



VOEU n°01/2026
du 24 avril 2026

**Pétition citoyenne intitulée :
“Pour une réorientation stratégique
de la compagnie Aircalin vers le
court et moyen courrier”**



Source ACI.

Présenté par :

Les présidents :

Monsieur Patrick OLLIVAUD - CDT
Monsieur Hatem BELLAGI - CDEFB

Les rapporteurs :

Monsieur Christian ROCHE - CDT
Monsieur Daniel ESTIEUX - CDEFB

Dossier suivi par :

Mesdames Judith MUSSARD et Laetitia
MORVILLE, respectivement SGA et
secrétaire.

Table des matières

Table des matières	2
I – PRÉSENTATION	3
II – OBSERVATIONS ET PROPOSITIONS	4
Un peu d’histoire	5
Partie 1 : Le choix stratégique actuel d’Aircalin	6
1- l’approche historique du “tout régional”	6
2- le modèle hybride : régional et long courrier	7
3- la ligne Nouméa - Paris, une mesure de survie financière	8
Partie 2 : Les risques	10
1- les risques financiers	10
2- les impacts sur les usagers	12
Partie 3 : La politique aérienne calédonienne et la gouvernance	13
1- Concernant l’absence de politique publique sur la desserte aérienne calédonienne	13
2- Concernant la gouvernance	14
Partie 4 : Les leviers d’actions identifiés	15
III – CONCLUSION DU VOEU 01/2026	16
Annexe 1 : Rapport N°01/2026	19
Annexe 2 : Pétition citoyenne	21
Annexe 3 : Compositions ADANC et CA d’ACI	22

VOEU N°01/2026

I – PRÉSENTATION

1- Les pétitions citoyennes

Le projet de pétitions citoyennes a été officialisé en juin 2022 lors d'une rencontre avec le gouvernement¹, pour une présentation de la démarche. Les fonds ont pu être disponibles en novembre 2024 et les travaux avec le prestataire ont ainsi commencé. La plateforme dédiée a été mise en ligne le 14 mars 2025. Au travers de cet outil, le CESE-NC a souhaité faire participer activement la société civile, qu'il représente.

L'une des priorités du président Jean-Louis D'ANGLEBERMES a donc été de permettre une participation active des citoyens, devenue d'autant plus urgente dans le contexte post-émeutes de mai 2024.

2- La pétition relative à AIRCALIN

La deuxième pétition citoyenne à avoir obtenu les 400 signatures nécessaires à son examen, s'intitule : "Pour une réorientation stratégique de la compagnie Aircalin vers le court et moyen-courrier"². Au 06 décembre 2025, elle avait recueilli 434 signatures. Cela témoigne d'une attente particulièrement forte de la société sur ce sujet. Ainsi, le bureau a confié cette étude aux commissions du développement touristique et du développement économique, de la fiscalité et du budget.

3- La méthodologie

Afin de s'emparer de ce sujet, l'institution a souhaité rencontrer ou obtenir des observations par écrit, des principaux acteurs dans le domaine aérien.

¹ Et notamment, avec monsieur Mickaël FORREST, alors en charge des relations avec le CESE-NC

² Cf. annexe 2



Le gouvernement et ses directions ont décliné l'invitation.

4 observations par écrit ont été fournies.

Les conseillers se sont donc principalement appuyés sur les remontées de terrain, ainsi que sur les différentes présentations et écrits fournis par les acteurs.

Ce vœu n'a pas vocation à tenir lieu d'étude exhaustive, mais bien plutôt à témoigner des difficultés des acteurs, des enjeux (économiques et politiques) et à proposer ou relayer des idées.

4- La finalité

Pour rappel, le CESE-NC est une institution consultative, qui peut se faire le porte-voix de la population et jouer le rôle de lanceur d'alerte. Il revient ensuite aux décideurs de s'emparer des recommandations proposées et de les mettre en œuvre, le vœu étant transmis à toutes les autorités de la Nouvelle-Calédonie³, ainsi qu'à l'ensemble des participants à l'étude.

5- Plan du vœu

L'assemblée a choisi d'analyser le choix stratégique actuel de la compagnie, d'évaluer les risques financiers induits et les impacts sur les usagers. Ce travail l'a amené à aborder la problématique de la politique aérienne calédonienne et la gouvernance. Enfin, elle a identifié des leviers d'actions.

Tel est l'objet de la présente pétition citoyenne, donnant lieu à un vœu du conseil économique, social et environnemental.

II – OBSERVATIONS ET PROPOSITIONS

La présente pétition porte sur un périmètre beaucoup plus large, touchant à la pertinence du virage stratégique d'Aircalin⁴ vers l'extra-long courrier (Paris) au détriment supposé du régional, dans un contexte de crise économique et de baisse du tourisme post-émeutes de mai 2024.

L'objectif est ici d'évaluer l'opportunité de cette stratégie, mesurer les risques financiers pour le contribuable et analyser les impacts sur l'écosystème local.

La question revient donc à savoir si ACI doit maintenir le long courrier sur Paris ou privilégier exclusivement une desserte régionale ?

