

Décision n° 2025-PAC-02 du 30 juillet 2025

**relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur du transport aérien de passagers
et des services d'agences de voyages en Nouvelle-Calédonie**

L'Autorité de la concurrence de la Nouvelle-Calédonie,

Vu la saisine du 24 décembre 2024, enregistrée le jour-même sous les numéros 24-0024F et 24-0025MC, par laquelle le syndicat des agences de voyages en Nouvelle-Calédonie a saisi l'Autorité de la concurrence de la Nouvelle-Calédonie (ci-après « l'Autorité ») de pratiques mises en œuvre par la société Air Calédonie International dans le secteur du transport aérien et des agences de voyages en Nouvelle-Calédonie et a sollicité le prononcé de mesures conservatoires ;

Vu le livre IV du Code de commerce applicable en Nouvelle-Calédonie (ci-après « Code de commerce ») et notamment ses articles Lp. 421-1, Lp. 421-2 et Lp. 464-2 ;

Vu la note d'évaluation préliminaire du 13 mars 2025 adressée à la société Air Calédonie International par le service d'instruction ;

Vu la proposition d'engagements de la société Air Calédonie International du 11 avril 2025, mise en ligne le 16 avril 2025 sur le site internet de l'Autorité pour un test de marché ;

Vu les observations du 14 mai 2025 présentées par le syndicat des agences de voyages dans le cadre du test de marché ;

Vu les décisions de la rapporteure générale relatives au secret des affaires n° 25-DSA-01 et n° 25-DSA-02 du 26 février 2025, n° 25-DSA-03, n° 25-DSA-04 et n° 25-DSA-05 du 12 mars 2025 ;

Vu les autres pièces du dossier ;

La rapporteure générale, les rapporteurs et les représentants du syndicat des agences de voyages en Nouvelle-Calédonie et de la société Air Calédonie International entendus lors de la séance du 8 juillet 2025, le commissaire du gouvernement ayant été régulièrement convoqué ;

Adopte la décision suivante :

Résumé

Par cette décision, l'Autorité accepte les engagements de la société Air Calédonie International (ACI) et clôt la procédure de mesures conservatoires ainsi que la procédure au fond initiée devant elle en décembre 2024 par le syndicat des agences de voyages, qui dénonçait des pratiques mises en œuvre dans le secteur du transport aérien de passagers et des services d'agences de voyages en Nouvelle-Calédonie.

Lors de l'instruction de cette demande de mesures conservatoires, le service d'instruction a mis en évidence plusieurs préoccupations de concurrence, notamment liées à **la modification unilatérale, par ACI, du système de rémunération des agences de voyages**. Alors qu'un taux de commission fixe de 5 % était jusqu'alors appliqué, **ACI a annoncé sa suppression au 1^{er} janvier 2025 au profit d'un dispositif plafonné à 3 %, subordonné à l'atteinte d'objectifs commerciaux individualisés**. Ce système reposait sur un ensemble de primes de nature à inciter les agences de voyages à privilégier la vente de billets ACI au détriment de ses concurrents, **caractérisant des rabais fidélisants renforçant le pouvoir de marché d'ACI et créant un effet d'éviction à l'encontre des autres compagnies aériennes**.

Par ailleurs, l'instruction a fait apparaître **un risque d'abus de position dominante lié à la rupture des relations commerciales établies** : les agences de voyages n'avaient été informées de la suppression de la commission fixe que par un courrier du 19 novembre 2024, soit seulement un mois et dix jours avant l'entrée en vigueur du nouveau dispositif. Ce délai était manifestement insuffisant, notamment eu égard à l'ancienneté des relations commerciales, de la dépendance économique des agences à l'égard d'ACI, et de l'importance des flux d'affaires concernés.

Le service d'instruction a également relevé **un risque de discrimination au détriment des agences de voyages indépendantes**, résultant de la situation d'intégration verticale d'ACI, qui exploite sa propre agence de voyages. En l'absence de comptabilité analytique, ACI ne dispose pas des éléments lui permettant de connaître avec exactitude le coût réel de fonctionnement de son agence, créant **un risque de prix prédateurs susceptibles d'évincer les agences concurrentes**.

Le 13 mars 2025, une évaluation préliminaire a été transmise à ACI, sur le fondement de laquelle la compagnie a proposé plusieurs engagements destinés à répondre à ces préoccupations, conformément au I de l'article Lp. 464-2 du Code de commerce.

ACI s'engage tout d'abord à respecter **un délai de préavis de 18 mois** avant toute modification de son système de rémunération des agences. Ce délai, prenant effet au 19 novembre 2024, implique que les conditions antérieures, et notamment la commission fixe de 5 %, resteront applicables jusqu'au 19 mai 2026. À cette date, **une convention unique et standardisée, conclue avec l'ensemble des agences, entrera en vigueur jusqu'au 31 décembre 2028**. Elle reposera sur un système de rémunération combinant une part fixe de 3,5 %, et une part variable encadrée par deux conditions strictes : l'interdiction de toute rétroactivité des primes et l'exclusion de tout mécanisme d'exclusivité. Toute modification ultérieure de la convention devra faire l'objet d'un agrément préalable de l'Autorité.

ACI s'engage également à traiter l'ensemble des agences de manière équitable, qu'il s'agisse des conditions de rémunération ou de l'accès aux offres commerciales. Cette obligation de non-discrimination couvre en particulier l'agence de voyages interne d'ACI, qui ne pourra bénéficier d'aucun traitement préférentiel. Enfin, **ACI s'engage à séparer strictement ses activités de transport aérien et d'agence de voyages, en instaurant une comptabilité analytique distincte**. Ce nouveau modèle devra être validé par l'Autorité avant le 31 décembre 2025 pour une mise en œuvre effective au plus tard le 1^{er} avril 2026.

Un mandataire indépendant sera chargé de contrôler le respect de ces engagements.

Aux termes de sa décision, l'Autorité considère que les engagements d'ACI répondent aux préoccupations de concurrence identifiées et présentent un caractère substantiel, crédible et vérifiable.

(Ce résumé a un caractère strictement informatif. Seul font foi les motifs de la décision numérotés ci-après).

Sommaire

I. Constatations	4
A. Le rappel de la procédure	4
B. Les parties concernées	5
1. La partie saisissante : le syndicat des agences de voyages	5
2. La société Air Calédonie International	6
C. Les secteurs concernés	6
1. Le secteur du transport aérien de passagers international	6
2. Le secteur des services d'agences de voyages	9
D. Les pratiques dénoncées	11
1. Fonctionnement du nouveau système de rémunération	11
2. Une convention individuelle et personnalisée fondée sur des objectifs de performance qualitatifs et quantitatifs	13
E. Les pratiques constatées au cours de l'instruction	15
II. Analyse des risques d'atteinte à la concurrence	16
A. Les marchés pertinents et la position des parties sur ces marchés	16
1. Le marché des services des agences de voyages aériens	17
2. Le marché des services du transport aérien	20
3. L'existence d'un lien de connexité entre les marchés	21
B. L'analyse préliminaire du nouveau système de rémunération des agences	22
1. La pratique d'abus résultant d'une rupture des relations commerciales établies	22
2. La pratique de rabais et remises fidélisants	29
III. Mise en œuvre de la procédure d'engagements	39
A. Les engagements proposés par ACI	40
B. Les observations recueillies lors du test de marché	41
IV. Discussion	42
A. Sur l'absence de préoccupations de concurrence formulées à l'encontre de pratiques visées dans la saisine	42
B. Sur le caractère proportionné et suffisant des engagements pour répondre aux préoccupations de concurrence	43
1. Des engagements permettant de répondre aux risques concurrentiels identifiés	43
2. Des engagements contrôlés et vérifiés par un mandataire	45
3. Des engagements assortis d'une durée satisfaisante	46
V. Conclusion	46
DÉCISION	47

I. Constatations

A. Le rappel de la procédure

1. L'article Lp. 462-5 du Code de commerce permet aux organismes mentionnés au deuxième alinéa de l'article Lp. 462-1 du même code, parmi lesquels figurent notamment les organisations professionnelles et syndicales, de saisir l'Autorité pour toutes les pratiques visées aux titres II et IV du Code de commerce.
2. Par courrier en date du 24 décembre 2024, le syndicat des agences de voyages en Nouvelle-Calédonie (SAVNC) a saisi l'Autorité de pratiques anticoncurrentielles mises en œuvre par la société Air Calédonie International (ci-après « ACI ») dans le secteur des agences de voyages en Nouvelle-Calédonie¹.
3. Il reproche à ACI d'avoir pris « *la décision unilatérale d'arrêter le commissionnement de 5% sur les ventes de billets d'avion* » accordé aux agences de voyages et d'avoir proposé en substitution « *un contrat d'objectif spécifique à chaque agence* »².
4. En outre, selon le plaignant, ACI détiendrait une position dominante sur les marchés du transport aérien de passagers pour les vols au départ et à destination de la Nouvelle-Calédonie. Le nouveau mode de rémunération des agences, fondé sur des objectifs de vente, aurait pour effet d'évincer certaines agences de voyages du marché de la distribution de vols, au bénéfice d'ACI, opérateur verticalement intégré également actif sur ce marché. Ce dispositif, qui prévoit l'accès d'ACI aux statistiques de vente hebdomadaires de chaque agence, y compris pour le compte de compagnies concurrentes, aurait également pour objet ou pour effet de renforcer la position dominante de la société sur le marché du transport aérien de passagers.
5. Le syndicat dénonce également comme une entente anticoncurrentielle la proposition d'accord entre ACI et les agences visant à augmenter les frais de service de ces dernières, afin de compenser la suppression des commissions sur les billets d'avion.
6. En sus de sa saisine au fond, le syndicat des agences de voyages a déposé une demande de mesures conservatoires sur le fondement de l'article Lp. 464-1 du Code de commerce, afin d'obtenir la suspension du nouveau dispositif de rémunération des agences et le rétablissement des conditions commerciales antérieures jusqu'à ce que l'Autorité ait statué au fond³.
7. Afin de dissiper ces préoccupations de concurrence, la société ACI a, par courrier du 11 février 2025⁴, manifesté son intention de se prévaloir de la procédure d'engagements prévue à l'article Lp. 464-2 du Code de commerce et par le communiqué n° 2019-02 du 21 mai 2019 relatif à la procédure d'engagements devant l'Autorité de la concurrence de la Nouvelle-Calédonie.
8. A la suite du souhait exprimé par ACI que soit examinée la possibilité de clore la procédure au vu d'engagements, le service d'instruction a adressé à ACI, le 13 mars 2025, une évaluation préliminaire des pratiques en cause, faisant état de préoccupations de concurrence. Le 11 avril 2025, ACI a transmis à l'Autorité une proposition d'engagements.
9. Conformément au communiqué précité, cette proposition d'engagements a été soumise à un test de marché du 16 avril au 16 mai 2025. Un résumé de l'affaire et les engagements proposés par ACI ont ainsi été publiés afin de permettre aux tiers intéressés de présenter leurs observations

¹ Voir la saisine du syndicat des agences de voyages du 24 décembre 2024 (Annexe 1, Cotes 1-30).

² *Ibid.*, page 2 (Annexe 1, Cote 2).

³ *Ibid.*, page 5 (Annexe 1, Cote 5).

⁴ Voir la demande de bénéficier de la procédure d'engagements d'ACI du 11 février 2025 (Annexe 76, Cote 490).

sur le contenu de la proposition. Seul le syndicat des agences de voyages a présenté des observations le 14 mai 2025.

B. Les parties concernées

1. La partie saisissante : le syndicat des agences de voyages

10. Le syndicat des agences de voyages en Nouvelle-Calédonie, créé en 1965 et constitué sous forme d'association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, est inscrit au répertoire RIDET sous le numéro 0 513 549.
11. Le syndicat représente huit agences de voyages, toutes actives dans la fourniture de prestations de services en matière de commercialisation de titres de transport, de séjours, d'hébergement et de voyages organisés, qu'ils soient extérieurs ou intérieurs au territoire de la Nouvelle-Calédonie. Il est habilité à défendre les intérêts de ses membres et à ester en justice⁵.
12. Les membres du syndicat sont les suivants :
 - **L'agence de voyages Pacifique Lagon**, située à Nouméa⁶. Franchisée Havas Voyages, elle bénéficie d'accords commerciaux conclus par son franchiseur avec certaines compagnies aériennes⁷. Au titre de l'exercice clos de 2023, la société a réalisé un chiffre d'affaires de 163 225 762 F. CFP ;
 - **L'agence de voyages Tropic Travel**, située au Mont-Dore⁸. Son chiffre d'affaires pour l'exercice 2023 s'élève à 665 601 680 F. CFP ;
 - **L'agence de voyages Asia Voyages**, située à Nouméa⁹. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 704 068 862 F. CFP au titre de l'exercice clos de 2023 ;
 - **L'agence de voyages Brock**, située à Nouméa¹⁰, laquelle a réalisé un chiffre d'affaires de 107 210 952 F. CFP en 2023 ;
 - **L'agence de voyages Voyageance**, située à Nouméa¹¹. Son chiffre d'affaires s'élève à 34 131 142 F. CFP en 2023. M. David Guenant est gérant associé unique de cette agence ainsi que de l'agence Brock ;
 - **L'agence de voyages Agence Maritime et Aérienne Calédonienne (AMAC)**, située à Nouméa¹². Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 39 265 145 F. CFP en 2023 ;
 - **L'agence de voyages TPV**, située à Nouméa. Au titre de l'exercice clos de 2023, la société a réalisé un chiffre d'affaires de 340 285 098 F. CFP ;
 - **L'agence de voyages Axxess Travel**, située à Nouméa¹³. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 1 596 655 931 F CFP pour l'exercice clos de 2023. M. Henri-Frédéric Pujol en est le gérant, ainsi que de l'agence TPV.

⁵ Il dispose à cet égard d'un mandat pour représenter les huit agences dans la présente affaire (voir les pages 10 à 16 de la saisine du syndicat des agences de voyages du 24 décembre 2024 - Annexe 1, Cotes 10-16).

⁶ La société Pacifique Lagon est immatriculée au RCS de Nouméa sous le numéro 398 669 depuis le 15 juin 1994.

⁷ Voir le courriel du syndicat des agences de voyages en date du 28 janvier 2025 (Annexe 49, Cote 510).

⁸ La société Tropic Travel est immatriculée au RCS de Nouméa sous le numéro 106 195 depuis le 29 septembre 1987.

⁹ La société Asia Voyages est immatriculée au RCS de Nouméa sous le numéro 219 667 depuis le 21 mars 1989.

¹⁰ La société Agent Général Brock est immatriculée au RCS de Nouméa sous le numéro 515 734 depuis le 2 avril 1998.

¹¹ La société Voyageance est immatriculée au RCS de Nouméa sous le numéro 332 25 depuis le 29 janvier 1971.

¹² La société Agence Maritime et Aérienne Calédonienne est immatriculée au RCS de Nouméa sous le numéro 345 95 depuis le 10 juin 1971.

¹³ La société Axxess Travel est immatriculée au RCS de Nouméa sous le numéro 306 837 depuis le 7 octobre 1981.

2. La société Air Calédonie International

13. ACI est une société anonyme¹⁴, dont le siège social est situé à Nouméa. Son capital social est détenu à 99,4 % par la Nouvelle-Calédonie, *via* un établissement public dénommé « Agence pour la desserte aérienne de la Nouvelle-Calédonie » (ADANC).
14. L'objet statutaire de la société est le transport aérien de voyageurs et de marchandises. ACI exerce cette activité exclusivement sur les liaisons aériennes extérieures, la desserte intérieure étant assurée par la société Air Calédonie, détenue par la Nouvelle-Calédonie et les trois provinces du territoire¹⁵, ainsi que, de manière accessoire, par la compagnie Air Loyauté, détenue par la société d'économie mixte provinciale des îles Loyauté (SODIL), qui assure depuis 2015 une desserte inter-îles. La base d'exploitation opérationnelle d'ACI est située à l'aéroport international de La Tontouta, à 47 kilomètres au nord de Nouméa.
15. En 2023, ACI a réalisé un chiffre d'affaires de 20 812 653 393 F. CFP HT.
16. ACI est une entreprise horizontalement intégrée, intervenant à la fois sur les marchés du transport aérien civil de passagers et du transport de marchandises.
17. Elle est également verticalement intégrée : elle dispose d'une agence de voyages interne, dotée d'une licence d'agent de voyages. Cette agence est qualifiée par la compagnie de « *premier canal de vente (après Internet), avec une force de vente importante* »¹⁶. Elle a généré un chiffre d'affaires de [Confidentiel] F. CFP en 2024 (incluant les ventes par téléphone). Ses effectifs sont estimés à environ 20 ETP¹⁷.
18. Ces différentes activités ne présentent aucune étanchéité sur le plan comptable, et il n'existe pas de comptabilité analytique propre à chaque activité de la compagnie¹⁸.

C. Les secteurs concernés

19. Les pratiques dénoncées concernent à la fois le secteur du transport aérien de passagers international (1) et celui des services d'agences de voyages physiques (2).

1. Le secteur du transport aérien de passagers international

a. Une domination d'ACI amplifiée à la suite de la crise de 2024

20. En 2024, ACI a transporté 89 % des passagers de l'aéroport international de La Tontouta¹⁹. Qantas, Air New Zealand et Air Vanuatu se partageaient les 11 % restants. Si ces compagnies représentent des alternatives à ACI pour la desserte de leurs territoires d'origine sur des vols moyen-courriers, seule ACI opère des vols long-courriers depuis Nouméa.
21. ACI dispose du programme le plus développé, avec sept liaisons moyen-courriers, opérées en Airbus A320, reliant Nouméa à Sydney, Brisbane, Auckland, Port-Vila, Nadi et Wallis.

¹⁴ La société Air Calédonie International est immatriculée au RCS de Nouméa sous le numéro 91 454 depuis le 19 août 1983 (Annexe 57, Cote 317).

¹⁵ Depuis le 21 juillet 2025, la Nouvelle-Calédonie a transféré ses parts à titre gratuit à l'ADANC ; voir la délibération du congrès n° 500 du 21 juillet 2025 portant transfert à titre gratuit des parts sociales détenues par la Nouvelle-Calédonie dans le capital de la société Air Calédonie à l'agence pour la desserte aérienne de la Nouvelle-Calédonie.

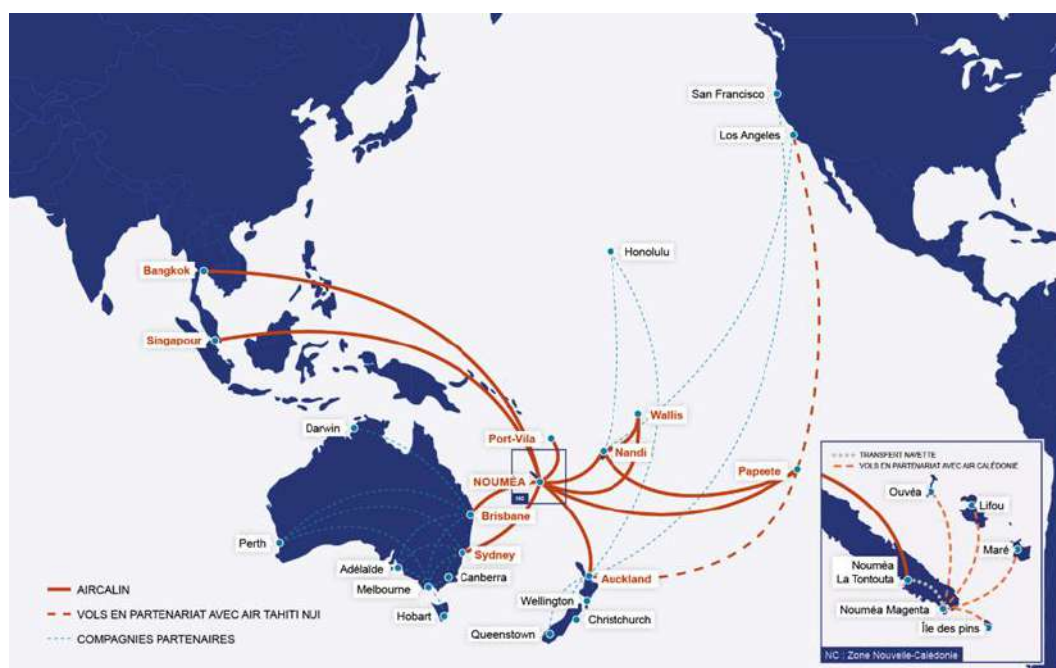
¹⁶ Voir le procès-verbal d'audition d'ACI en date du 28 janvier 2025 (Annexe 7, Cote 56).

¹⁷ *Ibid.* (Annexe 7, Cote 57).

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Voir les données transmises par la CCI-NC en réponse à la demande d'informations du service d'instruction du 30 décembre 2024 (Annexe 67, Cote 416).

Programme de vols d'ACI dans le Pacifique



Source : Site internet d'Aircalin, page « Nos destinations »

22. Qantas dessert pour sa part Sydney (deux rotations hebdomadaires) et Brisbane (une rotation hebdomadaire).
23. ACI exploite également quatre liaisons long-courriers, opérées en Airbus A330, à destination de Papeete, Singapour, Bangkok et Paris (avec une escale à Bangkok).
24. En outre, le programme d'ACI a considérablement évolué depuis mai 2024, avec la suspension de la desserte de Melbourne en juillet puis de la ligne Tokyo-Nouméa en septembre et l'ouverture d'une ligne Nouméa-Paris *via* Bangkok à compter du 11 décembre.

Les lignes desservies directement par ACI

Les vols directs d'Air Calédonie International	
Destinations	Rotations hebdomadaires
SINGAPOUR	4 rotations par semaine les mardis, jeudis, vendredis, dimanches
SYDNEY	1 à 2 rotations par semaine les mercredis et dimanches
AUCKLAND	1 rotation par semaine les dimanches
WALLIS	2 rotations par semaine les lundis et samedis, 3ème fréquence les jeudis du 13 décembre au 13 février
NANDI	2 rotations par semaine les mardis et samedis
PAPEETE	1 rotation par semaine via Nandi les mardis
PORT-VILA	1 rotation par semaine les vendredis du 13 décembre au 28 mars
PARIS	2 rotations par semaine via Bangkok
BANGKOK	2 rotations par semaine les mercredis et samedis

Source : Site internet d'Aircalin

25. Les émeutes ayant débuté en mai 2024 sur le territoire ont lourdement affecté l'économie calédonienne dans la plupart de ses composantes, le secteur du transport aérien ne faisant pas exception. Le rapport de la commission consultative et économique de l'aéroport de La Tontouta en 2024 souligne un impact durable en exposant que : « *la crise aura un impact de -40% sur le trafic passagers initialement attendu en 2024 (492 000 passagers représentant 95% de 2019), soit -30% par rapport à 2023. Le programme NW24 (oct 24-mars 25) proposé par les compagnies offre 40% de sièges en moins qu'à la NW23. Aussi, les hypothèses partagées avec*

les compagnies aériennes établissent un retour du trafic passagers au niveau de 2023 à l'horizon 2028/2029 »²⁰.

