

Secteur Privé & Développement

LA REVUE DE **PROPARCO**

LE TRANSPORT AÉRIEN AU CŒUR DES ENJEUX AFRICAINS

TRAJETS ONÉREUX, LIAISONS ET ZONES DESSERVIES LIMITÉES -
LE TRANSPORT AÉRIEN AFRICAIN EST CONFRONTÉ À DE NOMBREUX DÉFIS.
COMMENT ENCOURAGER SON DÉVELOPPEMENT ?

03**L'EDITO**

par Carlos Lopes,
UNECA

13**FOCUS**

La réussite
d'Ethiopian
Airlines

16**LIBÉRALISATION**

Le point de vue
de IATA

32**ABIDJAN**

Histoire
d'une concession
aéroportuaire

SECTEUR PRIVÉ & DÉVELOPPEMENT
est une publication de PROPARCO,
Groupe Agence Française de
Développement, société au capital de
693 079 200, 151 rue Saint-Honoré,
75001 Paris - France •
Tél. (+33) 1 53 44 31 07 •
Courriel : revue_spd@afd.fr •
Site web : www.proparco.fr •
Blog : blog.secteur-privé-developpement.fr

- *Directeur de Publication*
Grégory Clemente
- *Fondateur* Julien Lefilleur
- *Rédacteurs en chef*
Fanette Bardin, Julien Lefilleur
- *Rédacteur en chef adjoint* Clélie Nallet
- *Assistante éditoriale* Véronique Lefebvre
- *Comité éditorial* Morgane Beaudouin,
Cyrille Bellier, Nicolas Vincent,
Sandrine Boucher, Jérémie Ceyrac,
Tom Rostand, Anne-Gaël Chapuis,
Johan Choux, Gonzague Monreal,
Odile Conchou, Julia Richard de
Chicourt, Jean-Charles Daguin,
Audrey de Garidel, Charlotte Durand,
Amaury Mulliez, Véronique Pescatori,
Gregor Quiniou, Christel Bourbon-
Seclet, Jean-Baptiste Sabatié,
Yazid Safir, Laure Loaec
- *Advisory board* Jean-Claude
Berthélemy, Paul Collier, Kemal Dervis,
Mohamed Ibrahim, Pierre Jacquet,
Michael Klein, Nanno Kleiterp, Ngozi
Okonjo-Iweala, Jean-Michel Severino,
Bruno Wenn, Michel Wormser
- *Numéro coordonné par* Stéphane Carcas
(AFD), Alexis Janoray (Proparco), Laure
Bourgeois (Proparco)
- *Ont collaboré à ce numéro*
Jean-Louis Baroux (APG World Connect
et APG Academy), Francis Brangier (Egis
Airport Operation), Stéphane Carcas
(AFD), Marie Carru (Proavia), Mengistu
Jima (PTA Bank), Ian Kincaid
(InterVISTAS Consulting Group), Raphael
Kuuchi (IATA), Charlotte Logeais (AFD)
- *Conception et réalisation* LUCIOLE
- *Traduction* Lifeline Language Services
Ltd, Jean-Marc Agostini
- *Secrétariat de rédaction*
(:?!;) DOUBLEPONCTUATION,
www.doubleponctuation.com,
Neil O'Brien/Nollez Ink
- *Crédit photo (couverture)* Thinkstock
- *Impression sur Papier
recyclé* Pure Impression



04 LES CONTRIBUTEURS

06 CHIFFRES CLÉS

L'Afrique vue du ciel

08 CADRAGE

Vers un transport aérien africain plus performant D'immenses défis à relever

Jean-Louis Baroux / APG World Connect
et APG Academy

13 ÉTUDE DE CAS

La réussite d'Ethiopian Airlines

16 ANALYSE

À ciel ouvert Recommandations pour une meilleure connectivité du transport aérien en Afrique

Raphael Kuuchi / IATA

20 FOCUS

Le transport aérien, un secteur à fortes retombées socio-économiques

Ian Kincaid / InterVISTAS Consulting group

22 ÉTUDE DE CAS

Fastjet, une compagnie low cost à la conquête du ciel africain

Alexis Janoray / Proparco

25 ANALYSES

Comment financer le secteur aérien en Afrique?

Mengistu Jima / ECA, PTA Bank

Soutenir les innovations pour un transport aérien durable

Stéphane Carcas & Charlotte Logeais / AFD

32 ÉTUDES DE CAS

L'aéroport international d'Abidjan

Une concession solide malgré
les turbulences

Francis Brangier / Egis Airport Operation

Accompagner les plateformes aéroportuaires africaines, trois exemples

Marie Carru / Proavia

38 Les enseignements du numéro

Clélie Nallet / SP&D

ÉDITO



CARLOS LOPES

Secrétaire exécutif de la
Commission économique pour
l'Afrique des Nations Unies
(UNECA)

Le transport aérien en Afrique pèse encore très peu à l'échelle mondiale. La forte croissance du produit intérieur brut, l'urbanisation accélérée du continent et le développement des classes moyennes – désireuses de voyager – devraient cependant bouleverser la donne. Le marché aérien africain est en passe de connaître un développement sans précédent. L'IATA prévoit une croissance du trafic aérien de 5,7 % par an en moyenne jusqu'en 2034. Le secteur offre en outre d'importantes opportunités d'investissements – estimés à plus de 160 milliards de dollars pour la seule acquisition de nouveaux avions.

Mais les obstacles demeurent encore nombreux pour réaliser ce potentiel. Les compagnies aériennes doivent supporter des coûts d'exploitation élevés qui grèvent leur compétitivité. En cause notamment, le coût exorbitant du carburant, des taxes et des redevances onéreuses, des primes d'assurances plus élevées et de fortes contraintes réglementaires. Les droits de trafic et les tarifs sont soumis à des contrôles particulièrement restrictifs qui désavantagent bien souvent les opérateurs africains. Aujourd'hui, les liaisons intercontinentales restent l'apanage des compagnies aériennes étrangères qui assurent plus de 80 % du trafic.

Pourtant, quelques opérateurs – parmi lesquels Ethiopian Airlines ou Kenya Airways – ont su relever ces défis avec succès. Pour favoriser de nouvelles réussites et permettre à l'initiative privée de se développer, des réformes en profondeur devront être engagées au niveau régional et continental. Seule la libéralisation effective du transport aérien permettra à terme l'augmentation du trafic, l'amélioration de la sécurité et la baisse des tarifs. Que ce soit en Afrique du Sud et au Kenya, en Côte d'Ivoire ou en Zambie, les initiatives allant dans ce sens ont déjà montré leur intérêt. La détermination politique des chefs des gouvernements africains sera clé pour une mise en œuvre complète de la Décision de Yamoussoukro.

“Le marché aérien africain est en passe de connaître un développement sans précédent.”

L'Afrique a besoin d'un transport aérien fort, efficient et compétitif. C'est un catalyseur d'intégration régionale, un soutien indispensable au commerce intra-africain et au tourisme, mais également un formidable moteur d'emplois – on estime que ce secteur devrait créer plus de 800 000 emplois au cours des vingt prochaines années. L'émergence d'un ciel africain plus ouvert et moins morcelé sera donc essentielle pour soutenir le développement du continent. ■

LES CONTRIBUTEURS



JEAN-LOUIS BAROUX

Président,
APG World Connect et APG Academy

Jean-Louis Baroux a quarante-cinq ans d'expérience dans le secteur du transport aérien. En 1991, il fonde APG Global Associates, premier réseau mondial de services commerciaux pour le transport aérien. Il est créateur et Président de l'APG World Connect et de l'APG Academy.

Jean-Louis Baroux est l'auteur de *Compagnies aériennes : la faillite du modèle*, de *Transport aérien : une profession au bord de la crise de nerfs*, et de *Terreur sur le Vatican* (Archipel, 2010, 2012 et 2014).



FRANCIS BRANGIER

Directeur général,
Egis Airport Operation

Francis Brangier est directeur général d'Egis Airport Operation depuis 2014. Ingénieur diplômé de l'École Nationale de l'Aviation Civile (ENAC), il a plus de 30 ans d'expérience dans le transport aérien. Il rejoint Sofréavia en 1999 et devient directeur général adjoint d'Egis Avia en 2010. Il est administrateur de nombreux aéroports, aussi bien en Afrique (Côte d'Ivoire, Gabon, Congo) que sur d'autres continents (Belgique, Chypre, Brésil).



MARIE CARRU

Délégue générale,
Proavia

Marie Carru rejoint Proavia en 1996 après avoir participé à une étude réalisée pour la direction générale de l'Aviation civile, portant sur l'exportation des équipements aéroportuaires français. Elle travaillait précédemment à la direction Marketing de la Société générale. Aujourd'hui déléguée générale de l'association professionnelle, Marie Carru est diplômée de l'École supérieure de commerce de Marseille et de l'Institut de Sciences politiques Strasbourg.



CHARLOTTE LOGEAIS

Mission d'appui,
AFD

Charlotte Logeais est ingénieure-élève des Ponts, des eaux et des forêts, en Master de Politique et d'action publique pour le développement durable de l'école des Ponts-AgroParisTech. Elle est actuellement en mission d'appui à la division Transports et énergies durables pour contribuer aux réflexions sur le développement durable dans les projets des secteurs portuaires et aéroportuaires financés par le groupe AFD.



MENGISTU JIMA

Administrateur général,
financements ECA, PTA Bank

Banquier d'affaires, Mengistu Jima a plus de vingt ans d'expérience dans le financement du secteur aérien. Par le passé, il a notamment été consultant au bureau éthiopien de la Banque africaine de Développement et directeur général d'une société de conseil en management. Auteur de travaux de recherches dans le domaine financier, il est titulaire d'un MBA de l'université de Warwick, au Royaume-Uni, ainsi que d'une licence et d'un Master en économie.



IAN KINCAID

Vice-président senior,
InterVISTAS Consulting Group

Économiste spécialisé dans le transport, Ian Kincaid est vice-président senior de la société InterVISTAS Consulting. Il pratique depuis plus de vingt ans l'analyse prévisionnelle, l'étude des politiques mises en œuvre et la mesure de leurs impacts économiques. Il a beaucoup travaillé sur le secteur du transport aérien et sur les bienfaits de sa libéralisation. Il est titulaire d'une licence en économie et d'un Master de recherche opérationnelle.



RAPHAEL KUUCHI

Vice-président,
IATA, Afrique

Raphael Kuuchi, vice-président de l'IATA pour l'Afrique, a pour mission de développer – en collaboration avec les membres de l'association et l'ensemble des acteurs du secteur – le transport aérien en Afrique. Membre du Chartered Institute of Logistics and Transport au Royaume-Uni, Raphael Kuuchi intervient depuis de nombreuses années dans le secteur du transport aérien. Il est titulaire d'une licence en gestion des entreprises et d'un MBA.

