup> siècle)***

Jérôme Perrier, septembre 2016, 52 pages

***L'individu contre l'étatisme. Actualité de la pensée libérale française (xix<sup>e</sup> siècle)***

Jérôme Perrier, septembre 2016, 52 pages

***Refonder l'audiovisuel public.***

Olivier Babeau, septembre 2016, 48 pages

***La concurrence au défi du numérique***

Charles-Antoine Schwerer, juillet 2016, 48 pages

***Portrait des musulmans d'Europe : unité dans la diversité***

Vincent Tournier, juin 2016, 68 pages

***Portrait des musulmans de France : une communauté plurielle***

Nadia Henni-Moulai, juin 2016, 48 pages

***La blockchain, ou la confiance distribuée***

Yves Caseau et Serge Soudoplatoff, juin 2016, 48 pages

***La gauche radicale : liens, lieux et luttes (2012-2017)***

Sylvain Boulouque, mai 2016, 56 pages

***Gouverner pour réformer : éléments de méthode***

Erwan Le Noan et Matthieu Montjotin, mai 2016, 64 pages

- Les zadistes (2) : la tentation de la violence***  
Eddy Fougier, avril 2016, 44 pages
- Les zadistes (1) : un nouvel anticapitalisme***  
Eddy Fougier, avril 2016, 44 pages
- Régionales (2) : les partis, contestés mais pas concurrencés***  
Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2016, 52 pages
- Régionales (1) : vote FN et attentats***  
Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2016, 60 pages
- Un droit pour l'innovation et la croissance***  
Sophie Vermeille, Mathieu Kohmann et Mathieu Luinaud, février 2016, 52 pages
- Le lobbying : outil démocratique***  
Anthony Escurat, février 2016, 44 pages
- Valeurs d'islam***  
Dominique Reynié (dir.), préface par le cheikh Khaled Bentounès, PUF, janvier 2016, 432 pages
- Chiïtes et sunnites : paix impossible ?***  
Mathieu Terrier, janvier 2016, 44 pages
- Projet d'entreprise : renouveler le capitalisme***  
Daniel Hurstel, décembre 2015, 44 pages
- Le mutualisme : répondre aux défis assurantiels***  
Arnaud Chneiweiss et Stéphane Tisserand, novembre 2015, 44 pages
- L'opinion européenne en 2015***  
Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, novembre 2015, 140 pages
- La noopolitique : le pouvoir de la connaissance***  
Idriss J. Aberkane, novembre 2015, 52 pages
- Innovation politique 2015***  
Fondation pour l'innovation politique, PUF, octobre 2015, 576 pages
- Good COP21, Bad COP21 (2) : une réflexion à contre-courant***  
Albert Bressand, octobre 2015, 48 pages
- Good COP21, Bad COP21 (1) : le Kant européen et le Machiavel chinois***  
Albert Bressand, octobre 2015, 48 pages
- PME : nouveaux modes de financement***  
Mohamed Abdesslam et Benjamin Le Pendeven, octobre 2015, 44 pages
- Vive l'automobilisme ! (2). Pourquoi il faut défendre la route***  
Mathieu Flonneau et Jean-Pierre Orfeuill, octobre 2015, 44 pages
- Vive l'automobilisme ! (1). Les conditions d'une mobilité conviviale***  
Mathieu Flonneau et Jean-Pierre Orfeuill, octobre 2015, 40 pages
- Crise de la conscience arabo-musulmane***  
Malik Bezouh, septembre 2015, 40 pages
- Départementales de mars 2015 (3) : le second tour***  
Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, août 2015, 56 pages
- Départementales de mars 2015 (2) : le premier tour***  
Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, août 2015, 56 pages
- Départementales de mars 2015 (1) : le contexte***  
Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, août 2015, 44 pages