26. Les déclarations d'ACI lors de son audition confirment ces tendances dans les termes suivants : *« on a connu en 2024 un nombre total de passagers d'environ 279 000 passagers. On projette un niveau équivalent en 2025 (270 000 passagers). On estime que la crise est aussi profonde que la crise Covid, avec un retour à la normale anticipé pour 2029. (...) il y a eu une forte diminution du programme de vol, liée à l'arrêt complet de l'activité touristique (inbound) et une réduction de la demande sur notre marché mère (la Nouvelle-Calédonie) »²¹.*
27. Air New Zealand a par ailleurs suspendu en mai 2024 sa liaison vers Auckland, initialement opérée à raison de deux à trois rotations par semaine, et prévoit une reprise en octobre 2025. Fiji Airways, qui exploitait deux rotations hebdomadaires vers Nadi depuis novembre 2023, a également suspendu son service. Enfin, Air Vanuatu, placée en liquidation judiciaire depuis mai 2024, a cessé toutes ses rotations internationales, y compris la ligne Nouméa-Port-Vila.
28. La réduction, voire le retrait, des offres concurrentes sur le marché calédonien a contribué à renforcer la part de marché d'ACI sur plusieurs routes. Comme le souligne la compagnie, *« [i]l est avéré que depuis le départ de Fiji Airways, d'Air New Zealand et la faillite d'Air Vanuatu, la part (...) de l'activité d'Aircalin en 2024 dans le ciel calédonien s'est accrue »²².*

b. Une domination relativisée par l'existence de partenariats entre compagnies aériennes

29. Si les transporteurs aériens exploitent des lignes en concurrence, leur offre repose souvent sur des partenariats, à degrés d'intégration variables : accords d'interligne (*interline*), de partage de codes (*code-share*), alliances ou joint-ventures. Certains de ces dispositifs peuvent susciter des préoccupations de concurrence.
30. L'accord d'interligne, forme la plus fréquente de coopération, permet l'émission d'un billet unique pour un trajet impliquant plusieurs transporteurs. Elle garantit aux passagers la continuité du voyage, les transporteurs étant responsables de l'acheminement et de la résolution des éventuels aléas. Ces accords peuvent prévoir l'enregistrement des bagages à l'aéroport de départ et leur récupération à l'arrivée, la réémission de cartes d'embarquement lors des correspondances ou la récupération des bagages en escale, notamment dans le cas de vols domestiques postérieurs à l'arrivée.
31. Comme l'indique la Chambre territoriale des comptes de Nouvelle-Calédonie, dans le cas de l'interligne *« [l]a destination finale du passager n'est pas directement desservie par Aircalin. La compagnie vend toutefois un seul billet pour l'ensemble du voyage (...). Les compagnies aériennes concernées ont conclu des accords commerciaux bilatéraux dénommés "special prorate agreement" (SPA) lesquels fixent les tarifs de leurs vols respectifs applicables à l'autre compagnie. Ce système permet à Aircalin de vendre des billets pour des vols effectués par d'autres compagnies et à celles-ci de vendre des vols effectués par Aircalin. Lorsqu'Aircalin procède à la vente d'un billet, le tarif contractuellement fixé pour le vol opéré par l'autre compagnie est rétrocédé par Aircalin à cette dernière. Inversement, lorsque la compagnie partenaire a réalisé la vente sur un vol Aircalin, elle rétrocède à Aircalin le tarif contractuellement fixé correspondant au vol opéré par Aircalin. Les SPA conclus avec KLM, Finnair et Alitalia lui permettent de proposer d'autres destinations et tarifs vers l'Europe et la*

²⁰ Voir le rapport de la Commission consultative et économique (COCOECO) sur l'aéroport de Nouméa La Tontouta, en date du 26 novembre 2024 (Annexe 68, Cote 432).

²¹ Voir le procès-verbal d'audition d'ACI en date du 28 janvier 2025 (Annexe 7, Cotes 49-50).

²² Voir la note d'ACI à l'attention du service d'instruction en date du 7 janvier 2025 (Annexe 58, Cote 323).

métropole. Au total, une vingtaine d'accords SPA conclus par Aircalin sont aujourd'hui en vigueur avec diverses compagnies internationales. »²³.

32. Les accords de partage de codes permettent à une compagnie de commercialiser sous son propre numéro de vol des sièges exploités par une autre compagnie.
33. En Nouvelle-Calédonie, ACI (code SB) a noué de tels accords avec Air France (AF), Qantas (QF), Air New Zealand (NZ), Japan Airlines (JL), Air Tahiti Nui (TN) et Air Vanuatu (NF). Par exemple, le vol Nouméa-Tokyo n° SB800, opéré par ACI, porte également le n° AF4020 : ACI est le transporteur effectif (*operating carrier*) et Air France un transporteur commercial (*marketing carrier*), ce qui permet à Air France de vendre des sièges sur ce vol sous son propre code.
34. Selon les modalités des accords, la compagnie commercialisante peut acheter des blocs de sièges sur un vol de la compagnie exploitante ou vendre librement tout siège du vol. Des accords de gamme assurent quant à eux un niveau de service homogène entre les classes de réservation des différents transporteurs.
35. Ces accords permettent généralement aux clients du transporteur commercialisant le vol de cumuler des avantages fidélité (crédit de miles, billets prime), et à ce dernier de renforcer la fidélisation de sa clientèle.
36. Contrairement aux accords d'interligne, qui peuvent être passés entre transporteurs sans exigence réglementaire particulière, le partage de codes, lorsqu'il porte sur des lignes internationales, requiert une autorisation expresse dans des accords internationaux de droits de trafic.
37. Afin de proposer une offre diversifiée malgré les limitations de droits de trafic, les compagnies aériennes ont mis en place des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers. Les alliances SkyTeam, Star Alliance et Oneworld dominent aujourd'hui le secteur au niveau mondial. Elles permettent une couverture accrue de destinations en systématisant les partages de codes et les interlignes, de mutualiser leurs programmes de fidélité et de rationaliser leurs opérations au sol en partageant des surfaces et équipements aéroportuaires.
38. ACI ne fait toutefois partie d'aucune des trois grandes alliances mondiales précitées. L'entrée dans ces alliances implique en effet des coûts importants, notamment liés aux adaptations à réaliser sur les systèmes informatiques des transporteurs, ce qui en limite l'accès aux petits transporteurs.

2. Le secteur des services d'agences de voyages

39. L'activité des agences de tourisme et de voyages est réglementée en Nouvelle-Calédonie par la délibération n° 185 du 10 mai 2001²⁴, qui définit leur activité ainsi :

« Est considérée comme agence de voyages ou agence de tourisme, toute personne physique ou morale qui se livre ou apporte son concours, quelles que soient les modalités de sa rémunération, aux opérations consistant en l'organisation ou la vente :

- *De voyages ou de séjours individuels ou collectifs,*
- *De services pouvant être fournis à l'occasion de voyages ou de séjours, notamment la délivrance de titres de transport, la réservation de chambres dans les établissements hôteliers, la délivrance de bons d'hébergement ou de restauration,*

²³ Voir le rapport d'observations définitives de la Chambre territoriale des comptes de Nouvelle-Calédonie du 2 juin 2017 relatif à la gestion de la société Air Calédonie International pour les exercices 2010 et suivants, pages 46 et suivantes.

²⁴ Délibération n° 185 du 10 mai 2001 réglementant la création et le fonctionnement des agences de voyages et des agences de tourisme, JONC du 5 juin 2001, p. 2644.

- *De forfaits touristiques, résultant de la combinaison préalable d'au moins deux opérations portant respectivement, sur le transport, le logement ou d'autres services non accessoires au transport ou au logement et représentant une part significative dans le forfait ; dépassant vingt-quatre heures ou une nuitée ; vendus ou offerts à la vente à un prix tout compris »²⁵.*

40. La distinction est opérée entre **les agences de voyages**, qui organisent la vente de prestations extérieures à la Nouvelle-Calédonie, et **les agences de tourisme**, qui organisent la vente de prestations locales.
41. Cette délibération régleme également l'accès à la profession, nécessitant la délivrance, par la direction des affaires économiques du gouvernement, d'une licence d'agence de tourisme ou d'agence de voyages. Cette licence est notamment requise pour la commercialisation de forfaits touristiques, définis comme une combinaison préalable d'au moins deux prestations relatives au transport, à l'hébergement ou à d'autres services touristiques.
42. Il existe, en Nouvelle-Calédonie, huit agences de voyages indépendantes, non intégrées avec une compagnie aérienne et propriétaires d'une licence d'agence de voyages (dites « émettrices »). Ces agences opèrent à partir d'un point de vente physique. A celles-ci s'ajoutent huit agences propriétaires d'une licence d'agence de tourisme (dites « réceptives »). Trois agences possèdent actuellement les deux licences, leur permettant d'être à la fois émettrice et réceptive²⁶.
43. À la différence des voyagistes (ou tour-opérateurs), qui conçoivent leurs propres offres, les agences de voyages agissent comme intermédiaires entre les prestataires de services (compagnies aériennes, hôteliers, loueurs de voitures, assureurs) et les consommateurs. Elles commercialisent des prestations, notamment des circuits et séjours, en percevant une commission versée par leurs fournisseurs. Elles perçoivent également des commissions proportionnelles sur les ventes de billets d'avion, versées par les compagnies aériennes²⁷.
44. Astreintes à un devoir de conseil, les agences de voyages calédoniennes assument la responsabilité juridique de l'exécution des prestations vendues, bien que leur mise en œuvre soit assurée par les prestataires tiers.
45. En Métropole et dans l'Union européenne, les responsabilités des agences de voyages diffèrent selon la nature des prestations commercialisées : alors qu'elles sont responsables de plein droit de la bonne exécution des voyages à forfait en application de la directive (UE) 2015/2302 du 25 novembre 2015, transposée en droit français aux articles L. 211-1 et suivants du Code du tourisme (lequel n'est pas applicable en Nouvelle-Calédonie), la jurisprudence ne les considère que comme mandataires lorsqu'elles commercialisent un titre de transport seul (« vol sec ») en tant qu'intermédiaire d'une compagnie aérienne. Dès lors, hormis en cas de faute de l'agence, alors responsable en application de l'article 1992 du Code civil, la responsabilité de l'exécution ou du remboursement du vol échoit au seul transporteur.
46. En Nouvelle-Calédonie, la délibération n° 185 du 10 mai 2001 se limite à évoquer en son article 22-4 que la responsabilité du « vendeur » vis-à-vis de « l'acheteur ».
47. Généralement titulaires d'agréments des transporteurs ou de l'Association du transport aérien international (ci-après « IATA ») pour la vente de billets aériens, les agences ont la faculté d'émettre et de modifier les titres de transport à la demande de leur clientèle, puis de transmettre aux transporteurs les fonds correspondants *via* un système dédié de facturation et de compensation, appelé « *Billing Settlement Plan* » (plan de facturation et de règlement, ci-après « BSP »). Ce système permet aux agences d'agréger leurs ventes hebdomadaires, d'établir un

²⁵ *Ibid.*, Article 1^{er}.

²⁶ Voir l'avis de l'Autorité n° 2025-A-01 du 10 février 2025 sur la situation de la concurrence dans le secteur des agences de tourisme et de voyages, §11 et suivants.

²⁷ *Ibid.*

rapport consolidé et de procéder à un unique versement, lequel est ensuite redistribué par l'IATA à chaque compagnie concernée, déduction faite de la commission retenue.

48. À côté des agences physiques, se développent les agences en ligne (*Online Travel Agencies* ou OTA) lesquelles servent d'intermédiaire sur un marché qui comprend deux faces, mettant en relation les prestataires de services touristiques (hôtels, prestataires d'activités touristiques, prestataires de services de transports, *etc*) et les consommateurs de produits touristiques²⁸.
49. Sur le versant amont du marché, les prestataires transmettent aux OTA leurs offres (contenu, tarifs, disponibilités), que ces dernières traduisent, référencent et rendent accessibles en ligne. Elles offrent également aux hôteliers des services de publicité et de réservation en ligne en rendant l'opérateur touristique « visible » sur Internet, procurant aux opérateurs touristiques l'accès à des consommateurs. Ces services sont facturés aux opérateurs touristiques à travers des commissions définies en pourcentage du prix de détail du produit touristique et exigées en cas de réservation.
50. Sur le versant aval du marché, les OTA fournissent aux consommateurs des services gratuits de recherche, comparaison et réservation de produits touristiques. On distingue parmi les OTA les sites des plateformes de réservation d'hôtels dédiés à la réservation de nuitées d'hébergement, des sites d'agences de voyages ou de tourisme en ligne, qui commercialisent une gamme plus large de produits touristiques (nuitées, vols, billets de transport par voie maritime, forfaits de voyage, location de voiture, *etc*) et qui peuvent être généralistes ou spécialisées dans des services de voyage. Leur modèle économique repose principalement sur les commissions, mais peut aussi inclure des frais de service ou des abonnements.

D. Les pratiques dénoncées

51. Le syndicat des agences de voyages dénonce l'introduction, par ACI, à compter du 1^{er} janvier 2025, d'un nouveau système d'incitations en remplacement du dispositif de commissionnement jusque-là en vigueur. Cette évolution résulte d'une décision adoptée par le conseil d'administration d'ACI en date du 15 octobre 2024²⁹.
52. Jusqu'alors, les agences de voyages indépendantes accréditées IATA en Nouvelle-Calédonie percevaient de la part d'ACI une commission de base sur les ventes de billets d'avion³⁰. Ce taux de commissionnement s'élevait à 9 % avant 2009, puis a été abaissé à 5 % à compter de juillet 2009.
53. Entre le 28 et le 30 octobre 2024, un représentant d'ACI s'est rendu dans chacune des agences pour présenter ce changement de modèle. Celui-ci a fait l'objet d'une première discussion entre le syndicat des agences de voyages et la compagnie le 14 novembre 2024, puis d'une formalisation dans un courriel en date du 19 novembre 2024³¹. Dans ce courriel, ACI précise également les mesures destinées à succéder au commissionnement.

1. Fonctionnement du nouveau système de rémunération

54. ACI propose de substituer au commissionnement un système d'incitations, applicable à l'ensemble des agences de voyages. En vertu de ce nouveau dispositif, les agences peuvent percevoir une rémunération plafonnée à 3 % du chiffre d'affaires net hors taxes sur l'émission de billets (code 063), à condition de satisfaire certains objectifs.
55. Selon les termes du courriel, le programme d'incitation repose sur quatre types de primes :

²⁸ *Ibid.*, §17 et suivants.

²⁹ Voir le procès-verbal des délibérations du conseil d'administration d'ACI du 15 octobre 2024 (Annexe 64, Cotes 350-353).

³⁰ Voir le courriel d'ACI au service d'instruction du 12 mars 2025 (Annexe 47, Cote 501).

³¹ Voir la saisine du syndicat des agences de voyages du 24 décembre 2024 (Annexe 1, Cotes 22-24).

- i) « **Prime sur la croissance des ventes** : Jusqu'à **1,5%** pour les agences réalisant une augmentation significative au cours du Trimestre concerné par rapport au même Trimestre de l'année précédente (N-1).
- ii) **Prime pour l'acquisition de parts de marché sur des routes stratégiques** : Jusqu'à **1,6%** pour les ventes sur les destinations concurrentielles Sydney, Brisbane et Paris.
- iii) **Prime pour les ventes en cabine avant** : Jusqu'à **0,4%** selon le ratio entre les ventes de billets en classes affaires ou premium par rapport à l'ensemble des ventes.
- iv) **Prime pour l'acquisition de nouveaux clients abonnés** : Jusqu'à **0,5 %** pour les agences assurant une promotion active de l'abonnement Aircalin. »

56. Il est ajouté que la mise en œuvre de ces critères sera « *précisée et fixée avec chaque agence* » et que les objectifs seront « *fixés conjointement avec chaque agence* »³².
57. ACI indique ainsi que la diminution du niveau de commissionnement « *pourra être compensée par une augmentation des volumes de ventes de la compagnie grâce à un accompagnement renforcé* ». ACI annonce par ailleurs une hausse de ses propres frais de services, qu'elle qualifie de « *mesurée afin de ne pas pénaliser le consommateur* », permettant ainsi aux agences d'en « *faire de même et de mieux valoriser le rôle qu'elles jouent auprès de leurs clients* ». ACI précise que ces frais de service ne seront pas appliqués sur son canal Internet³³.
58. Il est également indiqué que les agences ne pourront plus déduire leur commission au moment de la transmission du BSP à l'IATA, comme cela était pratiqué jusqu'alors. Le versement intervient désormais sous forme de primes trimestrielles, versées mensuellement, à compter du 1^{er} janvier 2025.
59. ACI prévoit une phase transitoire courant du 1^{er} janvier au 30 juin 2025, durant laquelle les agences continueront à percevoir l'équivalent d'une commission de 5 %, indépendamment de l'atteinte des objectifs, afin de faciliter la mise en place progressive du nouveau dispositif. Toutefois, cette prime ne serait plus versée *via* le dispositif de l'IATA³⁴.
60. Jusqu'au 1^{er} janvier 2025, les agences effectuaient en effet un règlement hebdomadaire au BSP, en conservant 5 % de commission sur les ventes de billets ACI. Depuis cette date, les agences continuent de passer par le BSP, mais ne conservent plus la commission. Elles reversent à l'IATA l'intégralité des montants correspondant aux billets ACI³⁵.
61. C'est désormais ACI qui procède au versement de la commission directement aux agences. Selon le courrier du 18 décembre 2024, ces versements interviennent deux fois par mois, après deux cycles de facturation BSP.

³² Voir le courrier d'ACI au syndicat des agences de voyages du 19 novembre 2024, en annexe 5 de la saisine du syndicat (Annexe 1, Cotes 23-24).

³³ *Ibid.*

³⁴ Voir le courrier d'ACI au syndicat des agences de voyages du 18 décembre 2024 (Annexe 93, Cote 649).

³⁵ *Ibid.* (Annexe 93, Cote 651), voir aussi le courriel de l'agence Tropic Travel du 3 janvier 2025 (Annexe 11, Cotes 73-77).

Echéancier de versement des commissions par ACI dans le nouveau dispositif de rémunération des agences

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Reporting agv (BSP)	hebdo	hebdo	hebdo	hebdo	hebdo	hebdo
Taux de rému	5%	5%	5%	5%	5%	5%
base rému 5%	P1/P2 P3/P4	P1/P2 P3/P4	P1/P2 P3/P4	P1/P2 P3/P4	P1/P2 P3/P4	P1/P2 P3/P4
Rémunération 5%	Jan P1/P2	Jan P3/P4	Feb P1/P2	Feb P3/P4	Mar P1/P2	Mar P3/P4
base rému Obj						
Rémunération Obj						
Reporting SB		Jan	Feb	Mar	Apr	May
Reporting Objectifs				T1		

	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier 2026
Reporting agv (BSP)							
Taux de rému	jusqu'à 3%			jusqu'à 3%			
base rému 5%							
Rémunération 5%	Jun P3/P4						
base rému Obj	Trimestre T3			Trimestre T4			
Rémunération Obj	+ 1/3 Obj T2	1/3 Obj T2	1/3 Obj T2	1/3 Obj T3	1/3 Obj T3	1/3 Obj T3	1/3 Obj T4
Reporting SB	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Reporting Objectifs	T2			T3			T4

Source : Eléments communiqués par le syndicat des agences de voyages au cours de l'instruction³⁶

62. Le versement des commissions est subordonné à la transmission hebdomadaire, par chaque agence, de son BSP à ACI, lequel fait apparaître non seulement les ventes de billets ACI, mais également celles réalisées pour le compte de compagnies concurrentes.

2. Une convention individuelle et personnalisée fondée sur des objectifs de performance qualitatifs et quantitatifs

63. Dans son courrier du 18 décembre 2024, ACI précise que la phase transitoire donnera lieu à une simulation du nouveau modèle de rémunération « *sur la base d'un reporting mensuel et de l'évaluation des critères de qualité et de performance définis* »³⁷. Dès lors, la réalisation des objectifs fixés entre avril et mai 2025 conditionnera le niveau de rémunération effectivement versé entre juillet et septembre 2025.
64. Il est indiqué que ces objectifs seront « [d]éfinis annuellement au sein d'une Convention individuelle signée entre Aircalin et chaque agence, et évalués chaque trimestre, ils incluront des critères de performance qualitatif et quantitatif, entre autres, la croissance des ventes, l'acquisition de parts de marché sur des routes stratégiques, ou encore les ventes en cabine avant »³⁸ (soulignements ajoutés).
65. La prime trimestrielle, plafonnée à 3 % du chiffre d'affaires net hors taxes sur l'émission des billets ACI, sera versée en trois mensualités au cours du trimestre suivant la période de référence.
66. ACI indique également son intention de finaliser avec chaque agence, au plus tard le 31 janvier 2025, une convention individualisée « *formalisant les objectifs assignés et les engagements mutuels* »³⁹.
67. Lors de son audition, ACI a toutefois évoqué une paralysie du processus de négociation avec les agences. Interrogée sur les perspectives d'évolution du mécanisme de rémunération, la compagnie a précisé que « *se pose encore la question de différencier ou non les objectifs quantitatifs et qualitatifs [...]. Naturellement, on serait fondés à différencier les objectifs en*

³⁶ Voir le courrier d'ACI au syndicat des agences de voyages du 18 décembre 2024 (Annexe 93, Cote 651).

³⁷ *Ibid.* (Annexe 93, Cote 649).