COORDINATEURS DU NUMÉRO



ALEXIS JANORAY

Chargé d'affaires Senior,
Proparco

Alexis Janoray est chargé d'affaires Senior à la division Secteurs manufacturiers, agro-industriels et des services de Proparco depuis 2011. Il travaille principalement sur la structuration et l'exécution d'opérations de financement en Afrique subsaharienne dans le secteur du tourisme. Avant de rejoindre Proparco, il a travaillé à New York et à Londres sur du financement d'acquisition mais également dans une ONG en Birmanie; il est diplômé de l'université Paris Dauphine et de l'EM Lyon.



STÉPHANE CARCAS

Chef de projets,
AFD

Stéphane Carcas est, depuis 2005, chef de projets dans le secteur des transports et référent sectoriel à la division Transports et énergies durables (TED) de l'Agence Française de Développement (AFD). Il a en charge les financements routiers, ferroviaires, portuaires et aéroportuaires. Il est ingénieur en chef des Ponts, des eaux et des forêts (ICPEF) du ministère français de l'Environnement – où il a travaillé neuf ans avant d'être détaché à l'AFD.



LAURE BOURGEOIS

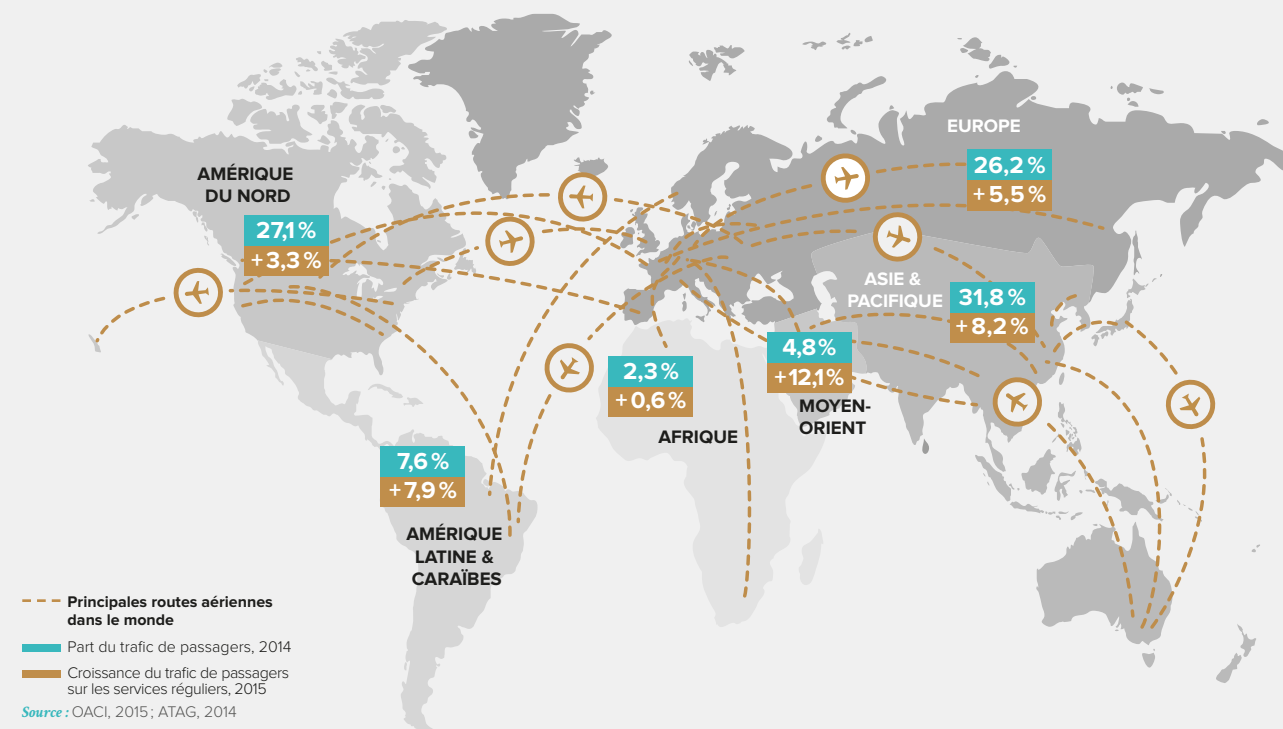
Chargée d'affaires,
Proparco

Laure Bourgeois est chargée d'affaires au sein de la division Secteurs manufacturiers, agro-industriels et des services (MAS) de Proparco depuis 2015. Diplômée de l'ESSCA, elle a rejoint le groupe AFD en 2013 en tant que chargée d'affaires au sein du bureau régional Proparco de Johannesburg après une expérience au sein de la direction des investissements de CDC Climat (groupe Caisse des Dépôts).

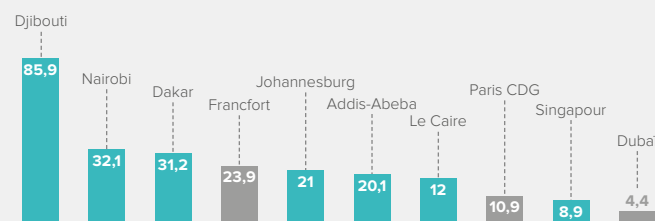
L'AFRIQUE VUE DU CIEL

Désenclavement territorial, création d'emploi, essor du commerce ; le transport aérien est au cœur des enjeux de développement local et international. Le continent africain reste toutefois relativement en marge du trafic aérien mondial. Les trajets coûtent cher et les vols intra-africains sont restreints. Si quelques pays se démarquent en disposant d'aéroports et de compagnies performants, le potentiel du transport aérien africain reste considérable.

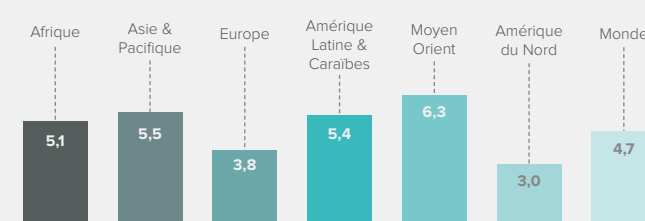
Panorama mondial du trafic aérien ▼



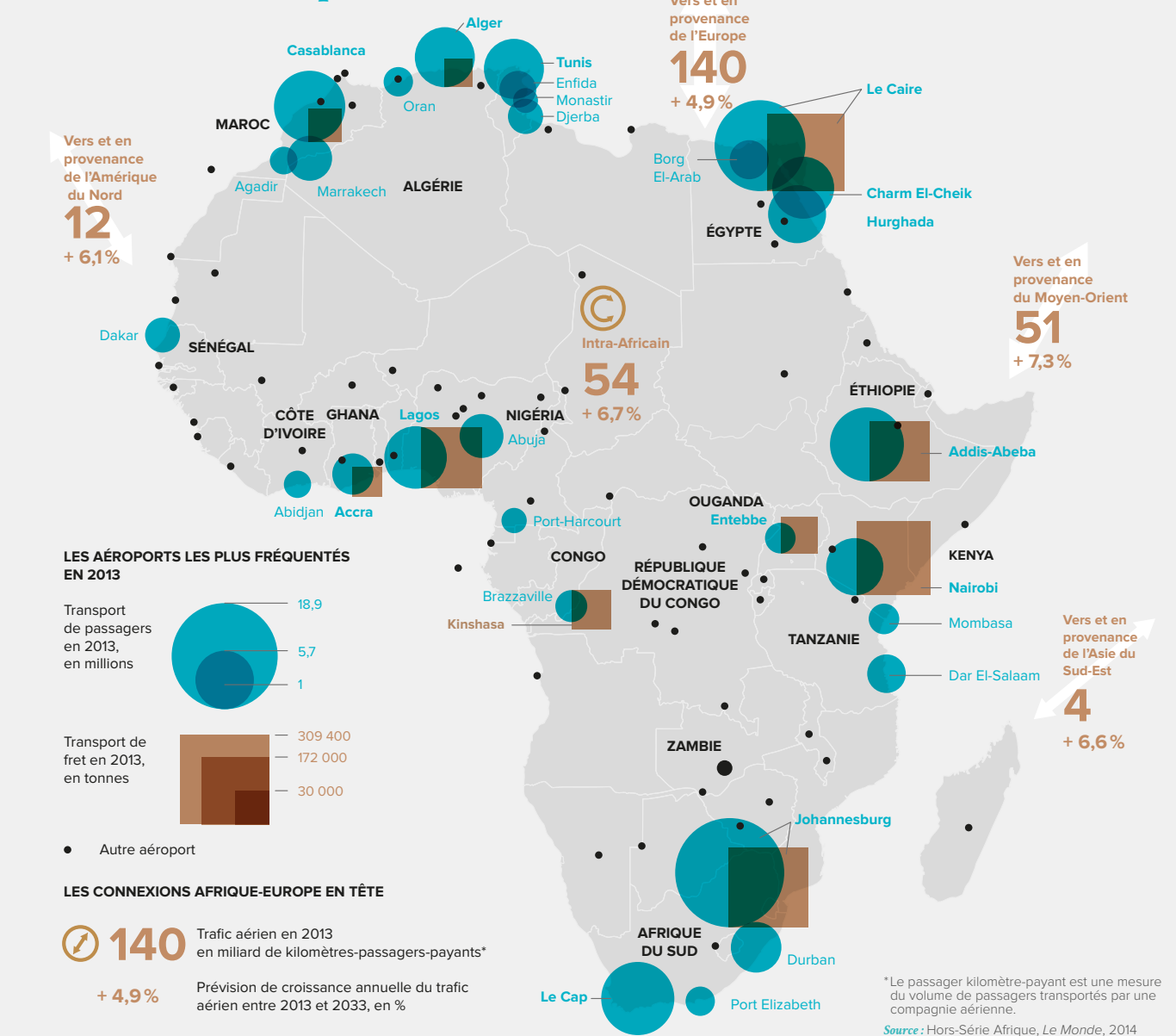
Des taxes aéroportuaires élevées en Afrique ▼



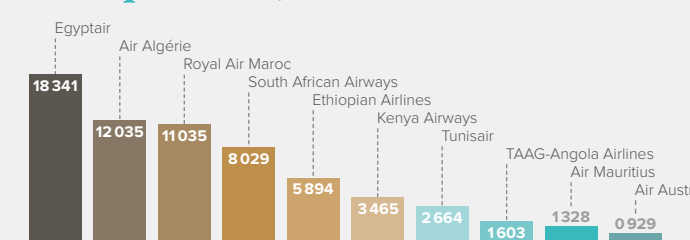
Projection : croissance annuelle du trafic, 2012 - 2032 ▼



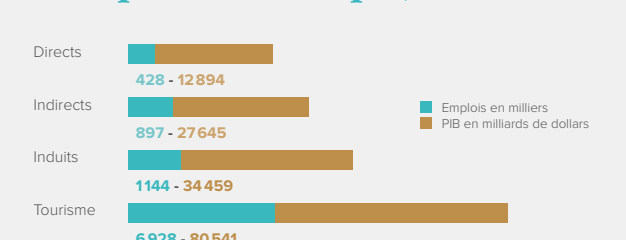
Panorama du transport aérien africain ▼



Principaux transporteurs, 2015 ▼



Un secteur créateur d'emplois en Afrique, 2012 ▼



VERS UN TRANSPORT AÉRIEN AFRICAIN PLUS PERFORMANT

D'immenses défis à relever

Le transport aérien représente une opportunité particulièrement adaptée au contexte africain. Mais le secteur est encore très dépendant de la sphère politique, les organismes de contrôle sont souvent inefficaces ou corrompus, les flottes sont anciennes et les aéroports inadaptés. L'adoption de certaines mesures politiques, financières et techniques, permettrait au secteur de contribuer de façon importante au développement du continent.