**Enseignement supérieur : les limites de la « mastérisation »**

Julien Gonzalez, juillet 2015, 44 pages

**Politique économique : l'enjeu franco-allemand**

Wolfgang Glomb et Henry d'Arcole, juin 2015, 36 pages

**Les lois de la primaire. Celles d'hier, celles de demain.**

François Bazin, juin 2015, 48 pages

**Économie de la connaissance**

Idriss J. Aberkane, mai 2015, 48 pages

**Lutter contre les vols et cambriolages : une approche économique**

Emmanuel Combe et Sébastien Daziano, mai 2015, 56 pages

**Unir pour agir : un programme pour la croissance**

Alain Madelin, mai 2015, 52 pages

**Nouvelle entreprise et valeur humaine**

Francis Mer, avril 2015, 32 pages

**Les transports et le financement de la mobilité**

Yves Crozet, avril 2015, 32 pages

**Numérique et mobilité : impacts et synergies**

Jean Coldefy, avril 2015, 36 pages

**Islam et démocratie : face à la modernité**

Mohamed Beddy Ebnou, mars 2015, 40 pages

**Islam et démocratie : les fondements**

Aḥmad Al-Raysuni, mars 2015, 40 pages

**Les femmes et l'islam : une vision réformiste**

Asma Lamrabet, mars 2015, 48 pages

**Éducation et islam**

Mustapha Cherif, mars 2015, 44 pages

**Que nous disent les élections législatives partielles depuis 2012 ?**

Dominique Reynié, février 2015, 4 pages

**L'islam et les valeurs de la République**

Saad Khiari, février 2015, 44 pages

**Islam et contrat social**

Philippe Moulinet, février 2015, 44 pages

**Le soufisme : spiritualité et citoyenneté**

Bariza Khiari, février 2015, 56 pages

**L'humanisme et l'humanité en islam**

Ahmed Bouyerdene, février 2015, 56 pages

**Éradiquer l'hépatite C en France : quelles stratégies publiques ?**

Nicolas Bouzou et Christophe Marques, janvier 2015, 40 pages

**Coran, clés de lecture**

Tareq Oubrou, janvier 2015, 44 pages

**Le pluralisme religieux en islam, ou la conscience de l'altérité**

Éric Geoffroy, janvier 2015, 40 pages

**Mémoires à venir**

Dominique Reynié, janvier 2015, enquête réalisée en partenariat avec la Fondation pour la Mémoire de la Shoah, 156 pages

- La classe moyenne américaine en voie d'effritement***  
Julien Damon, décembre 2014, 40 pages
- Pour une complémentaire éducation : l'école des classes moyennes***  
Erwan Le Noan et Dominique Reynié, novembre 2014, 56 pages
- L'antisémitisme dans l'opinion publique française. Nouveaux éclairages***  
Dominique Reynié, novembre 2014, 48 pages
- La politique de concurrence : un atout pour notre industrie***  
Emmanuel Combe, novembre 2014, 48 pages
- Européennes 2014 (2) : poussée du FN, recul de l'UMP et vote breton***  
Jérôme Fourquet, octobre 2014, 52 pages
- Européennes 2014 (1) : la gauche en miettes***  
Jérôme Fourquet, octobre 2014, 40 pages
- Innovation politique 2014***  
Fondation pour l'innovation politique, PUF, octobre 2014, 554 pages
- Énergie-climat : pour une politique efficace***  
Albert Bressand, septembre 2014, 56 pages
- L'urbanisation du monde. Une chance pour la France***  
Laurence Daziano, juillet 2014, 44 pages
- Que peut-on demander à la politique monétaire ?***  
Pascal Salin, mai 2014, 48 pages
- Le changement, c'est tout le temps ! 1514 - 2014***  
Suzanne Baverez et Jean Sinié, mai 2014, 48 pages
- Trop d'émigrés ? Regards sur ceux qui partent de France***  
Julien Gonzalez, mai 2014, 48 pages
- L'opinion européenne en 2014***  
Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, avril 2014, 284 pages
- Taxer mieux, gagner plus***  
Robin Rivaton, avril 2014, 52 pages
- L'État innovant (2) : diversifier la haute administration***  
Kevin Brookes et Benjamin Le Pendevan, mars 2014, 44 pages
- L'État innovant (1) : renforcer les think tanks***  
Kevin Brookes et Benjamin Le Pendevan, mars 2014, 52 pages
- Pour un new deal fiscal***  
Gianmarco Monsellato, mars 2014, 8 pages
- Faire cesser la mendicité avec enfants***  
Julien Damon, mars 2014, 44 pages
- Le low cost, une révolution économique et démocratique***  
Emmanuel Combe, février 2014, 52 pages
- Un accès équitable aux thérapies contre le cancer***  
Nicolas Bouzou, février 2014, 52 pages
- Réformer le statut des enseignants***  
Luc Chatel, janvier 2014, 8 pages
- Un outil de finance sociale : les social impact bonds***  
Yan de Kerouguen, décembre 2013, 36 pages

***Pour la croissance, la débureaucratisation par la confiance***

Pierre Pezziardi, Serge Soudoplatoff et Xavier Quérat-Hément,  
novembre 2013, 48 pages