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid.* (Annexe 93, Cote 650).

fonction des structures et de leurs clientèles. Vu les réticences que l'on a eues avec les agences calédoniennes à l'annonce de ce changement, il est possible que l'on mette tout le monde à la même enseigne pour ne pas créer plus de tumulte [...]. On se dirige vers des objectifs qui seraient les mêmes pour chaque agence. ». La compagnie a ajouté que « [l]e blocage fait qu'on n'a pas pu aller plus loin que les explications premières diffusées dans le mémo. On a élaboré une convention type. Les conventions sont prêtes. »⁴⁰.

68. À la suite de cette audition, ACI a transmis au service d'instruction le projet de convention-type, décrivant le fonctionnement opérationnel du nouveau système de rémunération⁴¹. Prévue pour une durée de deux ans, cette convention n'a pas été communiquée aux agences. Elle poursuit trois objectifs principaux :
- **L'arrêt total des commissions BSP à compter du 1^{er} janvier 2025** : le paramétrage BSP de chaque agence sera fixé à une commission de 0 %, actant ainsi la disparition du système de commissionnement traditionnel ;
 - **La mise en œuvre de mesures transitoires pour accompagner ce changement** : durant le premier semestre 2025, une phase transitoire dite « marche à blanc » sera mise en œuvre au cours de laquelle « *la rémunération sur objectifs sera uniquement simulée, et une prime transitoire, basée sur l'ancien modèle de rémunération, sera versée 2 fois par mois* »⁴². La prime sera calculée à hauteur de 5 % du chiffre d'affaires net⁴³ hors taxes et hors surcharge YQ⁴⁴. ACI fournira également un reporting mensuel qui permettra de suivre les objectifs, de simuler la rémunération qui aurait été générée par le nouveau modèle et de ventiler les données transmises par les agences ;
 - **L'introduction d'une rémunération variable fondée sur la réalisation d'objectifs stratégiques**, destinée à « *optimiser les performances des deux parties et d'encourager le développement commercial* »⁴⁵.
69. À compter du second semestre 2025, le versement des primes sera conditionné à l'évaluation trimestrielle des objectifs définis annuellement. Ces objectifs détermineront le pourcentage de rémunération, dans la limite de 3 % du chiffre d'affaires net HT réalisé par l'agence⁴⁶. La prime sera répartie en trois mensualités égales, versées au cours du trimestre suivant.
70. ACI précise que les objectifs pourront être ajustés chaque année en fonction de l'évolution du marché et des priorités stratégiques de la compagnie. La transmission hebdomadaire des données de vente *via* le BSP par les agences demeure possible mais n'est plus obligatoire.
71. Les objectifs poursuivis, assortis de mécanismes incitatifs, incluent : l'augmentation des ventes de billets ACI, le renforcement de sa part de marché sur les routes concurrentielles, l'amélioration du taux de vente en classes affaires, la promotion de l'abonnement Aircalin, ainsi que la mise en place d'une enveloppe commerciale dédiée.
72. Selon le plaignant, ces pratiques seraient constitutives d'un abus de position dominante d'ACI.

⁴⁰ Voir le procès-verbal d'audition d'ACI en date du 28 janvier 2025 (Annexe 7, Cotes 53-54).

⁴¹ Projet de convention « Agences de Voyage » entre ACI et les agences de voyages (Annexe 66, Cotes 405-413).

⁴² *Ibid.* (Annexe 66, Cote 407).

⁴³ Le chiffre d'affaires net correspond aux ventes de billets diminuées des remboursements et ajustées des mémos « Agency Debit Memo » (ADM) et « Agency Credit Memo » (ACM). Ces deux types de mémos sont des ajustements comptables qui modifient le chiffre d'affaires brut, en débit (ADM) ou en crédit (ACM).

⁴⁴ La surcharge YQ désigne un supplément tarifaire appliqué par les compagnies aériennes, généralement destiné à couvrir les variations du coût du carburant. Elle est perçue directement par la compagnie et ne constitue ni une taxe d'aéroport ni une redevance réglementaire.

⁴⁵ Projet de convention « Agences de Voyage » précité (Annexe 66, Cote 405).

⁴⁶ Il s'agit du montant réalisé par la vente de billets ACI diminué des remboursements, hors taxes et hors surcharge YQ.

73. En outre, la convention-type impose aux agences des exigences en matière de transparence tarifaire. Celles-ci doivent « [a]fficher clairement [leur] **politique de frais de service**, de manière distincte des frais facturés par la compagnie aérienne, afin d'éviter toute confusion auprès des clients »⁴⁷. La convention précise néanmoins que les agences conservent la liberté de fixer le montant de leurs frais de service, sans contrainte de la part d'ACI.
74. Le plaignant considère que ces stipulations sont constitutives d'une entente anticoncurrentielle au sens de l'article Lp. 421-1 du Code de commerce.

E. Les pratiques constatées au cours de l'instruction

75. Au-delà des pratiques dénoncées par le syndicat des agences de voyages, le service d'instruction a identifié lors de ses investigations un risque concurrentiel majeur lié au modèle économique et comptable de l'agence de voyages intégrée d'ACI.
76. Il ressort de l'analyse menée que cette agence *in-house* ne supporte pas directement les coûts de fonctionnement de son activité. Les charges sont en effet assumées par ACI, sans ventilation analytique permettant de distinguer précisément les coûts liés à l'activité de transport de ceux relatifs à l'activité d'agence de voyages⁴⁸.
77. Or, en l'absence de comptabilité analytique, ACI ne dispose pas des éléments lui permettant de connaître avec exactitude le coût réel de fonctionnement de son agence de voyages. Cette situation soulève un risque de prix prédateurs, dès lors que l'agence d'ACI, ne supportant pas directement ses propres coûts, pourrait pratiquer des tarifs artificiellement bas, de nature à évincer les agences indépendantes concurrentes.
78. Les prix prédateurs constituent une forme de pratique fondée sur des prix pouvant engendrer un effet d'éviction, prohibée par l'article Lp. 421-2 du Code de commerce. Cette interdiction se fonde sur la prémisses qu'une entreprise dominante peut adopter un comportement prédateur en supportant des pertes ou en renonçant à des bénéfices à court terme, dans le but d'évincer ses concurrents réels ou potentiels et de renforcer ou de maintenir son pouvoir de marché⁴⁹.
79. Comme l'a précisé la Cour d'appel de Paris, la prédation se définit comme « *une stratégie de prix consistant, pour une entreprise en position dominante, à pratiquer un prix délibérément bas, inférieur à ses coûts, qui n'est compatible avec la maximisation de ses profits que dans la mesure où ce prix lui permet d'éliminer son ou ses concurrents ou de décourager des concurrents potentiels d'entrer sur le marché considéré, l'autorisant alors, une fois la concurrence éliminée, à remonter ses prix sans crainte d'être concurrencée* »⁵⁰.
80. En application de la jurisprudence de l'Union européenne⁵¹, les prix pratiqués par une entreprise en position dominante sont traditionnellement considérés comme prédateurs, selon un test de coûts, dans les cas suivants :
- **Lorsque les prix sont inférieurs à la moyenne des coûts variables**⁵² : une telle pratique est réputée abusive car elle ne peut avoir d'autre objectif économique que l'élimination des concurrents, sans qu'il soit nécessaire de démontrer une intention d'éviction ;

⁴⁷ Projet de convention « Agences de Voyage » précité (Annexe 66, Cote 408).

⁴⁸ Voir le procès-verbal d'audition d'ACI en date du 28 janvier 2025 (Annexe 7, Cote 57).

⁴⁹ CJCE, 3 juillet 1991, *Akzo*, C-62/86, §70-72 ; voir aussi CA Paris, 8 avril 2008, *Laboratoire GlaxoSmithKline*, n° 2007/7008, page 8, confirmé par Cass. civ., 17 mars 2009, n° 08-14.503.

⁵⁰ CA Paris, 20 décembre 2012, *Pelletier c/ Régie départementale des passages d'eau de la Vendée*, n° 2011/05667, dite affaire des « vedettes vendéennes ».

⁵¹ CJCE, 3 juillet 1991, *Akzo*, aff. C-62/86, §71 et suivants ; CJCE, 27 mars 2012, *Post Danmark*, C-209/10, §27.

⁵² Les coûts variables sont les prix qui varient en fonction des quantités produites.

- **Lorsque les prix sont compris entre la moyenne des coûts variables et la moyenne des coûts totaux** : la pratique est considérée comme abusive s'il est démontré que ces prix sont fixés dans le cadre d'un plan ayant pour but d'éliminer un concurrent⁵³.

81. La Cour de justice a précisé que cette grille d'analyse n'est pas seulement pertinente pour apprécier la licéité de pratiques de prix prédateurs, mais peut également s'appliquer de manière plus générale à toute pratique de prix bas mise en œuvre par une entreprise en position dominante⁵⁴.
82. En l'espèce, il apparaît que l'absence de comptabilité analytique chez ACI ne permet pas d'identifier les coûts propres à l'agence de voyages *in-house*, ni de déterminer si les prix qu'elle pratique sont supérieurs à la moyenne de ses coûts variables. Interrogés sur la détermination des frais de service pratiqués par cette agence, les représentants d'ACI ont déclaré les avoir fixés « *sur la base de comparatifs de ce qui se fait en Europe* ». Ils ont eux-mêmes admis que « *les frais de service ne suffiraient pas à couvrir les coûts de l'agence* » et que « *l'agence n'est pas isolée comme source de profit en soi* »⁵⁵.
83. Il s'ensuit une incertitude quant à la soutenabilité économique du modèle tarifaire de l'agence *in-house* d'ACI, et donc un risque que les prix proposés par l'agence ne soient pas concurrentiels mais relèvent d'une stratégie d'éviction à l'encontre des agences de voyages concurrentes.
84. En conséquence, le service d'instruction a considéré que le fonctionnement de l'agence de voyages intégrée d'ACI, dans les conditions constatées, faisait naître une préoccupation de concurrence, sans qu'il soit nécessaire de recourir à un test prix-coûts.

II. Analyse des risques d'atteinte à la concurrence

85. L'examen de la demande de mesures conservatoires a conduit le service d'instruction à identifier plusieurs pratiques mises en œuvre par la société ACI susceptibles d'être prohibées par le droit de la concurrence. Afin d'apprécier si ces pratiques sont susceptibles de constituer un abus de position dominante au sens de l'article Lp. 421-2 du Code de commerce, il convient de définir les marchés pertinents et d'évaluer la position d'ACI sur ces marchés (A), puis d'examiner si les pratiques dénoncées peuvent caractériser un risque d'abus de cette position (B).

A. Les marchés pertinents et la position des parties sur ces marchés

86. L'application de l'article Lp. 421-2 du Code de commerce, qui prohibe les pratiques d'abus de position dominante, implique de démontrer l'existence d'une position dominante sur un marché pertinent.
87. La délimitation du marché pertinent repose sur le critère de substituabilité qui vise à tenir compte des pressions concurrentielles exercées. Cette délimitation s'effectue selon une double dimension : le marché de produits et le marché géographique⁵⁶.

⁵³ L'application de ce test prix-coûts est plus adaptée lorsque l'entreprise concernée exerce une activité unique, les coûts variables moyens et les coûts totaux moyens pouvant alors être imputés directement à cette activité. En revanche, pour une entreprise exerçant plusieurs activités partageant des coûts communs, une partie seulement de ces derniers peuvent être imputable à l'activité en cause. La Commission européenne précise ainsi, dans sa communication sur les abus d'exclusion, que dans une telle hypothèse, il convient de recourir à des notions alternatives : le coût évitable moyen et le coût incrémental moyen de long terme.

⁵⁴ CJCE, 3 juillet 1991, *Akzo*, aff. C-62/86, §74 ; CJCE, 27 mars 2012, *Post Danmark*, C-209/10, §28 ; CJCE, 2 avril 2009, *France Télécom/Commission*, C-202/07 P, §108.

⁵⁵ Voir le procès-verbal d'audition d'ACI en date du 28 janvier 2025 (Annexe 7, Cote 57).

⁵⁶ Pour plus de précisions à ce sujet, voir notamment le rapport annuel de 2011 de l'Autorité de la concurrence métropolitaine, page 106 ; voir aussi Commission européenne, *Communication sur la définition du marché en cause aux fins du droit communautaire de la concurrence*, JO C 372 du 9 décembre 1997.

88. En l'espèce, les pratiques examinées s'inscrivent dans le cadre de deux marchés distincts mais connexes : d'une part, le marché des services des agences de voyages aériens et, d'autre part, le marché des services du transport aérien.
89. La position dominante se définit, selon une jurisprudence constante, comme une « *position de puissance économique détenue par une entreprise qui lui donne le pouvoir de faire obstacle au maintien d'une concurrence effective sur le marché en cause en lui fournissant la possibilité de comportements indépendants dans une mesure appréciable vis-à-vis de ses concurrents, de ses clients et, finalement, des consommateurs* »⁵⁷. La détention d'une part de marché élevée constitue l'un des principaux indices de position dominante⁵⁸. Ainsi, une telle part égale ou supérieure à 50 % constitue, sauf circonstances exceptionnelles, la preuve de l'existence d'une position dominante⁵⁹. D'autres facteurs peuvent également être pris en compte, notamment l'intensité de la concurrence sur le marché concerné, ou l'existence de barrières à l'entrée, qu'elles soient de nature réglementaire ou structurelle⁶⁰.

1. Le marché des services des agences de voyages aériens

a. Le marché de produits

90. Dans le secteur du transport aérien, les compagnies aériennes recourent à des services connexes à la commercialisation de leurs billets, qu'elles n'assurent pas nécessairement en interne. Ces services sont traditionnellement confiés à des agents de voyages, qui n'achètent pas les billets pour les revendre en leur nom, mais interviennent comme prestataires au bénéfice des transporteurs.
91. La pratique décisionnelle reconnaît l'existence d'un marché des services d'agences de voyages aériens, distinct du marché du transport aérien, et correspondant aux services fournis par les agences aux compagnies aériennes⁶¹.
92. Sur ce marché, les compagnies achètent auprès des agents de voyages des services de distribution et de promotion des billets auprès du client final. Ces services comprennent notamment des services de publicité et de promotion commerciale des vols auprès des clients finaux, la gestion logistique et administrative d'émission des billets, la gestion des modifications et annulations des vols, ainsi que l'encaissement et le reversement des fonds *via* le BSP.
93. Les agences agissent donc pour le compte des compagnies aériennes, en qualité d'intermédiaires indépendants exerçant une activité de prestation de services autonome⁶².
94. Depuis plusieurs années, les compagnies aériennes ont renforcé leur politique de vente directe, en développant notamment leurs sites Internet, de sorte qu'elles peuvent désormais fournir elles-mêmes certains de ces services. Il existe ainsi un autre canal pour l'achat de services de voyages aériens, concurrent de celui des agences de voyages.

⁵⁷ Voir les décisions de la Commission européenne du 26 juin 2014, *EDF/Dalkia*, aff. n° COMP/M.7137, §313 et 332, de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 22-D-06 du 22 février 2022 relative à des pratiques mises en œuvre par la société EDF dans le secteur de l'électricité, §421, et de l'Autorité n° 2022-PAC-02 du 17 mai 2022 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur des pompes funèbres en Nouvelle-Calédonie par les sociétés Pompes Funèbres Calédoniennes SNC et AZ Décès-Pompes Funèbres SARL, §170.

⁵⁸ TPICE, 10 mars 1992, *Solvay/Commission*, T-12/89, §275-279.

⁵⁹ CJCE, 14 février 1978, *United Brands Continental BV/Commission*, aff. 27/76, §64-65 ; voir aussi la décision de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 22-D-06 du 22 février 2022 précitée, §422.

⁶⁰ TPICE, 8 octobre 1996, *Compagnie maritime belge transports et autres c/ Commission*, aff. T-24/93, T-25/93, T-26/93 et T-28/93, §76.

⁶¹ TPICE, 17 décembre 2003, *British Airways*, T-219/99, §100 ; voir aussi les décisions de la Commission européenne du 14 juillet 1999, *Virgin/British Airways*, aff. n° COMP/2000/74/CE, §77, et du 30 juillet 1991, *IATA Passenger Agency Programme*, aff. n° 91/480/CEE.

⁶² CJCE, 1^{er} octobre 1987, *VVR*, aff. n° 311/85, §20.

95. Toutefois, la pratique décisionnelle rappelle que « [l]e fait que les compagnies s'efforcent de plus en plus d'assurer elles-mêmes ces prestations de services au lieu de les acheter à des agents de voyages ne change rien au fait qu'il existe un marché distinct. Sur de nombreux marchés, les clients ont le choix de produire eux-mêmes certains, voire tous les produits dont ils ont besoin. Cela n'empêche pas chacun de ces produits de constituer un seul et même marché en cause, mais affecte le pouvoir de marché des divers fournisseurs et acheteurs »⁶³.
96. En Nouvelle-Calédonie, les huit agents de voyages indépendants continuent de jouer un rôle structurant dans la distribution des billets d'avion. Toutes sont parties au plan de règlement bancaire pour la Nouvelle-Calédonie mis en place par l'IATA, et proposent une gamme étendue de destinations, de fréquences et d'horaires, difficilement accessible par une compagnie unique.
97. Les spécificités insulaires du territoire renforcent par ailleurs la valeur ajoutée du conseil délivré par les agences, qui permettent aux consommateurs de comparer efficacement les offres disponibles et de faire jouer la concurrence entre les compagnies aériennes.
98. En 2024, [40-50] % des billets d'avion ont été vendus par l'intermédiaire des agences de voyages, dont [10-20] % par des agences situées en Nouvelle-Calédonie et [20-30] % par des agences situées hors du territoire⁶⁴. À l'inverse, [50-60] % des billets ont été vendus par les compagnies elles-mêmes : [20-30] % *via* leur site Internet, [10-20] % *via* leur agence physique en Nouvelle-Calédonie, et [10-20] % *via* leurs agences physiques à l'étranger.
99. Les agences demeurent donc un canal de vente concurrent significatif dans la distribution de billets d'avion en Nouvelle-Calédonie, en dépit de la montée en puissance des canaux directs. Leur rôle reste également déterminant vis-à-vis des entreprises locales qui recourent couramment à leurs services pour organiser les déplacements professionnels de leurs salariés.
100. Dès lors, la définition d'un marché distinct des services d'agences de voyages aériens, tel que reconnu par la pratique décisionnelle, ne saurait être remise en cause en l'espèce.

b. Le marché géographique

101. La pratique décisionnelle de la Commission européenne définit traditionnellement le marché des services d'agences de voyages aériens comme un marché national. Ainsi, dans une affaire relative au Royaume-Uni, il a été jugé que « [l]e marché géographique en cause est le Royaume-Uni. Les agents de voyages travaillent généralement au niveau national, puisque leurs clients réservent normalement les billets d'avion dans leur pays de résidence. En l'espèce, les clients résidant au Royaume-Uni achètent leurs billets à des agents de voyages au Royaume-Uni, le règlement s'effectue en général en livres sterling, et les agents de voyages conçoivent leur activité comme s'exerçant sur un marché limité au territoire national. Dès lors, les transporteurs aériens commercialisent leurs services et achètent des services d'agences de voyages aériens sur ce même territoire »⁶⁵.
102. En l'espèce, la délibération n° 185 du 10 mai 2001 précitée distingue les agences de voyages, qui organisent la vente de prestations extérieures à la Nouvelle-Calédonie, des agences de tourisme, qui organisent la vente de prestations intérieures au territoire. Les agences de voyages opèrent donc principalement auprès d'une clientèle calédonienne, désireuse de voyager à l'étranger, et dont les règlements sont majoritairement effectués en Francs CFP.
103. En outre, les compagnies aériennes sont en mesure d'adapter leurs conditions d'achat de services d'agences de voyages selon les zones géographiques. À cet égard, ACI a cessé tout

⁶³ Voir la décision de la Commission européenne du 14 juillet 1999, *Virgin/British Airways*, précitée, §72.

⁶⁴ Voir les courriers au service d'instruction de Qantas du 17 janvier 2025 (Annexe 70, Cote 466) et d'Air France du 20 janvier 2025 (Annexe 52, Cote 294) ; voir aussi la note d'ACI à l'attention du service d'instruction en date du 7 janvier 2025 (Annexe 58, Cote 325).

⁶⁵ Voir la décision de la Commission européenne du 14 juillet 1999, *Virgin/British Airways*, précitée, §78.

commissionnement dans plusieurs régions (France, Europe, Polynésie française, Vanuatu, Japon), tout en maintenant un taux de 5 % pour les agences australiennes et néo-zélandaises⁶⁶.

104. Le programme d'incitation proposé par ACI aux agences calédoniennes ne concerne que les ventes réalisées en Nouvelle-Calédonie, et l'actuel mode de rémunération des agences est appliqué de manière uniforme sur le territoire.
105. Dès lors, la définition du marché géographique telle que définie par la pratique décisionnelle n'a pas lieu d'être remise en cause. Les pratiques seront en conséquence appréhendées sur le marché des services d'agences de voyages aériens en Nouvelle-Calédonie.

c. La position d'ACI sur le marché des services d'agences de voyages aériens

106. La pratique décisionnelle reconnaît qu'un opérateur puisse être en position dominante lorsqu'il est le principal acheteur de biens ou de services sur un marché. Ainsi, dans l'affaire *British Airways*, la Cour de justice des Communautés européennes a confirmé la décision de la Commission européenne en retenant que la compagnie occupait une position dominante en tant qu'acheteur principal de services d'agences de voyages pour la vente de billets d'avion⁶⁷.
107. En l'espèce, ACI représentait en 2024 [60-70] % des ventes de voyages aériens réalisées par l'intermédiaire d'agences de voyages en Nouvelle-Calédonie. Ses principaux concurrents, Air France et Qantas, ne représentent respectivement que [20-30] % et [0-10] % de ces ventes.

Parts de marché des compagnies aériennes dans le total des ventes de billets réalisées par l'intermédiaire d'agences de voyages en 2024

Compagnie	Part de marché enregistrées au BSP de la Nouvelle-Calédonie
Air Calédonie International	[60-70]%
Air France	[20-30]%
Qantas	[0-10]%
Hahn Air Lines GMBH	[0-5]%
Air New Zealand	[0-5]%
Fiji Airways	[0-5]%
Air Austral	[0-5]%
Air Tahiti Nui PTY Limited	[0-5]%
APG Airlines	[0-5]%
Deutsche Lufthansa A.G.	[0-5]%
Air Tahiti SA	[0-5]%
Malaysia Airlines Berhad	[0-5]%
Air Vanuatu LTD.	[0-5]%
Royal Air Maroc	[0-5]%
FlexFlight ApS	[0-5]%
Total	100 %

Part d'ACI dans les ventes totales réalisées par le BSP de la Nouvelle-Calédonie en 2024

[Confidentiel]

Source : Eléments communiqués par l'IATA au cours de l'instruction⁶⁸

⁶⁶ Voir la note d'ACI à l'attention du service d'instruction en date du 7 janvier 2025 (Annexe 58, Cote 325).