Jean-Louis Baroux
Président APG World
Connect et APG
Academy

Moyen de transport le plus sûr, le moins cher et le plus facile à mettre en œuvre – surtout dans un contexte marqué par la faiblesse des infrastructures routières –, le transport aérien représente une fantastique opportunité pour l'Afrique. Ayant une faible empreinte au sol, les infrastructures aéroportuaires sont beaucoup plus faciles à sécuriser et à entretenir que le réseau routier, voire ferroviaire. Elles sont aussi moins chères, car une piste de 1 600 m suffit à tous les appareils courts et moyen-courriers ; le différentiel de coût d'exploitation au kilomètre parcouru est largement compensé par le faible coût d'entretien des infrastructures aéroportuaires. Enfin, elles sont aussi assez faciles à exploiter, car elles

sont très encadrées et normées. Pourtant, la situation du transport aérien en Afrique n'est pas à la hauteur du potentiel qu'il représente.

Après la décolonisation, tous les états africains nouvellement indépendants ont souhaité avoir leur propre compagnie aérienne internationale. De très nombreux transporteurs ont ainsi vu le jour, comme Air Mali, Air Mauritanie, Air Sénégal, Air Gabon, etc., sans avoir toujours la capacité de survivre dans un environnement en pleine dérégulation. Aujourd'hui, la grande majorité des compagnies africaines¹ essaie de survivre sans avoir les moyens de se développer (ENCADRÉ 1); elles souffrent de graves déficiences en capitaux et en management. Le secteur pâtit en particulier d'un environnement politique peu favorable, d'une flotte et d'infrastructures inadaptées.

1 • Il faut tout de même préciser que certaines compagnies aériennes comme Ethiopian Airlines, Kenya Airways, Egyptair ou Royal Air Maroc sont des transporteurs de bon niveau qui ont largement intégré les systèmes mondiaux.

UN ENVIRONNEMENT PEU FAVORABLE

Par la Déclaration de Yamoussoukro, datant de 1988, l'Afrique a été la première à ouvrir, sur le papier certes, la voie vers les accords de « ciel ouvert »². Malgré ces accords, les États ont encore bien du mal à laisser le transport aérien quitter la sphère politique et continuent à protéger leur transporteur national. Pourtant, la protection par la fermeture des droits de trafic³ est inefficace. L'ouverture de l'espace aérien, au contraire, permet aux transporteurs de se réformer. Royal Air Maroc en est un bon exemple. Sous la pression de son industrie touristique, le Maroc a signé un accord de « ciel ouvert » avec l'Europe. Mis en difficulté par la concurrence des transporteurs européens, Royal Air Maroc a été contraint de trouver un nouveau modèle d'expansion en ouvrant un *hub* performant à Casablanca pour relier l'Afrique de l'Ouest à l'Europe. Cette stratégie s'est révélée payante.

Mais il reste bien difficile, pour la plupart des États africains, de libéraliser le transport aérien ; après tout, l'espace aérien leur appartient et il conserve une dimension symbolique et politique forte. Malheureusement, les pouvoirs publics n'ont pas souvent les compétences et les moyens nécessaires à la bonne gestion de ce secteur d'activité. Dans beaucoup de pays, les responsables des compagnies aériennes sont toujours nommés en fonction de leur proximité avec le pouvoir politique en place – et non pas en raison de leurs compétences.

Le transport aérien en Afrique est par ailleurs entravé par le manque d'efficacité ou de crédibilité des organismes de contrôle. Chaque pays dispose d'une direction de l'Aviation civile, chargée de

veiller que les acteurs du secteur suivent les règles internationales acceptées par tous les États. L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) délègue donc aux autorités aéronautiques de chaque pays le soin d'inspecter les compagnies aériennes domiciliées sur leur territoire. Les certificats délivrés doivent permettre aux transporteurs d'exercer leur activité dans le monde entier, sous réserve de l'attribution des droits de trafic. Seulement, certaines aviatiions civiles sont tellement déficientes que l'OACI ne peut plus leur délivrer les habilitations pour qu'elles valident leurs transporteurs. Les conséquences sont dramatiques, car ces derniers, même s'ils sont performants, se voient immédiatement placés sur une liste noire et leur activité est limitée au seul territoire sur lequel ils sont enregistrés. C'est le cas de 15 pays du continent et en particulier de la République démocratique du Congo – dont toutes les compagnies aériennes sont sur la liste noire européenne, l'OACI refusant de valider les audits faits par les services de l'Aviation civile de ce pays, jugés laxistes et corrompus.

“La protection par la fermeture des droits de trafic est inefficace.”

Car, c'est une réalité, le transport aérien souffre aussi en Afrique de la corruption et de détournements de fonds. Ces pratiques ne sont pas l'apanage du continent, mais elles y sont largement répandues – au point de mettre en danger l'existence même des compagnies. Les exemples sont hélas très nombreux – du Mali à Madagascar en passant par le Gabon, entre autres –, depuis la surfacturation des appareils jusqu'au détournement des ventes réalisées dans les pays étrangers. →

2 • La Déclaration de Yamoussoukro octroie à toutes les compagnies aériennes africaines les droits de cinquième Liberté, autrement dit le droit de charger des clients dans un pays pour les acheminer dans un autre pays.

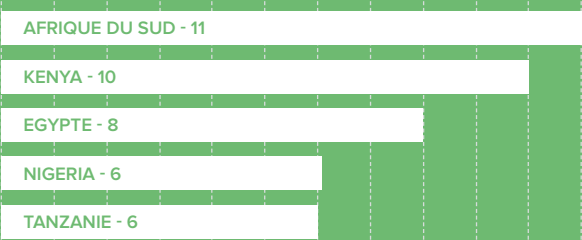
3 • Ils vont du droit de survol pour des raisons techniques au droit de cabotage, qui consiste à desservir des lignes domestiques à l'intérieur des pays.

ÉTAT DES LIEUX DU TRANSPORT AÉRIEN AFRICAIN

Sur le continent africain, 40 pays ont au moins une compagnie aérienne ; 16 en ont plusieurs. Mais sur les 97 compagnies africaines enregistrées à l'Official Airline Guide (OAG, 2016), seules 23 d'entre elles possèdent des codes IATA. Délivrés par l'International Air Transport Association (IATA) et constitués de deux ou trois lettres, ces codes reconnus internationalement permettent aux compagnies d'être distribuées dans le monde par le canal des agents de voyages. Le continent se caractérise donc par une forte proportion de compagnies très petites, n'ayant qu'une vocation locale. Au total, treize compagnies pratiquent le *low cost*.

L'Afrique se distingue aussi par un trafic passager faible. Quatorze compagnies transportent plus de 500 000 passagers par an et seules neuf dépassent un million de passagers – ce qui reste très modeste. Au total, avec environ 100 millions de passagers par an, les transporteurs africains représentent moins de 3 % du trafic mondial – ces chiffres ne prennent pas en compte les passagers transportés par les compagnies qui ne sont pas africaines (transporteurs européens ou ceux du Golfe), très implantées sur certaines destinations. Seuls deux aéroports africains sont présents dans la liste des 150 premiers aéroports mondiaux en termes de trafic (Airline Business, 2016). Il s'agit de Johannesburg – qui se place en 98^e position avec 20,076 millions de passagers – et Le Caire, situé à la 117^e place avec 14,678 millions de passagers. Tous les autres aéroports africains traitent moins de dix millions de passagers par an.

Enfin, en matière de sécurité aérienne, 13 États ne sont pas jugés aptes à effectuer les contrôles de leurs compagnies et voient par conséquent tous leurs transporteurs placés sur la liste noire du transport aérien de l'Union européenne – conformément au règlement du 21 décembre 2015 relatif à l'interdiction d'exploitation pour des motifs de sécurité. Deux États disposent néanmoins d'une dérogation pour leur transporteur national. Au total, 114 compagnies sont placées sur cette liste noire – il faut préciser que beaucoup d'entre elles sont marginales dans le secteur du transport aérien.



Pays détenant le plus de compagnies aériennes. Source : AOG, 2016

FLOTTES DISPARATES ET INFRASTRUCTURES PEU ADAPTÉES

Beaucoup d'États africains ne disposent pas des revenus suffisants pour financer convenablement leurs compagnies aériennes et leurs infrastructures au sol. Un avion moderne coûte très cher – environ 500 000 dollars par siège ; pour acheter un appareil de taille moyenne, disons un Airbus 319 de 150 sièges, il faut mettre sur la table 75 millions de dollars. Or, la construction d'une flotte moyen-courrier réclame au moins entre 10 et 20 appareils. Où trouver cet argent ? Certes, la plupart des avions s'acquiert maintenant en location ou en *leasing*, il n'empêche que le banquier réclamera les garanties correspondantes avant de financer l'investissement. Et il sera d'autant plus frileux si le transporteur appartient à l'État, du fait de l'instabilité politique du continent. Alors les transporteurs africains utilisent bien souvent des appareils peu coûteux à l'achat mais âgés, difficiles à entretenir et chers à exploiter. Or, sans flotte moderne et sans infrastructure au sol de qualité pour les opérations et la maintenance, il n'y a pas de transport aérien prospère. En outre, beaucoup de transporteurs ont des flottes très réduites, de moins de dix appareils, souvent disparates : il n'est pas rare que tous les appareils soient de modèles différents. Comment, dans ces conditions, assurer une maintenance correcte et une formation adaptée ?

Le principal avantage du transport aérien est de pouvoir s'affranchir en grande partie des infrastructures routières ou ferroviaires, que ce soit pour les passagers ou pour le fret. Il est infiniment moins coûteux de doter le continent d'aéroports que de construire des routes ou des voies ferrées. Si les grands aéroports sont convenablement équipés, le réseau « secondaire » – quand il existe – ne l'est pas toujours. Pourtant, pour répondre aux besoins de la population et soutenir la croissance économique, chaque ville moyenne devrait être équipée de plateformes en dur (et non pas de pistes en terre) disposant d'outils de contrôle aérien performants permettant de pouvoir utiliser des appareils modernes. Les villages devraient eux aussi être desservis, ne serait-ce qu'à partir de pistes en terre avec des appareils de moins de vingt places. Or, ce maillage territorial serré n'existe pas.