³ Congrès, gouvernement, provinces, sénat coutumier et haut-commissariat

⁴ Aircalin - ACI



Bien entendu, cette interrogation doit tenir compte du contexte économique de la Nouvelle-Calédonie et de celui de la compagnie, avec notamment la perte de marché après 2024 et la nécessaire compréhension du risque financier que la collectivité pourrait endosser.

L'ouverture d'une ligne directe vers Paris et l'acquisition de nouveaux Airbus A350-900 visent une meilleure rentabilité financière (nombre de passagers, consommation de carburant amoindrie, activité cargo performante, etc), mais elle suscite de grandes interrogations concernant notamment les relations entre la gouvernance de la compagnie, le gouvernement et les élus calédoniens.

Un peu d'histoire !

(Extrait de la contribution de monsieur Jean-Claude BRIAULT)

“Le 3 mai 1983, le Conseil supérieur de l'aviation marchande, le CSAM, examine le dossier d'autorisation d'opération présenté par Air Calédonie International.

Ce dossier est porté par un homme d'affaires installé en Nouvelle-Calédonie, Bill Ravel, et bénéficie du soutien du président du Conseil de gouvernement, Jean-Marie Tjibaou. C'est à la suite de l'audition des porteurs du projet, et grâce à une intervention particulièrement ferme de Jean-Marie Tjibaou, que le CSAM donne son feu vert à la compagnie.

C'est le début de l'aventure d'Aircalin, la compagnie aérienne internationale.

Au début des années 2000, Air France exploite la plateforme de Tontouta et y enregistre des pertes estimées à un milliard de francs CFP par an.

Parallèlement, la ligne Nouméa-Tokyo entraîne pour la compagnie nationale des pertes annuelles d'environ 1,8 milliard de francs CFP.

Dans le cadre de sa réorganisation stratégique, Air France annonce alors son intention de retirer ses avions de la ligne Nouméa-Tokyo tout en conservant son pavillon, et d'abandonner la gestion de la plateforme aéroportuaire de Tontouta.

C'est dans ces conditions qu'à la demande du territoire, Aircalin reprend la desserte du Japon et équipe sa flotte en Airbus, avec le soutien d'Air France. Celui-ci se manifeste notamment par la cession de positions de fabrication de deux A330 auprès d'Airbus, permettant une livraison rapide des aéronefs et par la mise à disposition de créneaux horaires à l'aéroport international de Narita/Tokyo, lequel est largement saturé.

ACI franchit ainsi une nouvelle étape dans son développement, en opérant pour la première fois des vols long-courriers.

La mission confiée à Aircalin par l'ADANC et les autorités de tutelle est alors double :

- *conserver une souveraineté aérienne pour le désenclavement du territoire,*
- *soutenir le développement touristique de la Nouvelle-Calédonie, conformément à la vocation définie dans les statuts de l'ADANC.*

Le marché japonais devient rapidement la pièce maîtresse de cette stratégie.

Le congrès décide alors d'ouvrir la ligne Nouméa-Osaka, destinée à exploiter le marché du Kansai, distinct de celui du Kanto dans lequel s'inscrit Tokyo. Cette ouverture est accompagnée d'une subvention exceptionnelle du territoire d'un milliard de francs CFP.

L'investissement se révèle immédiatement fructueux. Et le Japon devient le cœur du développement touristique du territoire."

Partie 1 : Le choix stratégique actuel d'Aircalin.

Pour introduire les propos, il est nécessaire de préciser que la flotte de la compagnie est actuellement composée de **deux A320 néo** et **deux A330 néo**.

1- L'approche historique du "tout régional"

Le CESE-NC reconnaît qu'historiquement, la mission première d'Aircalin est le désenclavement de la Nouvelle-Calédonie et le développement du tourisme régional (Australie, Nouvelle-Zélande, Vanuatu, Fidji).

Par "tout régional", il faut préciser que cela concerne deux types de vols : les vols courts, inférieurs à 3h00 (environ 1500 km) et les vols moyen-courriers, compris entre 3 et 6h (1500 à 3500 km).

Les **avantages** de cette stratégie sont selon le CESE-NC :

- un soutien au tourisme et à l'économie locale puisque le réseau régional est la base permettant d'attirer des touristes des pays voisins, ce qui injecte des devises dans l'économie calédonienne,
- mais aussi une connectivité de proximité puisqu'elle assure le maillage essentiel dans le Pacifique "français" (Wallis et Polynésie).

Elles relèvent qu'une telle stratégie comporte forcément des **inconvenients** et un **défi de rentabilité**.

Une étude de IATA consulting⁵ de 2013, a proposé trois stratégies possibles (tout régional ou régional et Asie ou régional et hexagone) mais a également démontré que se concentrer uniquement sur un modèle régional (par exemple via un hub⁶ en Australie) entraînerait des **pertes catastrophiques** estimées à plusieurs milliards de francs CFP.

En résumé, les experts concluent que le "tout régional" n'offre aucune garantie de stabilité ni de viabilité économique pour Aircalin. Entre dépendance accrue vis-à-vis de compagnies étrangères pour la desserte du territoire, perte d'influence sur les flux touristiques, exposition accrue à la concurrence régionale, d'autres modèles existent notamment celui hybride mixant régional et long courrier.

2- Le modèle hybride : régional et long courrier.