⁶⁷ CJCE, 15 mars 2007, *British Airways/Commission*, C-95/04 P, §84 et suivants ; voir aussi la décision de la Commission européenne du 14 juillet 1999, *Virgin/British Airways*, précitée, §80 et suivants.

⁶⁸ Annexe 69, Cotes 451-463.

108. ACI occupe dès lors une position dominante en tant qu'acheteur de services d'agences de voyages aériens sur le marché calédonien. Cette position s'explique par une série de facteurs :
- la position structurelle d'ACI, qui lui permet d'offrir la gamme de liaisons la plus étendue depuis et vers la Nouvelle-Calédonie ;
 - sa part des ventes totales de services de transport aérien et, partant, sa part des achats de services d'agences de voyages aériens⁶⁹ ;
 - sa part des marchés de la vente de services de transport aérien et de l'achat de services d'agences de voyages aériens par rapport à ses concurrents ;
 - le fait qu'elle constitue un partenaire commercial incontournable pour toute agence souhaitant proposer une offre complète à ses clients.

2. Le marché des services du transport aérien

a. Le marché de produits

109. ACI est spécialisée dans la fourniture de services de transport aérien de passagers au départ et à destination de l'aéroport international de La Tontouta. Le comportement qui lui est reproché est susceptible de produire des effets sur les marchés relatifs à ces services.
110. Chacune des liaisons desservies par ACI constitue, potentiellement, un marché de produits distinct. La pratique décisionnelle de la Commission européenne considère qu'une liaison aérienne régulière peut constituer un marché distinct, dès lors qu'elle peut être individualisée par rapport aux possibilités alternatives de transport, et ce par ses caractéristiques particulières qui ont pour résultat qu'elle soit peu interchangeable et ne subisse la concurrence de ces alternatives que d'une manière peu sensible⁷⁰.
111. Appliquée à la situation de la Nouvelle-Calédonie, cette approche conduit à reconnaître l'existence de plusieurs marchés de services de transport aérien, selon les destinations desservies. En raison de l'insularité du territoire et de son éloignement géographique, les passagers sont contraints d'utiliser l'aérien pour rejoindre d'autres pays. Il n'existe pas d'alternative crédible par d'autres modes de transport (rail, route ou mer).
112. Les vols opérés par ACI relèvent donc de marchés de produits distincts. Ils ne sont concurrencés que par des vols d'autres compagnies aériennes desservant les mêmes liaisons, à l'exclusion de tout autre mode de transport.
113. En pratique, un passager peut combiner plusieurs vols pour atteindre sa destination finale *via* des correspondances dans des aéroports intermédiaires. Par ailleurs, du fait des accords d'interligne et de partage de codes conclus entre compagnies, il arrive qu'un passager voyage sur un vol ACI avec un billet émis par une compagnie concurrente.
114. Toutefois, dans le cadre de la présente affaire, l'analyse se concentre sur l'existence d'une position dominante d'ACI sur le marché calédonien des services d'agences de voyages aériens, en lien avec ses pratiques de rémunération. La position de la compagnie sur chacun des marchés de transport aérien au départ et à destination de Nouvelle-Calédonie n'est donc pas examinée. Une telle approche a déjà été retenue par la Commission européenne et validée par les juridictions de l'Union européenne dans une affaire analogue⁷¹.

⁶⁹ Voir les courriers au service d'instruction de Qantas du 17 janvier 2025 (Annexe 70, Cote 466) et d'Air France du 20 janvier 2025 (Annexe 52, Cote 294) ; voir aussi la note d'ACI à l'attention du service d'instruction en date du 7 janvier 2025 (Annexe 58, Cote 325).

⁷⁰ CJCE, 11 avril 1989, *Ahmed Saeed Flugreisen*, C-66/86, §40.

⁷¹ Voir la décision de la Commission européenne du 14 juillet 1999, *Virgin/British Airways*, précitée, §80 et suivants, confirmée par l'arrêt de la CJCE du 15 mars 2007, *British Airways/Commission*, précité.

b. Le marché géographique

115. La pratique décisionnelle de la Commission européenne retient que le marché géographique pertinent dans le secteur du transport aérien peut être circonscrit à un territoire national. Ainsi, dans une affaire concernant le Royaume-Uni, la Commission a observé que « [l]es règles de l'IATA sur l'ordre d'utilisation des coupons (c'est-à-dire des différents éléments d'un billet d'avion) permettent aux transporteurs aériens d'appliquer à un voyage aller et retour au départ du Royaume-Uni et à destination d'un point situé en dehors du Royaume-Uni des conditions différentes de celles qui sont applicables à un voyage effectué sur les mêmes vols, mais au départ d'aéroports situés en dehors du Royaume-Uni. Les règles de l'IATA empêchent l'arbitrage entre ces deux marchés au moyen de l'achat de billets pour des voyages au départ d'aéroports situés en dehors du Royaume-Uni, ces billets étant ensuite détachés en coupons et recomposés comme des voyages au départ d'aéroports situés à l'intérieur du Royaume-Uni »⁷².
116. Ce raisonnement peut être transposé à la Nouvelle-Calédonie. ACI fixe ses tarifs et conditions pour l'achat de billets d'une manière uniforme pour toute la Nouvelle-Calédonie en utilisant le plan de règlement bancaire pour la Nouvelle-Calédonie et le diffuse dans tout le territoire à travers les systèmes informatisés de réservation. Dès lors, la Nouvelle-Calédonie constitue le marché géographique pertinent pour les services de transport aérien concernés.

c. La position d'ACI sur le marché du transport aérien de passagers en Nouvelle-Calédonie

117. ACI est la compagnie aérienne qui propose le plus grand nombre de vols à destination et au départ de la Nouvelle-Calédonie. Elle bénéficie ainsi d'une position privilégiée dans l'offre de services aériens sur le territoire. En 2024, sur les neuf liaisons internationales opérées depuis l'aéroport de La Tontouta, ACI exploitait l'ensemble de ces liaisons.
118. Selon les données communiquées par la Chambre de commerce et d'industrie de Nouvelle-Calédonie, la compagnie a réalisé 1 644 mouvements d'avions (décollages et atterrissages) au départ ou à destination de La Tontouta en 2024, soit 53,8 % de l'ensemble des mouvements enregistrés sur l'année.
119. En outre, ACI a transporté 89 % des passagers de l'aéroport en 2024⁷³, soit un total de 259 601 passagers. Les compagnies Qantas, Air New Zealand et Air Vanuatu se sont partagées les 11 % restants. Par ailleurs, ces dernières n'assurent que des liaisons moyen-courriers vers leurs territoires respectifs, tandis que seule ACI exploite des vols long-courriers au départ de Nouméa.
120. Ces différents éléments permettent de conclure à l'existence d'une position dominante d'ACI sur le marché calédonien du transport aérien de passagers, résultant de sa position structurelle incontournable, et de l'absence d'alternatives comparables pour certaines liaisons.

3. L'existence d'un lien de connexité entre les marchés

121. En droit de la concurrence, un abus de position dominante peut être commis sur un marché distinct de celui sur lequel l'entreprise détient une telle position, dès lors qu'existe un lien de connexité suffisant entre les deux marchés⁷⁴.

⁷² *Ibid.*, §83.

⁷³ Voir les données transmises par la CCI-NC en réponse à la demande d'informations du service d'instruction du 30 décembre 2024 (Annexe 67, Cotes 414-428).

⁷⁴ Voir la décision de l'Autorité n° 2023-PAC-04 du 27 septembre 2023 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la pyrotechnie, §160 ; voir aussi la décision de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 17-D-06 du 21 mars 2017 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur du gaz naturel, d'électricité et de services énergétiques ; voir également CA Paris, 31 mars 2009, n° 2008/11353 ainsi que CA Paris, 22 février 2005, n° 2004/13460 ; voir aussi CJCE 6 mars 1974, *Istituto Chemioterapico Italiano et Commercial Solvents/Commission*, aff. 6/73 et 7/73, §22, ainsi que CJCE, 3 octobre 1985, *CBEM*, aff. 311/84, §26.

122. Un tel lien de connexité peut résulter soit parce que les marchés en cause sont situés en amont ou en aval l'un de l'autre, soit parce qu'ils concernent des prestations semblables, à défaut d'être complètement substituables⁷⁵.
123. En l'espèce, le système de rémunération litigieux régit les relations commerciales entre ACI et les agences de voyages établies en Nouvelle-Calédonie, lesquelles fournissent à la compagnie aérienne des prestations de services d'agences de voyages aériens, comprenant notamment l'émission de titres de transport, ainsi que des prestations accessoires de promotion et de conseil.
124. Ces prestations s'inscrivent dans la chaîne de distribution des services de transport aérien fournis par ACI au départ ou à destination de l'aéroport international de La Tontouta, les agents de voyages assurant une fonction de détaillants pour le compte des compagnies aériennes.
125. Il existe donc un lien de connexité manifeste entre, d'une part, le marché aval des services d'agences de voyages aériens fournis aux compagnies aériennes et, d'autre part, le marché amont des services de transport aérien au départ et à destination de la Nouvelle-Calédonie⁷⁶.

B. L'analyse préliminaire du nouveau système de rémunération des agences

126. L'article Lp. 421-2 du Code de commerce dispose qu'*« est prohibée, dans les conditions prévues à l'article Lp. 421-1, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises d'une position dominante sur le marché intérieur ou une partie substantielle de celui-ci. Ces abus peuvent notamment consister en refus de vente, en ventes liées ou en conditions de vente discriminatoires, ainsi que dans la rupture des relations commerciales établies, au seul motif que le partenaire refuse de se soumettre à des conditions commerciales injustifiées »*.
127. Il convient de rappeler que l'article Lp. 421-2 n'a pas pour objet d'empêcher une entreprise d'acquérir une position dominante par ses propres mérites, ni d'assurer que des concurrents moins efficaces soient maintenus sur le marché⁷⁷. En revanche, il incombe à l'entreprise qui détient une position dominante une responsabilité particulière de ne pas porter atteinte, par son comportement, à une concurrence effective et non faussée dans le marché⁷⁸.
128. En l'espèce, deux pratiques mises en œuvre par ACI dans le cadre de son nouveau système de rémunération des agences de voyages sont susceptibles de caractériser un abus de position dominante au sens de ces dispositions : une rupture des relations commerciales établies (1) et la mise en place de remises et rabais à caractère fidélisant (2).

1. La pratique d'abus résultant d'une rupture des relations commerciales établies

129. Le syndicat des agences de voyages fait valoir que la mise en œuvre, sans préavis, du nouveau système de rémunération par la société ACI a conduit à rompre les accords commerciaux en vigueur, et ce de manière unilatérale et soudaine.

⁷⁵ Voir la décision du Conseil de la concurrence n° 04-D-49 du 28 octobre 2004 relative à des pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de l'insémination artificielle bovine, §135 et suivants.

⁷⁶ Ce lien de connexité a d'ailleurs été expressément reconnue par le Tribunal de l'Union européenne dans une affaire similaire (voir TPICE, 17 décembre 2003, *British Airways/Commission*, T-219/99, §132 et suivants).

⁷⁷ CJUE, 27 mars 2012, *Post Danmark*, C-209/10, §21.

⁷⁸ Voir notamment CJCE, 9 novembre 1983, *Nederlandsche Banden-Industrie-Michelin/Commission*, aff. 322/81, §57, ainsi que CJUE, 27 mars 2012, *Post Danmark*, précité, §23.

a. Rappel des principes applicables

130. L'article Lp. 421-2 du Code de commerce prohibe « *l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises d'une position dominante (...) [c]es abus [pouvant] notamment consister en (...) la rupture des relations commerciales établies* ».
131. De manière concordante en Métropole, l'article L. 420-2 du Code de commerce métropolitain précise que l'exploitation abusive d'une position dominante peut consister notamment dans la rupture de relations commerciales établies⁷⁹. La Cour de cassation juge ainsi que la rupture brutale d'une relation commerciale établie peut constituer une pratique abusive au sens de cet article, dès lors qu'elle a eu « *un objet ou des effets anticoncurrentiels, avérés ou potentiels* »⁸⁰.
132. En revanche, une argumentation « *relative à la gravité de la violation des règles contractuelles permettant, par application de l'article L. 442-6 du code de commerce, une rupture sans préavis des relations commerciales, est inopérante* »⁸¹. Les conditions posées par cet article, qui relèvent du droit des pratiques restrictives, ne sauraient ainsi être transposées à l'analyse concurrentielle fondée sur l'article Lp. 421-2 du Code de commerce. Si certains critères de l'article Lp. 421-2 du Code du commerce, tels que notamment ceux de « *rupture* » ou « *relation commerciale établie* » pourront être interprétés à l'aune de l'article L. 442-1 du Code de commerce métropolitain et de l'article Lp. 442-6 du Code de commerce de la Nouvelle-Calédonie, il convient toutefois d'apprécier la rupture au regard de son effet ou de son objet anticoncurrentiel, indépendamment de la régularité contractuelle de la résiliation prévue par les dispositions de l'article Lp. 442-6 6° du Code de commerce.
133. La « *relation commerciale établie* » suppose ainsi une relation suivie, stable et habituelle. Le critère de la stabilité s'entend de « *la stabilité prévisible, de sorte que la victime de la rupture devait pouvoir raisonnablement anticiper pour l'avenir une certaine continuité du flux d'affaires avec son partenaire commercial* »⁸².
134. La Cour de cassation précise ainsi qu'une relation commerciale établie s'apprécie, non pas en prenant en compte la date du contrat conclu par les parties, mais au regard d'un flux d'affaires conséquent et régulier qui a existé entre elles pouvant être raisonnablement anticipé par la victime de la rupture⁸³. Cette anticipation raisonnable peut par exemple être démontrée en s'appuyant sur l'existence d'un contrat dont l'échéance est postérieure à la date de la rupture ou sur une pratique passée dont la partie victime de la rupture pouvait inférer que sa relation commerciale s'instaurait dans la durée.
135. La rupture de relations commerciales établies peut être totale ou partielle⁸⁴. Elle peut résulter d'une modification unilatérale et substantielle des conditions d'un contrat⁸⁵, d'une baisse significative des commandes⁸⁶, ou d'un changement tarifaire⁸⁷. Ce changement des conditions

⁷⁹ Voir, pour une application, la décision de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 13-D-07 du 28 février 2013 relative à la saisine de la société E-kanopi.

⁸⁰ Cass. com., 19 janvier 2016, n° 14-21.671 : « *le droit de la concurrence, et notamment l'article L. 420-2 du code de commerce, ne trouve à s'appliquer que si la rupture brutale de la relation commerciale a un objet ou des effets anticoncurrentiels, avérés ou potentiels* ».

⁸¹ Cass. com., 12 mai 2021, n° 19-22.001.

⁸² CA Paris, 9 juillet 2020, n° 17/18660.

⁸³ Cass. com., 16 février 2022, n° 20-18.844.

⁸⁴ L'article Lp. 442-6 6° du Code de commerce prohibe « *le fait, pour tout producteur, commerçant, industriel ou artisan [...] de rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, sans préavis écrit tenant compte de la durée de la relation commerciale et respectant la durée minimale de préavis déterminée, en référence aux usages du commerce, par des accords interprofessionnels* » (soulignements ajoutés).

⁸⁵ Cass. com., 31 mars 2021, n° 19-14.545.

⁸⁶ CA Paris, 5 janvier 2017, n° 15/02234.

⁸⁷ CA Paris, 6 mai 2015, n° 13/01886.

contractuelles établies entre les parties peut se traduire par une perte de chiffre d'affaires⁸⁸, mais également par le bouleversement de l'économie du contrat.

136. L'analyse de la rupture peut également porter sur le contexte dans lequel elle intervient : elle est considérée comme abusive lorsqu'elle intervient de manière imprévisible, soudaine⁸⁹, et sans négociation préalable⁹⁰, dans des conditions de nature à porter atteinte à la structure concurrentielle du marché.
137. L'abus peut notamment résulter d'un préavis insuffisant, inadapté à la durée et à l'intensité de la relation commerciale, et à la capacité du partenaire à se réorganiser. Pour apprécier la suffisance du préavis, la jurisprudence tient compte de plusieurs critères⁹¹ :
- la durée des relations commerciales ;
 - l'importance du volume d'affaire, la notoriété du client, le secteur concerné, le caractère saisonnier de l'activité, le temps nécessaire pour trouver un autre partenaire⁹² ;
 - la notoriété du produit et son caractère difficilement substituable⁹³ ;
 - les caractéristiques du marché en cause⁹⁴ ; et
 - l'état de dépendance économique de la partie victime⁹⁵.
138. Ainsi, la jurisprudence considère qu'un préavis de huit mois est suffisant pour une relation d'une durée de douze ans⁹⁶, tout comme un préavis de dix-huit mois en cas de relation de trente-cinq ans⁹⁷.
139. Enfin, il y a pratique anticoncurrentielle par objet lorsque la nature même de la pratique révèle sa nocivité, indépendamment de ses effets concrets. Dans ce cas, le juge n'a pas à démontrer les effets de la pratique. La nocivité de la pratique est appréciée en fonction de la teneur de ses dispositions, des objectifs qu'elle vise à atteindre, du contexte économique et juridique dans lequel elle intervient.

b. Application au cas d'espèce

♦ Le caractère établi de la relation commerciale

140. Comme mentionné précédemment, les compagnies aériennes achètent auprès des agents de voyages des services de distribution et de promotion des billets auprès du client final. Cette activité de distribution est encadrée par des relations commerciales formalisées, comme l'atteste un courrier d'ACI en date du 17 mai 2016 adressé au syndicat des agences de voyages, mentionnant la volonté de « *préciser les principes de transparence et de bonnes pratiques en matière de distribution des produits de la compagnie vis-à-vis de la clientèle* »⁹⁸. Ce document souligne que le contrat de distribution proposé par ACI avait été accepté par les représentants syndicaux et validé par les agences.

⁸⁸ CA Paris, 28 mai 2015, n° 14/01691.

⁸⁹ CA Paris, 13 septembre 2017, n° 15/24309.

⁹⁰ CA Paris, 3 mai 2018, n° 15/24061.

⁹¹ CA Paris, 9 juillet 2020, n° 17/18660.

⁹² Cass. com., 10 novembre 2021, n° 20-13.385 ; Cass. com., 16 février 2022, n° 20-13.385.

⁹³ CA Paris, 13 septembre 2017, n° 14/25528.

⁹⁴ Cass. com., 31 janvier 2012, n° 11-12.899.

⁹⁵ La Cour de cassation considère que l'existence d'un état de dépendance économique s'apprécie au regard de plusieurs critères : la notoriété du partenaire dominant, son poids sur le marché concerné, sa part dans le chiffre d'affaires du cocontractant, et l'impossibilité pour ce dernier d'avoir recours à d'autres partenaires (voir Cass. com., 20 mai 2014, n° 13-16.398).

⁹⁶ CA Paris, 20 janvier 2022, n° 18/07528.

⁹⁷ CA Paris, 10 février 2022, n° 19/03034.

⁹⁸ Voir le courrier d'ACI au syndicat des agences de voyages du 17 mai 2016 (Annexe 48, Cote 508).

141. La société ACI elle-même reconnaît l'existence de relations commerciales avec les agences, comme en témoigne un courrier adressé à l'agence Pacifique Lagon le 20 décembre 2024, dans lequel elle évoque un renforcement du partenariat en affirmant que les agences seraient désormais des « *partenaires plus que jamais* »⁹⁹.
142. Ces relations commerciales sont anciennes, voire très anciennes : elles durent depuis plus de vingt ans pour les agences Pacifique Lagon, AMAC, TPV, Brock et Voyageance, et depuis plus de trente ans pour Tropic Travel et Asia Voyages¹⁰⁰. Dans tous les cas, les relations commerciales entre ACI et les agences de voyages ont présenté un caractère suivi, stable et habituel au fil des années. Les agences déclarent qu'elles n'ont jamais été interrompues, y compris lors des crises récentes, en raison du rôle incontournable d'ACI sur le marché du transport aérien en Nouvelle-Calédonie¹⁰¹.
143. Cette relation est d'autant plus déterminante que le marché est étroit, avec un nombre limité de transporteurs aériens. Les agences sont donc dans une situation de dépendance à l'égard d'ACI, qui représente une part substantielle de leurs ventes. Cette relation commerciale est objectivement démontrée par l'existence de courants d'affaires continus, matérialisés par les BSP de chaque agence retraçant les ventes hebdomadaires de billets ACI.
144. S'agissant de la rémunération, les agences bénéficient depuis près de trente ans d'un taux de commission fixe, établi à 5 % depuis 2009 (contre 9 % auparavant). Cette stabilité renforçait leur anticipation raisonnable de la pérennité du dispositif.
145. À cet égard, si ACI a engagé des négociations en 2015¹⁰² pour envisager une baisse du taux de commission, ces discussions n'ont pas abouti. Aucune nouvelle tentative de renégociation n'a été initiée depuis, soit depuis près de dix ans. Ce contexte permettait donc aux agences de considérer que le système de rémunération en vigueur serait maintenu.
146. Il en résulte que la relation commerciale entre ACI et les agences de voyages peut être qualifiée d'établie.

♦ **La rupture de la relation commerciale établie**

147. En premier lieu, la modification du mode de rémunération opérée unilatéralement par ACI constitue une modification substantielle des relations commerciales avec chacune des agences de voyage de Nouvelle-Calédonie. Elle substitue à une commission fixe de 5 %, une commission variable de 3 %, conditionnée à des objectifs de performance difficilement atteignables compte tenu du contexte économique et des perspectives de trafic.
148. Ce nouveau mécanisme d'incitations fait peser un risque significatif sur la viabilité des agences, dont les ressources financières dépendent principalement de la vente des billets ACI et donc des commissions ou primes versées par la compagnie. Or, une baisse annuelle du chiffre d'affaires de 30 % à 40 % a déjà été considérée comme une modification substantielle des relations commerciales établies, de nature à caractériser une rupture partielle de ces relations¹⁰³.