RENDRE LE TRANSPORT AÉRIEN PLUS PERFORMANT

Pour améliorer le fonctionnement du secteur et réduire la corruption, il faut avant tout appliquer les standards définis par l'OACI et par l'International Air Transport Association (IATA). Ces deux organismes édictent les règles du transport aérien ; les États sont représentés à l'OACI et les compagnies à IATA. Les États sont audités régulièrement par les inspecteurs de l'OACI ; s'ils ne respectent pas les règles, l'OACI leur enlève leur droit d'audit des transporteurs enregistrés sur leur territoire et ces derniers sont immédiatement ajoutés à la liste noire. Heureusement, la grande majorité des pays africains suivent actuellement ces règles. Celles de IATA ne sont pas moins contraignantes. Cet organisme facilite la facturation entre les transporteurs et les agents de voyage et sert de chambre de compensation pour les compagnies. Aucun transporteur ne peut se passer de ses outils financiers – sauf à rejoindre la petite cohorte des compagnies à bas coûts qui utilisent pour l'essentiel la vente directe à grand renfort de publicité. Les services proposés par IATA – en particulier le Billing and Settlement Plan et l'Interline Clearing House (ENCADRÉ 2) – empêchent de fait tout détournement de l'argent des ventes et constitue par conséquent un moyen extrêmement efficace pour lutter contre la corruption. Malheureusement, un grand nombre de compagnies aériennes africaines méconnaissent ces produits. Un effort de formation technique permettrait sans doute d'augmenter leur utilisation.

“Il est infiniment moins coûteux de doter le continent d'aéroports que de construire des routes ou des voies ferrées.”

Pour dynamiser le secteur, il faudrait par ailleurs que les États africains s'engagent résolument à appliquer les accords de « ciel ouvert » déjà signés et qu'ils mandatent une autorité continentale – peut-être l'Union africaine – pour négocier les accords de trafic avec l'Europe et les pays du Golfe. Le continent africain est en fort développement et son espace aérien est convoité. Il faut donc pouvoir négocier des accords réciproques, mais aucun pays africain n'est assez puissant pour discuter d'égal à égal avec les autorités européennes ou avec les puissants transporteurs du Golfe (Emirates, Etihad ou Qatar Airways). L'Afrique doit arriver unie à ces négociations. →



“Le plus important est de concevoir des projets adaptés aux besoins des populations.”

Enfin, il faudrait créer un fonds d'investissement consacré au transport aérien, dont les ressources serviraient à la fois à financer les infrastructures et les compagnies aériennes. Entité privée, neutre et totalement indépendante des États, ce fonds serait préoccupé uniquement de sa propre rentabilité. Doté d'au moins 100 milliards de dollars, il financerait uniquement les projets qu'il estimerait les plus aboutis.



Le plus important est de concevoir des projets adaptés aux besoins des populations. La priorité en matière d'équipement et d'infrastructures devrait être la densification du réseau aérien « secondaire » – avec pour objectif de desservir même les petites villes. En parallèle, les États devraient aider à rendre ce type de transport abordable pour le plus grand nombre. Dans un deuxième temps, il sera sans doute possible d'avoir des réseaux régionaux puissants – certains, d'ailleurs, existent déjà mais pâtissent de fréquences trop faibles. Enfin viendront les dessertes intercontinentales. Le continent africain jouit d'une forte croissance, portée par une meilleure stabilité politique, une population en augmentation et l'émergence d'une classe moyenne bien éduquée. Dans ce contexte, le transport aérien peut être un formidable facteur d'accélération du développement, à condition de ne pas laisser passer cette opportunité. ■



LES PRODUITS PROPOSÉS PAR IATA

Le Billing and Settlement Plan (BSP) est utilisé par toutes les agences de voyages. Au lieu de détenir un stock de billets de chaque transporteur, les agences utilisent un billet neutre sur lequel elles émettent les titres de transport et les attribuent à une compagnie aérienne. Un billet Dakar-Paris-Copenhague, par exemple, qui fait intervenir Air France et SAS, sera émis par l'agence de voyages de Dakar sur un billet neutre BSP qu'elle attribuera à Air France. En fin de mois, l'organisme gestionnaire du BSP prélève le montant des ventes de toutes les agences de voyages, les répartit selon les compagnies sans qu'il puisse y avoir d'intermédiaire. Le système est suffisamment bien fait pour éviter tout détournement d'argent. Mais dans cet exemple, Air France a encaissé l'intégralité du prix du billet et SAS a transporté le passager sans avoir encore été rémunéré. Les deux compagnies ont entre elles un accord « Interline » qui permet l'acceptation réciproque des billets. Une fois le transport effectué, SAS envoie sa facture à Air France. Comme toutes les compagnies doivent de l'argent à beaucoup d'autres qui leur doivent elles-mêmes de l'argent, les transactions se font par le biais d'une chambre de compensation, l'Interline Clearing House (ICH) qui appartient et est géré par IATA.

LA RÉUSSITE D'ETHIOPIAN AIRLINES

UNE HISTOIRE AFRICAINE

En 1945, alors que la plupart des États africains sont sous domination coloniale, l'Éthiopie fonde une compagnie aérienne en partenariat avec Trans World Airlines (TWA). À cette époque, les passagers se déplaçant sur le territoire africain doivent systématiquement transiter par des pays extérieurs au continent pour rejoindre leurs destinations. Ethiopian Airlines ambitionne alors de mettre fin à cette situation et de simplifier le voyage en Afrique. Malgré la faible fréquentation de nombreuses lignes à ses débuts, Ethiopian Airlines s'est tenue à cet objectif.

Au début des années 1960, un nouvel aéroport et une nouvelle tour de contrôle sont construits pour accompagner la vague panafricaine et subvenir aux besoins croissants en termes de flotte et de destinations proposées. Puis, en mai 1963, les dirigeants de 32 nations africaines se réunissent à Addis Abeba pour signer une charte établissant l'organisation de l'unité africaine (OUA). C'est à bord d'Ethiopian Airlines que les fondateurs de l'OUA discutent « de la vision et de la renaissance » du continent. En effet, Ethiopian Airlines était devenue la première compagnie aérienne à opérer des vols traversant le continent d'est en ouest.

Avec le développement de ses activités, la compagnie a rapidement fait face à un manque de personnel qualifié dans le secteur. Considérant qu'une compagnie aérienne purement africaine doit être gérée par des Africains, Ethiopian Airlines commence à former des cadres supérieurs éthiopiens et le premier directeur général éthiopien est nommé en 1971. Si à l'origine, l'*Ethiopian Aviation Academy* ne forme que des pilotes, techniciens et équipages locaux, elle a

étendu son offre de formation aux candidats africains. Rapidement, ses effectifs comptent un tiers de professionnels de l'aviation originaires d'autres pays d'Afrique, et, par la suite, du Moyen-Orient.

À mesure que la flotte d'Ethiopian Airlines se développe, le besoin d'installations d'entretien et de réparation se fait de plus en plus sentir. Disposant de professionnels qualifiés formés dans son centre, la compagnie lance ses propres services d'entretien, réparation et révision (MRO) et les propose rapidement à d'autres compagnies aériennes. Alors que d'autres pays africains se mettent à créer leurs compagnies aériennes, Ethiopian Airlines leur apporte une assistance technique et offre son aide pour le développement des ressources humaines. ➔

“Ethiopian Airlines était devenue la première compagnie aérienne à opérer des vols traversant le continent d'est en ouest.”

Ce texte est tiré de l'article « Ethiopian Airlines: A symbol of Pan-Africanism and African Renaissance », publié dans *Selamta*, le magazine d'Ethiopian Airlines, mai-juin 2013. Disponible à l'adresse : <https://www.selamtamagazine.com/stories/past-present-future>



“Bien qu’opérant dans un secteur fragilisé par les prix élevés et volatiles des carburants et les tensions géopolitiques, Ethiopian Airlines a développé un modèle économique rentable et prospère.”

En 1973, Ethiopian Airlines devient la quatrième compagnie aérienne à effectuer des vols vers la Chine. En 1984, elle devient la première d’Afrique, et la deuxième du monde, à faire voler le Boeing 767. En 1996, 50 ans après le début de ses activités, Ethiopian Airlines est une compagnie aérienne véritablement africaine. Deux ans plus tard, elle devient une compagnie transatlantique et opère des vols vers Washington et New York, attirant un plus grand nombre de touristes sur le continent, et plus particulièrement en Afrique de l’Est.

Les activités d’Ethiopian Airlines incluent désormais tous les aspects des services aéronautiques : le fret répond à la demande croissante en matière de transport de marchandises, tandis que le centre de formation et l’activité MRO déploient une technologie de pointe à la fois en termes d’infrastructures et de services. Ethiopian Airlines a également contribué à la réalisation des objectifs fondateurs de l’OUA, à savoir l’intégration politique, économique et sociale du continent. Même lorsque certains pays d’Afrique ont été empêtrés dans des conflits, Ethiopian Airlines a régulièrement été la dernière compagnie aérienne à suspendre ses opérations dans les pays concernés, et ce, longtemps après beaucoup d’autres.

En 2002, l’OUA devient l’Union africaine. Ethiopian Airlines continue de se développer au rythme de la croissance du continent et installe un deuxième *hub* à Lomé, au Togo. Afin de satisfaire les besoins de mobilité en Afrique de l’Ouest, elle crée la compagnie ASKY, avec un capital libéré de 40 % et une gestion stratégique complète. Grâce à ce concept de « muti-hubbing », non seulement les passagers voyagent vers l’Afrique de l’Ouest, mais ils peuvent également rejoindre le *hub* principal d’Ethiopian Airlines, à Addis Abeba, pour des vols transatlantiques long-courriers. En 2011, la compagnie devient membre de Star Alliance, le premier réseau mondial de compagnies aériennes, offrant à ses passagers l’accès à 1 293 aéroports dans 193 pays.

▼
Bien qu’opérant dans un secteur fragilisé par les prix élevés et volatiles des carburants et les tensions géopolitiques, Ethiopian Airlines a développé un modèle économique rentable et prospère. Aujourd’hui, Ethiopian Airlines mise encore sur l’avenir de l’Afrique. Avec sa population jeune et grandissante, l’Afrique est en train de devenir une destination de choix pour les investisseurs et les touristes et les Africains souhaitent des moyens de transport efficaces et pratiques.

ETHIOPIAN AIRLINES AUJOURD’HUI : LES CLÉS DU SUCCÈS

La compagnie publique éthiopienne fête ses 70 ans. Le numéro un des transporteurs aériens du continent en termes de flotte, de destinations, de passagers, de fret, de chiffre d’affaires et de bénéfices a mis moins de dix ans à distancer la concurrence en reliant le continent au reste du monde. Quelles sont ses recettes ?

UN FONCTIONNEMENT AUTONOME

« Un succès capitaliste pour l’Éthiopie communiste » : c’est ainsi que le journal américain *The Christian Science Monitor* décrit la compagnie en 1988. Le Gouvernement militaire provisoire de l’Éthiopie socialiste (Derg) du dictateur Mengistu Haïlé Mariam confirme le statut commercial de l’entreprise et interdit toute intervention de l’État, son unique propriétaire – ce qui lui permet par ailleurs de bénéficier de quelques exonérations fiscales...