Pour plus de précisions, les vols long-courriers sont supérieurs à 6h (+ 3500 km et inférieurs à 16h) et concernent actuellement pour ACI, Singapour (13h) et Bangkok (+ 10h).

Le CESE-NC s'accorde sur le modèle hybride, qui combine à la fois un maillage régional (court et moyen courrier) et des liaisons long courrier.

Il s'impose comme une stratégie viable selon plusieurs études menées par des experts de l'aérien (notamment l'IATA et des cabinets de conseil).

Ainsi, dans ce modèle, les deux types de dessertes ne s'opposent pas mais se complètent.

La Nouvelle-Calédonie, du fait de son positionnement insulaire, a tout intérêt à maîtriser son désenclavement. Le contrôle de la connectivité est un atout majeur permettant de garantir ses dessertes internationales et régionales, et ainsi ne pas dépendre de compagnies extérieures disposant de flottes beaucoup plus importantes et de coûts d'exploitation optimisés. Elles prennent des décisions commerciales ne relevant pas de l'intérêt calédonien et peuvent suspendre leurs vols du jour au lendemain en cas de crise.

En réponse à la pétition le CESE-NC soutient le principe qu'il ne faut pas opposer la desserte régionale et la desserte long-courrier, elles sont en fait complémentaires aussi bien pour l'équilibre économique de la compagnie Aircalin que pour la garantie de la connectivité du territoire avec l'extérieur.

⁵ IATA : Association Internationale du Transport Aérien

⁶ HUB : Plate-forme aéroportuaire de correspondance permettant aux compagnies aériennes de concentrer leurs avions en un point unique.

Pour le CESE-NC, la compagnie calédonienne Aircalin a donc ici, un rôle déterminant pour assurer une continuité de desserte sur le long terme.

3- La ligne Nouméa-Paris, une mesure de survie financière

La situation post émeutes a obligé la compagnie à modifier sa stratégie et à ouvrir de façon anticipée sa nouvelle ligne Paris via Bangkok, caractérisée comme un vol extra-long-courrier car supérieur à une durée de 16h (+ 13000 km) selon l'organisation de l'aviation civile internationale et l'IATA.

En parallèle la compagnie a dû réorganiser sa flotte en commandant des avions plus performants en termes de consommation de carburant et donc d'autonomie mais aussi, en termes de nombre de places disponibles.

La stratégie d'ACI pour 2030 est donc de se doter de trois **A350-900** dont 1 en option, de garder un **A330 néo** en attendant de lever l'option sur le 3^{ème} A350-900, et les **deux A320** néo .



UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE 2024-2030 AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

1 La desserte Nouméa-Paris en propre et une activité régionale renforcée.

Pourquoi Paris ?

DES REVENUS COMPLÉMENTAIRES

- 100% de la recette des billets est acquise à la compagnie.

ATTRACTIVITÉ

- Une route qui renforce la visibilité de la Nouvelle-Calédonie et offre une nouvelle destination très bien accueillie par les voyageurs locaux.

BÉNÉFICES CLIENTS

- Un parcours fluide sans rupture de charge à l'escale intermédiaire, une durée de voyage optimisée et un produit "calédonien" apprécié sur chaque tronçon de vol.

BÉNÉFICES PAYS

- Maîtriser la desserte de bout en bout c'est s'assurer une plus grande autonomie au bénéfice de la reconstruction et du développement, que ce soit pour le tourisme, le transport de marchandises et l'attractivité économique de la Nouvelle Calédonie.

2 Une flotte performante longs courriers (A350) et moyens courriers (A320)

Pourquoi l'A350-900?



Item	Données
Nb sièges/classe	32 Hibiscus 24 Premium 269 Eco
PAX	325
Cargo (tonnes)	15
Distance	15 000 km
Autonomie en heures	16 h

- Une capacité d'emport supérieure
- Une reconfiguration nécessaire des cabines A330 dès 2026

Création +150 emplois



Source ACI.

Cette ouverture anticipée constitue donc le cœur du plan de relance afin de stopper la chute sévère de l'activité.

Le CESE-NC indique que les **avantages** de cette stratégie sont notamment :

- le **sauvetage de la compagnie** puisque le succès de cette ligne a permis d'éviter la faillite. Alors qu'un déficit de 1,2 à 1,5 milliard de francs CFP était prévu pour 2025, la compagnie va finalement dégager un bénéfice d'environ 200 millions de francs CFP sur cette période.
- Les **coefficients de remplissage** sont exceptionnels, dépassant les 80 à 90 % selon les informations données par la compagnie.
- La **création** échelonnée de plus de **150 emplois**.
- La **maîtrise totale des recettes** est un atout. Auparavant, sur un trajet vers Paris via Singapour en partage de code, Aircalin reversait environ 60 % de la recette à la compagnie partenaire (comme Air France). Opérer de bout en bout permet de capter 100 % de la valeur et d'amortir les coûts fixes sur une plus grande distance.
- La maîtrise de la ligne permet de récupérer la **gestion du fret**, actuellement sous-traitée à Air France à des tarifs jugés élevés par l'autorité de la concurrence.