⁹⁹ Voir l'attestation établie par l'agence Pacifique Lagon du 20 décembre 2024, en annexe 4 de la saisine du syndicat (Annexe 1, Cote 20).

¹⁰⁰ Annexes 12 à 30, Cotes 79-159.

¹⁰¹ Voir le courriel du syndicat des agences de voyages au service d'instruction du 10 mars 2025 (Annexe 50, Cote 513).

¹⁰² Voir l'annexe n° 3 de la note d'ACI à l'attention du service d'instruction en date du 7 janvier 2025 (Annexe 62, Cotes 340-341).

¹⁰³ CA Paris, 22 novembre 2019, n° 17/21501.

149. L'analyse de l'activité des agences plaignantes révèle que la commission de 5 % sur les ventes de billets ACI représente en moyenne 23,72 % de leur marge brute¹⁰⁴.

Agences de voyages	Pacifique Lagon	AMAC	TPV	Tropic Travel	Asia Voyages	Brock	Axxess Voyage	Voyagence
Part de la commission ACI dans leur marge brute	[10-20]%	[50-60]%	[20-30]%	[10-20]%	[20-30]%	[20-30]%	[20-30]%	[30-40]%

150. Une baisse à 3 % de la commission entraînerait des pertes significatives, et l'absence totale de rémunération en cas de non-atteinte des objectifs menacerait directement leur viabilité financière.

Agences de voyages	Résultat actuel de l'agence (en F.CFP)	Résultat de l'agence avec une commission de 3 % (en F.CFP)	Résultat de l'agence avec une commission de 0 % (en F.CFP)
Pacifique Lagon ¹⁰⁵	54 623 930	[Confidentiel]	[Confidentiel]
AMAC	- 846 251	[Confidentiel]	[Confidentiel]
TPV	759 965	[Confidentiel]	[Confidentiel]
Tropic Travel	959 123	[Confidentiel]	[Confidentiel]
Asia Voyages	- 17 558	[Confidentiel]	[Confidentiel]
Brock	7 026 920	[Confidentiel]	[Confidentiel]
Axxess Travel	5 605 341	[Confidentiel]	[Confidentiel]
Voyagence	6 270 623	[Confidentiel]	[Confidentiel]

Source : Eléments communiqués par le syndicat des agences de voyages au cours de l'instruction¹⁰⁶

151. Au regard des éléments des tableaux ci-dessus, une baisse de la commission à 3 % placerait six agences en situation déficitaire. Si la commission tombait à 0 %, ce seraient sept agences qui enregistreraient un résultat annuel négatif.
152. ACI elle-même semble avoir conscience du risque de fermeture¹⁰⁷ et de perte de chiffre d'affaires des agences du fait de ces changements, leur ayant transmis à plusieurs reprises des recommandations visant à adapter leur activité afin de pallier les pertes découlant de cette évolution. En témoigne un échange entre Tropic Travel et ACI dans lequel la première exprime son opposition à une mesure « inique » impactant plus de 60 % de son activité de vente et amputant 30 % de son chiffre d'affaires¹⁰⁸. ACI aurait alors suggéré à l'agence d'adapter son modèle économique, par exemple en augmentant ses frais de service ou en développant des activités touristiques annexes.

¹⁰⁴ Voir les attestations comptables fournies par les agences de voyages Asia Voyages, Axxess Travel, TPV et Tropic Travel (Annexes 37 à 40, Cotes 239-250), ainsi que les états financiers de l'agence AMAC (Annexes 34 à 36, Cotes 208-238), de l'agence Brock (Annexes 41 à 43, Cotes 251-270), de Voyagence (Annexes 44 à 46, Cotes 271-291) et de Pacifique Lagon (Annexes 31 à 33, Cotes 160-207).

¹⁰⁵ L'agence Pacifique Lagon apparaît moins sensible que les autres agences de voyages en cas de baisse du pourcentage de commissionnement, notamment en raison de son statut de franchisé avec Havas Voyages ; voir en ce sens le courriel du syndicat des agences de voyages au service d'instruction du 28 janvier 2025 (Annexe 49, Cote 510).

¹⁰⁶ Annexe 9, Cotes 64-71.

¹⁰⁷ Selon l'agence Pacifique Lagon, « [l]es représentants [d'ACI] ont reconnu que la suppression de la commission entraînerait probablement la fermeture des plus petites agences de voyages » (voir l'annexe 4 de la saisine du syndicat des agences de voyages du 24 décembre 2024 ; Annexe 1, Cote 21).

¹⁰⁸ Voir l'attestation établie par l'agence Tropic Travel du 21 décembre 2024, en annexe 4 de la saisine du syndicat (Annexe 1, Cotes 18-19).

153. Ces éléments démontrent que la modification du mode de rémunération affecte substantiellement l'équilibre contractuel antérieur. Elle constitue une rupture partielle des relations commerciales établies, susceptible de produire des effets anticoncurrentiels, notamment à la suite de la disparition de plusieurs opérateurs.
154. En second lieu, cette rupture partielle des relations commerciales établies imputable à ACI présente un caractère imprévisible pour les agences, dans un contexte de stabilité des relations commerciales, entretenues depuis de nombreuses années sans interruption ni renégociation. Aucun échange formel sur une modification du système de rémunération n'est intervenu depuis les discussions avortées de 2015, soit près de dix ans.
155. En outre, cette rupture revêt également un caractère soudain, en ce que les agences n'ont été informées par ACI de l'entrée en vigueur du nouveau système de rémunération à compter du 1^{er} janvier 2025 que par un courrier en date du 19 novembre 2024. Le préavis accordé aux agences avant l'application des nouvelles modalités de commissionnement, d'environ un mois et dix jours, apparaît manifestement insuffisant au regard de l'ancienneté des relations commerciales, de l'importance des flux d'affaires entre les parties, et de la dépendance des agences à l'égard des commissions versées par ACI. Ces éléments laissent peu de marge de manœuvre aux agences pour adapter leur activité à une réduction aussi brutale de leur rémunération, dans un contexte économique dégradé.
156. La mise en place, par ACI, d'une période de « marche à blanc »¹⁰⁹, ne saurait compenser l'insuffisance du préavis, dès lors qu'en l'espèce, le 1^{er} janvier 2025, date de mise en œuvre de cette phase transitoire, les agences se sont vu appliquer de nouvelles modalités de rémunération¹¹⁰, perdant le bénéfice du mode de rémunération antérieur fondé sur une commission fixe de 5 %. Or, afin de laisser au partenaire commercial le temps nécessaire pour s'adapter à la rupture annoncée, il est de jurisprudence constante que les conditions contractuelles doivent demeurer inchangées pendant toute la durée du préavis¹¹¹.
157. Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2025, les agences doivent reverser l'intégralité du prix des billets à l'IATA, qui transfère ensuite les fonds à ACI. Ce n'est qu'ensuite qu'ACI procède au versement différé des commissions, deux fois par mois, après transmission hebdomadaire obligatoire des BSP par les agences.
158. Ce nouveau fonctionnement entraîne un impact direct sur la trésorerie des agences, qui ne disposent plus d'un encaissement immédiat de leur commission, comme c'était le cas auparavant¹¹². Par ailleurs, bien que la commission de 5 % soit théoriquement maintenue jusqu'au mois de juillet 2025, les performances des agences sont analysées dès le mois d'avril, en vue de déterminer les primes effectivement versées pour le second semestre 2025. Cette anticipation crée une incertitude financière immédiate pour les agences.
159. Enfin, la durée insuffisante du préavis est d'autant plus préjudiciable que les agences se trouvent dans une situation de dépendance économique vis-à-vis d'ACI.
160. En l'espèce, la dépendance des agences à l'égard d'ACI est manifeste et tend même à croître. Leur part moyenne de ventes de billets ACI est en effet passée de 45 % en 2019 à 57 % en 2024¹¹³. Pour sept agences sur huit, ACI représente plus de 50 % des ventes réalisées.

¹⁰⁹ Voir le courrier d'ACI au syndicat des agences de voyages du 18 décembre 2024 (Annexe 93, Cote 649).

¹¹⁰ Voir le courriel de l'agence Tropic Travel du 3 janvier 2025 (Annexe 11, Cotes 73-77) ainsi que le courrier du syndicat des agences de voyages à ACI du 2 janvier 2025 (Annexe 8, Cotes 61-62).

¹¹¹ Cass. com., 10 février 2015, n° 13-26.414.

¹¹² Voir le courriel de l'agence Tropic Travel du 3 janvier 2025 (Annexe 11, Cotes 73-77).

¹¹³ Voir l'analyse de la dépendance des agences de voyages à ACI, en annexe 7 de la saisine du syndicat (Annexe 1, Cote 30).

161. La disparition d’alternatives concurrentielles à la suite des violences insurrectionnelles de mai 2024, notamment la suspension des dessertes par Air New Zealand et Air Vanuatu, renforce encore leur dépendance.

Part des compagnies aériennes dans les ventes des agences en 2024

	AMAC	Asia Voyages	Axxess Travel	Brock	Pacifique Lagon	TPV	Tropic Travel	Voyagence
ACI	[60-70]%	[50-60]%	[50-60]%	[30-40]%	[50-60]%	[50-60]%	[50-60]%	[50-60]%
Air France	[10-20]%	[10-20]%	[10-20]%	[30-40]%	[20-30]%	[30-40]%	[10-20]%	[20-30]%
Qantas	[10-20]%	[10-20]%	[10-20]%	[20-30]%	[0-10]%	[0-10]%	[10-20]%	[10-20]%
ANZ	[0-10]%	[0-10]%	[0-10]%	[0-10]%	[0-10]%	[0-10]%	[0-10]%	[0-10]%
Autres compagnies	[0-10]%	[10-20]%	[10-20]%	[0-10]%	[10-20]%	[0-10]%	[0-10]%	[0-10]%

Source : Eléments communiqués par le syndicat des agences de voyages au cours de l’instruction¹¹⁴

162. En conséquence, une modification substantielle, unilatérale et irrévocable de la relation commerciale entre ACI et les agences de voyages, sans délai suffisant pour en tirer les conséquences, traduit une volonté délibérée de rupture totale de la relation commerciale établie¹¹⁵.

♦ **La démonstration d’un effet anticoncurrentiel caractérisant un abus de position dominante**

163. En application de l’article Lp. 421-2 du Code de commerce, l’abus de position dominante n’est caractérisé que si la rupture de la relation commerciale établie a eu un objet ou des effets anticoncurrentiels, avérés ou potentiels. En particulier, l’éviction d’un partenaire économique du marché peut constituer un tel effet¹¹⁶.
164. En l’espèce, les agences de voyages ont été informées de l’entrée en vigueur du nouveau système de rémunération par un courrier en date du 19 novembre 2024, soit un mois et dix jours avant. Comme établi précédemment, le délai de ce préavis s’avère manifestement insuffisant et une entrée en vigueur aussi rapide du nouveau dispositif est de nature à compromettre la viabilité économique des agences, causant un risque d’éviction de plusieurs d’entre elles du marché calédonien.
165. Dans un marché étroit comme celui des agences de voyages en Nouvelle-Calédonie, un tel effet d’éviction pourrait entraîner une réduction sensible du nombre d’opérateurs, avec des conséquences significatives pour le consommateur final. La disparition de plusieurs agences aurait pour effet de restreindre la diversité de l’offre commerciale, altérant ainsi la qualité des prestations, et pourrait se traduire par une hausse des prix du fait de la concentration accrue du marché autour d’un nombre restreint d’acteurs, au premier rang desquels figure l’agence d’ACI.
166. En conséquence, les agences de voyages doivent bénéficier d’un préavis suffisant avant l’entrée en vigueur du nouveau système de rémunération, leur permettant de s’adapter progressivement aux nouvelles modalités contractuelles. Ce délai est indispensable pour qu’elles puissent mobiliser les ressources financières, humaines et techniques nécessaires au maintien de leur activité¹¹⁷, et mettre en œuvre une stratégie de réorganisation, tenant compte de la nature et de la

¹¹⁴ Annexe 51, Cote 523.

¹¹⁵ CA Paris, 3 mai 2018, n° 115/24061.

¹¹⁶ Voir la décision du Conseil de la concurrence n° 04-D-26 du 30 juin 2004 relative à la saisine de la SARL Reims Bio à l’encontre de pratiques mises en œuvre par le groupement d’intérêt public Champagne Ardenne.

¹¹⁷ Voir la décision de l’Autorité de la concurrence métropolitaine n° 12-D-11 du 6 avril 2012 concernant une saisine de la société Roland Vlaemynck Tisseur à l’encontre de pratiques mises en œuvre dans le secteur de la fabrication et de la commercialisation de serviettes industrielles.

durée de leur relation avec ACI, de leur structure économique et des contraintes du secteur¹¹⁸, notamment en diversifiant leur clientèle, en développant de nouveaux services ou en modifiant leur modèle économique.

167. En tout état de cause, la crise économique que traverse la Nouvelle-Calédonie depuis mai 2024 et ses conséquences sur le secteur du transport aérien ne sauraient justifier la rupture des relations commerciales entre les agences et ACI : d'une part, elle ne rendait ni matériellement ni juridiquement impossible la poursuite du dispositif de rémunération antérieur et, d'autre part, la décision de modifier unilatéralement le système de commissionnement procède d'un choix stratégique assumé par ACI, et non d'une impossibilité subie.
168. En effet, en 2024, le montant total des commissions versées par ACI aux agences s'élevait à environ 215,2 millions de F. CFP, sur un total de 4,3 milliards de F. CFP de chiffre d'affaires généré par la vente de billets par l'intermédiaire des agences¹¹⁹, soit un coût marginal au regard des recettes réalisées.
169. La baisse du trafic en période de crise entraîne une réduction proportionnelle du montant des commissions, ce qui ne constitue pas une perte insoutenable pour ACI. Il n'est donc pas établi que la situation économique aurait rendu irrésistible la poursuite du système de commissionnement à 5 %, ni que celle-ci aurait été impossible à maintenir en l'état.
170. En définitive, la rupture de la relation commerciale établie entre les parties est susceptible de constituer une pratique d'abus de position dominante au sens l'article Lp. 421-2 du Code de commerce dès lors qu'elle possède en l'espèce un effet anticoncurrentiel.

2. La pratique de rabais et remises fidélisants

171. Le syndicat des agences de voyages fait valoir que le nouveau système de rémunération imposé par ACI, reposant sur des primes liées à la réalisation d'objectifs difficilement atteignables, aurait pour effet d'évincer les agences de voyages du marché de la distribution de titres de transport aérien, caractérisant ainsi un abus de position dominante prohibé par l'article Lp. 421-2 du Code de commerce.

a. Rappel des principes applicables

172. S'ils peuvent, dans certains cas, stimuler la demande et être profitables aux consommateurs, certains types de rabais ou remises, lorsqu'ils sont accordés par une entreprise en position dominante, sont susceptibles d'enfreindre l'article Lp. 421-2 du Code de commerce et caractériser un abus de position dominante.
173. Relève de la notion de rabais tout avantage, pécuniaire ou non, accordé à un client en contrepartie d'un comportement déterminé d'achat ou de vente. Il peut s'agir d'avantages tarifaires, tels que des remises, ristournes ou primes, ou d'avantages non tarifaires, comme l'accès anticipé à une technologie, des services techniques privilégiés ou des mises à niveau ou installations gratuites¹²⁰.
174. La jurisprudence distingue généralement deux grandes catégories de rabais selon leurs incidences concurrentielles et leur licéité¹²¹ : les rabais dits « de quantité » et les rabais dits « de fidélisation ».

¹¹⁸ CA Paris, 15 avril 2022, n° 20/06329.

¹¹⁹ Par ailleurs, ACI a généré un chiffre d'affaires équivalent pour la vente de billets *via* son site Internet, soit 4,6 milliards de F.CFP.

¹²⁰ Voir les décisions de la Commission européenne du 29 mars 2006, *Prokent-Tomra*, C-2006/734, ainsi que du 16 octobre 2019, *Broadcom*, AT.40608.

¹²¹ Voir en ce sens, CJCE, 13 février 1979, *Hoffman Laroche*, aff. 85/76 ; CJCE, 9 novembre 1983, *Nederlandsche Banden-Industrie-Michelin/Commission*, C-322/81 ; CJUE, 19 avril 2012, *Tomra Systems e.a./Commission*, C-549/10 P.

175. Les rabais de quantité, ou rabais quantitatifs, fondés exclusivement sur le volume d'achats réalisés, ne sont en principe pas qualifiés d'abusifs car ils ne produisent généralement pas d'effets anticoncurrentiels, y compris lorsqu'ils sont consentis par une entreprise en position dominante. En effet, ces rabais traduisent une économie de coûts qui peut être légitimement répercutée au bénéfice du consommateur par le biais d'un tarif plus favorable¹²².
176. En revanche, les rabais de fidélisation, par lesquels les entreprises occupant une position dominante tentent de fidéliser leurs propres clients ou d'attirer les clients de leurs concurrents, sont généralement considérés comme abusifs. Parmi les rabais de fidélisation, on distingue les rabais d'exclusivité, qui visent à empêcher, notamment par l'octroi d'avantages financiers, l'approvisionnement des clients auprès de producteurs concurrents pour la totalité ou une partie importante de leurs besoins, et les rabais conditionnels non soumis à des exigences d'achat exclusif ou de fourniture exclusive. Ces derniers consistent en des incitations liées au franchissement d'un seuil d'achats sur une période donnée¹²³.
177. Au-delà de cette typologie, l'analyse concurrentielle d'un système de rabais octroyé par une entreprise en position dominante impose d'apprécier s'il tend, « *par un avantage qui ne repose sur aucune prestation économique qui le justifie, à enlever à l'acheteur, ou à restreindre dans son chef, la possibilité de choix en ce qui concerne ses sources d'approvisionnement, à barrer l'accès du marché aux concurrents, à appliquer à des partenaires commerciaux des conditions inégales à des prestations équivalentes ou à renforcer la position dominante par une concurrence faussée* »¹²⁴. Il appartient donc aux autorités de concurrence d'apprécier si les rabais octroyés par une entreprise dominante sont de nature à produire un effet d'éviction sur le marché pertinent, et s'ils sont dépourvus de justification économique, c'est-à-dire s'ils ne procèdent pas de la répercussion d'économies de coûts¹²⁵.
178. À cet égard, la jurisprudence européenne a précisé les règles applicables à la charge de la preuve, qui varient selon le type de comportement examiné, la probabilité qu'il entraîne des effets d'éviction et les circonstances du cas d'espèce. Deux catégories se distinguent :
- les comportements reconnus comme étant fortement susceptibles de produire des effets d'éviction, tels que les rabais subordonnés à une exclusivité¹²⁶. Une fois l'existence factuelle du comportement en cause établie, ses effets d'éviction peuvent être présumés ;
 - les comportements pour lesquels il est nécessaire de démontrer leur capacité de produire des effets d'éviction¹²⁷.
179. S'agissant tout d'abord des rabais d'exclusivité, la Cour de justice des Communautés européennes a jugé dans son arrêt *Hoffmann-La Roche* que « *pour une entreprise se trouvant en position dominante sur un marché, le fait de lier – fût-ce à leur demande – des acheteurs par une obligation ou promesse de s'approvisionner pour la totalité ou pour une part considérable de leurs besoins exclusivement auprès de ladite entreprise constitue une exploitation abusive d'une position dominante au sens de l'article 86 du traité, soit que l'obligation en question soit*

¹²² Voir en ce sens, CJCE, 16 décembre 1975, *Suiker Unie e.a./Commission*, aff. 40/73 à 48/73, 50/73, 54/73 et 56/73, 111/73, 113/73 et 114/73, §517 et suivants ; CJCE, 13 février 1979, *Hoffmann-La Roche*, précité, §90 et suivants ; CJCE, 9 novembre 1983, *Michelin/Commission*, précité, §62 et suivants ; CJCE 29 mars 2001, *Portugal/Commission*, C-163/99, §50 et suivants ; CJCE, 12 décembre 1991, *Hilti/Commission*, T-30/89, §101 ; CJCE, 1^{er} avril 1993, *BPB Industries et British Gypsum/Commission*, T-65/89, §71 et 120 ; CJCE, 7 octobre 1999, *Irish Sugar/Commission*, T-228/97, §210 et 213 ; TPICE, 30 septembre 2003, *Michelin/Commission*, T-203/01, §53 et suivants.

¹²³ *Ibid.*

¹²⁴ CJUE, 6 octobre 2015, *Post Danmark* dit « *Post Danmark II* », C-23/14, §29.

¹²⁵ *Ibid.*, §31.

¹²⁶ CJUE, 6 septembre 2017, *Intel/Commission*, C-413/14 P, §137.

¹²⁷ CJUE, 19 janvier 2023, *Unilever Italia Mkt Operations*, C-680/20, §41-42 ; CJUE, 21 décembre 2023, *European Superleague Company*, C-333/21, §130.

stipulée sans plus, soit qu'elle trouve sa contrepartie dans l'octroi de rabais ». L'abus de position dominante est ainsi caractérisé « lorsque ladite entreprise, sans lier les acheteurs par une obligation formelle, applique, soit en vertu d'accords passés avec ces acheteurs, soit unilatéralement, un système de rabais de fidélité, c'est-à-dire de remises liées à la condition que le client – quel que soit par ailleurs le montant, considérable ou minime, de ses achats – s'approvisionne exclusivement pour la totalité ou pour une partie importante de ses besoins auprès de l'entreprise en position dominante »¹²⁸.

