



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE

Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective

PRÉSENTATION DU RAPPORT

Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles ?

Perspectives à vingt ans

Mardi 16 juillet 2013



Président
Claude Abraham

Rapporteurs
Aurélien Croq
François Viellard

Coordinateur
Dominique Auverlot



Contact Presse :
Jean-Michel Roullé,
Responsable de la Communication
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr
Tél. : +33 (0) 1 42 75 61 37
Port. : 06 46 55 38 38

www.strategie.gouv.fr

**RAPPORT ET
NOTE D'ANALYSE
DISPONIBLES SUR**

www.strategie.gouv.fr, rubrique publications

Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles ?

Perspectives à vingt ans

Le rapport du Commissariat général à la stratégie et à la prospective étudie les conséquences sur le secteur du transport aérien de la profonde transformation de la réglementation depuis quarante ans.

Les compagnies aériennes ont longtemps vécu dans un environnement réglementé. La libéralisation aux Etats-Unis puis en Europe a bénéficié aux consommateurs mais rend l'avenir des compagnies plus incertain, face à leurs concurrentes étrangères et *low cost*. Les seules grandes compagnies historiques européennes qui subsistent sont Air France – KLM, Lufthansa, British Airways et Iberia (réunis au sein du groupe IAG). Elles exploitent un réseau en étoile autour de *hubs* centraux.

Les compagnies *low cost* se développent fortement sur le marché du moyen-courrier intra-européen. Ryanair transporte aujourd'hui plus de passagers qu'Air France – KLM chaque année et easyJet, deuxième *low cost* européenne la talonne. Des compagnies *low cost* de taille plus modeste (Air Berlin, Vueling et Norwegian) se développent rapidement. Elles exploitent un réseau point à point dont les coûts et les recettes sont optimisés.

Les compagnies aériennes historiques font également face à la concurrence des compagnies du Golfe. Celles-ci profitent de la position géographique de leurs *hubs* et cherchent à connecter les métropoles européennes, asiatiques et africaines à une escale près.

En France les compagnies aériennes représentent **78 000 emplois directs** et **120 000 emplois indirects**. À Orly, chaque million de passagers génère mille emplois ; à Roissy, avec l'activité *hub*, ce sont même 1 500 emplois. Les scénarios à vingt ans décrits dans le rapport du CGSP montrent que le secteur recèle un **important potentiel de croissance**.

Le rapport propose plusieurs scénarios à vingt ans en distinguant les marchés du moyen et du long-courrier. Ils soulignent que les décisions des autorités nationales et communautaires en matière de **cadre réglementaire et fiscal** ont un **impact décisif** sur les perspectives d'avenir des compagnies aériennes européennes.

TROIS AXES PRINCIPAUX DOIVENT GUIDER LES RÉFLEXIONS DES DÉCIDEURS :

- 1. Eviter l'alourdissement des charges et taxes qui désavantageraient les différentes compagnies européennes.**
- 2. Assurer l'équité de la concurrence d'une part entre les compagnies européennes, d'autre part face aux compagnies extra-communautaires.**
- 3. Analyser marché par marché les risques et opportunités d'une ouverture généralisée et systématique du marché long-courrier européen avant toute négociation de droits de trafic.**



Jean Pisani-Ferry
Commissaire général
à la stratégie
et à la prospective

Les grandes compagnies aériennes européennes sont aujourd'hui confrontées à de multiples défis :

- l'environnement institutionnel est en pleine mutation, reflet de la mondialisation des échanges et de l'essor des puissances émergentes ;
- la concurrence se développe, tant sur le court et le moyen-courrier, à l'échelle des continents, que sur le long-courrier, à travers le monde ;
- les prix ont commencé à intégrer les externalités environnementales. Avec le cadre réglementaire, les incitations fiscales pèsent de plus en plus dans les décisions stratégiques des entreprises ;
- les besoins de financement sont considérables dans une activité fortement capitalistique, où tout retard dans la modernisation de la flotte se traduit par une perte de compétitivité.

La redistribution des cartes entre compagnies aériennes a débuté aux États-Unis avec la déréglementation lancée par l'administration Carter en 1978. Elle s'est étendue à l'Europe. Aujourd'hui, de nouveaux acteurs émergent, venant de zones géographiques en pleine croissance. Parmi les géants actuels, certains déjà sont de création récente et ont connu une progression fulgurante. Car il s'agit bien là d'un combat de géants : l'histoire montre que les plus grandes compagnies peuvent disparaître faute de s'être adaptées à un nouveau contexte économique mondial.