Cette stratégie prendra encore plus d'ampleur et d'efficience grâce à l'arrivée des nouveaux appareils. En effet, cela réduira la consommation de carburant de 15 à 20 % et évitera les zones de tensions géopolitiques grâce à un plus grand rayon d'action.

Le CESE-NC reconnaît **qu'actuellement**, existent des **inconvenients** et **risques** qui ne sont pas à minimiser, car exploiter des vols de 22 heures avec une très petite flotte (deux A330) expose la compagnie à des risques majeurs. La moindre panne (comme les problèmes récurrents de moteurs Rolls-Royce) entraîne des jours de retard, des problèmes de correspondances et des coûts d'indemnisation massifs (10 à 15 millions de F.CFP par aléa).

Comme ce fut encore le cas, le 25 mars dernier, où le vol SB 501 a dû être immobilisé pendant trois jours durant à Paris Charles-de-Gaulle, suite à une avarie technique.

Ce qui porte, depuis neuf mois, à plus de sept contraintes techniques causant des retards. Début avril la compagnie a dû de nouveau essayer ces mêmes types de problèmes.

Pour autant, il ressort des auditions que le taux d'incidents est dans la moyenne internationale et qu'ACI est soumise aux normes et au contrôle de la DGAC⁷. Elles espèrent que les nouveaux avions plus adaptés, pallieront ce problème majeur.

ACI a donc opté pour cette stratégie extra-long courrier mais a conservé également son long courrier uniquement sur Singapour et Bangkok.

Cette stratégie comporte malgré tout des risques.

⁷ DGAC : direction générale de l'aviation civile.

Partie 2 : Les risques

1- Les risques financiers

Pour introduire les propos, le CESE-NC indique qu'il est important de noter que le transport aérien nécessite des capacités financières importantes pour notamment assumer des investissements industriels très élevés, des charges d'exploitation en augmentation et être en capacité de supporter des cycles économiques très volatils et de faire face à des chocs externes.

L'exploitation de lignes extra-long-courrier constitue l'activité la plus risquée du transport aérien. Les abandons par plusieurs opérateurs de la ligne Paris Nouméa au fil des années, tout comme l'absence de candidats à l'exploitation de cette ligne, en témoignent.

Concernant l'achat des deux A350-900, cela représente un investissement lourd de plus de 42 milliards de F.CFP, financé :

- en partie par un **emprunt** de plus de 23 milliards F.CFP sur 12 ans, ce qui fait peser un risque pour ACI,
- une **défiscalisation** de l'Etat à hauteur de 11,3 milliards F.CFP. A ce titre, Le CESE-NC indique que selon ACI, le dossier est en cours d'instruction, la décision finale devrait être donnée fin mai début juin 2026,
- un apport d'ACI de 4,2 milliards F.CFP,
- la revente d'un A330 néo pour 3 milliards F.CFP .



FLOTTES FINANCEMENT DES A350



Financement des A350

Acompte à verser à Airbus :

132M\$ (14,5 MdCFP)

30% en fonds propres :

43,5M\$ (4,8 MdCFP)

70% via financement bancaire ou loueur :

88,5 M\$ (97 MdCFP)

Acomptes remboursés à la livraison des avions

Etape suivante : Financement global à la livraison

- Décaissée en 2 tranches (à chaque livraison A350) pour :
- Rembourser les acomptes
- Payer le solde à Airbus

ALTERNATIVES

A350 pourraient être loués par Aircalin si pas de financement

Coût de location >> coût défiscalisation

Les principaux risques financiers identifiés pour ACI :

- **Le risque de la nouvelle dette** : La grande différence avec le passé est que la Nouvelle-Calédonie n'a pas été sollicitée par ACI pour apporter une garantie sur ces nouveaux emprunts.
Or les banques prêtent contre la valeur intrinsèque de l'avion : si Aircalin ne pouvait plus payer, les banques récupéreraient les appareils sans faire appel au budget calédonien. De plus, la forte valeur marchande actuelle des A350-900 limiterait l'impasse financière en cas de revente forcée.
Cependant, la charge de remboursement annuelle est importante pour la trésorerie de la compagnie.
- **La vulnérabilité aux chocs externes et opérationnels.**
Du fait de sa faible taille et de son éloignement, ACI reste très vulnérable aux chocs. La compagnie a mentionné que l'augmentation actuelle des cours du pétrole a une incidence très importante sur son exploitation.

Les principaux risques financiers identifiés pour la collectivité :

ACI est détenu à 99,6% par la Nouvelle-Calédonie, à travers l'ADANC⁸.

À ce titre et compte tenu de ses missions essentielles (désenclavement, développement touristique et économique), la Nouvelle-Calédonie sera

⁸ ADANC : agence pour la desserte aérienne de NC



nécessairement appelée à intervenir pour renflouer la compagnie en cas de difficultés financières.

À titre d'exemple, la Nouvelle-Calédonie a, par le passé :

- Injecté 800 millions de F.CFP en 2020, une somme convertie en capital trois ans plus tard.
- Fourni une garantie d'emprunt de 5 milliards de F.CFP pour l'acquisition de la flotte de 2019.

Outre les risques financiers, d'autres impacts sont relevés.