180. En outre, cette juridiction considère que « les engagements d'approvisionnement exclusif de cette nature, (...) ne reposent pas (...) sur une prestation économique justifiant cette charge ou cet avantage, mais tendent à enlever à l'acheteur, ou à restreindre dans son chef, la possibilité de choix en ce qui concerne ses sources d'approvisionnement et à barrer l'accès du marché aux autres producteurs »¹²⁹.
181. Il n'est pas nécessaire, selon la jurisprudence, que les pratiques d'une entreprise en position dominante lient les acheteurs par une obligation formelle pour être qualifiées d'abusives : il suffit que ces pratiques comportent une incitation à ne pas passer par des fournisseurs concurrents et à s'approvisionner pour la totalité ou une part importante de leurs besoins exclusivement auprès de ladite entreprise, restreignant ainsi la liberté d'approvisionnement du client¹³⁰. Par exemple, un rabais subordonné à la condition que les clients s'approvisionnent auprès d'une entreprise dominante pour 75 % de leurs besoins a déjà été considéré comme constitutif d'un rabais d'exclusivité¹³¹.
182. La pratique et la jurisprudence nationale s'alignent sur ces positions¹³².
183. En revanche, si l'entreprise concernée produit, au cours de la procédure, des éléments de preuve permettant de démontrer que son comportement n'a pas eu d'effet d'éviction, il revient à l'autorité de concurrence de procéder à une analyse *in concreto* de la pratique. Celle-ci inclut notamment l'importance de la position dominante de l'entreprise sur le marché pertinent, le taux de couverture du marché par la pratique en cause, les modalités d'octroi des rabais, leur durée et leur montant, ainsi que l'existence éventuelle d'une stratégie d'éviction visant des concurrents au moins aussi efficaces¹³³.
184. S'agissant ensuite des rabais conditionnels qui ne sont pas liés à des exigences d'achat exclusif ou de fourniture exclusive, il est nécessaire d'examiner l'ensemble des circonstances juridiques et économiques pertinentes, afin de déterminer si le système de rabais est susceptible de produire des effets d'éviction¹³⁴.
185. À cet égard, il a été jugé que ni le désir de l'entreprise occupant une position dominante de vendre davantage, ni son désir de mieux planifier la production ne peuvent être considérés comme justifiant l'octroi de rabais lorsque ces derniers sont de nature à produire un effet d'éviction¹³⁵.
186. Les critères généralement retenus dans l'analyse concurrentielle d'un rabais conditionnel sont :

¹²⁸ CJCE, 13 février 1979, *Hoffmann-La Roche*, précité, §89

¹²⁹ *Ibid.*, §90.

¹³⁰ TUE, 9 septembre 2010, *Tomra Systems SAS/Commission*, T-155/06, §59.

¹³¹ CJCE, 13 février 1979, *Hoffmann-La Roche*, précité, §83.

¹³² Voir notamment la décision de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 12-D-11 précitée, §108 ; voir également la décision du Conseil de la concurrence n° 04-D-13 du 8 avril 2004 relative à des pratiques mises en œuvre par la société des Caves et des Producteurs réunis de Roquefort dans le secteur des fromages à pâte persillée, §33 et suivants, confirmée par CA Paris, 9 novembre 2004, n° 2004/08960 et, sur pourvoi, Cass. com., 6 décembre 2005, n° 04-19541.

¹³³ Voir, par analogie, CJUE, 27 mars 2012, *Post Danmark*, C-209/10, §29.

¹³⁴ *Ibid.*, §50.

¹³⁵ CJCE, 9 novembre 1983, *Michelin/Commission*, C-322/81, §85.

- **l'étendue de la position dominante de l'entreprise** sur le marché en cause, notamment le degré de pouvoir de marché qu'elle détient¹³⁶, et le fait qu'elle constitue, pour une part donnée de la demande, un partenaire commercial incontournable¹³⁷ ;
- **l'importance du rabais** exprimé en pourcentage du prix total ou en valeur des avantages non tarifaires accordés, ainsi que **le seuil déclenchant l'octroi du rabais**¹³⁸. A cet égard, **le degré de transparence des conditions** gouvernant le rabais est également pertinent, dans la mesure où un manque de clarté peut accroître la pression sur les clients et rendre plus incertain ou risqué le recours à un fournisseur alternatif¹³⁹ ;
- **le caractère rétroactif du rabais**, c'est-à-dire le fait que l'atteinte d'un seuil entraîne l'application du rabais à l'ensemble des achats réalisés (par opposition à un rabais progressif qui ne concerne que les achats excédant le seuil). Ce mécanisme rétroactif renforce l'effet de fidélisation en dissuadant le client de se détourner de l'entreprise dominante pour de faibles volumes, au risque de perdre l'intégralité du rabais¹⁴⁰ ;
- **le caractère individualisé du rabais**, qui permet à l'entreprise dominante d'adapter les seuils à la taille ou à la structure de la demande de chaque client. Ces rabais sont généralement davantage susceptibles de produire des effets d'éviction, une telle personnalisation renforçant l'effet de fidélité¹⁴¹ ;
- **la durée de la période de référence retenue** pour l'octroi du rabais. Plus cette période est longue, plus l'incitation à atteindre les objectifs fixés est forte, et plus il devient difficile, pour un concurrent, d'attirer le client¹⁴².

b. Le système de rabais mis en place par ACI

187. Le nouveau mécanisme de rémunération instauré par ACI repose sur cinq composantes, chacune étant indexée sur l'atteinte d'objectifs spécifiques, tels que la croissance des ventes, le gain de parts de marché sur certaines routes stratégiques, la vente de billets en « classes avant » ou encore l'acquisition de nouveaux clients abonnés Aircalin. Ce système visant à récompenser les agences d'une forme particulière de comportement d'achat est donc constitutif de rabais fidélisants.
188. Avant d'évaluer les effets d'éviction produits par ce mécanisme à l'aune des critères juridiques précités, il convient d'en présenter les différentes composantes de manière détaillée.

♦ Une rabais fondé sur l'augmentation des ventes de billets ACI

189. La première prime repose sur la croissance du chiffre d'affaires net réellement encaissé par l'agence au cours d'un trimestre donné, par rapport au chiffre d'affaires réalisé au cours du même

¹³⁶ CJUE, 6 octobre 2015, *Post Danmark*, C-23/14, §30 et 39.

¹³⁷ *Ibid.*, §40 ; voir aussi CJUE, 15 mars 2007, *British Airways/Commission*, C-95/04 P, §75.

¹³⁸ CJCE, 13 février 1979, *Hoffmann-La Roche/Commission*, précité, §97-100 ; CJCE, 7 octobre 1999, *Irish Sugar/Commission*, T-228/97, §207-214.

¹³⁹ CJCE, 9 novembre 1983, *Michelin/Commission*, C-322/81, §83-85 : « le manque de transparence de l'ensemble du système de ristournes (...) contribuait à créer pour les revendeurs une situation dans laquelle ils étaient exposés, notamment vers la fin d'une année, à une pression considérable de réaliser les objectifs de vente (...) s'ils ne voulaient pas courir le risque de pertes que les concurrents pouvaient difficilement compenser par les rabais qu'ils étaient eux-mêmes en mesure de proposer. (...) Une telle situation est susceptible d'empêcher les revendeurs de pouvoir choisir, à tout moment, librement et en fonction de la situation du marché, la plus favorable parmi les offres que leur font différents concurrents et de changer de fournisseur sans désavantage économique sensible. Elle restreint ainsi la possibilité de choix pour les revendeurs en ce qui concerne leurs sources d'approvisionnement et rend plus difficile pour les concurrents l'accès au marché ».

¹⁴⁰ *Ibid.*, §81 ; CJUE, 6 octobre 2015, *Post Danmark*, C-23/14, §32.

¹⁴¹ TUE, 9 septembre 2010, *Tomra Systems e.a./Commission*, T-155/06, §261, 262 et 269.

¹⁴² CJCE, 9 novembre 1983, *Michelin/Commission*, C-322/81, §81 ; CJUE, 6 octobre 2015, *Post Danmark*, C-23/14, §34.

trimestre de l'année précédente. Si l'agence parvient à augmenter ses ventes de billets ACI, elle peut prétendre au versement d'une prime proportionnelle à cette croissance.

Seuil de croissance des ventes net ACI	Prime
> 0,5 %	0,3 %
> 1 %	0,6 %
> 2 %	1 %
> 3 %	1,5 %
> 5 %	2 %

Source : Projet de convention entre ACI et les agences de voyages

190. À titre illustratif, si une agence réalise au premier trimestre de l'année N un chiffre d'affaires net de 50 000 000 F. CFP pour la vente de billets ACI, contre 47 500 000 F. CFP à la même période de l'année N-1 (soit une progression de 5 %), elle pourra percevoir une prime équivalente à 2 % du chiffre d'affaires réalisé, soit 1 000 000 F. CFP¹⁴³.
191. En revanche, l'agence n'est éligible à aucune prime si ses ventes de billets ACI stagnent ou diminuent par rapport à la période de référence.

♦ **Un rabais fondé sur le gain de parts de marché d'ACI dans les ventes des agences sur des routes jugées concurrentielles**

192. Le système prévoit également une incitation spécifique liée à l'augmentation des parts de marché d'ACI sur trois routes « concurrentielles ». Les agences peuvent ainsi se voir attribuer une prime si, sur ces liaisons, elles parviennent à accroître la part des ventes réalisées pour le compte d'ACI, en comparaison avec celles effectuées pour des compagnies concurrentes¹⁴⁴.
193. Cette composante, dénommée « *PDM sur routes concurrentielles* », prévoit un système de primes cumulatives : chaque route donne lieu à un pourcentage de prime spécifique, sous réserve que la part de marché cible soit atteinte.
194. L'annexe I du projet de convention transmis par ACI précise que la base de calcul de cette prime est le chiffre d'affaires net encaissé par l'agence, après déduction des remboursements, hors taxes et hors surcharge YQ. À cette base est appliqué un pourcentage « *défini en fonction du degré d'atteinte des objectifs stratégiques trimestriels établis entre Aircalin et l'agence* »¹⁴⁵.

Routes	Part de marché cible	Prime
Nouméa - Paris	70 %	0,6 %
Nouméa - Sydney	60 %	0,5 %
Nouméa - Brisbane	60 %	0,5 %

Source : Projet de convention entre ACI et les agences de voyages

195. Cette composante constitue la deuxième part la plus significative du dispositif de rémunération : si les trois objectifs sont atteints, l'agence peut prétendre à une prime équivalente à 1,6 % du chiffre d'affaires, sur un maximum global de 3 %.
196. ACI est d'ailleurs en mesure d'estimer ses parts de marché sur ces routes et donc de suivre la réalisation de ces objectifs, comme en témoigne les éléments transmis en réponse à la demande d'information du service d'instruction du 31 décembre 2024.

¹⁴³ Projet de convention « Agences de Voyage » précité (Annexe 66, Cote 411).

¹⁴⁴ Voir le courrier d'ACI au syndicat des agences de voyages du 19 novembre 2024, en annexe 5 de la saisine du syndicat (Annexe 1, Cote 24).

¹⁴⁵ Projet de convention « Agences de Voyage » précité (Annexe 66, Cote 411).

[Confidentiel]

Source : *Eléments transmis par ACI au cours de l'instruction*¹⁴⁶

197. ACI précise toutefois que la part de marché de [Confidentiel]% attribuée à l'agence Brock ne saurait être retenue comme représentative, dès lors que cette agence agit en tant que représentant agréé de Qantas et que les ventes réalisées pour le compte de cette compagnie ne sont pas enregistrées dans le BSP, étant assimilées à des ventes directes.
198. Les représentants d'ACI ont expressément indiqué que l'objectif poursuivi par ce mécanisme de rabais est d'orienter les ventes des agences vers la compagnie dans les termes suivants : « [l]e but est qu'ils vendent au moins la même proportion de sièges que l'on met en offre, par rapport à la concurrence [...] Il y a certains agents qui sont à 27 % de vente d'Aircalin sur la route Australie [...], ils vendent aux 3/4 notre concurrent. Nous souhaitons rediriger ces ventes chez nous »¹⁴⁷.

♦ **Un rabais lié à l'augmentation des ventes en classes avant**

199. ACI a introduit une prime spécifique visant à inciter les agences à augmenter la part des billets vendus en classes Affaires et Premium, plus rémunérateurs pour la compagnie¹⁴⁸.
200. Le projet de convention précise que le déclenchement de cette prime dépend du ratio du chiffre d'affaires hors taxes réalisé en classes avant par rapport au chiffre d'affaires total toutes classes confondues sur le trimestre concerné, selon le barème suivant¹⁴⁹ :

Ratio du chiffre d'affaires en classes avant par rapport au chiffre d'affaires total	Prime
> 15 %	0,2 %
> 20 %	0,3 %
> 25 %	0,4 %

Source : *Projet de convention entre ACI et les agences de voyages*

♦ **Un rabais fondé sur la promotion de l'abonnement Aircalin**

201. ACI entend également favoriser la commercialisation de son programme d'abonnement, qui donne droit à divers avantages de service pour les voyageurs. Elle a indiqué lors de son audition que « [l]es agences font peu de promotion sur ce produit et on va essayer de les inciter pour qu'elles amènent plus de clients sur ce produit »¹⁵⁰.
202. Le nouveau dispositif prévoit ainsi l'octroi d'une prime fondée sur le nombre d'abonnements Aircalin vendus ou renouvelés par chaque agence au cours du trimestre, selon le barème suivant :

Nombre d'abonnements vendus ou renouvelés	Prime
> 5	0,2 %
> 10	0,3 %
> 30	0,5 %

Source : *Projet de convention entre ACI et les agences de voyages*

¹⁴⁶ Voir la note d'ACI à l'attention du service d'instruction en date du 7 janvier 2025 (Annexe 58, Cote 324).

¹⁴⁷ Voir le procès-verbal d'audition d'ACI en date du 28 janvier 2025 (Annexe 7, Cote 54).

¹⁴⁸ *Ibid.*

¹⁴⁹ Projet de convention « Agences de Voyage » précité (Annexe 66, Cote 411).

¹⁵⁰ Voir le procès-verbal d'audition d'ACI en date du 28 janvier 2025 (Annexe 7, Cote 54).

♦ **Un rabais sous forme d'enveloppe commerciale**

203. Enfin, ACI a mis en place un mécanisme complémentaire prenant la forme d'une enveloppe commerciale. Les agences cumulent des points en fonction de leurs ventes : 10 000 F. CFP de chiffre d'affaires TTC sur les billets ACI donnent droit à 10 points ; 10 000 F. CFP sur les services annexes donnent 100 points et la vente d'un abonnement rapporte 500 points¹⁵¹.
204. Ces points peuvent ensuite être utilisés par les agences pour couvrir des lever des frais sur les billets émis, offrir des surclassements ou acquérir des billets aller-retour en classe économique.

Levée de frais	1 F. CFP = 1 point
Surclassement	1 F. CFP = 1 point (différences tarifaires selon les classes)
Billets A/R (hors taxes) en classe Economie	
Port-Vila	16 000 points
Nadi	35 000 points
Brisbane	31 000 points
Wallis	48 000 points
Auckland	45 000 points
Sydney	35 000 points
Tahiti	47 000 points
Singapour	50 000 points
Bangkok	60 000 points
Paris	140 000 points

Source : Projet de convention entre ACI et les agences de voyages

c. Analyse des rabais et remises fidélisants

205. S'agissant de la prime fondée sur l'accroissement des parts de marché d'ACI dans les ventes des agences sur certaines routes jugées concurrentielles, il s'agit du seul élément du dispositif soumis à des exigences de fourniture exclusive. À ce titre, il est susceptible d'être particulièrement attentatoire à la concurrence. En effet, en subordonnant le versement d'une prime de 0,5 % à 0,6 %, cumulable pour chaque route, à l'atteinte, par les agences, d'un seuil de ventes de billets ACI situé entre 60 % et 70 %, selon la route concernée, ACI les incite fortement à concentrer leurs ventes sur ses propres vols, les conduisant *de facto* à s'approvisionner pour une part substantielle de leurs besoins exclusivement auprès d'elle.
206. Cette composante du dispositif de rémunération constitue ainsi, par son objet comme par ses effets, un rabais d'exclusivité, type de rabais pour lequel la production d'effets d'éviction est présumé. Elle permet à ACI d'accroître ses parts de marché non pas en vertu d'une concurrence par les mérites, mais par des mécanismes incitatifs pouvant relever d'une exploitation abusive de sa position dominante¹⁵².
207. Les autres primes prévues dans le dispositif d'ACI ne sont quant à elles pas soumises à une exigence formelle d'exclusivité. Il convient donc d'apprécier si le système de rabais est susceptible de produire des effets d'éviction au regard de l'ensemble des circonstances juridiques et économiques pertinentes.

¹⁵¹ Projet de convention « Agences de Voyage » précité (Annexe 66, Cote 411).

¹⁵² Voir §121 et suivants de la présente décision.

♦ ***L'étendue de la position dominante***

208. Ainsi qu'il a été démontré dans les développements précédents, ACI détient [60-70] % du marché calédonien des ventes de billets d'avion réalisées par l'intermédiaire d'agences de voyages. ACI est donc en position dominante sur le marché des services d'agences de voyages aériens en Nouvelle-Calédonie.
209. Cette position résulte de la place singulière qu'occupe ACI sur le marché du transport aérien au départ et à destination de la Nouvelle-Calédonie. La compagnie propose l'offre de liaisons la plus étendue au départ de La Tontouta et transporte à elle seule 89 % des passagers ayant transité par cet aéroport en 2024¹⁵³. Elle constitue ainsi un partenaire commercial incontournable pour les agences de voyages calédoniennes.
210. En conséquence, une part très significative des billets d'avion vendus par ces agences sont des billets ACI, ce qui implique que leurs ventes de services d'agences de voyages aériens bénéficient majoritairement à cette seule compagnie. ACI est donc en mesure de fixer les conditions de rémunération de ces agences, indépendamment du comportement de ses concurrents.
211. Les développements antérieurs relatifs à la dépendance économique ont mis en lumière la forte contrainte pesant sur les agences de voyages calédoniennes de contracter avec ACI. Pour la quasi-totalité d'entre elles, ACI représente plus de 50 % des ventes de titres de transport aérien, et les commissions perçues sur la vente de ses billets constituent en moyenne 23,72 % de leur marge brute.
212. Ces éléments illustrent la capacité d'ACI à instaurer une politique de fidélisation particulièrement incitative, en plaçant ses partenaires commerciaux dans une situation où ils s'exposent à des pertes de recettes significatives s'ils choisissent de vendre des billets émis par des compagnies concurrentes.

♦ ***L'importance, les seuils et la transparence des conditions d'octroi des rabais***

213. Le mécanisme de rémunération proposé par ACI repose sur un système de primes trimestrielles conditionnées à l'atteinte d'objectifs stratégiques définis unilatéralement par la compagnie. Ces objectifs portent notamment sur la croissance des ventes de billets ACI, l'augmentation de ses parts de marché sur certaines routes, ou encore la vente de prestations spécifiques (abonnements, classes affaires, etc.).
214. Cette prime est calculée à la fin de chaque trimestre en appliquant un pourcentage obtenu, selon l'atteinte des objectifs fixés par ACI, au chiffre d'affaires net hors taxes et hors surcharges. Ce pourcentage est plafonné à 3 % du chiffre d'affaires concerné et versé en trois mensualités au cours du trimestre suivant.
215. S'agissant de la transparence des conditions d'octroi, si les courriels adressés par ACI en novembre et décembre 2024 laissaient entrevoir un défaut de transparence - absence de précision sur les objectifs assignés, manque d'explication sur les modalités de calcul des primes, incertitudes sur leur individualisation - le projet de convention transmis ultérieurement tend à dissiper ce défaut.
216. En outre, l'analyse du caractère éventuellement abusif d'un tel dispositif suppose de prendre en considération l'ensemble des circonstances dans lesquelles il s'inscrit¹⁵⁴. Or, les objectifs fixés apparaissent, en l'état du marché, particulièrement difficiles à atteindre, sinon inatteignables. Ce

¹⁵³ Voir les données transmises par la CCI-NC en réponse à la demande d'informations du service d'instruction du 30 décembre 2024 (Annexe 67, Cotes 426-427).

¹⁵⁴ TUE, 9 septembre 2010, *Tomra/Commission*, T-155/06, §215.

constat est d'autant plus préoccupant que la convention envisagée couvre une période initiale de deux ans¹⁵⁵, dans un contexte de crise durable du transport aérien.

217. En effet, un représentant d'ACI a reconnu en audition que les émeutes survenues en mai 2024 avaient provoqué un arrêt brutal des vols et un effondrement du trafic sur l'ensemble du réseau régional et asiatique dans les termes suivants : « [n]ous avons constaté une chute de 50 % du trafic par rapport à nos estimations depuis le mois de mai. Nous avons connu une chute du trafic particulièrement marquée dans la région, c'est-à-dire pour les vols vers Fidji, Polynésie, Vanuatu, Australie, Nouvelle-Zélande. Nous avons constaté une chute de -60 % sur le réseau régional et -40 % sur le réseau Asie (Singapour et Narita) ». De plus, la compagnie ne prévoit pas de retour à la normale avant 2029, soit dans un horizon très éloigné par rapport à la durée de validité de la convention proposée¹⁵⁶.
218. Ce contexte rend particulièrement aléatoire l'atteinte de l'objectif de croissance du chiffre d'affaires, qui constitue pourtant la composante la plus rémunératrice du dispositif. Les agences de voyages n'ont aucun moyen d'assurer, par leurs seuls efforts, une augmentation de leurs ventes de billets ACI d'une année sur l'autre, cette évolution dépendant largement de facteurs exogènes. Dès lors, le caractère aléatoire de la prime liée à la croissance du chiffre d'affaires, combiné à la durée d'engagement prévue par ACI en rupture avec la reprise théorique du trafic aérien, crée une insécurité économique manifeste pour les agences, qui ne peuvent anticiper ni la réalité ni le montant de leur rémunération future.
219. Ce climat d'incertitude exerce une pression significative sur les agences, incitées à concentrer leurs ventes sur les billets ACI, afin d'éviter une perte substantielle de revenus.

♦ **Le caractère rétroactif des rabais**

220. Contrairement au système antérieur de commissionnement, fondé sur une rémunération forfaitaire de 5 % par billet vendu, le nouveau mécanisme de rémunération repose sur l'octroi de primes conditionnées à l'atteinte d'objectifs trimestriels. Ces primes s'appliquent à l'intégralité du chiffre d'affaires réalisé par l'agence au cours du trimestre, dès lors que les objectifs sont atteints.
221. Ce caractère rétroactif du dispositif signifie concrètement qu'une agence franchissant le seuil d'un objectif défini, même de manière marginale, bénéficie d'un taux de prime appliqué à l'ensemble du chiffre d'affaires réalisé avec ACI, et non uniquement aux ventes additionnelles¹⁵⁷. À l'inverse, l'absence d'atteinte de l'objectif, même de peu, entraîne une absence totale de prime pour le trimestre considéré.
222. Un tel mécanisme crée un effet de seuil particulièrement contraignant pour les agences : la vente de quelques billets ACI supplémentaires peut produire un effet disproportionné sur leur rémunération globale. Cette forte sensibilité marginale incite fortement les agences à maximiser leurs ventes ACI au détriment de la concurrence, par crainte de perdre une part significative de leur chiffre d'affaires.
223. Ce type de mécanisme réduit la liberté de choix des agences dans la sélection des produits qu'elles commercialisent. Il les dissuade de proposer des billets de compagnies concurrentes,

¹⁵⁵ Projet de convention « Agences de Voyage » précité (Annexe 66, Cote 405).