***Les valeurs des Franciliens***

Guénaëlle Gault, octobre 2013, 36 pages

***Sortir d'une grève étudiante : le cas du Québec***

Jean-Patrick Brady et Stéphane Paquin, octobre 2013, 40 pages

***Un contrat de travail unique avec indemnités de départ intégrées***

Charles Beigbeder, juillet 2013, 8 pages

***L'opinion européenne en 2013***

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, juillet 2013, 268 pages

***La nouvelle vague des émergents : Bangladesh, Éthiopie, Nigeria, Indonésie, Vietnam, Mexique***

Laurence Daziano, juillet 2013, 40 pages

***Transition énergétique européenne : bonnes intentions et mauvais calculs***

Albert Bressand, juillet 2013, 44 pages

***La démobilité : travailler, vivre autrement***

Julien Damon, juin 2013, 44 pages

***Le Kapital. Pour rebâtir l'industrie***

Christian Saint-Étienne et Robin Rivaton, avril 2013, 40 pages

***Code éthique de la vie politique et des responsables publics en France***

Les Arvernes, Fondation pour l'innovation politique, avril 2013, 12 pages

***Les classes moyennes dans les pays émergents***

Julien Damon, avril 2013, 38 pages

***Innovation politique 2013***

Fondation pour l'innovation politique, PUF, janvier 2013, 652 pages

***Relancer notre industrie par les robots (2) : les stratégies***

Robin Rivaton, décembre 2012, 40 pages

***Relancer notre industrie par les robots (1) : les enjeux***

Robin Rivaton, décembre 2012, 52 pages

***La compétitivité passe aussi par la fiscalité***

Aldo Cardoso, Michel Didier, Bertrand Jacquillat, Dominique Reynié  
et Grégoire Sentilhes, décembre 2012, 20 pages