2- Les impacts sur les usagers

Le CESE-NC relève que lors des auditions, il a été soulevé des problèmes de défaillance dans la gestion des aléas et dans la communication qui en découle.

Aircalin fait actuellement face à de vives critiques concernant sa gestion des imprévus et sa communication, en particulier sur son nouveau trajet extra-long courrier.

Lors des pannes récurrentes et des contraintes techniques, les clients se sont plaints d'un manque de prise en charge lors des annulations ou des reprogrammations de vols, ce qui engendre un fort sentiment de méfiance à l'égard de la fiabilité de la compagnie.

À titre d'exemple récent, en avril 2026, l'annulation d'un vol pour Singapour sur un A330 neo a laissé des passagers bloqués pendant plusieurs jours. Sont pointés du doigt l'absence de propositions de relogement, le manque de visibilité sur leur retour et le silence quasi total de la compagnie⁹.

Ces incidents techniques ont eu un effet domino : l'arrêt de vols à destination de Singapour, Bangkok et Paris a également fortement perturbé les dessertes régionales vers l'Australie, Tahiti et Wallis.

Face à cette mauvaise presse qui se multiplie, la direction de la coordination stratégique d'Aircalin s'est exprimée dans les médias pour fournir des explications pratiques. Elle a officiellement reconnu que la compagnie devait impérativement faire des progrès, tout particulièrement dans sa communication vis-à-vis de sa clientèle.¹⁰

Selon UFC que choisir, les réclamations annuelles sont relatives, dans la grande majorité des cas, à des soucis de reprogrammation de vols et de dédommagements. Cela représente pour elle, environ 50 à 60 demandes par an et concernent des sommes importantes pour les usagers.

⁹ article de la Voix du Caillou en date du 8/04/2026.

¹⁰ article de la Voix du Caillou en date du 9/04/2026.

Par ailleurs, il est apparu lors des auditions que les clients des agences ont un meilleur traitement lors des aléas. En effet, elles mettent tout en œuvre pour rediriger leurs clients au plus tôt.

Recommandation n°01 : Aircalin devrait rapidement mettre en place de nouvelles procédures permettant d'améliorer la communication, la prise en charge des clients lors des défaillances techniques et leurs indemnisations.

Même si cela n'entre pas dans le domaine de la pétition, Le CESE-NC souhaite préciser que l'ouverture de la nouvelle ligne d'Aircalin vers Paris impacte l'économie locale notamment les agences de voyages indépendantes qui sont gravement menacées, d'après le syndicat des agences de voyage :

- elles subissent une dépendance accrue envers Aircalin suite à la perte de leurs ventes en correspondance via Singapour,
- elles font également face à une chute de revenus due à la suppression de leur commission historique de 5 %. Il est à noter, que la suppression des commissions d'agence est une tendance mondiale. A ce sujet, l'autorité de la concurrence a imposé, face à la décision d'ACI de les supprimer, une réduction progressive de cette commission jusqu'en 2028 pour leur laisser le temps de s'adapter et de revoir leur modèle économique,
- enfin, elles endurent la concurrence considérée comme déloyale de l'agence intégrée d'Aircalin, qui bénéficie d'une exemption de la TGC et de remises commerciales. En réponse, l'autorité de la concurrence a exigé la séparation physique et comptable des activités "transporteur" et "agence" d'Aircalin, d'ici avril 2026.

Le CESE-NC estime qu'ACI doit considérer davantage les partenaires notamment les agences de voyage, qui participent à la fois à la qualité du secteur touristique du pays ainsi qu'à celle du service clients.

Dans ce contexte, Le CESE-NC s'est interrogé sur la politique aérienne calédonienne et sa gouvernance.

Partie 3 : La politique aérienne calédonienne et la gouvernance

1- Concernant l'absence de stratégie des pouvoirs publics en matière de desserte aérienne.

Il est important de mentionner que la Nouvelle-Calédonie n'est plus dotée d'un schéma territorial des transports.



Le 14ème gouvernement avait élaboré en 2014 un schéma global des transports et de la mobilité (SGTM) : un projet de planification qui instaurait du lien et articulait les initiatives de tous les acteurs. Le SGTM devait ainsi mettre fin à des actions sectorielles au profit d'un maillage d'actions guidées par un **document stratégique**, à des horizons à court, moyen et long termes.

Ce schéma avait notamment comme objectif :

- la rationalisation et le développement de l'outil de transport aérien intérieur et international ;
- l'adaptation des infrastructures aéroportuaires aux besoins.

Dans son rapport d'observations définitives de 2017, la chambre territoriale des comptes soulignait déjà l'absence de stratégie « pays » concernant la desserte aérienne internationale. Elle recommandait à la Nouvelle-Calédonie, en sa qualité d'actionnaire et de collectivité compétente, de l'établir clairement.

Il apparaît qu'actuellement, il n'existe pas de document stratégique validé qui ait vocation à orienter la politique publique de la Nouvelle-Calédonie.

Pour autant, du fait de son positionnement insulaire, elle se doit d'établir un document d'orientation stratégique définissant sa politique en matière de desserte aérienne.

Recommandation n°02 : Le CESE-NC insiste pour que la Nouvelle-Calédonie se dote d'une stratégie en matière de desserte aérienne, tant au niveau international que domestique.