¹⁵⁶ Voir le procès-verbal d'audition d'ACI en date du 28 janvier 2025 (Annexe 7, Cotes 49-50).

¹⁵⁷ Par exemple, dans le cadre de la prime liée à l'augmentation des ventes ACI, une agence perçoit une prime de 2 % du CA réalisé au cours du T1 de l'année N, si elle augmente ses ventes de 5 % par rapport au T1 de l'année N-1. Ainsi, si l'agence réalise un CA de 100 000 000 F. CFP au T1 de l'année N-1 et un CA de 105 000 000 F. CFP au cours du T1 de l'année n, soit une progression de 5 %, l'agence bénéficierait d'une prime de 2 % de 105 000 000 soit 2 100 000 F. CFP. Dans le cadre d'un rabais progressif, la même agence recevrait une prime de 2 % de 5 000 000, soit 100 000 F. CFP.

même lorsque ceux-ci présentent un intérêt pour le consommateur, du fait du risque financier associé à la non-réalisation des objectifs.

♦ **Le caractère individualisé des rabais**

224. En l'espèce, les courriels adressés par ACI aux agences en novembre et décembre 2024 révèlent une orientation claire vers une individualisation du nouveau mécanisme de rémunération fondé sur des objectifs. Il est ainsi indiqué que « [l]es agences pourront atteindre une rémunération allant jusqu'à **3% du chiffre d'affaires net hors taxes** sur l'émission de billets (code 063) en fonction de l'atteinte d'objectifs fixés conjointement avec chaque agence »¹⁵⁸, et que la rémunération sera déterminée « au sein d'une Convention individuelle signée entre Aircalin et chaque agence »¹⁵⁹.
225. Cette volonté d'adaptation des objectifs au profil des agences a été confirmée lors de l'audition des dirigeants d'ACI, lesquels ont indiqué que : « se pose encore la question de différencier ou non les objectifs quantitatifs [...]. Naturellement, on serait fondés à différencier les objectifs en fonction des structures et de leurs clientèles. [...] Certaines agences ont un profil différent, des tailles différentes »¹⁶⁰.
226. Cette orientation a certes été nuancée par les déclarations selon lesquelles ACI « se dirige vers des objectifs qui seraient les mêmes pour chaque agence »¹⁶¹. Néanmoins, ces propos ne permettent pas d'écarter le risque qu'un système de rabais individualisé soit mis en œuvre à terme, une fois le mécanisme stabilisé.
227. Un tel système présenterait des effets potentiellement plus nocifs encore : il renforcerait l'effet de fidélisation en réduisant la liberté de choix des agences vis-à-vis des différentes compagnies aériennes actives sur le marché et introduirait un risque de discrimination entre agences placées dans des conditions inégales en fonction des seuils et objectifs définis unilatéralement par ACI.

♦ **La durée de la période de référence**

228. Les primes versées dans le cadre du nouveau dispositif de rémunération sont calculées sur une base trimestrielle, comme le précise le projet de convention d'ACI dans les termes suivants : « à la fin de chaque trimestre, les objectifs seront évalués, et le montant de la prime sera calculé »¹⁶². Le découpage trimestriel correspond aux périodes suivantes : janvier-mars (T1), avril-juin (T2), juillet-septembre (T3) et octobre-décembre (T4)¹⁶³.
229. Si la durée de la période de référence ne présente pas, en elle-même, un risque manifeste, elle n'exclut pas pour autant que le dispositif mis en place par ACI aboutisse à un engagement de long terme des agences à son égard. Cette fidélisation prolongée pourrait résulter de l'incitation continue à améliorer les ventes ou les parts de marché d'ACI, trimestre après trimestre.

♦ **Conclusion sur la capacité du système de rabais en cause à produire des effets d'éviction**

230. La position de force occupée par ACI sur le marché calédonien du transport aérien lui confère une position dominante sur le marché aval des services d'agences de voyages aériens. Le mécanisme de rémunération mis en place par ACI, tant dans sa composante « augmentation des ventes » que « PDM sur routes concurrentielles », constitue un dispositif à caractère fidélisant.

¹⁵⁸ Voir le courrier d'ACI au syndicat des agences de voyages du 19 novembre 2024, en annexe 5 de la saisine du syndicat (Annexe 1, Cote 23).

¹⁵⁹ Voir le courrier d'ACI au syndicat des agences de voyages du 18 décembre 2024 (Annexe 93, Cote 649).

¹⁶⁰ Voir le procès-verbal d'audition d'ACI en date du 28 janvier 2025 (Annexe 7, Cotes 53-54).

¹⁶¹ *Ibid.*

¹⁶² Projet de convention « Agences de Voyage » précité (Annexe 66, Cote 406).

¹⁶³ Voir le courrier d'ACI au syndicat des agences de voyages du 18 décembre 2024 (Annexe 93, Cote 651).

231. Les agences sont incitées à concentrer leur activité sur la vente de billets ACI, indépendamment du volume absolu de leurs ventes, afin de bénéficier de primes trimestrielles qui représentent une part significative de leurs recettes. Ce comportement est susceptible d'évincer les transporteurs concurrents, en ce qu'il restreint la part de marché accessible à ces derniers *via* le canal des agences.
232. Le risque d'éviction est d'autant plus renforcé par plusieurs facteurs : le caractère inatteignable des objectifs fixés dans un contexte de crise durable du secteur aérien, la rétroactivité des remises et la possibilité d'une individualisation des objectifs selon les agences. Ces éléments concourent à créer une dépendance à long terme des agences à l'égard d'ACI, en les décourageant de traiter avec des transporteurs concurrents.
233. Compte tenu du poids prépondérant que représente la vente physique de billets d'avion en Nouvelle-Calédonie, les pratiques d'ACI sur le marché des services des agences de voyages aériens sont susceptibles de produire des effets d'éviction significatifs sur les marchés du transport aérien de passagers, au détriment des concurrents actuels et des potentiels nouveaux entrants.
234. Il résulte de l'ensemble des développements précédents qu'ACI serait susceptible d'exploiter de manière abusive sa position dominante en méconnaissance des dispositions de l'article Lp. 421-2 du Code de commerce. Un tel comportement serait particulièrement préjudiciable au fonctionnement concurrentiel et à l'économie des marchés des services de transport aérien de passagers et des services des agences de voyages en Nouvelle-Calédonie, mais également aux consommateurs.

III. Mise en œuvre de la procédure d'engagements

235. Aux termes du I de l'article Lp. 464-2 du code de commerce, l'Autorité « *peut accepter des engagements proposés par les entreprises ou organismes et de nature à mettre un terme à ses préoccupations de concurrence susceptibles de constituer des pratiques anticoncurrentielles* ».
236. La procédure d'engagements permet de mettre fin à des situations susceptibles d'être préjudiciables à la concurrence dans des délais procéduraux plus rapides que ceux conduisant à un constat d'infraction. Elle consiste à accepter des engagements proposés par les entreprises lorsqu'ils sont de nature à lever les préoccupations concurrentielles identifiées.
237. A cet égard, la Cour d'appel de Paris rappelle que « *la procédure d'engagements constitue l'un des outils qui permet à une autorité de concurrence d'exécuter sa mission consistant à garantir le fonctionnement de la concurrence sur les marchés, cette mission de défense de l'ordre public économique habilitant ladite autorité à rendre des décisions d'engagements, non pour satisfaire la demande d'une partie plaignante mais pour mettre fin à des situations susceptibles d'être préjudiciables à la concurrence* »¹⁶⁴.
238. La procédure d'engagements constitue ainsi une voie de résolution contentieuse à la disposition de l'Autorité, au même titre que le prononcé d'une sanction¹⁶⁵.
239. Le communiqué de l'Autorité n° 2019-02 du 21 mai 2019 précité précise que cette procédure est applicable tant aux saisines au fond qu'aux demandes de mesures conservatoires qui les accompagnent.
240. En l'espèce, l'instruction a permis de faire apparaître des préoccupations de concurrence, susceptibles d'être levées par des engagements.

¹⁶⁴ CA Paris, 19 décembre 2013, *Société Cogent Communications France*, n° 2012/19484.

¹⁶⁵ Décision de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 17-D-16 du 7 septembre 2017 relative à des pratiques mises en œuvre par la société Engie dans le secteur de l'énergie.

241. Seront ainsi exposés ci-après le contenu des engagements proposés par la société ACI (A) et les observations recueillies lors du test de marché organisé par l'Autorité (B).

A. Les engagements proposés par ACI

242. Afin de répondre aux préoccupations de concurrence identifiées, ACI a soumis à l'Autorité une série d'engagements. Dans sa lettre en date du 11 avril 2025, ACI propose six engagements visant selon elle à « *garantir la transparence et la loyauté des relations commerciales entre ACI et les agences de voyages de Nouvelle-Calédonie, ainsi que l'équilibre concurrentiel sur le marché calédonien de la distribution de prestations aériennes et le marché des services des agences de voyages aériens* ».
243. Tout d'abord, **ACI s'engage à respecter un délai de préavis d'une durée de 18 mois avant la mise en œuvre de toute modification de son système de rémunération des agences** (Engagement n° 1). Ce délai court à compter du 19 novembre 2024, date à laquelle ACI a informé le syndicat des agences de voyages de son intention de réformer son dispositif de commissionnement.
244. En conséquence, aucune modification du système de rémunération ne pourra intervenir avant le 19 mai 2026 : la rémunération des agences restera fixée à un taux de 5 %, versé *via* le BSP, jusqu'à cette date.
245. Ensuite, **ACI s'engage à conclure avec l'ensemble des agences de voyages une convention unique, non individualisée** (Engagement n° 2). Cette convention, identique pour tous les cocontractants, s'appliquera du 19 mai 2026 au 31 décembre 2028.
246. Pendant toute la durée de cette convention unique, **ACI s'engage à maintenir un système de commissionnement composé d'une part fixe et d'une part variable clairement définies** (Engagement n° 3). La part fixe, versée *via* le BSP, s'élèvera à 3,5 %. La part variable pourra être introduite de manière complémentaire, sous réserve du respect de deux conditions cumulatives :
- l'absence de rétroactivité des primes, celles-ci ne pouvant s'appliquer rétroactivement à l'ensemble du volume des ventes réalisées pendant la période de référence ; et
 - l'absence de mécanismes d'exclusivité visant à inciter les agences à se fournir exclusivement ou quasi-exclusivement auprès d'ACI.
247. **ACI s'engage à soumettre à l'agrément préalable de l'Autorité toute modification substantielle de la convention unique, notamment toute évolution du système de commissionnement** (Engagement n° 4).
248. Par ailleurs, **ACI s'engage à assurer une égalité de traitement entre l'ensemble des agences de voyages, tant en ce qui concerne les modalités de rémunération que l'accès aux offres commerciales** (Engagement n° 5). Cet engagement couvre également l'interdiction de toute forme de traitement préférentiel au bénéfice de l'agence interne d'ACI, notamment en matière d'accès à ses offres commerciales.
249. Enfin, **ACI s'engage à faire évoluer le modèle économique et comptable de son agence interne, en instaurant une séparation stricte, fiable et étanche entre les activités de distribution et les autres activités de la compagnie** (Engagement n° 6). À cette fin, une comptabilité analytique distincte devra être mise en place, faisant ressortir de manière explicite les produits et charges afférents à chaque activité, ainsi que la méthode d'imputation retenue.
250. La mise en œuvre de cette comptabilité analytique et du nouveau modèle économique fera l'objet d'un agrément préalable de l'Autorité avant le 31 décembre 2025, pour une mise en œuvre effective au plus tard le 1^{er} avril 2026.
251. Les engagements entreraient en vigueur à compter de la notification de la décision de l'Autorité.

252. ACI propose par ailleurs de nommer un mandataire indépendant de chacune des parties pour assurer le suivi de ces engagements. Dans un délai de deux semaines suivant la notification de la décision de l'Autorité, ACI devra soumettre à son agrément une proposition de mandataire. Celui-ci devra être désigné dans un délai maximal de huit jours à compter de l'approbation de l'Autorité, selon les termes du mandat également validé par cette dernière.
253. Le mandataire établira un rapport annuel rendant compte de ses vérifications et du respect effectif des engagements. ACI s'engage à transmettre au mandataire tous les éléments nécessaires à l'exercice de sa mission.
254. S'agissant de la durée des engagements, ceux relatifs à la durée du préavis, à la non-discrimination entre agences et à l'évolution du modèle économique et comptable de l'agence interne sont souscrits pour une durée indéterminée. Les engagements portant sur la convention unique, son agrément préalable et le fonctionnement du système de commissionnement sont quant à eux souscrits pour une durée déterminée, correspondant à la période du 19 mai 2026 au 31 décembre 2028, période initiale d'application du nouveau dispositif contractuel.

B. Les observations recueillies lors du test de marché

255. A l'occasion du test des engagements proposés par la société ACI auprès du marché, le syndicat des agences de voyages a formulé des observations contestant la capacité desdits engagements à répondre de manière suffisante aux préoccupations de concurrence identifiées. Il estime que les engagements sont « *insuffisants* » et qu'ils « *mettent en péril la profession* » d'agents de voyages, notamment en l'absence de résolution des « *dysfonctionnements actuels* » du secteur.
256. Le syndicat des agences de voyages conteste, tout d'abord, la date retenue pour le point de départ du délai de préavis, fixée par ACI au 19 novembre 2024. Il relève que l'information relative à la modification du modèle de rémunération a été transmise par simple courriel, sans accusé de réception, et en dehors de toute formalisation contractuelle. Selon ses termes, « *la date du 19 novembre 2024 ne nous semble pas pertinente, car les mesures unilatérales prises par Aircalin fin 2024 ont fait l'objet d'une contestation et n'étaient pas valides* ».
257. En outre, il juge la durée du préavis insuffisante. Selon lui, un délai de 18 mois, imposé unilatéralement, ne permet pas aux agences de s'adapter de manière effective au nouveau modèle de rémunération. Il plaide pour un préavis d'au moins 24 mois, à compter d'un accord formalisé avec les agences.
258. Le syndicat des agences de voyages critique ensuite le niveau de la commission fixe de 3,5 %, qu'il considère comme une baisse injustifiée de 30 % par rapport au taux actuellement en vigueur. Il précise que « *la commission brute de 5 % ne permet déjà pas de faire face aux frais fixes des agences* », tandis que « *la réduction à 3,5 % met en péril leur équilibre économique* ».
259. Il souligne en particulier que quatre agences sur six seraient structurellement déficitaires si ce taux venait à s'appliquer et alerte sur le risque d'un alignement par d'autres compagnies aériennes, notamment Qantas et Air New Zealand, lequel aggraverait encore la situation économique du secteur. Selon lui, l'impact du nouveau modèle de rémunération sur la santé financière des agences serait ainsi significatif, ce dernier menaçant leur viabilité.
260. Le syndicat regrette également l'absence de définition précise de la part variable dans les engagements proposés. Il estime que cette part « *n'existe donc pas en l'état* », et demande soit sa formalisation immédiate, soit l'indication claire qu'elle ne sera pas mise en œuvre. Les agences souhaitent notamment savoir si cette part variable permettra ou non de reconstituer un niveau de commission équivalent à 5 %.
261. Le syndicat des agences de voyages exprime ensuite des inquiétudes quant à la gestion différenciée des lignes internationales, et plus particulièrement sur la ligne Nouméa-Singapour.

Selon lui, les lignes concurrentielles, c'est-à-dire celles permettant aux agences de proposer d'autres compagnies aériennes, ont été drastiquement réduites par ACI, qui a choisi de privilégier l'axe Nouméa-Bangkok-Paris. Cette réduction du choix nuit, en définitive, aux consommateurs. Il y voit une stratégie d'éviction indirecte de la concurrence, permettant à ACI de maintenir sa position dominante sur les vols à destination de Paris.

262. Le syndicat souligne également que les agences supportent les frais liés aux paiements par carte bancaire (Visa, Amex) sur l'intégralité du prix des billets, y compris les taxes et surcharges, alors même que leur commission ne porte que sur une fraction du montant facturé. Il estime que cette situation contribue à la dégradation de leur marge nette, en particulier en cas d'aléas ou de service après-vente non pris en compte dans la rémunération actuelle.
263. Il précise ainsi que « [c]es frais bancaires sont de 0,7% sur la totalité du billet, taxes aéroportuaires comprises. En conséquence, dès qu'un incident intervient sur un vol, [...], la commission ne permet plus de financer le suivi SAV sans se retrouver en perte ». Cette situation peut conduire, selon le syndicat, à une rémunération nette négative.

[Confidentiel]

Source : Eléments transmis par le syndicat des agences de voyages au cours de l'instruction¹⁶⁶

264. Enfin, le syndicat met en cause la portée de l'engagement relatif à la séparation comptable de l'agence interne d'ACI. Il souligne la nécessité d'analyser avec précision les activités transférées et relève que l'engagement ne mentionne pas explicitement que cette agence interne serait soumise aux mêmes conditions de commissionnement que les autres agences.
265. Il estime que seule une séparation juridique et capitalistique de cette agence permettrait de garantir une égalité de traitement avec les agences concurrentes. Selon lui, compte tenu du poids d'ACI dans les ventes réalisées sur le territoire, seule la cession de cette agence à un tiers permettrait de rétablir une concurrence équitable.

IV. Discussion

266. Compte tenu de la saisine en date du 24 décembre 2024 et de la mise en œuvre de la procédure d'engagement faisant suite à la note d'évaluation préliminaire du service d'instruction, l'Autorité doit, d'une part, se prononcer sur l'absence de préoccupations de concurrence formulées à l'égard de pratiques invoquées par le syndicat (A) et, d'autre part, apprécier les engagements proposés par ACI afin de répondre aux préoccupations de concurrence identifiées (B).

A. Sur l'absence de préoccupations de concurrence formulées à l'encontre de pratiques visées dans la saisine

267. Dans sa saisine, le syndicat des agences de voyages dénonce, parmi les pratiques imputées à la société ACI, une entente anticoncurrentielle qui résulterait de la transmission, en décembre 2024, d'un projet de convention-type intégrant des exigences nouvelles de transparence sur les frais de service appliqués par les agences. Cette convention imposait aux agences de mentionner distinctement leurs propres frais de service par rapport aux frais facturés par la compagnie aérienne, afin de limiter les risques de confusion pour les clients. Le projet de convention précisait néanmoins que le montant desdits frais de service restait fixé librement par chaque agence, sans intervention d'ACI.
268. Il ne résulte toutefois pas de l'instruction que le projet de convention-type précité constitue une entente prohibée au sens de l'article Lp. 421-1 du Code de commerce. En effet, il n'existe aucun

¹⁶⁶ Voir les observations du syndicat des agences de voyages en réponse au test de marché du service d'instruction (Annexe 108, Cote 711).

élément de preuve d'un accord ou d'une collusion effective entre ACI et les agences de voyages sur les modalités de fixation ou d'affichage des frais de service.

- 269. De même, la condition tenant à l'existence d'une pratique concertée n'est pas remplie. Aucune réaction uniforme ou coordonnée du marché ne peut être identifiée, les agences n'ayant ni aligné leurs comportements sur les exigences d'ACI, ni modifié collectivement leurs pratiques de facturation.
- 270. En outre, lors de la séance devant l'Autorité, le syndicat des agences de voyages n'a produit aucun élément complémentaire. Aucun fait nouveau n'a été avancé de nature à remettre en cause les constats opérés par le service d'instruction, qui ne relève d'ailleurs aucune préoccupation de concurrence à ce titre dans sa note d'évaluation préliminaire.
- 271. En tout état de cause, il y a lieu de relever que les engagements proposés par ACI suppriment expressément la convention-type litigieuse et les stipulations relatives à la transparence des frais de service.
- 272. Dans ces conditions, l'obligation de transparence, telle que dénoncée par le syndicat des agences de voyages, ne soulève pas, en l'état de l'instruction, de préoccupations de concurrence.

B. Sur le caractère proportionné et suffisant des engagements pour répondre aux préoccupations de concurrence

- 273. Au regard des dispositions du I de l'article Lp. 464-2 du Code de commerce, il appartient à l'Autorité de s'assurer que les engagements proposés sont nécessaires, proportionnés et suffisants au regard des préoccupations identifiées.

1. Des engagements permettant de répondre aux risques concurrentiels identifiés

- 274. Les engagements proposés par ACI visent à répondre à un ensemble de préoccupations concurrentielles identifiées au cours de l'instruction, tenant notamment au risque de rupture abusive des relations commerciales, aux effets de fidélisation liés au nouveau modèle de rémunération, à une possible discrimination au profit de l'agence intégrée d'ACI et à l'absence d'étanchéité comptable entre son activité de transport aérien de passagers et son activité de commercialisation de services d'agence de voyages.
- 275. L'analyse de ces engagements montre qu'ils sont de nature à apporter une réponse suffisamment précise et effective à ces préoccupations.
- 276. Les engagements permettent avant tout d'écarter la mise en œuvre, initialement envisagée par ACI au 1^{er} janvier 2025, d'un nouveau système de rémunération et d'incitations, destiné à supprimer la commission fixe de 5 % en faveur des agences de voyages. Ce dispositif est remplacé par un modèle révisé applicable à compter du 19 mai 2026 et assorti de plusieurs engagements.
- 277. L'Engagement n° 1, relatif à la mise en œuvre d'un préavis de 18 mois avant l'entrée en vigueur du nouveau système de rémunération, vise à prévenir toute rupture brutale des relations commerciales établies. Ce délai apparaît particulièrement adapté dans un contexte de dépendance économique marquée des agences à l'égard d'ACI. Il offre aux agences un temps suffisant pour faire évoluer leur stratégie commerciale et réorganiser leur activité.
- 278. Concernant le point de départ du préavis, la circonstance que le courrier adressé par ACI en novembre 2024 n'était pas assorti d'un accusé de réception, est sans incidence sur l'appréciation par l'Autorité du point de départ de ce délai.