L'époque où l'avion était le moyen de transport d'une élite, pionnière, aisée, est révolue. La compagnie nationale faisait alors figure d'instrument obligé dans la panoplie d'un État cherchant à rayonner dans le monde. Depuis, le transport aérien s'est démocratisé, et il faut s'en féliciter. Mais cela change les termes de la concurrence : le moyen-courrier devient souvent *low cost* et le long-courrier est un marché que les compagnies aériennes d'Asie et du Golfe veulent conquérir par des offres commerciales agressives et de qualité en prenant appui sur un positionnement géographique avantageux.

Plusieurs de nos voisins ont vu leur compagnie porte-drapeau perdre son autonomie, voire disparaître. Trois pays, la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, ont réussi jusqu'à présent à conserver leur compagnie historique. Chacune d'entre elles s'est renforcée et a construit une alliance avec des partenaires du monde entier. Mais leurs difficultés, notamment financières, sont réelles.

Sans être le seul facteur d'évolution, les politiques publiques auront un impact incontestable sur leur avenir.

Dans ce contexte le rôle des gouvernements n'est pas de faire obstacle à la concurrence en vue de protéger les compagnies aériennes existantes. Mais il est d'assurer que les conditions de cette concurrence sont équitables, tant à l'intérieur de l'espace européen qu'entre compagnies européennes et non européennes.

Le rapport de l'équipe dirigée par Claude Abraham livre ici une prospective à vingt ans de ce que pourraient devenir les compagnies aériennes européennes et des risques auxquels elles doivent faire face. Ses analyses fournissent aux pouvoirs publics les éléments d'une politique à longue portée en matière de transport aérien.

INTRODUCTION

Née au lendemain de la Première Guerre mondiale, l'industrie du transport aérien a connu un développement spectaculaire, surtout à partir des années 1950. Cette expansion s'est effectuée au rythme des progrès techniques apportés aux avions, mais dans un cadre réglementaire rigoureux, les États se réservant la prérogative en matière de création de compagnies, de normes de sécurité et d'exploitation commerciale.

L'aviation civile a connu quatre étapes essentielles dans son développement :

- entre les deux guerres mondiales, de multiples compagnies se créent, les lignes qui s'ouvrent sont plus fonction des performances des appareils que des marchés. C'est l'heure des pionniers illustrée, dans le domaine du fret, par la saga de "L'aéropostale" ;
- de 1945 à la fin des années 1950, un réseau de lignes couvre progressivement le monde. La Seconde Guerre mondiale a accéléré les progrès de l'aviation. Des avions à hélices fiables offrent alors des capacités d'emport de 20 à 80 passagers, pour des vitesses de 300 à 500 km/h ;
- à partir de 1958/1959, l'apparition des avions à réaction volant à 900 km/h constitue un saut technologique majeur. Ces appareils sont capables de franchir l'Atlantique Nord sans escale en 8 heures contre 15 heures en 1955, ou de faire un aller-retour dans la journée entre villes d'Europe occidentale. Ils transportent entre 100 et 200 passagers, et accroissent la capacité offerte en multipliant les rotations. Les compagnies aériennes gagnent ainsi la clientèle d'affaires, la plus rémunératrice, sur la concurrence maritime ou ferroviaire, tout en intensifiant la fréquence des déplacements. ;
- depuis le début des années 1970, la capacité des avions croît considérablement, avec l'apparition de gros porteurs de 300 à 400 places. Captant une clientèle plus nombreuse, à moindre coût, l'aviation civile se transforme en marché de masse. La limitation de la concurrence directe, qui demeure la règle, est de plus en plus contestée, comme entrave à la progression du trafic et à la baisse des tarifs. Les États-Unis introduisent la concurrence dans leur ciel à partir de 1978, suivis par l'Europe dix ans plus tard.

La croissance du trafic aérien demeure très soutenue, dans un environnement institutionnel, économique et concurrentiel qui change fortement : concurrence accrue,

ouverture du ciel, nouveaux compétiteurs. La baisse des prix, avec l'apparition des charters, permet de capter massivement une clientèle de loisirs. Le transport aérien est devenu un droit considéré comme acquis. Son développement bénéficie également aux entreprises implantées sur les territoires desservis.