2- Concernant la gouvernance

Selon un rapport de 2017 la CTC indique que l'actionnariat d'ACI est complexe et ajoute : *“Les actions de la société sont détenues indirectement par la Nouvelle-Calédonie via un établissement public, l'ADANC. L'exercice des compétences d'actionnaire et de gestionnaire des questions de desserte aérienne est partagé entre le président du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, le gouvernement collégial et le congrès. Cette complexité rend d'autant plus nécessaire la définition d'un dispositif de contrôle pertinent respectant à la fois la liberté de gestion de la société et les droits de la collectivité actionnaire.”*

Le CESE-NC reconnaît que la gouvernance d'ACI en tant que société anonyme, ne relève que de son CA qui doit assurer la réussite de l'entreprise à remplir les objectifs fixés.

La CTC précise également que : *“Ce n'est pas au travers de son établissement public que la Nouvelle-Calédonie a cherché à exercer son pouvoir d'actionnaire quasi exclusif*

de la compagnie. L'établissement n'est pas associé à son pilotage stratégique et ne participe à aucune remontée structurée d'information sur la gestion de la société à son attention ou à l'attention du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie ou du congrès."

L'actionnaire majoritaire ne définit donc pas d'objectifs, par conséquent ACI prend les mesures de gestion qui lui semblent les plus adaptées à son développement.

L'absence de définition claire du rôle de chacune des institutions (ADANC, gouvernement, congrès) dans la prise de décisions stratégiques, a conduit à des récriminations de la part de membres du congrès. En effet, ce dernier n'a validé ni l'anticipation de la desserte de Paris, ni l'achat de deux Airbus A350-900. Il a juste été informé de la démarche lors de la présentation par ACI.

Le CESE-NC ajoute que la confidentialité commerciale avancée lors des auditions par ACI, au sujet d'une étude IATA consulting qui a servi de base aux décisions de la compagnie, cristallise des tensions au motif du manque de transparence.

Selon ACI ce document, compte tenu des informations confidentielles sur le plan commercial, ne peut être divulgué à l'extérieur de la société.

Cette situation conflictuelle, où des élus du congrès viennent contester des décisions prises par une entreprise publique calédonienne vitale pour le territoire au motif de l'absence de transparence et de validation des décisions par les institutions, est très préjudiciable à la compagnie et à son fonctionnement. La clarification des règles et des responsabilités des différents échelons institutionnels est nécessaire pour remédier à ces situations.

Recommandation n°03 : Le CESE-NC souhaite que le congrès prenne une délibération précisant le rôle des différentes institutions compétentes (gouvernement, congrès et ADANC) aussi bien dans la gouvernance que dans les processus de décisions stratégiques, en matière de transport aérien domestique et international.

Partie 4 : Les leviers d'action identifiés

Le CESE-NC propose également des leviers d'actions qui pourraient être étudiés par la Nouvelle-Calédonie pour limiter les risques et aider le secteur de l'aérien.

1. Concernant le développement touristique

Le CESE-NC considère que les flux des marchés internationaux sont essentiels pour consolider l'exploitation de la compagnie.

Recommandation n°04 : Le CESE-NC demande aux collectivités concernées de se saisir de la politique de développement touristique en concertation avec les acteurs du secteur.

2. Concernant la création d'un pôle d'excellence régional dédié à la maintenance aéronautique.

Lors des auditions, la compagnie a clairement exprimé dans sa prospective de recherche de performance, vouloir participer à la création d'un pôle d'excellence régional dédié à la maintenance aéronautique sur la plateforme aéroportuaire de La Tontouta. Il permettra à la compagnie de gérer efficacement toutes ses futures problématiques techniques et de développer des partenariats commerciaux régionaux.

III – CONCLUSION DU VOEU N°01/2026

Aujourd'hui, c'est l'extra long courrier vers Paris qui a sauvé la compagnie : les bénéfices tirés de cette ligne vers l'Hexagone donnent à Aircalin les ressources financières nécessaires pour maintenir et, à terme, développer à nouveau son réseau moyen courrier (comme la réouverture prévue vers le Japon) lorsque le tourisme régional se relèvera.

Pour répondre à la pétition citoyenne, il est important de rappeler qu'Aircalin représente un instrument stratégique majeur pour la Nouvelle-Calédonie.

Toutefois, la situation économique du territoire et les transformations du transport aérien mondial, imposent une réflexion lucide sur la soutenabilité du modèle actuel.

Trois enjeux apparaissent déterminants :

- **préserver** le désenclavement du territoire,
- **maîtriser** les risques financiers pour la collectivité,
- **renforcer** la gouvernance stratégique de la compagnie.

La question posée par la pétition dépasse les choix d'entreprise d'Aircalin.

Elle concerne plus largement la stratégie de connectivité internationale et de développement touristique que la Nouvelle-Calédonie souhaite se donner et peut assumer pour les prochaines décennies.

Les interrogations posées par la pétition, pourraient être synthétisées comme suit : « *la Nouvelle-Calédonie a-t-elle les moyens financiers et économiques d'assumer durablement le risque pris par sa compagnie internationale, dans l'établissement de liaisons extra long-courrier, ou doit-elle revenir à une stratégie plus régionale ?* ». (audition du 9 mars 2026).