279. En l'espèce, il résulte de l'instruction qu'un premier courrier a été adressé au syndicat le 19 novembre 2024, puis une notification a été transmise à l'ensemble des agences le 22 novembre 2024. Dans ces conditions, le préavis doit être regardé comme ayant régulièrement commencé à courir le 19 novembre 2024.
280. Quant à sa durée, le préavis de 18 mois excède la durée habituellement exigée pour des relations commerciales de long terme tel qu'il est appréhendé dans le cadre de l'article L. 442-1 du Code de commerce métropolitain et de l'article Lp. 442-6 du Code de commerce applicable en Nouvelle-Calédonie¹⁶⁷. En l'espèce, la durée moyenne des relations contractuelles avec les agences est estimée à 23 ans¹⁶⁸. Le préavis proposé est donc supérieur à la durée fixée par la jurisprudence, garantissant un équilibre satisfaisant entre les intérêts des agences et les objectifs de réorganisation poursuivis par ACI.
281. L'Engagement n° 2 prévoit la conclusion d'une convention unique, non individualisée, applicable à l'ensemble des agences. Cette convention empêche toute différenciation fondée sur la taille, la clientèle ou les performances passées. Elle supprime les possibilités de modulation des objectifs commerciaux ou des modalités de rémunération, ainsi que les rabais individualisés susceptibles de renforcer les effets de fidélisation. Elle garantit en outre l'égalité de traitement et la transparence dans les relations contractuelles entre ACI et les agences.
282. L'Engagement n° 3 encadre les modalités du nouveau système de rémunération, en prévoyant le maintien d'une part fixe de commission de 3,5 %, versée *via* le BSP, à laquelle pourra s'ajouter une part variable incitative, soumise à des conditions strictes : absence d'effet rétroactif et de clause d'exclusivité, afin d'éviter toute incitation à la fidélisation et tout effet d'éviction. Ce dispositif permet aux agences de disposer d'un socle de rémunération stable, tout en conservant un levier incitatif conforme aux principes de concurrence.
283. Si le syndicat des agences de voyages déplore la réduction de 30 % du taux de commission et alerte sur la situation financière déficitaire que cela entraînerait pour plusieurs agences, il convient en premier lieu de relever que la part fixe constitue une base stable et prévisible, et la part variable, bien que non chiffrée à ce stade, sera négociée dans un cadre strictement encadré par les engagements.
284. En deuxième lieu, il convient de préciser que le raisonnement du syndicat repose sur une projection à coûts constants, qui ne prend pas en compte les marges d'optimisation ou d'innovation commerciale dont peuvent disposer les agences. En ce sens, les agences de voyages conservent la possibilité d'ajuster leur politique tarifaire, notamment *via* leurs propres frais de service, pour compenser une éventuelle baisse de la commission brute.
285. En troisième lieu, s'agissant de l'absence de définition précise de la part variable dans les engagements, l'Autorité n'a pas vocation à se substituer aux parties pour fixer le contenu économique de la relation contractuelle. Elle s'assure uniquement que le cadre juridique dans lequel cette part variable s'insérera ne soulève pas de préoccupations. En l'espèce, le cadre imposé par les engagements garantit que toute part variable ne soit pas constitutive d'effets anticoncurrentiels.
286. En séance devant l'Autorité, ACI a précisé que la part variable serait fondée sur des critères qualitatifs non discriminatoires, tels que la qualité du dossier client transmis. Cette orientation permettrait ainsi de maintenir des incitations positives sans fausser la concurrence.
287. L'Engagement n° 4 prévoit un mécanisme d'agrément préalable par l'Autorité de toute modification substantielle de la convention unique, et notamment du système de rémunération.

¹⁶⁷ Pour rappel, un préavis de 18 mois a été accordé pour une relation commerciale de plus de 35 ans (voir CA Paris, 10 février 2022, n° 19/03034).

¹⁶⁸ En appliquant un coefficient de 0,6 mois de préavis par année de relation, conforme à la jurisprudence pour les relations supérieures à 20 ans, une durée d'environ 14 mois aurait été suffisante.

Cette clause offre une garantie supplémentaire contre les risques de contournement ou de réintroduction de dispositifs susceptibles de porter atteinte à la concurrence.

288. L'Engagement n° 5 institue une obligation générale de non-discrimination, tant entre les agences qu'entre les agences indépendantes et l'agence intégrée d'ACI, qui couvre les modalités de rémunération et l'accès aux informations commerciales. En soumettant l'agence *in-house* aux mêmes conditions de rémunération et de fonctionnement que les agences tierces, cet engagement contribue à rétablir un niveau équitable de concurrence et à prévenir tout avantage structurel indûment tiré de la situation intégrée d'ACI.
289. L'Engagement n° 6, qui porte sur la réorganisation comptable de l'agence interne d'ACI par la mise en œuvre d'une comptabilité analytique fiable, distincte et vérifiable, permet de distinguer de manière claire les coûts et revenus propres à l'activité d'agence de voyages, afin d'éviter tout risque de prix prédateurs ou de pratiques commerciales ayant un effet d'éviction anticoncurrentiel. Ce dispositif permettra à l'Autorité de vérifier que l'agence supporte ses coûts réels.
290. L'exigence d'une séparation juridique formulée par le syndicat des agences de voyages ne se justifie pas en l'état de l'instruction. L'Autorité rappelle que la cession d'actifs constitue une mesure exceptionnelle, réservée aux cas dans lesquels aucune autre mesure corrective ne permettrait de rétablir une concurrence effective. En l'espèce, une telle solution serait manifestement disproportionnée. Les engagements proposés assurent ainsi une séparation comptable suffisante et contrôlable, tout en évitant les surcoûts liés à une filialisation.
291. Enfin, certaines observations formulées par le syndicat des agences de voyages ne relèvent pas des préoccupations concurrentielles identifiées. Il en va ainsi de la dénonciation de la politique de dessertes internationales (réduction des fréquences sur la ligne Nouméa-Singapour), du commissionnement des agences sur l'ensemble du prix du billet ou du portage par les agences des frais liés aux moyens de paiement¹⁶⁹. Aucun abus de position dominante ou mécanisme d'éviction n'a été caractérisé à cet égard. En tout état de cause, l'Autorité demeure compétente pour intervenir si de telles pratiques étaient mises en œuvre.
292. En définitive, les engagements visent à encadrer la transition vers un nouveau modèle de rémunération sans porter atteinte à la viabilité des agences, à assurer l'égalité de traitement entre acteurs du marché, et à prévenir les risques d'éviction ou de discrimination.

2. Des engagements contrôlés et vérifiés par un mandataire

293. Afin de garantir la mise en œuvre effective et durable des engagements, ACI s'engage à désigner un mandataire indépendant agréé par l'Autorité. Ce mandataire aura pour mission de suivre le respect des engagements souscrits et d'établir un rapport annuel rendant compte des vérifications réalisées.
294. Cette supervision externe constitue une garantie essentielle contre le risque de contournement ou d'inexécution partielle des engagements et permet de s'assurer que les mesures mises en œuvre fassent l'objet d'un suivi rigoureux pendant toute leur durée d'application.
295. Ce mécanisme assure ainsi la crédibilité, la traçabilité et la vérifiabilité des engagements, en permettant un dialogue permanent entre l'entreprise, le mandataire et l'Autorité.

¹⁶⁹ En Nouvelle-Calédonie, les agences de voyages supportent également les frais bancaires liés à l'émission de billets « secs » Air France, sans que cela ne constitue une exception. Aucune obligation juridique ne contraint les compagnies aériennes à en assumer la charge. À titre de comparaison, le service d'instruction a indiqué en séance qu'Air France KLM en Métropole laisse aux agences le choix d'assumer ou non ces frais, tandis que Qantas les fait supporter aux agences australiennes, qui les répercutent sur le client *via* des frais de service. Dans le cadre des engagements, l'agence intégrée d'ACI devra supporter ces frais, conformément au principe de non-discrimination.

3. Des engagements assortis d'une durée satisfaisante

296. Enfin, la durée des engagements retenus est adaptée à la nature des préoccupations identifiées et à la temporalité des effets économiques observés :
- les engagements relatifs à la non-discrimination entre agences, à la durée du préavis et à l'évolution du modèle économique et comptable de l'agence interne sont souscrits pour une durée indéterminée, afin de garantir un effet stabilisateur durable sur le marché ;
 - les engagements relatifs à la convention unique, à son agrément préalable, et au fonctionnement du système de commissionnement sont, quant à eux, limités à une durée déterminée, correspondant à la période initiale d'application du nouveau modèle contractuel (du 19 mai 2026 au 31 décembre 2028).
297. L'ensemble de ces éléments conduit l'Autorité à considérer que les engagements proposés présentent un caractère proportionné suffisant et adapté pour répondre aux préoccupations de concurrence identifiées, ainsi qu'aux observations formulées lors du test des engagements. Ils présentent en outre un caractère crédible et vérifiable, compte tenu de leur formulation, de leur suivi par un mandataire, et de la durée de leur mise en œuvre.

V. Conclusion

298. Les engagements d'ACI sont de nature à apporter des garanties suffisantes pour neutraliser les effets des pratiques initialement identifiées. Ces engagements répondent aux préoccupations de concurrence exprimées et présentent un caractère substantiel, crédible et vérifiable. Il y a donc lieu de les accepter, de les rendre obligatoires et de clore les procédures.

DÉCIDE

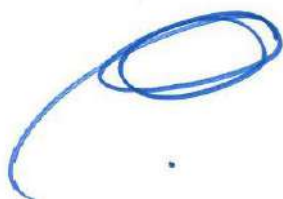
Article 1^{er} : L'Autorité accepte les engagements pris par la société Air Calédonie International qui font partie intégrante de la présente décision à laquelle ils sont annexés. Ces engagements sont rendus obligatoires à compter de la date de notification de la présente décision.

Article 2 : Les saisines enregistrées sous les numéros 24-0024F et 24-0025MC sont closes.

Article 3 : Conformément à l'article Lp. 465-1 du Code de commerce, la présente décision occultée du secret des affaires sera publiée sur le site internet de l'Autorité de la concurrence de la Nouvelle-Calédonie.

Délibéré sur le rapport oral de Mme Sophie Charlot, rapporteure générale, M. Enguerrand Simminger et M. Gordon Rondel-Frajder, rapporteurs, par M. Stéphane Retterer, président, M. Walid Chaiehloudj, vice-président, et M. Jérémy Bernard et Mme Johanne Peyre, membres de l'Autorité.

Le secrétaire de séance



Grégory Beaufiles

Le président



Stéphane Retterer



1. PRÉAMBULE

Par courrier du 24 décembre 2024 enregistré sous le numéro 24-0024F, le syndicat des agences de voyage a saisi l'Autorité de la Concurrence de Nouvelle-Calédonie (ACNC) pour dénoncer des pratiques qu'il qualifiait d'abus de position dominante, qui seraient mises en œuvre par la société AIR CALEDONIE INTERNATIONAL (ci-après « ACI »), dans le secteur des agences de voyages en Nouvelle – Calédonie.

Dans son courrier, le syndicat reprochait à ACI d'avoir choisi, de mettre un terme au commissionnement de 5% des agences de voyages sur les ventes des billets d'avion et d'avoir proposé, en lieu et place du commissionnement jusqu'alors en vigueur, un système incitatif reposant sur des primes d'objectif.

Selon le syndicat, ACI serait en situation de position dominante sur les marchés de transport aérien de passagers pour des vols originaires et à destination de la Nouvelle-Calédonie. Toujours selon le syndicat, le changement des modalités de rémunération des agences, sur la base d'objectifs de vente, aurait pour effet l'éviction de certaines agences de voyage du marché de la distribution de vols, au profit d'ACI, opérateur verticalement intégré également présent sur ce marché. Le syndicat estimait que le système initialement envisagé, prévoyant l'accès d'ACI aux statistiques de vente pour chaque agence pour le compte de compagnies aériennes concurrentes, sur une base hebdomadaire, aurait pour objet de renforcer la position dominante d'ACI sur le marché des transports aérien de passagers.

Le courrier du 24 décembre 2024 du syndicat des agences de voyage, susvisé, sollicitait accessoirement à la saisine au fond, le prononcé de mesures conservatoires, sur le fondement de l'article Lp464-1 du code de commerce applicable en Nouvelle-Calédonie (ci-après « code de commerce »). Cette demande a été enregistrée sous le numéro 24-0025M².

Afin de dissiper les préoccupations de concurrence, ACI a entendu se prévaloir de la procédure d'engagement prévue par les dispositions de l'article Lp464-2 du code de commerce et le communiqué 20219-02 de l'ACNC.

Dans le cadre de cette demande, 13 mars 2025, l'ACNC a adressé aux parties concernées par la procédure, une note d'évaluation préliminaire.

La présente lettre d'engagement est rédigée afin de répondre aux préoccupations de concurrence exprimées dans ladite note d'évaluation préliminaire.

Ces engagements visent à garantir la transparence et la loyauté des relations commerciales entre ACI et les agences de voyages de Nouvelle-Calédonie, ainsi que l'équilibre concurrentiel sur le marché calédonien de la distribution de prestations aériennes et le marché des services des agences de voyages aériens.

ACI entend ainsi prévenir toute distorsion de concurrence susceptible de résulter de ses pratiques commerciales, tarifaires ou contractuelles.

Les engagements proposés portent notamment sur le système de rémunération des agences, la structuration des relations contractuelles, l'absence de discrimination, la séparation comptable des activités, et la mise en place d'un mécanisme de suivi.

2. ENGAGEMENTS

2.1. Engagement relatif au préavis

ACI s'engage à respecter un délai de préavis d'une durée de 18 mois avant toute modification substantielle de son système de rémunération des agences.

Le point de départ du préavis est fixé au 19 novembre 2024, date à laquelle ACI a communiqué au Syndicat des agences de voyage de Nouvelle-Calédonie son intention de modifier son système de rémunération

Ceci impliquant qu'aucune modification du système de rémunération n'interviendra avant le 19 mai 2026, soit une rémunération fixe de 5%, versée par le BSP jusqu'à cette date.

2.2. Engagement relatif à l'instauration d'une convention unique

ACI mettra en place une convention unique, non individualisée, régissant la relation commerciale avec l'ensemble des agences, afin de garantir une transparence totale.

Cette convention précisera les modalités de rémunération (part fixe, part variable) et les engagements mutuels et entrera en vigueur à compter du 19 mai 2026 jusqu'au 31 décembre 2028.

2.3. Engagement relatif au système de commissionnement

ACI s'engage à maintenir, pendant toute la durée de la convention unique visée au point 2.2 :

- une part fixe de rémunération d'un taux de 3.5 %, versée via le BSP ;
- la possibilité d'introduire une part variable incitative, sous réserve des conditions suivantes :
 - Absence de rétroactivité des primes (les primes se rapportent seulement à la part des ventes en croissance de CA pendant la période de référence et ne s'étendent pas à l'ensemble du volume de ventes réalisées par les agences durant la période) ;
 - Absence de mécanismes d'exclusivité, au sens de la jurisprudence Hoffmann-La Roche (C-85/76, points 89-90), interdisant toute clause visant à inciter les agences à se fournir exclusivement ou quasi exclusivement auprès d'ACI ;
 - Une période de référence de 3 mois

2.4. Engagement relatif à l'agrément de l'Autorité

ACI s'engage à soumettre à l'agrément préalable de l'Autorité tout nouveau système de commissionnement ou toute modification substantielle de la convention unique visée au point 2.2.

2.5. Engagement de non-discrimination

ACI s'engage à traiter l'ensemble des agences de manière équitable, en leur appliquant les mêmes modalités de rémunération, et en leur garantissant un accès non discriminatoire à ses offres commerciales.

ACI s'engage également à ne pas favoriser son agence interne dans l'accès à ses offres commerciales.

2.6. Engagement relatif à l'agence in house d'ACI

ACI s'engage à faire évoluer le modèle économique de son agence interne ainsi que sa comptabilité analytique, afin d'instaurer une séparation stricte, fiable et étanche entre cette activité et ses autres activités.

Cette séparation doit permettre d'éviter toute situation de prix prédateurs ou de perturbation durable du marché.

La comptabilité analytique devra faire ressortir clairement les produits et charges de chaque catégorie d'activité, ainsi que la méthode d'imputation utilisée.

La mise en place de ce nouveau modèle et de cette comptabilité fera l'objet d'un agrément de l'Autorité avant le 31 décembre 2025 et sera pleinement effective au plus tard le 1er avril 2026.

3. VÉRIFICATION DU RESPECT DES ENGAGEMENTS

3.1. Désignation d'un mandataire indépendant

Dans un délai de (2) semaines suivant la réception de la décision d'autorisation, ACI proposera à l'agrément de l'Autorité un Mandataire chargé de vérifier la bonne exécution des Engagements.

Le Mandataire devra être indépendant des Parties et ne pas être exposé à un conflit d'intérêts, au moment de sa nomination puis tout au long de sa mission. Il devra disposer des qualifications et des moyens nécessaires à l'accomplissement de son mandat.

En cas de refus d'agrément du Mandataire par l'Autorité, ACI proposera les noms d'au moins deux autres Mandataires dans un délai de (2) semaines à compter de la notification écrite de l'Autorité du refus d'agrément. En cas de nouveau refus d'agrément, l'Autorité désignera le mandataire de son choix, après consultation d'ACI.

Si l'Autorité en fait la demande, ACI apportera les modifications nécessaires au projet de contrat de mandat.

Le Mandataire sera désigné dans un délai de HUIT (8) jours après confirmation de son agrément par l'ACNC.

Le Mandataire sera rémunéré par ACI dans des conditions qui ne porteront pas atteinte à la bonne exécution de son mandat ni à son indépendance.

3.2. Exécution de la mission du mandataire

Le Mandataire chargé du contrôle devra :

- proposer, dans un premier rapport à l'Autorité qui devra être soumis à cette dernière dans les (2) semaines suivant son agrément, un plan de travail détaillé décrivant les modalités selon lesquels il prévoit de vérifier la bonne exécution, par ACI, des Engagements prévus par la Décision
- vérifier la bonne exécution par ACI des Engagements
- proposer à ACI toute mesure qu'il juge nécessaire afin d'assurer le respect par cette dernière des Engagements

- établir et communiquer à l'Autorité un rapport établissant ses vérifications tous les douze (12) mois, ainsi qu'à chaque fois que l'Autorité lui en fera la demande (les "Rapports"). Le Mandataire adressera à ACI pour ses commentaires une version non confidentielle du projet de Rapport au minimum dix (10) jours ouvrés avant son envoi à l'Autorité. Il lui adressera également une copie d'une version non confidentielle du Rapport tel que transmis à l'Autorité. Les Rapports établis par le Mandataire seront confidentiels à l'égard des tiers

- traiter les plaintes qu'il pourrait recevoir d'une agence de voyage à propos d'une potentielle mauvaise exécution par ACI des Engagements ; et

- informer l'Autorité par écrit et sans délai, mais après avoir laissé à ACI un délai raisonnable pour lui communiquer des observations écrites, s'il considère sur la base d'éléments raisonnablement justifiés, que ACI n'exécute pas les Engagements dans le plein respect de la Décision d'autorisation. Le Mandataire adressera à ACI en parallèle et dans les mêmes délais une version non confidentielle des éléments transmis à l'Autorité.

A cet effet, le Mandataire aura accès à tous les documents nécessaires à ses vérifications. ACI tiendra des réunions régulières avec le Mandataire, selon une séquence convenue entre eux, afin de lui fournir toutes les informations nécessaires à sa mission.

Dans l'exécution de sa mission, le Mandataire, pourra également se rapprocher de tiers susceptibles de l'éclairer sur la bonne exécution des Engagements, dans le respect de ses obligations de confidentialité qui seront stipulées dans le contrat de mandat.

Pendant toute la durée du contrat de mandat, le Mandataire se tiendra à la disposition de l'Autorité pour lui fournir tout éclaircissement sur ses vérifications et ses Rapports.

ACI prendra à sa charge la rémunération du Mandataire ainsi que l'ensemble des frais raisonnables que le Mandataire sera amené à engager pour les besoins de l'accomplissement de sa mission.

3.3. Remplacement, décharge et renouvellement du mandataire

Le Mandataire sera nommé pour toute la durée des engagements souscrits par ACI.

Dans l'hypothèse où le Mandataire se trouvait dans l'impossibilité d'exécuter sa mission pour quelques causes que ce soit (décès, incapacité physique, survenance d'un conflit d'intérêt, manquement à ses obligations...) :

- l'Autorité pourra, après avoir entendu le Mandataire, exiger que ACI révoque ce dernier et le remplace, ou

- ACI pourra, avec l'autorisation préalable de l'Autorité, révoquer le Mandataire et le remplacer.

Il pourra être exigé du Mandataire révoqué conformément au paragraphe précédent qu'il continue à exercer ses fonctions jusqu'à ce qu'un nouveau Mandataire, à qui le Mandataire révoqué aura transféré l'ensemble des informations et documents pertinents, soit entré en fonction. Le nouveau Mandataire sera désigné selon la procédure mentionnée à la Section 3.1 ci-dessus.

Mis à part le cas de révocation au sens du présent document, le Mandataire ne pourra cesser d'agir comme Mandataire qu'après avoir été déchargé de ses fonctions par l'Autorité, après la réalisation de tous les Engagements dont le Mandataire est chargé de la bonne exécution. Cependant, l'Autorité

pourra à tout moment demander que le Mandataire soit à nouveau désigné si elle estime que les Engagements concernés n'ont pas été entièrement ou correctement exécuté.

4. MODALITÉS DES ENGAGEMENTS

4.1. Entrée en vigueur et durée

Les engagements entrent en vigueur à compter de la notification de la décision de l'Autorité.

La durée des engagements est la suivante :

- Engagements n°1, 5 et 6 : durée indéterminée ;
- Engagement n° 2, 3 et 4 : durée comprise entre le 19 mai 2026 et le 31 décembre 2028.

4.2. Clause de réexamen

ACI pourra demander à tout moment à l'Autorité un réexamen des engagements, en cas de modification substantielle des circonstances de droit ou de fait prises en compte lors de l'adoption de la décision, sur le marché calédonien de la distribution de prestations aériennes et/ou sur le marché calédonien des agences de voyage aérien

L'Autorité pourra alors décider de modifier, lever ou remplacer les engagements, en tout ou partie, pour tenir compte des nouvelles circonstances.

Fait à Nouméa le 11 avril 2025

Pour Air Calédonie International
Georges SELEFEN
Directeur Général