***Une autre politique monétaire pour résoudre la crise***

Nicolas Goetzmann, décembre 2012, 40 pages

***La nouvelle politique fiscale rend-elle l'ISF inconstitutionnel ?***

Aldo Cardoso, novembre 2012, 12 pages

***Fiscalité : pourquoi et comment un pays sans riches est un pays pauvre...***

Bertrand Jacquillat, octobre 2012, 40 pages

***Youth and Sustainable Development***

Fondapol/Nomadéis/United Nations, juin 2012, 80 pages

***La philanthropie. Des entrepreneurs de solidarité***

Francis Charhon, mai / juin 2012, 44 pages

***Les chiffres de la pauvreté : le sens de la mesure***

Julien Damon, mai 2012, 40 pages

***Libérer le financement de l'économie***

Robin Rivaton, avril 2012, 40 pages

***L'épargne au service du logement social***

Julie Merle, avril 2012, 40 pages

***L'opinion européenne en 2012***

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, mars 2012, 210 pages

***Valeurs partagées***

Dominique Reynié (dir.), PUF, mars 2012, 362 pages

***Les droites en Europe***

Dominique Reynié (dir.), PUF, février 2012, 552 pages

***Innovation politique 2012***

Fondation pour l'innovation politique, PUF, janvier 2012, 648 pages

***L'école de la liberté : initiative, autonomie et responsabilité***

Charles Feuillerade, janvier 2012, 36 pages

***Politique énergétique française (2) : les stratégies***

Rémy Prud'homme, janvier 2012, 40 pages

***Politique énergétique française (1) : les enjeux***

Rémy Prud'homme, janvier 2012, 48 pages

***Révolution des valeurs et mondialisation***

Luc Ferry, janvier 2012, 36 pages

***Quel avenir pour la social-démocratie en Europe ?***

Sir Stuart Bell, décembre 2011, 36 pages

***La régulation professionnelle : des règles non étatiques pour mieux responsabiliser***

Jean-Pierre Teyssier, décembre 2011, 36 pages

***L'hospitalité : une éthique du soin***

Emmanuel Hirsch, décembre 2011, 32 pages

***12 idées pour 2012***

Fondation pour l'innovation politique, décembre 2011, 110 pages

***Les classes moyennes et le logement***

Julien Damon, décembre 2011, 40 pages

***Réformer la santé : trois propositions***

Nicolas Bouzou, novembre 2011, 32 pages

***Le nouveau Parlement : la révision du 23 juillet 2008***

Jean-Félix de Bujadoux, novembre 2011, 40 pages

***La responsabilité***

Alain-Gérard Slama, novembre 2011, 32 pages

***Le vote des classes moyennes***

Élisabeth Dupoirier, novembre 2011, 40 pages

***La compétitivité par la qualité***

Emmanuel Combe et Jean-Louis Mucchielli, octobre 2011, 32 pages

***Les classes moyennes et le crédit***

Nicolas Pécourt, octobre 2011, 32 pages

***Portrait des classes moyennes***

Laure Bonneval, Jérôme Fourquet et Fabienne Gomant, octobre 2011, 36 pages

**Morale, éthique, déontologie**

Michel Maffesoli, octobre 2011, 40 pages

**Sortir du communisme, changer d'époque**

Stéphane Courtois (dir.), PUF, octobre 2011, 672 pages

**L'énergie nucléaire après Fukushima : incident mineur ou nouvelle donne ?**

Malcolm Grimston, septembre 2011, 16 pages

**La jeunesse du monde**

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, septembre 2011, 132 pages

**Pouvoir d'achat : une politique**

Emmanuel Combe, septembre 2011, 52 pages

**La liberté religieuse**

Henri Madelin, septembre 2011, 36 pages

**Réduire notre dette publique**

Jean-Marc Daniel, septembre 2011, 40 pages

**Écologie et libéralisme**

Corine Pelluchon, août 2011, 40 pages

**Valoriser les monuments historiques : de nouvelles stratégies**

Wladimir Mitrofanoff et Christiane Schmuckle-Mollard, juillet 2011, 28 pages

**Contester les technosciences : leurs raisons**

Eddy Fougier, juillet 2011, 40 pages

**Contester les technosciences : leurs réseaux**

Sylvain Boulouque, juillet 2011, 36 pages

**La fraternité**

Paul Thibaud, juin 2011, 36 pages

**La transformation numérique au service de la croissance**

Jean-Pierre Corniou, juin 2011, 52 pages

**L'engagement**

Dominique Schnapper, juin 2011, 32 pages

**Liberté, Égalité, Fraternité**

André Glucksmann, mai 2011, 36 pages

**Quelle industrie pour la défense française ?**

Guillaume Lagane, mai 2011, 26 pages

**La religion dans les affaires : la responsabilité sociale de l'entreprise**

Aurélien Acquier, Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens, mai 2011, 44 pages