UNE IMAGE DE MARQUE SOIGNÉE

Ethiopian Airlines a recruté, à la fin de l’année dernière, une trentaine de jeunes Chinois pour étoffer l’équipage de ses 28 vols hebdomadaires vers la Chine, sur lesquels « 80 % des passagers ne parlent que le mandarin ». L’opérateur a aussi réussi un joli coup médiatique en faisant voler en novembre, entre Addis-Abeba et Bangkok, un avion dans lequel l’équipage était exclusivement féminin.

UNE ÉCOLE DE PILOTAGE À LA POINTE

Inauguré en 1964, le centre de formation d’Ethiopian Airlines fait sa fierté. Plus de 1 300 étudiants, de 49 nationalités différentes, ont fréquenté ses bancs en 2015. Ils devraient être trois fois plus nombreux en 2020. L’école de pilotage est la seule sur le continent à disposer du simulateur de vol pour Boeing 787 Dreamliner.

UNE FLOTTE DERNIÈRE GÉNÉRATION

Après avoir été la première compagnie africaine à mettre en ligne des avions à réaction, puis un Boeing 767, Ethiopian Airlines complète désormais sa flotte avec des Boeing 787. Depuis 2010, l’entreprise a investi plusieurs milliards de dollars pour acquérir 32 nouveaux appareils. Objectif : disposer de 150 avions d’ici à 2025.

UN PATRON 100% MAISON

PDG d’Ethiopian Airlines depuis 2011, Tewolde Gebremariam n’a connu que cette entreprise, dont il a gravi tous les échelons depuis son arrivée en 1984. Il aurait fait l’objet d’une tentative d’assassinat par des Érythréens en 1994, pour avoir inspecté d’un peu trop près l’un de leurs appareils.

UN MARCHÉ CAPTIF

« Ethiopian Airlines a été la compagnie la plus protégée du continent par son gouvernement », assure un expert aérien. Dans un ciel longtemps fermé à la concurrence et grâce à la manne que représentent les expatriés de l’Union africaine, l’opérateur a bénéficié des meilleures conditions pour décoller, avant d’ouvrir un peu son marché pour mieux s’installer sur celui des autres.

UNE FIDÈLE ALLIANCE

Dès 1941, pour lancer la compagnie aérienne dont il rêve, l’empereur Haïlé Sélassié Ier se rend aux États-Unis. Quelques années plus tard, un accord est signé avec les représentants de la Transcontinental and Western Airlines (TWA) pour la création d’Ethiopian Airlines. Hormis quelques appareils récupérés dans les hangars américains, la compagnie achète exclusivement des Boeing. Une fidélité qui prendra fin dans les prochains mois, avec la réception de 14 Airbus 350. ■

Extrait de l’article d’Olivier Caslin, *Ethiopian Airlines : les 7 secrets d’un succès*, publié par Jeune Afrique n° 2884, du 17 au 23 avril 2016, p. 21. La version complète de cet article est disponible sur internet : <http://www.jeuneafrique.com/mag/318484/economie/ethiopian-airlines-7-secrets-dun-succes/>

REPÈRES JEUNE AFRIQUE

Fondé en 1960 à Tunis, Jeune Afrique est l’hebdomadaire de référence sur l’Afrique. Il offre chaque semaine des informations politiques, économiques, sociales et culturelles qui permettent à ses lecteurs de mieux comprendre l’actualité africaine. Il est le premier magazine panafricain francophone par sa diffusion et son audience.

À CIEL OUVERT

Recommandations pour une meilleure connectivité du transport aérien en Afrique

La mauvaise connectivité des liaisons aériennes en Afrique freine les économies du continent. Jusqu'ici, les initiatives visant à libéraliser le ciel africain n'ont pratiquement pas été mises en œuvre. En s'appuyant sur la modélisation statistique, une étude commanditée par l'IATA illustre les bénéfices considérables qui pourraient être retirés, sur le plan économique et social, d'une ouverture à la concurrence du transport aérien en Afrique.



Raphael Kuuchi,
Vice-président
de l'IATA
pour l'Afrique



REPÈRES L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DU TRANSPORT AÉRIEN (IATA)

L'Association internationale du transport aérien (IATA) est la principale organisation professionnelle du secteur du transport aérien. Elle représente quelque 260 compagnies aériennes, implantées dans 117 pays différents. Ces compagnies génèrent 83 % du trafic aérien mondial. Son rôle est de faciliter la collaboration entre ses membres, dans le but de promouvoir un transport aérien sûr et fiable, dans des conditions économiques et de sécurité optimales, au profit des consommateurs du monde entier.

En 1969, Neil Armstrong et Buzz Aldrin ont volé – sans escale ! – de la Terre à la Lune. En 2017, le fondateur de Google, Sergey Brin rejoindra d'une seule traite la Station spatiale internationale, et un groupe de pionniers de l'espace embarquera en 2026 sur un vol direct à destination de Mars. Mais pour parcourir les 2 500 kilomètres qui séparent l'Algérie du Cameroun – deux pays situés sur le même continent –, l'itinéraire le plus pratique passe aujourd'hui par Istanbul et implique trois vols différents. Le trajet dure au minimum

24 heures, mais peut aller jusqu'à 30 heures selon les horaires des correspondances (CARTE ➔). C'est là un des paradoxes les plus troublants de notre époque.

La mauvaise connectivité¹ des liaisons aériennes en Afrique n'a pas pour unique conséquence des itinéraires et des durées de vol peu pratiques. Elle est également préjudiciable aux économies des cinquante-quatre États africains et à celles de toute la région. En Afrique, les droits fondamentaux de la circulation aérienne (*Freedom of the Air*)², le cabotage et l'actionnariat étranger sont tous très fortement réglementés.

AMÉLIORER LA CONNECTIVITÉ DU TRANSPORT AÉRIEN

Le secteur du transport aérien peut contribuer de façon très significative à la croissance économique et au développement du continent. Il peut favoriser l'ouverture des marchés et leur mise en relation ; il est en outre indispensable à l'essor du tourisme et crucial pour l'acheminement des denrées périssables que les pays africains exportent. De même, améliorer

la connectivité des liaisons aériennes peut entraîner un accroissement de la productivité en stimulant l'investissement et l'innovation.

Pourtant, même si les bienfaits du secteur aérien sont largement connus, des obstacles continuent d'empêcher le développement des liaisons interafricaines. Ils sont principalement dus aux politiques protectionnistes du début des

années 1960, qui avantagent les compagnies aériennes « nationales » – créées par les États, en partie pour s'affirmer en tant que nations après leurs indépendances. Cinquante années plus tard, la situation n'a guère évolué alors que les marchés plus matures ont pleinement pris la mesure des avantages qui découlent d'une plus grande connectivité aérienne.

En Europe, le secteur du transport aérien évoluait jusqu'en 1988 dans un environnement fortement réglementé ; pour libéraliser le marché, il a fallu voter, au niveau de l'Union européenne (UE), trois séries consécutives de lois. Leurs effets ont été retentissants, entraînant un bond significatif du trafic aérien. Entre 1992 et 2000, le nombre des liaisons régulières entre les pays européens a augmenté de près de 75 % et le nombre de vols de 88 %, avec dans le même temps plus qu'un doublement du nombre de sièges proposés (OACI, 2006). Les prix des billets d'avion ont aussi baissé, du fait de l'accroissement de la concurrence. En prix constants, le prix moyen des billets a chuté de plus de 15 % sur la période.

L'OUVERTURE DU CIEL AFRICAIN : UN BIEN LONG PARCOURS

Les pouvoirs publics africains ne sont pas restés totalement insensibles aux avantages d'une meilleure connectivité, et des démarches de libéralisation ont été engagées au niveau bilatéral, régional ou continental. Beaucoup de pays d'Afrique ont adopté en 1999 la Décision de Yamoussoukro, soutenue par la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA) dans le cadre de sa mission d'amélioration du commerce et des échanges intra-africains.

Le premier objectif de la Décision de Yamoussoukro était l'ouverture du transport aérien intra-africain. L'accord³ engageait ses 44 signataires à déréglementer leurs services de transports aériens et à ouvrir le marché régional à la concurrence internationale. Si la Décision de Yamoussoukro revêt en théorie un caractère contraignant, sa mise en application a jusqu'ici été lente et limi-

“Vingt-trois États ont signé des accords d'ouverture avec les États-Unis, mais aucun n'a ouvert son espace conformément aux dispositions de la Décision de Yamoussoukro.”

En Amérique latine, l'amélioration de la connectivité a également bénéficié aux pays en développement. Au Chili, par exemple, le trafic aérien du pays, libéralisé en 1979, a progressé beaucoup plus rapidement que les moyennes régionales et mondiales. Au Costa Rica, l'ouverture du marché aérien a permis de faire quadrupler en vingt ans le nombre de touristes (OACI, 2006). Au Brésil, de nouvelles compagnies à bas coûts se sont développées, amenant la création de liaisons supplémentaires et une baisse des tarifs.

tée. Les mesures protectionnistes favorisant les compagnies aériennes nationales – attributions de subventions publiques, pratiques discriminatoires à l'égard des compagnies venues d'autres continents, etc. – sont toujours les principaux freins à son application. Les sévères restrictions imposées par les autorités de l'UE aux transporteurs africains en matière de sécurité constituent aussi un facteur de blocage, auxquels s'ajoutent des freins d'ordre administratif (InterVISTAS, 2014).

En outre, il arrive fréquemment que des États africains refusent d'ouvrir leur espace aérien à d'autres acteurs du continent alors qu'ils acceptent de le faire pour des compagnies non africaines. Vingt-trois États ont ainsi signé des accords d'ouverture avec les États-Unis, mais aucun n'a ouvert son espace conformément aux dispositions de la Décision de Yamoussoukro (AFRAA, 2014). La mise en œuvre de la Décision a aussi ➔

1 Dans le contexte de cet article, le mot « connectivité » est utilisé pour désigner les connexions des lignes aériennes entre elles – et ne concerne pas le domaine informatique.

2 Cette expression désigne un ensemble de droits propres à l'aviation commerciale, accordant aux compagnies aériennes d'un pays le privilège d'entrer dans l'espace aérien et d'atterrir dans un autre pays.

3 Cet accord venait compléter la Déclaration de Yamoussoukro, datant de 1988, similaire dans les objectifs mais qui manquait d'un cadre bien défini et de dispositifs de règlement des litiges.



été pénalisée par l'absence d'autorité de tutelle, de réglementation de la concurrence et de mécanismes de résolution des litiges. La situation est cependant en train d'évoluer. En 2015, la Com-

mission africaine de l'aviation civile (CAFAC) a été désignée comme autorité de surveillance; des mécanismes de résolution des litiges et des règles de concurrence ont maintenant été adoptés.