Cette évolution vers une très large libéralisation des marchés, qui s'effectue à des rythmes divers selon les pays ou les marchés (domestiques ou internationaux), s'accompagne d'un renforcement constant des normes, pratiques et contrôles, en matière de sécurité et de sûreté¹. Nous décrirons cette évolution dans un premier chapitre², en évoquant les bouleversements qu'elle induit pour les compagnies aériennes. Nous aborderons ensuite le panorama actuel du transport aérien, en insistant particulièrement sur l'Europe et la France, et en pointant les menaces qui pèsent sur les compagnies historiques. Le chapitre 3 sera consacré aux modèles économiques actuels du transport aérien de voyageurs. Un dernier chapitre s'efforcera de tracer des perspectives. Les incertitudes de toutes sortes, géopolitiques, fiscales, environnementales, sont les principaux écueils de la prospective : les propositions de ce rapport visent notamment à réduire les inconnues qui fragilisent les politiques industrielles à long terme et à minimiser, autant que possible, les handicaps des compagnies européennes qui pourraient découler de politiques publiques.

Les scénarios présentés fournissent plusieurs images de ce que pourrait être à l'avenir le panorama des compagnies aériennes européennes. Celui vers lequel on tendra dépendra des stratégies mises en place par les compagnies mais aussi, dans une certaine mesure, de la position des pouvoirs publics nationaux et européens. Une politique de soutien à la compétitivité des acteurs en Europe – aéroports autant que transporteurs – est indispensable pour que la France et l'Europe gardent leur rang dans le monde. Le partage du trafic moyen-courrier intra-communautaire entre compagnies généralistes et *low cost* européennes résultera des décisions stratégiques prises par les entreprises. À l'inverse, les pouvoirs publics français et communautaires ne peuvent rester indifférents devant le risque d'éviction des marchés long-courriers qui menace les grandes compagnies et, dans une certaine mesure, les plates-formes aéroportuaires européennes, au détriment de la compétitivité et du rayonnement de l'Union européenne sur la scène internationale.

1. La sécurité aérienne procède de l'ensemble des mesures visant à réduire le risque aérien. L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) édicte des normes et des recommandations applicables dans les pays signataires de la convention de Chicago. La sécurité aérienne ne doit pas être confondue avec la sûreté aérienne qui comprend l'ensemble des mesures prises pour lutter contre les malveillances intentionnelles comme les actes de terrorisme.

2. Le fret aérien, l'aviation d'affaires et le transport régional ne seront pas traités dans ce rapport.

PROPOSITIONS 

Ce rapport rappelle les bouleversements qu'a subis le transport aérien au cours des années récentes et évoque les menaces susceptibles d'entraver son développement, de nuire à sa compétitivité et de mettre en cause l'existence de certaines compagnies, en particulier les compagnies historiques. Il appartient évidemment aux responsables de ces entreprises de définir et mettre en œuvre, éventuellement après concertation avec leurs partenaires sociaux, les stratégies qu'ils estiment nécessaires pour assurer leur équilibre financier et leur développement. Ce rapport n'entend pas leur prodiguer avis ou conseils. En revanche, il appartient aux pouvoirs publics de fournir le cadre propice à ce développement, tout en évitant de peser anormalement sur l'équilibre financier des transporteurs. Tel est l'objet des propositions contenues dans le rapport.

Le transport aérien est l'un des rares modes de transports collectifs assurant la couverture totale de ses coûts directs et une part notable des coûts de ses externalités. En contrepartie, les prestataires publics, parapublics ou privés qui produisent des services, assurés de voir ceux-ci totalement couverts, ne sont pas toujours incités à réduire leurs coûts et à accroître leur productivité. Il appartient aux pouvoirs publics, s'agissant des services qu'ils fournissent eux-mêmes comme de ceux fournis par des prestataires extérieurs, de prendre les dispositions qui s'imposent pour que les prix de revient, donc les prix facturés, soient aussi bas que possible, sans nuire à la qualité des services. Par ailleurs, la contribution du transport aérien au développement économique n'est pas contestable : ce développement doit être encouragé et sa durabilité garantie.