**La religion dans les affaires : la finance islamique**

Lila Guermas-Sayegh, mai 2011, 36 pages

**Où en est la droite ? L'Allemagne**

Patrick Moreau, avril 2011, 56 pages

**Où en est la droite ? La Slovaquie**

Étienne Boisserie, avril 2011, 40 pages

**Qui détient la dette publique ?**

Guillaume Leroy, avril 2011, 36 pages

**Le principe de précaution dans le monde**

Nicolas de Sadeleer, mars 2011, 36 pages

***Comprendre le Tea Party***

Henri Hude, mars 2011, 40 pages

***Où en est la droite ? Les Pays-Bas***

Niek Pas, mars 2011, 36 pages

***Productivité agricole et qualité des eaux***

Gérard Morice, mars 2011, 44 pages

***L'Eau : du volume à la valeur***

Jean-Louis Chaussade, mars 2011, 32 pages

***Eau : comment traiter les micropolluants ?***

Philippe Hartemann, mars 2011, 38 pages

***Eau : défis mondiaux, perspectives françaises***

Gérard Payen, mars 2011, 62 pages

***L'irrigation pour une agriculture durable***

Jean-Paul Renoux, mars 2011, 42 pages

***Gestion de l'eau : vers de nouveaux modèles***

Antoine Frérot, mars 2011, 32 pages

***Où en est la droite ? L'Autriche***

Patrick Moreau, février 2011, 42 pages

***La participation au service de l'emploi et du pouvoir d'achat***

Jacques Perche et Antoine Pertinax, février 2011, 32 pages

***Le tandem franco-allemand face à la crise de l'euro***

Wolfgang Glomb, février 2011, 38 pages

***2011, la jeunesse du monde***

Dominique Reynié (dir.), janvier 2011, 88 pages

***L'opinion européenne en 2011***

Dominique Reynié (dir.), Édition Lignes de Repères, janvier 2011, 254 pages

***Administration 2.0***

Thierry Weibel, janvier 2011, 48 pages

***Où en est la droite ? La Bulgarie***

Antony Todorov, décembre 2010, 32 pages

***Le retour du tirage au sort en politique***

Gil Delannoi, décembre 2010, 38 pages

***La compétence morale du peuple***

Raymond Boudon, novembre 2010, 30 pages

***L'Académie au pays du capital***

Bernard Belloc et Pierre-François Mourier, PUF, novembre 2010, 222 pages

***Pour une nouvelle politique agricole commune***

Bernard Bachelier, novembre 2010, 30 pages

***Sécurité alimentaire : un enjeu global***

Bernard Bachelier, novembre 2010, 30 pages

***Les vertus cachées du low cost aérien***

Emmanuel Combe, novembre 2010, 40 pages

***Innovation politique 2011***

Fondation pour l'innovation politique, PUF, novembre 2010, 676 pages

***Défense : surmonter l'impasse budgétaire***

Guillaume Lagane, octobre 2010, 34 pages

***Où en est la droite ? L'Espagne***

Joan Marcet, octobre 2010, 34 pages

***Les vertus de la concurrence***

David Sraer, septembre 2010, 44 pages

***Internet, politique et coproduction citoyenne***

Robin Berjon, septembre 2010, 32 pages

***Où en est la droite ? La Pologne***

Dominika Tomaszewska-Mortimer, août 2010, 42 pages

***Où en est la droite ? La Suède et le Danemark***

Jacob Christensen, juillet 2010, 44 pages

***Quel policier dans notre société ?***

Mathieu Zagrodzki, juillet 2010, 28 pages

***Où en est la droite ? L'Italie***

Sofia Ventura, juillet 2010, 36 pages

***Crise bancaire, dette publique : une vue allemande***

Wolfgang Glomb, juillet 2010, 28 pages

***Dette publique, inquiétude publique***

Jérôme Fourquet, juin 2010, 32 pages

***Une régulation bancaire pour une croissance durable***

Nathalie Janson, juin 2010, 36 pages

***Quatre propositions pour rénover notre modèle agricole***

Pascal Perri, mai 2010, 32 pages

***Régionales 2010 : que sont les électeurs devenus ?***

Pascal Perrineau, mai 2010, 56 pages

***L'opinion européenne en 2010***

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, mai 2010, 245 pages

***Pays-Bas : la tentation populiste***

Christophe de Voogd, mai 2010, 43 pages

***Quatre idées pour renforcer le pouvoir d'achat***

Pascal Perri, avril 2010, 30 pages

***Où en est la droite ? La Grande-Bretagne***

David Hanley, avril 2010, 34 pages

***Renforcer le rôle économique des régions***

Nicolas Bouzou, mars 2010, 30 pages

***Réduire la dette grâce à la Constitution***

Jacques Delpla, février 2010, 54 pages

***Stratégie pour une réduction de la dette publique française***

Nicolas Bouzou, février 2010, 30 pages

***Iran : une révolution civile ?***

Nader Vahabi, novembre 2009, 19 pages

*Où va la politique de l'église catholique ? D'une querelle du libéralisme à l'autre*

Émile Perreau-Saussine, octobre 2009, 26 pages

*Agir pour la croissance verte*

Valéry Morron et Déborah Sanchez, octobre 2009, 11 pages

*L'économie allemande à la veille des législatives de 2009*

Nicolas Bouzou et Jérôme Duval-Hamel, septembre 2009, 10 pages

*Élections européennes 2009 : analyse des résultats en Europe et en France*

Corinne Deloy, Dominique Reynié et Pascal Perrineau, septembre 2009, 32 pages

*Retour sur l'alliance soviéto-nazie, 70 ans après*

Stéphane Courtois, juillet 2009, 16 pages

*L'État administratif et le libéralisme. Une histoire française*

Lucien Jaume, juin 2009, 12 pages

*La politique européenne de développement :  
une réponse à la crise de la mondialisation ?*

Jean-Michel Debrat, juin 2009, 12 pages

*La protestation contre la réforme du statut des enseignants-chercheurs :  
défense du statut, illustration du statu quo.*

Suivi d'une discussion entre l'auteur et Bruno Bensasson  
David Bonneau, mai 2009, 20 pages