La réponse est **affirmative à court terme** en faveur de l'extra long-courrier, mais **conditionnelle**.

- **Affirmative** car il serait inenvisageable d'interrompre la nouvelle liaison Nouméa-Paris, qui est à l'équilibre dès la première année d'exploitation.
- **Conditionnelle**, car compte tenu des risques possiblement non-soutenables que cette décision fait prendre à la Nouvelle-Calédonie, il est urgent que le gouvernement et le congrès se saisissent :
 - de la définition d'une stratégie de desserte aérienne du territoire,
 - de préciser les responsabilités et les engagements entre les autorités de tutelle et le conseil d'administration d'Aircalin en cas de difficultés financières dépassant les capacités de la compagnie.

Le CESE-NC rappelle ses recommandations :

Recommandation n°01 : Aircalin devrait rapidement mettre en place de nouvelles procédures permettant d'améliorer la communication, la prise en charge des clients lors des défaillances techniques et leurs indemnisations.

Recommandation n°02 : Le CESE-NC insiste pour que la Nouvelle-Calédonie se dote d'une stratégie en matière de desserte aérienne, tant au niveau international que domestique.

Recommandation n°03 : Le CESE-NC souhaite que le congrès prenne une délibération précisant le rôle des différentes institutions compétentes (gouvernement, congrès et ADANC) aussi bien dans la gouvernance que dans les processus de décisions stratégiques, en matière de transport aérien domestique et international.

Recommandation n°04 : Le CESE-NC demande aux collectivités concernées de se saisir de la politique de développement touristique en concertation avec les acteurs du secteur.

Le vœu des commissions a été adopté à l'unanimité des membres présents et représentés par **30 voix « POUR »** dont 9 procurations.

LE SECRÉTAIRE



Gaston POIROI

LE PRÉSIDENT



Jean-Louis d'ANGLEBERMES

Annexe 1 : RAPPORT N°01/2025

- *Nombre de réunions en commission : 8*
- *Adoption en commissions : 16/04/2026*
- *Adoption en bureau: 21/04/2026*
- *Adoption en séance plénière : 24/04/2026*

Invités auditionnés (14) :

- **Monsieur Briec FROGIER**, conseiller de l'assemblée de la province Sud, représentant de la présidente madame Sonia BACKES.
- **Madame Florence BONNAFOUX**, présidente de la chambre territoriale des comptes - CTC
- **Monsieur Stéphane RETTERER**, président de l'Autorité de la concurrence ACNC,
- **Monsieur Georges SELEFEN** accompagné de **messieurs Cédric BONTEMPS**, **Laurent FOGLIANI** et **monsieur Mathias VIDAL** , respectivement président directeur général, directeur général adjoint aux affaires aériennes, directeur de la coordination stratégique et directeur financier d'AIRCALIN,
- **Monsieur MilakuloTUKUMULI** et **madame Danièle MALET**, respectivement président et directrice de l'ADANC,
- **Madame Vaéa FROGIER** accompagnée de **monsieur Stéphane RENAUD**, respectivement présidente du syndicat des agences de voyage de Nouvelle-Calédonie et consultant,
- **Monsieur Didier TAPPERO**, ancien administrateur d'AIRCALIN,
- **Monsieur Didier LEROUX**, en tant qu'ex administrateur d'AIRCALIN,
- **Monsieur Gilles VERNIER**, président UFC que choisir,

Observations par écrit ou entretiens (4):

- Le MEDEF- NC,
- La CCI-NC,
- Monsieur Didier TAPPERO,
- Monsieur Jean-Claude BRIAULT,

Invités n'ayant pu participer ou envoyer des observations par écrit (7):

- Président du gouvernement
- Monsieur Samuel HNEPEUNE
- DAC
- PIL
- PN
- NC tourisme
- QANTAS

Au titre des commissions du CESE :

Ont participé aux travaux : mesdames DALY et ZAOUÏ, messieurs ADJOUHGONIOPE, ANNONIER, BARBANÇON, BELLAGI, CONDOYA, D'ANGLEBERMES, ESTIEUX, GOYETCHE, ITREMA, LAVAL, OLLIVAUD, POIROI, ROCHE, SAUSSAY, WADRENGES, WORETH et ZEISEL.

Étaient présents et représentés lors du vote : mesdames DALY et ZAOUÏ, messieurs ANNONIER, BELLAGI, D'ANGLEBERMES, ESTIEUX, ITREMA, LAVAL, OLLIVAUD, ROCHE, WORETH et ZEISEL.

Était absent lors du vote : messieurs ADJOUHGONIOPE, BARBANÇON, CONDOYA, GOYETCHE, SAUSSAY, TINDAO et WADRENGES.

Annexe 2 : Pétition citoyenne

Pour une réorientation stratégique de la compagnie Aircalin vers le court et moyen-courrier.

La compagnie joue un rôle essentiel pour la mobilité des calédoniens et ses partenaires régionaux. La poursuite des long courriers engendre aujourd'hui des difficultés répétées: retards, annulation, contraintes techniques et financières qui nuisent à la fiabilité du service et à l'image de la Calédonie.