Les propositions s'articulent autour de trois axes :

- les charges et taxes sur les compagnies européennes ;
- la concurrence d'une part entre les compagnies européennes, d'autre part face aux compagnies extra-communautaires ;
- les droits de trafic sur le marché long-courrier européen.

PROPOSITION N° 1

Veiller, au niveau des instances politiques compétentes, à permettre aux compagnies aériennes européennes un accès équitable aux marchés en développement lors des négociations de droits de trafic avec des pays tiers, tout en s'attachant à ne pas favoriser les concurrences inégales.

PROPOSITION N° 2

Soutenir la politique européenne en faveur des carburants alternatifs, en association avec les acteurs français de la filière aéronautique, constructeurs, transporteurs, gestionnaires d'aéroport et fournisseurs d'énergie, en se plaçant dans une optique où les coûts respectifs du pétrole et des nouveaux carburants se rejoindront. Établir, au niveau communautaire, un tableau de bord prospectif des approvisionnements et des prix des carburants avion.

PROPOSITION N° 3

Préserver la compétitivité des aéroports français, par exemple via la négociation entre l'État (DGAC - ministère de l'Économie) et les principaux gestionnaires de plates-formes aéroportuaires d'un engagement de modération des redevances non réglementées. Contenir la progression des redevances réglementées.

PROPOSITION N° 4

Avant d'appliquer une taxe sur le carburant avion, en trafic intérieur français ou européen, lancer des études d'impact sur les compagnies européennes pour éviter toute discrimination négative en matière de compétitivité par rapport aux compagnies aériennes hors Europe.

PROPOSITION N° 5

Clarifier la gestion de la sûreté, pour un meilleur rapport coût/efficacité, sur la base d'un benchmark entre plates-formes aéroportuaires comparables. Prendre les mesures nécessaires pour corriger les faiblesses opérationnelles et les surcoûts éventuels en France.

PROPOSITION N° 6

Soutenir les discussions en cours menées par la Commission européenne avec l'OACI (Organisation de l'aviation civile internationale) pour faire admettre les ETS (*Emissions Trading System*) progressivement et équitablement dans le monde en vue d'encourager les efforts de réductions d'émissions de gaz à effet de serre.

PROPOSITION N° 7

Préserver la capacité des plates-formes aéroportuaires nationales à absorber la croissance des trafics, en mettant en balance d'un côté les restrictions d'utilisation des aéroports et la protection des riverains contre les nuisances sonores, à Orly et Roissy particulièrement, de l'autre côté l'essor des compagnies françaises, l'emploi généré par ces aéroports et la contribution du transport aérien au développement économique.

PROPOSITION N° 8

Veiller à ce que soit respecté un juste équilibre dans les droits des passagers, entre les compagnies aériennes européennes d'une part, les compagnies extra-européennes d'autre part, et éventuellement les autres moyens de transport, dans le cadre d'une concurrence équitable.

PROPOSITION N° 9

Entreprendre une analyse préalable, marché par marché, des risques et opportunités pour les passagers, les compagnies et les États membres d'une ouverture généralisée et systématique du long-courrier européen.