*La lutte contre les discriminations liées à l'âge en matière d'emploi*

Élise Muir (dir.), mai 2009, 64 pages

*Quatre propositions pour que l'Europe ne tombe pas dans le protectionnisme*

Nicolas Bouzou, mars 2009, 12 pages

*Après le 29 janvier : la fonction publique contre la société civile ?*

*Une question de justice sociale et un problème démocratique*

Dominique Reynié, mars 2009, 22 pages

*La réforme de l'enseignement supérieur en Australie*

Zoe McKenzie, mars 2009, 74 pages

*Les réformes face au conflit social*

Dominique Reynié, janvier 2009, 14 pages

*L'opinion européenne en 2009*

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, mars 2009, 237 pages

*Travailler le dimanche : qu'en pensent ceux qui travaillent le dimanche ?*

Sondage, analyse, éléments pour le débat

Dominique Reynié, janvier 2009, 18 pages

*Stratégie européenne pour la croissance verte*

Elvire Fabry et Damien Tresallet (dir.), novembre 2008, 124 pages

*Défense, immigration, énergie : regards croisés franco-allemands  
sur trois priorités de la présidence française de l'UE*

Elvire Fabry, octobre 2008, 35 pages

**Retrouvez notre actualité et nos publications sur [fondapol.org](http://fondapol.org)**

# SOUTENEZ LA FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE !

Pour renforcer son indépendance et conduire sa mission d'utilité publique, la Fondation pour l'innovation politique, institution de la société civile, a besoin du soutien des entreprises et des particuliers. Ils sont invités à participer chaque année à la convention générale qui définit ses orientations. La Fondation pour l'innovation politique les convie régulièrement à rencontrer ses équipes et ses conseillers, à discuter en avant-première de ses travaux, à participer à ses manifestations.

*Reconnue d'utilité publique par décret en date du 14 avril 2004, la Fondation pour l'innovation politique peut recevoir des dons et des legs des particuliers et des entreprises.*

## **Vous êtes une entreprise, un organisme, une association**

Avantage fiscal : votre entreprise bénéficie d'une réduction d'impôt de 60 % à imputer directement sur l'IS (ou le cas échéant sur l'IR), dans la limite de 5% du chiffre d'affaires HT (report possible durant 5 ans) (art. 238 bis du CGI).

Dans le cas d'un don de 20 000 €, vous pourrez déduire 12 000 € d'impôt, votre contribution aura réellement coûté 8 000 € à votre entreprise.

## **Vous êtes un particulier**

Avantages fiscaux : au titre de l'IR, vous bénéficiez d'une réduction d'impôt de 66 % de vos versements, dans la limite de 20 % du revenu imposable (report possible durant 5 ans); au titre de l'IFI, vous bénéficiez d'une réduction d'impôt de 75 % de vos dons versés, dans la limite de 50 000 €.

Dans le cas d'un don de 1 000 €, vous pourrez déduire 660 € de votre IR ou 750 € de votre IFI. Pour un don de 5 000 €, vous pourrez déduire 3 300 € de votre IR ou 3 750 € de votre IFI.

**contact** : Anne Flambert +33 (0)1 47 53 67 09 [anne.flambert@fondapol.org](mailto:anne.flambert@fondapol.org)



# AVANT LE COVID-19 LE TRANSPORT AÉRIEN EN EUROPE : UN SECTEUR DÉJÀ FRAGILISÉ

Par Emmanuel COMBE et Didier BRÉCHEMIER

Si les compagnies aériennes européennes sont touchées de plein fouet par la crise du Covid-19, toutes ne sont pas logées à la même enseigne, que ce soit en termes de capacité de résistance ou d'accès aux aides publiques. En particulier, certaines compagnies « porte-drapeaux », comme Air France-KLM ou Lufthansa, dans une situation financière critique, bénéficieront d'un soutien des pouvoirs publics. *A contrario*, de nombreuses petites compagnies, en grande difficulté financière, seront acculées à la faillite. Quelques grandes compagnies low cost, à l'image de Ryanair, Wizz Air ou easyJet, disposent d'une solidité financière suffisante qui leur permettra de surmonter la crise. Notre thèse est que le marché européen, dans une situation déjà fragile avant la crise sanitaire, va probablement connaître un mouvement de restructuration suite à la faillite de petits opérateurs et à l'attrition des grandes compagnies historiques, contraintes de réduire leur voilure.

## Les médias

*fondapol.tv*

**ГРОП ЛІБЯЄ**

Une voix libérale, progressiste et européenne

**ANTHROPO  
TECHNIE**  
LES ENJEUX DE L'HUMAIN AUGMENTÉ

## Les données en open data

*data.fondapol*



## Le site internet

*fondapol.org*



978 2 36408 230 4

ISBN : 978-2-36408-230-4