LES BÉNÉFICES D'UNE OUVERTURE DE L'ESPACE AÉRIEN

L'IATA a décidé de s'appuyer sur la modélisation statistique pour illustrer les bénéfices économiques – pas assez visibles – liés à la mise en œuvre de la Décision. Le modèle est capable d'estimer l'impact d'une amélioration de la connectivité sur le trafic aérien existant entre deux pays africains donnés. Les flux entre douze pays⁴ d'Afrique ont ainsi été analysés. Les résultats présentés par l'IATA démontrent très clairement qu'une meilleure connectivité aérienne entre ces pays aurait des conséquences favorables sur le plan social et économique (FIGURE 4). L'établissement d'une connectivité complète entre ces pays entraînerait ainsi une hausse du PIB de 1,3 milliard de dollars et permettrait de créer 155 000 emplois supplémentaires, entre autres. Environ cinq millions de passagers, qui aujourd'hui ne peuvent financièrement pas se permettre de voyager en avion, pourraient dès lors le faire, la concurrence entre les compagnies aériennes entraînant une baisse du prix des billets comprise entre 25 à 35 %. À cela s'ajouteraient évidemment des gains de temps substantiels.

Ainsi, les principaux intervenants du secteur aérien et les décideurs politiques africains disposent désormais de preuves incontestables des bénéfices socio-économiques stratégiques que génère un continent bien connecté. Dans le prolongement de la publication de ce rapport, treize chefs d'État africains se sont d'ailleurs engagés à ce qu'il soit mis immédiatement en application. Les ministres des transports de ces pays se sont rencontrés et ont élaboré un plan détaillé de mise en œuvre.

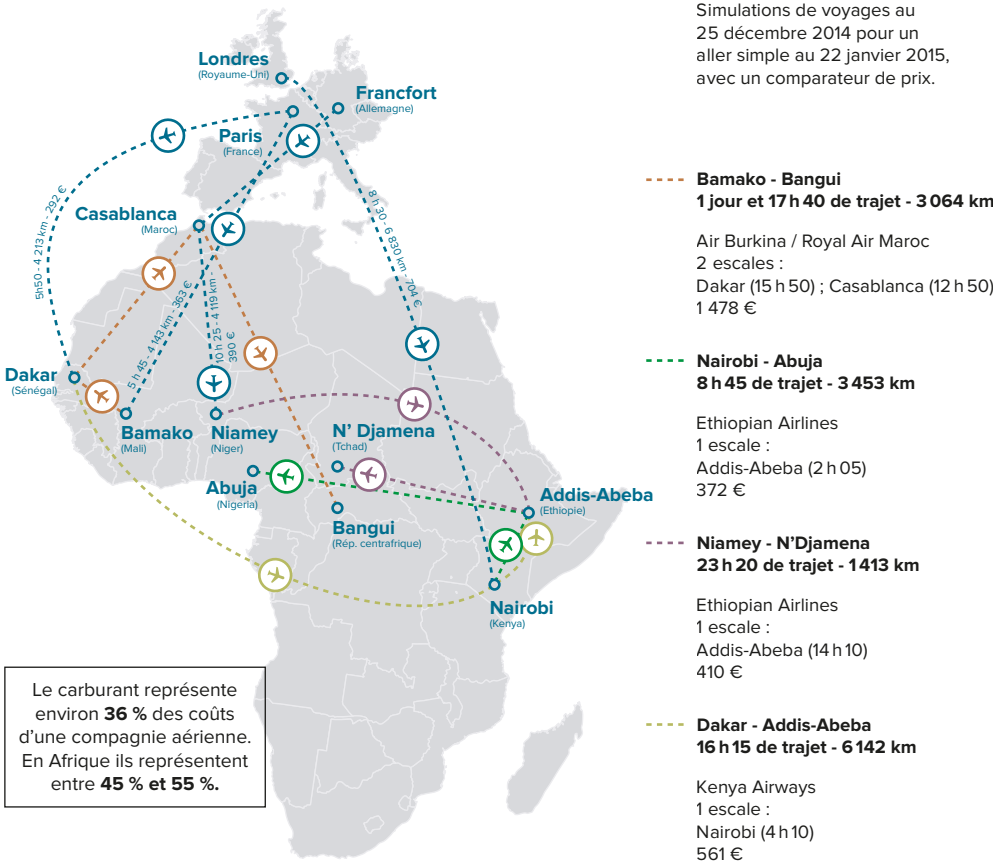
Par ailleurs, plusieurs initiatives positives, allant dans le sens d'une plus grande libéralisation du ciel africain, existent déjà et doivent être souli-

gnées. L'accord intervenu au début des années 2000 pour l'ouverture de l'espace aérien entre l'Afrique du Sud et le Kenya a entraîné une augmentation de 69 % du trafic de passagers. L'autorisation accordée à des opérateurs *low cost* de rallier l'Afrique du Sud et la Zambie a conduit à une baisse des tarifs et a fait bondir le trafic de passagers de 38 %. Les efforts de l'Éthiopie pour mettre en place des accords de libéralisation bilatéraux basés sur la réciprocité ont fait de la compagnie aérienne nationale l'une des plus importantes et des plus rentables de toute l'Afrique. Sur les liaisons intra-africaines bénéficiant des accords bilatéraux les plus étendus, les passagers ont bénéficié à la fois de meilleurs prix et d'un meilleur service.

Les principes fondamentaux sont désormais bien en place pour assurer la mise en œuvre d'une plus grande connectivité aérienne à travers toute l'Afrique. Mais pour cela, les pouvoirs publics africains ne doivent plus se focaliser sur la protection de leur compagnie nationale et doivent désormais envisager l'aviation comme un actif stratégique plutôt que comme un des instruments de leur politique étrangère. L'Afrique est sur le point de récolter les fruits d'une période de croissance tout à fait exceptionnelle; pour la prolonger, elle doit s'assurer que le secteur du transport aérien vienne prendre une place centrale dans son développement. Une connectivité aérienne renforcée stimulerait indéniablement son économie. Après tout, si l'humanité est capable d'envoyer des passagers directement sur la Lune, il ne devrait pas être impossible de relier entre elles les nations africaines. ■

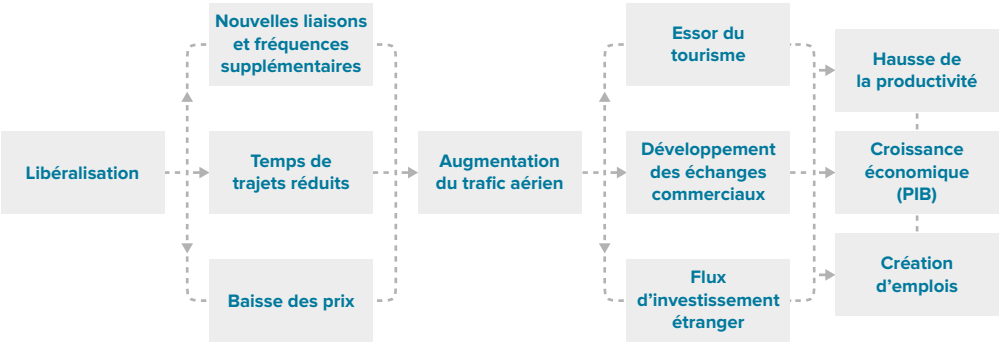
4 • Algérie, Angola, Égypte, Éthiopie, Ghana, Kenya, Namibie, Nigéria, Sénégal, Afrique du Sud, Tunisie et Ouganda.

Le casse-tête des trajets intra-africains



Source : Hors-Série Afrique, Le Monde, 2014

Les bénéfices d'une plus grande libéralisation



Source : InterVISTAS, 2014



LE TRANSPORT AÉRIEN

Un secteur à fortes retombées socio-économiques

Préparé par Ian Kincaid, Vice-président senior, Intervistas Consulting Group

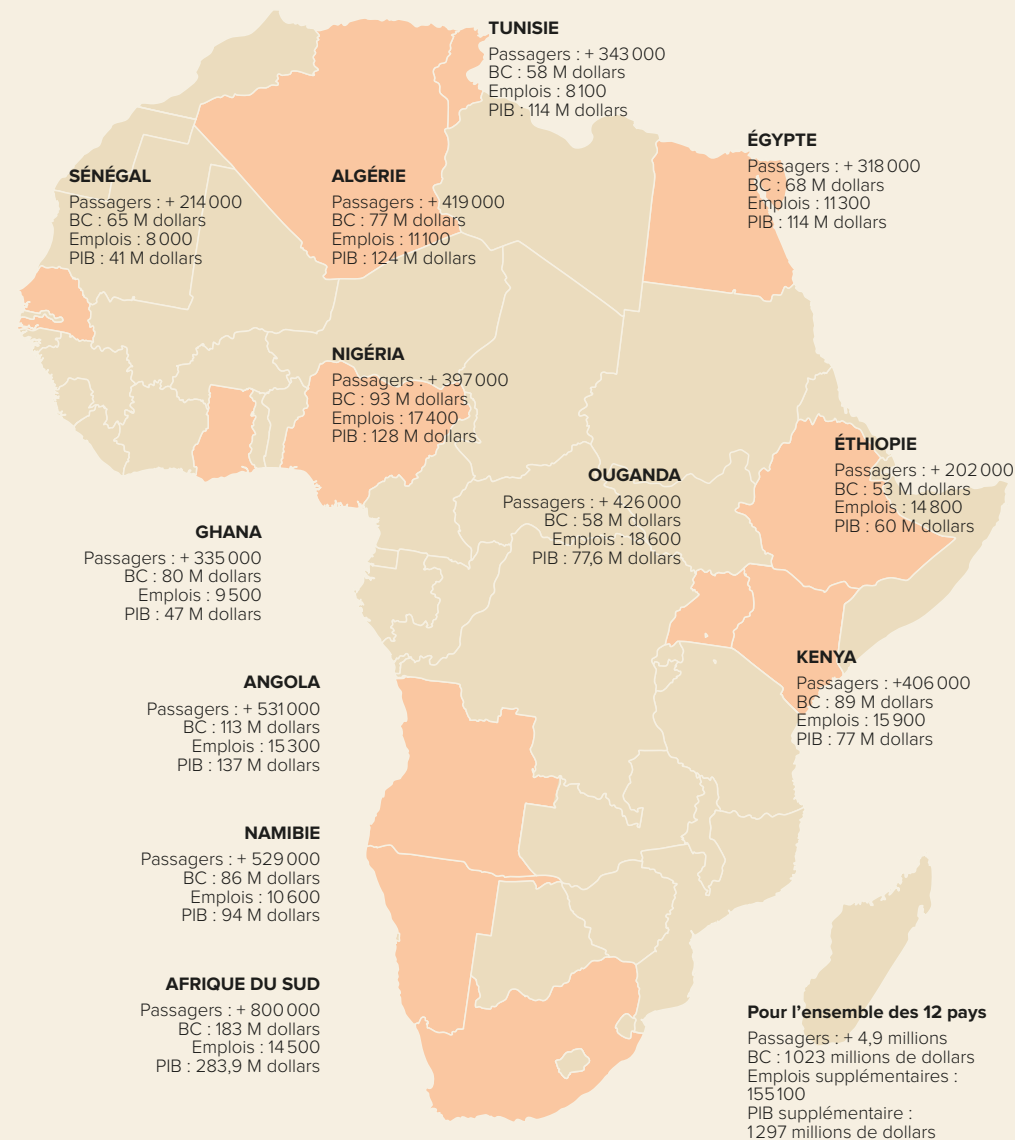
REPÈRES

InterVISTAS Consulting Group est un cabinet de conseil en gestion spécialisé dans les stratégies commerciales, opérationnelles et financières des aéroports et des compagnies aériennes. La société intervient à ce titre dans le monde entier. L'approche stratégique d'InterVISTAS Consulting est fondée sur l'analyse quantitative, réalisée en utilisant à la fois des systèmes exclusifs, développés en interne, et des ressources faisant référence dans le secteur.