INTRODUCTION	9
PROPOSITIONS	11
CHAPITRE 1 - L'ÉVOLUTION DU CADRE INSTITUTIONNEL ET L'OUVERTURE DU CIEL	15
1. L'apparition du transport aérien et son encadrement	15
1.1. Une régulation précoce	15
1.2. La régulation de la navigation aérienne après la Seconde Guerre mondiale	17
2. La <i>deregulation</i> du transport aérien aux États-Unis	18
2.1. La contestation de l'encadrement administratif	18
2.2. La remise en cause des grandes compagnies historiques	20
2.3. Une nouvelle forme de concurrence en transport intérieur : le <i>low cost</i>	22
2.4. La <i>deregulation</i> exportée : les pressions américaines	23
3. Les étapes de la libéralisation du marché en Europe	25
3.1. La libéralisation européenne de 1987 à 1993	26
3.2. Le nouveau cadre européen	27
4. La répercussion en France de la libéralisation en Europe et du renforcement de la concurrence internationale	32
4.1. Les vols charters, exception à la stricte régulation	32
4.2. L'apparition éphémère, en France, de compagnies concurrentes des compagnies historiques	34
4.3. L'évolution du groupe Air France.....	35
5. La fin du modèle "compagnie porte-drapeau"	39
5.1. Les compagnies nationales en souffrance	39
5.2. La libéralisation : une refonte du marché au bénéfice des consommateurs.....	40
6. Vers une libéralisation étendue dans le monde, mais non encore universelle	42
CHAPITRE 2 – UN PANORAMA DE LA SITUATION ACTUELLE DES COMPAGNIES AÉRIENNES	45
1. Les industries européennes et américaines en difficulté	45
1.1. Des compagnies européennes de taille moyenne ou modeste en difficulté	45
1.2. Des majors en difficulté aux États-Unis et en Europe	46
1.3. Des différences structurelles entre les marchés aux États-Unis et en Europe	50
2. Les compagnies <i>low cost</i> , à maturité aux États-Unis mais en plein développement en Europe	51
2.1. Un marché nord-américain dominé par Southwest Airlines	51
2.2. En Europe, trois acteurs majeurs dominants sur le marché <i>low cost</i>	52
3. Le cas particulier des marchés asiatiques	54
3.1. L'émergence des <i>low cost</i> régionales, mouvement qui s'initie en Asie du Sud-Est	56
3.2. Chine, Japon, Corée du Sud : des marchés en pleine mutation	57
3.3. Inde : une situation difficile et un marché isolé	59
4. Les compagnies du Golfe en position de challengers	60
4.1. Une véritable menace pour les compagnies européennes.....	60
4.2. Des enjeux financiers forts	61
4.3. Un marché au volume limité mais stratégique en long-courrier	62
5. L'Amérique latine : un marché en croissance mais dominé par les compagnies étrangères sur le long-courrier.....	63
6. Un enjeu majeur : offrir un réseau mondial	65

CHAPITRE 3 – LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES COMPAGNIES AÉRIENNES	67
1. Les fondamentaux de l'industrie	67
1.1. Une industrie capitalistique, exposée à la conjoncture et au prix de l'énergie	67
1.2. Des barrières à l'entrée et à la sortie	69
2. La caractéristique du <i>hub</i>	71
3. Les modèles à bas coûts : l'avenir du moyen-courrier ?	72
3.1. Définition et principe du <i>low cost</i>	72
3.2. Le <i>low cost</i> : positionnement d'avenir pour le marché intra-européen ?	74
4. Les accords bipartites	75
4.1. Les accords interlignes	75
4.2. Les accords de partage de codes	76
4.3. Les <i>joint-ventures</i> et prises de participation	77
5. Les alliances : un intérêt économique évident pour les compagnies, plus discuté pour les voyageurs	78
5.1. Un modèle à géométrie variable fondé sur la complémentarité des réseaux et une mutualisation des coûts	78
5.2. Un modèle qui bénéficie au consommateur ?	81
6. Une évolution vers des compagnies aux modèles hybrides et une importance croissante des partenariats	82
CHAPITRE 4 - RECOMMANDATIONS AUX POUVOIRS PUBLICS FRANÇAIS ET COMMUNAUTAIRES. SCÉNARIOS À VINGT ANS	85
1. La demande	86
1.1. Des perspectives à court terme marquées par la crise en Europe et aux États-Unis	87
1.2. Des marchés domestiques divergents	89
1.3. Des marchés long-courriers vraisemblablement appelés à une forte croissance	92
1.4. Un exercice de prévision risqué mais dont les principaux résultats font consensus	94
2. La rigidité des coûts et les externalités	96
2.1. La navigation aérienne en Europe	97
2.2. Deux postes de coûts directement liés à la production : énergie et personnel	98
2.3. Les redevances, autofinancement du système aérien	100
2.4. Les taxes sur le transport aérien	106
2.5. Le coût et la taxation des externalités du transport aérien	109
2.6. Les compagnies aériennes : relations avec les plates-formes aéroportuaires et les passagers	113
2.7. Un modèle économique toujours dans l'incertitude	116
3. Les scénarios possibles	118
3.1. Scénario 1 : les compagnies historiques européennes maintiennent leurs positions	119
3.2. Scénario 2 : les compagnies opérant dans les conditions décrites dans le scénario 1 se rapprochent	120
3.3. Scénario 3 : l'intégralité des activités moyen-courriers (point à point et liaisons d'apport vers le hub) est captée par des compagnies <i>low cost</i>	122
3.4. Scénario 4 : face à la concurrence des <i>low cost</i> , des compagnies américaines et des pays émergents, la plupart des compagnies européennes historiques ne subsistent pas	124
ANNEXES	
Annexe 1 – Lettre de mission	129
Annexe 2 – Personnes auditionnées et contributeurs externes	131
Annexe 3 – Les libertés relatives à l'aviation civile	133
Annexe 4 – La disparition de six grandes compagnies américaines	135
Annexe 5 – Le passage à la liberté tarifaire en Europe	137
Annexe 6 – Bibliographie	139