Nous demandons une étude d'évaluation comparative entre l'activité long-courrier (coûts, bénéfice économique , dépendance aux subventions) et l'activité moyen courrier régional (ancrage dans la zone pacifique , connectivité , retombé économique et viabilité économique).

objectif:

- une vision claire documentée sur la durabilité du modèle actuel
- mesurer l' impact financier social du maintien du long courrier
- d'orienter les choix politiques et stratégiques dans l' intérêts des citoyens et des finances publiques

Annexe 3 : compositions ADANC + CA ACI



Agence pour la desserte aérienne
de la Nouvelle-Calédonie

Mandat des administrateurs

MAJ le 18/03/2026

Titulaires	Suppléant(e)s	Organismes représentés	Arrêté désignation	CA début de mandat	Fin de mandat
M. Briec FROGIER	Mme Marie-Jo BARBIER	Congrès de la Nouvelle-Calédonie	2025-817/GNC du 14/05/2025	26/05/2025	25/05/2030
M. Alcide PONGA	Le gouvernement n'a pas désigné de suppléant	Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie	2025-543/GNC du 26/03/2025	26/05/2025	25/05/2030
M. Milakulo TUKUMULI	M. Vaimu'a MULIAVA	Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie	2025-543/GNC du 26/03/2025	26/05/2025	25/05/2030
Mme Naia WATEOU	M. Jean-Gabriel FAVREAU	Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie	2025-1571/GNC du 10/09/2025	26/05/2025	25/05/2030
M. Philippe DUNOYER	M. Jérémie KATIDJO-MONNIER	Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie	2025-543/GNC du 26/03/2025	26/05/2025	25/05/2030
M ^{me} Sonia BACKÈS	Représentant désigné : M. Christophe VERGÈS	Province Sud	/	02/10/2019	Prochaines provinciales
M. Paul NEAOUTYNE	Représentant désigné : Victor TUTUGORO	Province Nord	/	02/10/2019	Prochaines provinciales
M. Mathias WANEUX	Représentant désigné : /	Province des îles Loyauté	/	02/10/2019	Prochaines provinciales
M. Jean-Philippe VOLLMER	La PS n'a pas proposé de suppléant	Socioprofessionnels ou sociétés d'économie mixte de l'aérien ou du développement du tourisme en province Sud	2025-819/GNC du 14/05/2025	26/05/2025	25/05/2030
M. Judickaël SELEFEN	La PN n'a pas proposé de suppléant	Socioprofessionnels ou sociétés d'économie mixte de l'aérien ou du développement du tourisme en province Nord	2025-819/GNC du 14/05/2025	26/05/2025	25/05/2030
M. Cédric IXECO	M. Jacques ADJOUHNGIOPE	Socioprofessionnels ou sociétés d'économie mixte de l'aérien ou du développement du tourisme en province des îles Loyauté	2025-819/GNC du 14/05/2025	26/05/2025	25/05/2030

AVIS DE MODIFICATION

AIR CALEDONIE INTERNATIONAL

Société anonyme
au capital de 11 234 972 619 F CFP
8, rue Frédéric Surleau
98800 NOUMEA
RCS NOUMEA : 91 454

Les actionnaires de la Société ont adopté, aux termes d'une assemblée générale extraordinaire du 27 juin 2025 et du 22 août 2025, les modifications suivantes :

ANCIENNES MENTIONS

Président du conseil d'administration – administrateur : UNE Marcel

Directeur général : SELEFEN Georges

Directeur général délégué : ADRIAN Lionel

Administrateur : L'AGENCE POUR LA

DESSERTA AERIENNE DE LA NOUVELLE-

CALEDONIE représentant permanent : TYUIE-

NON Gilbert

Administrateur : AIR FRANCE FINANCES repré-

sentant permanent : DARCEAUX Boris

Administrateur : SOCIETE CALEDONIENNE DE

TRANSPORT AERIEN représentant perman-

ent : HOMBOUY Daniel

Administrateur : FOREST Mickaël

Administrateur : WAMINYA Guillaume

Administrateur : SLAMET Yannick

Censeur : Jean-Baptiste LEROUX

NOUVELLES MENTIONS :

Président du conseil d'administration – ad-

ministrateur : SELEFEN Georges

Directeur général : SELEFEN Georges

Administrateur : L'AGENCE POUR LA

DESSERTA AERIENNE DE LA NOUVELLE-

CALEDONIE représentant permanent : TUKU-

MULI Milakulo

Administrateur : AIR FRANCE FINANCES repré-

sentant permanent : DARCEAUX Boris

Administrateur : SOCIETE CALEDONIENNE DE

TRANSPORT AERIEN représentant perman-

ent : HOMBOUY Daniel

Administrateur : SELEFEN Judikaël

Administrateur : IHAGE William

Administrateur : CUENET Jean-Pierre

Administrateur : BALLANDE Louis

Administrateur : DUNOYER Philippe

Administrateur : SLAMET Yannick

Administrateur : MARTIN Xavier

Administrateur : JEAN-BAPTISTE Yves

Censeur : Jean-Baptiste LEROUX et Eric Wiard

Le Président du Conseil d'administration