Méthodologie :

À la demande de l'Association internationale du transport aérien (IATA), InterVISTAS Consulting a conduit une étude visant à déterminer les impacts socio-économiques de la libéralisation du marché du transport aérien intra-africain. Ces travaux consistaient à modéliser les mécanismes de transmission par lesquels la libéralisation du marché aboutit à une amélioration de la connectivité aérienne, entraînant de ce fait une croissance du trafic et des bénéfices économiques directs et indirects. L'étude comprenait aussi une analyse d'impact de l'ouverture des marchés aériens dans 12 pays d'Afrique, et une quantification des bénéfices économiques potentiels qui résulteraient d'une libéralisation plus poussée dans les pays étudiés.

+ Conséquences d'une libéralisation du transport aérien



Source : InterVISTAS, 2014

Toutes les données financières sont calculées à partir des prix de 2013.

BC : Bénéfice consommateur, mesuré en termes de « surplus du consommateur ». Ce dernier correspond aux économies réalisées sur les services aériens grâce à la libéralisation.

L'étude démontre que la libéralisation ne bénéficie pas seulement aux passagers et à ceux qui expédient du fret. Un service aérien développé stimule également l'emploi dans l'ensemble du secteur de l'aviation puisqu'il faut du personnel pour prendre en charge les passagers et leurs bagages, pour assurer le pilotage, le ravitaillement, l'entretien et la maintenance technique des appareils. Les emplois directs dans le domaine du transport aérien tendent à être plus qualifiés et mieux rémunérés que les autres (Amankwah-Amoah *et alii*, 2011), ce qui entraîne des retombées socio-économiques positives pour les salariés, leurs familles et leurs communautés.

Une libéralisation plus poussée du transport aérien pourrait générer dans ce secteur, selon l'étude, quelque 15 000 emplois directs dans les 12 pays analysés. Ce chiffre inclut les emplois dans les compagnies aériennes, les opérateurs aéroportuaires, les contrôleurs aériens, l'assistance au sol, les équipes de sécurité, les douanes et le contrôle aux frontières, la maintenance des appareils, etc. Ce surcroît d'activité aurait aussi des effets induits sur les secteurs situés en aval, comme le commerce alimentaire de gros pour la restauration à bord, ou les raffineries fournissant le kérosène, les agences de voyages qui commercialisent les billets, etc. On estime ainsi à environ 23 000 le nombre d'emplois indirects supplémentaires créés dans ces différents domaines d'activités.

Une libéralisation aboutie pourrait également doper le développement du tourisme, générant pour les 12 pays 1,3 million de dollars supplémentaires. La Banque mondiale souligne que le tourisme est à même de stimuler le développement d'un grand nombre de secteurs économiques, qui vont du bâtiment à la culture, en passant par des industries plus avancées comme les télécommunications ou les services juridiques et financiers (Banque mondiale, 2013). Les bénéfices socio-économiques indirects s'étendent en outre à des activités connexes au secteur touristique, comme par exemple la restauration, les taxis et les compagnies de transport – autant

de domaines qui procurent des emplois et des revenus à des milliers de salariés sur l'ensemble du continent africain. L'essor du tourisme résultant de la libéralisation du marché aérien pourrait permettre de créer dans ce secteur et dans les secteurs liés plus de 75 000 emplois directs et indirects.

« Une libéralisation plus poussée du transport aérien pourrait générer quelque 15 000 emplois directs dans les 12 pays analysés. »

L'amélioration des services de transport aérien peut bénéficier à beaucoup d'autres secteurs de l'économie en favorisant le développement des échanges, en attirant de nouvelles entreprises, en encourageant l'investissement et en renforçant la productivité. Une meilleure connectivité du transport aérien peut attirer certaines activités dans des zones où elles ne pourraient pas être présentes autrement. L'impact positif d'une ouverture du marché du transport aérien sur les échanges commerciaux, l'investissement et la productivité peut être estimé à 42 000 emplois supplémentaires pour l'ensemble des pays étudiés, ce qui correspond à un PIB additionnel de 343 millions de dollars.

Pour les 12 pays considérés, la croissance du trafic aérien, du tourisme, du commerce, de l'investissement et de la productivité, associée aux autres retombées économiques, contribuerait à créer un nombre considérable d'emplois et à doper significativement l'économie. La libéralisation du marché dans ces pays permettrait en tout la création de 155 100 emplois et une augmentation du PIB annuel de 1,3 milliard de dollars (soit environ 0,07 % du PIB cumulé de ces 12 pays). Les effets vertueux sur l'emploi iraient bien au-delà du domaine du transport aérien et seraient susceptibles de favoriser la productivité et la création de valeur dans de nombreux autres secteurs de l'économie, pour l'ensemble du continent africain. ■

RÉFÉRENCES

Amankwah-Amoah, J., Debrah, Y.A., 2011. Competing for scarce talent in a liberalised environment: evidence from the aviation industry in Africa. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 octobre.

Banque mondiale, 2013. *Tourism in Africa: Harnessing Tourism Growth and Improved Livelihoods*. Washington, 30 septembre.

InterVISTAS, 2014. *Transforming Intra-African Air Connectivity: The Economic Benefits of Implementing the Yamoussoukro Decision*. Disponible sur Internet : https://www.iata.org/whatswedo/Documents/economics/InterVISTAS_AfricaLiberalisation_FinalReport_July2014.pdf

FASTJET, UNE COMPAGNIE LOW COST À LA CONQUÊTE DU CIEL AFRICAÎN

Si le *low cost* s'est rapidement développé dans le transport aérien, l'Afrique continue de faire exception. Pourtant, avec l'essor des classes moyennes et les lacunes du réseau routier, ce modèle devrait être particulièrement adapté à la situation du continent. Mais la libéralisation du secteur n'est pas réelle et l'environnement réglementaire est trop contraignant. Fastjet parvient néanmoins, dans ce contexte, à conquérir de nouveaux marchés.



Alexis Janoray
Chargé d'affaires senior,
Proparco, groupe AFD¹



Né aux États-Unis dans les années 1980 suite à la déréglementation du secteur aérien, le modèle de la compagnie aérienne *low cost* (**ENCADRÉ**) s'est rapidement répandu. En Europe, Ryanair et Easyjet sont les leaders incontestés de ce marché alors qu'Air Asia et la GOL sont respectivement dominants en Asie et en Amérique latine. Aujourd'hui les compagnies *low cost* font partie intégrante du secteur du transport aérien ; il en existe près d'une centaine et l'une d'entre elles, Ryanair, fait partie des dix plus grandes compagnies du monde en termes de passagers transportés.

À L'ORIGINE DU PROJET, UNE ÉVIDENCE

Mis à part l'Afrique du Sud, dotée de compagnies à bas coûts sur son réseau intérieur, et le Maroc qui est desservi par les acteurs européens, le continent africain est le grand oublié du *low cost*. Et pourtant, le besoin d'une compagnie panafricaine à bas prix est une évidence en raison de la taille du continent, d'infrastructures de transport terrestres de faible qualité et d'une classe

Les compagnies aériennes « classiques » ont longtemps sous-estimé et méprisé ce nouveau *business model*, qu'elles considéraient marginal et économiquement non viable. Aujourd'hui, presque toutes intègrent une composante *low cost* dans leur réflexion stratégique, tout particulièrement sur les trajets courts et moyens courriers. De fait, les compagnies *low cost* ont véritablement transformé le transport aérien en le rendant beaucoup plus accessible. Il est désormais possible, presque partout dans le monde, de réaliser pour moins de cent euros un voyage de quelques heures en avion. Presque partout – sauf en Afrique !

moyenne de plus en plus mobile. C'est le pari que fait Fastjet, qui a l'ambition de devenir la principale compagnie *low cost* panafricaine.

Fastjet considère que les produits offerts par les compagnies classiques sont un des facteurs de restriction du développement économique du continent. Le commerce transfrontalier et le développement touristique, entre autres, sont aujourd'hui fortement impactés par des tarifs maintenus artificiellement élevés par

les compagnies traditionnelles, en raison d'un manque flagrant de concurrence. La croissance économique du continent, un environnement politique plus stable ou le développement d'une classe moyenne génèrent des changements que l'on peut espérer structurels et qui rendent possible le lancement d'une compagnie aérienne sûre, fiable et abordable au service d'une clientèle d'affaires et de loisir.

Inspirée d'Easyjet – dont la *holding*, Easygroup, est un des actionnaires et dont est issue une

partie de l'équipe de direction –, Fastjet intègre les ingrédients qui ont fait le succès de son aînée : une flotte homogène (de la famille de l'airbus A320), moderne, peu gourmande en carburant et fiable qui permet de maximiser les rotations et d'assurer une ponctualité des vols. La standardisation est un des piliers du modèle ; les tarifs sont réduits au maximum² et les extras (bagages, collation) sont en supplément. Le site internet est l'unique canal de distribution, ce qui permet à la compagnie de réduire et de maîtriser ses coûts dans ce domaine.

UNE COMPAGNIE EN PLEIN ESSOR

Fastjet a choisi la Tanzanie, et l'aéroport de Dar es Salaam, comme base pour assurer la première étape de son développement. Ce choix se justifie par l'absence de compagnie aérienne nationale majeure, par le potentiel touristique de la Tanzanie, par son dynamisme économique et sa population significative – environ 50 millions d'habitants.

Depuis son vol inaugural, le 29 novembre 2012, la compagnie dessert quatre destinations dans le pays et six à l'international. Fort du succès de ses opérations en Tanzanie – Fastjet annonce ses premiers mois rentables pour les opérations tanzaniennes fin 2014 –, la compagnie s'est développée à l'international et a identifié cinq pays cibles (Kenya, Ouganda, Zambie, Zimbabwe et Afrique du Sud) pour appuyer sa croissance. Ce marché compte 210 millions d'habitants et représente approximativement 20 % de la population africaine. Il présente en outre des caractéristiques permettant un développement régional : il dispose d'une langue commune, l'anglais ; des liens historiques existent entre ces différents pays, marqués par des flux migratoires et d'ores et déjà partenaires économiques. Fastjet vise une flotte de 34 avions fin 2018, 40 destinations desservies et 10 millions de sièges vendus par an. Elle représenterait alors 13 %

de parts de marché sur les lignes desservies, ce qui équivaut à deux allers-retours par an pour 1 % de la population visée.