PERSONNES AUDITIONNÉES ET CONTRIBUTEURS EXTERNES

Ce rapport a été rédigé dans une première version, à l'initiative du président de la mission. Il a été ensuite soumis à des experts du transport aérien. Leurs remarques, conseils et observations ont été prises en compte, autant que possible, dans la version finale. Le rapport n'engage pas les personnes consultées.

Personnes auditionnées et consultées

Pierre Albano, directeur de la coordination, Air France

Philippe Ayoun, sous-directeur des Études, de la statistique et de la prospective, Direction générale de l'aviation civile (DGAC), Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie

François Bacchetta, directeur général, easyJet France

Guy Battistella, directeur financier, IACA

Danielle Benadon, inspectrice générale de l'administration du développement durable, ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie

Jean-Didier Blanchet, ancien directeur général, Air France

Olivier Bougan, directeur Affaires publiques et communication, Fédération nationale de l'aviation marchande (FNAM)

Bernard Cathelain, directeur général adjoint Aménagement et Développement, Aéroports de Paris (ADP)

Frédéric Gagey, directeur général délégué Économie et Finances, Air France

Patrick Gandil, directeur général de l'Aviation civile (DGAC)

Pierre Graff, ancien président, Aéroports de Paris (ADP)

Lionel Guérin, président de la Fédération nationale de l'aviation marchande (FNAM) et président de HOP !

Yves Lambert, ancien secrétaire général de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)

Antoine de Lamothe, Relations compagnies aériennes, Aéroports de Paris (ADP)

René Lapautre, ancien président de l'Union de transports aériens (UTA), ancien directeur général d'Air Inter

Philippe Le Naour, responsable Analyses de développement et intelligence économique, Air France

Sylviane Lust, directrice générale, IACA

Dominique Patry, directeur des affaires internationales et des alliances, Air France

Augustin de Romanet, président, Aéroports de Paris (ADP)

Jean-Marc Salagnac, responsable de la Planification stratégique, Air France

Guy Tardieu, délégué général, FNAM

Michel Wachenheim, ambassadeur, représentant permanent de la France auprès de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)

Le projet de rapport a également été envoyé pour avis au Comité central du groupe Air France-KLM, aux directions mobilité & transport et concurrence de la Commission européenne, et à l'Union des aéroports français.

Assistante

Élise Martinez

Commissariat général à la stratégie et à la prospective

Président
Claude Abraham

Rapporteurs
Aurélien Croq
François Viellard

Coordinateur
Dominique Auverlot

LES COMPAGNIES AÉRIENNES EUROPÉENNES SONT-ELLES MORTELLES ? PERSPECTIVES À 20 ANS.

Rapport et note d'analyse disponibles sur
strategie.gouv.fr

Retrouvez les dernières actualités
du Commissariat général
à la stratégie et à la prospective sur :

-  www.strategie.gouv.fr
-  [CommissariatStrategieProspective](https://www.facebook.com/CommissariatStrategieProspective)
-  [@Strategie_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)

Créé par décret du 22 avril 2013, le Commissariat général à la stratégie et à la prospective se substitue au Centre d'analyse stratégique. Lieu d'échanges et de concertation, le Commissariat général apporte son concours au Gouvernement pour la détermination des grandes orientations de l'avenir de la nation et des objectifs à moyen et long termes de son développement économique, social, culturel et environnemental. Il contribue, par ailleurs, à la préparation des réformes décidées par les pouvoirs publics.



Contact presse :

Jean-Michel Roullé, responsable de la communication
01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr

www.strategie.gouv.fr