Le modèle est bien rodé, le potentiel de marché semble être là, le produit est adapté aux contraintes de l'Afrique. Tout semble donc en place pour que le succès de Fastjet soit au rendez-vous. Mais certains facteurs viennent freiner le développement de la compagnie. ➔



LE MODÈLE DE LA COMPAGNIE LOW COST

Suite à l'abandon des règles limitant la concurrence à la fin des années 1970 aux États-Unis, les compagnies aériennes se sont peu à peu positionnées sur le créneau du transport aérien à bas prix (ou *low cost*). Le modèle adopté par ces compagnies aériennes suppose qu'elles assurent elles-mêmes la vente des billets au passager – billets par ailleurs non transférables, non échangeables et non remboursables. Les vols sont directs, la compagnie n'assure pas les correspondances ou le transfert des bagages. Les compagnies *low cost* utilisent des aéroports secondaires ou des terminaux plus spartiates. Les procédures d'enregistrement sont simplifiées et la cabine est destinée à accueillir une haute densité de passagers. Les repas sont payants, comme toute autre prestation au sol ou en vol. La compagnie réduit ses coûts d'entretien en opérant un seul type d'avion. Les escales sont très courtes (moins d'une heure) et la rotation au sol est plus rapide du fait de la simplification des procédures d'embarquement et de la diminution du nombre de bagages à manipuler. Les employés sont parfois amenés à remplir plusieurs fonctions : les personnels navigants commerciaux peuvent par exemple être appelés à nettoyer l'avion durant l'escale.

¹ Cet article a été rédigé à partir du rapport annuel 2014 de Fastjet, intitulé *Annual report and Financial statements*. On se reportera à cette publication pour plus de précisions. Cet article est de la seule responsabilité des auteurs et n'engage pas celle de Proparco.

² À titre d'exemple, le billet pour un vol Dar es Salaam-Nairobi est annoncé à partir de 30 dollars (hors taxes et charges) sur le site de la compagnie.



RÉFÉRENCES

FASTJET, 2014. *Annual report and Financial statements.* Disponible sur Internet : http://www.fastjet.com/img/stand_alone_files/file/original/236678-fastjet-85.pdf

FREINS ET PERSPECTIVES

Fastjet considère que l'environnement réglementaire trop contraignant et que l'absence de véritable libéralisation du ciel africain sont les principaux freins à son développement. Chaque pays a un environnement réglementaire qui lui est propre. Certes, il existe des accords bipartites entre pays (*Bilateral Air Service Agreements*), mais ils diffèrent en fonction des pays concernés. Consciente de l'importance de l'enjeu réglementaire, Fastjet exerce un *lobbying* intense auprès des gouvernements et des professionnels du secteur pour obtenir un assouplissement des règles en place. Fastjet a démontré qu'elle pouvait sécuriser des accords qui vont dans le sens d'une plus grande libéralisation du ciel africain. Elle a par exemple ouvert de nouvelles lignes, dont celles vers Nairobi ou Johannesburg, en concurrence directe avec deux grandes compagnies africaines, Kenya Airways et South African Airways³.

Le rythme du développement de la compagnie dépendra de sa capacité à conclure et à sécuriser des accords concernant de nouvelles routes. Pour être profitable, Fastjet devra rapidement atteindre une flotte de taille critique (une trentaine d'avions) dont l'utilisation devra être optimisée : le taux de remplissage devra dépasser les 80 % et chaque appareil devra être utilisé quotidiennement plus de dix heures. Ce n'est pas encore le cas : fin 2014, le taux de remplissage n'était que de 73 % et la compagnie n'opérait que trois airbus A319 (contre six aujourd'hui). Néanmoins, la sécurisation de nouvelles routes (*via* des accords bilatéraux) aura permis au transporteur de dépasser le cap des dix heures de vol par jour par appareil en 2014 et d'assurer la ponctualité des vols (supérieure à 90 %), clé du succès du modèle.

La présence d'un acteur comme Fastjet sur le continent africain semble être une bonne nouvelle. Son modèle intègre les ingrédients essentiels (aujourd'hui manquants) au développement du secteur : des prix accessibles, une sécurité assurée et un service ponctuel. Ce type d'initiative entraîne une évolution du cadre réglementaire qui devient plus flexible et suit la même évolution que pour les autres continents. En créant des « précédents », Fastjet espère que sa démarche aura un effet catalyseur et d'entraînement pour le transport aérien en Afrique. Son développement sera dans tous les cas intéressant à suivre et constituera certainement un bon indicateur de la capacité du transport aérien africain à évoluer et à se développer. ■

➔ Destinations desservies depuis le hub de Dar es Salaam

Source : Fastjet, 2016



3 • Il faut d'ailleurs souligner que les États sont les actionnaires de référence de ces deux compagnies ; ils n'ont pourtant pas empêché leur mise en concurrence.

COMMENT FINANCER LE SECTEUR AÉRIEN EN AFRIQUE ?

Fortement capitalistique, le secteur aérien peine parfois à lever les fonds qui lui sont nécessaires. Les banques locales manquent souvent de ressources alors que les solutions de *leasing* ou le recours aux agences de crédit à l'exportation, utilisés ailleurs dans le monde, sont souvent mal adaptés au contexte africain. Les IFD sont par conséquent idéalement positionnées pour répondre aux besoins de financement de ce secteur sur le continent africain.

Malgré son potentiel économique, le secteur de l'aviation est encore, en Afrique, très à la traîne. Fort heureusement, les principaux ingrédients nécessaires à son essor – croissance économique et urbanisation accélérée – sont là. De 2014 à 2034, le PIB du continent africain devrait progresser de 4,5 % par an et les prévisions de croissance du trafic de passagers et de fret sont respectivement de 5,7 % et de

6,9 % – bien au-dessus des moyennes mondiales, prévues à 4,9 % et 4,7 % (Boeing, 2015).

Mais pour maintenir ces taux de croissance économique, il est indispensable de renforcer le secteur aérien. Sa capacité à stimuler toute une économie incite les institutions financières de développement (IFD) à intervenir auprès des acteurs du secteur pour leur apporter des financements structurés qui sont adaptés à leurs besoins.



Mengistu Jima
Administrateur général,
Financements ECA,
PTA Bank



UN CANDIDAT PARFAIT POUR LES INSTITUTIONS DE DÉVELOPPEMENT

En Afrique, la disponibilité et l'accessibilité des financements nécessaires au transport aérien – et à la constitution d'une flotte en particulier – sont problématiques. Les sociétés spécialisées dans le *leasing* d'avions sont peu nombreuses en Afrique et la plupart des banques locales ne disposent pas du capital suffisant pour financer à long terme

l'acquisition d'un équipement aussi coûteux – quand elles ne pratiquent pas des taux d'intérêt prohibitifs. La solution la plus fréquente pour financer les appareils a donc été le recours aux agences de crédit à l'exportation (ECA)¹ dans les pays où les avions sont produits. Mais les ECA ne financent pas plus de 85 % du coût total de l'appareil. ➔

1 • Une agence de crédit à l'exportation (ou ECA, pour *Export Credit Agency*) est une institution qui finance les échanges commerciaux internationaux (sous forme de garanties, de prêts ou d'assurance) d'entreprises nationales. La fonction principale des ECA est de porter, moyennant une prime, le risque de défaut de paiement à la place des exportateurs.

“Les avions constituent des actifs d’une valeur élevée.”

REPÈRES PTA BANK

Fondée en 1985, la Eastern and Southern African Trade and Development Bank, plus connue sous le nom de Preferential Trade Area Bank ou PTA Bank, est l’un des principaux financeurs multilatéraux du commerce et du développement en Afrique. Elle fait office de banque régionale du Marché commun de l’Afrique orientale et australe (COMESA), constitué de 19 pays. Depuis 30 ans, elle a accordé environ 10 milliards de dollars de financement; son bilan augmente en moyenne de 39 % par an depuis cinq ans.

Les IFD sont parfaitement indiquées pour apporter ce complément de financement. Elles recherchent des projets présentant de fortes retombées économiques et sociales – même s’ils présentent un risque élevé ou une faible rentabilité. Les études conduites par l’IATA montrent que le secteur a connu au cours des quarante dernières années des marges nettes moyennes de 0,1 % seulement. Mais il est vrai aussi que ses bénéfices socio-économiques sont réels; le développement des compagnies a permis de réduire les prix constants du transport aérien d’environ 60 % au cours de la même période, générant un bénéfice pour le consommateur compris entre 200 et 300 milliards de dollars

par an (IATA, 2011). De plus, les compagnies aériennes renforcent la connectivité régionale, l’investissement direct étranger, les échanges commerciaux et le tourisme.

S’ils soutiennent des compagnies dont la rentabilité est faible, les IFD ne sont certainement pas des prêteurs irréflechis. Les avions que possèdent les compagnies aériennes constituent des actifs d’une valeur élevée, relativement liquides, susceptibles de servir de garantie et qui, d’un point de vue géographique, peuvent être facilement redéployés sur d’autres marchés. En outre, les pouvoirs publics consentent bien souvent à apporter leur aide aux compagnies aériennes dans les périodes difficiles. L’expertise des IFD est particulièrement adaptée à la structuration d’accords répondant aux besoins de certaines compagnies; elles ont donc un rôle essentiel à jouer dans le développement du secteur aérien en Afrique.

L’ACTION DE PTA BANK DANS LE SECTEUR DE L’AVIATION EN AFRIQUE

Les principaux objectifs de PTA Bank sont de dynamiser l’intégration régionale et les échanges commerciaux entre les 19 pays du Marché commun de l’Afrique orientale et australe (COMESA), tout en favorisant le développement des infrastructures dans ses pays membres. En apportant son soutien au transport aérien, la banque répond donc de fait à sa mission générale. Elle a par conséquent adopté pour le secteur différentes approches de financement, qui concernent aussi bien des projets indépendants que des projets soutenus par l’État.

Ainsi, son appui peut prendre la forme d’un financement à court terme de l’acompte versé pour l’acquisition d’un appareil ou d’un financement à moyen et long terme de projets d’infrastructures. Parmi les opérations de financement d’appareils, on trouve des acquisitions d’avions de transport de passagers ou d’avions-cargos. De l’avion à hélice au gros-porteur, ces appareils sont destinés

aussi bien à des petits opérateurs qu’à de grandes compagnies aériennes. Ces dix dernières années, la banque a consacré environ 660 millions de dollars au financement de l’aviation en Afrique. L’appui à trois compagnies – RwandAir, Ethiopian Airlines et Kenya Airways – représente 96 % de cette somme. Le cas de RwandAir illustre bien le rôle de PTA Bank dans le développement de petites et moyennes compagnies ayant un accès limité aux fonds mis à disposition par les ECA (**ENCADRÉ 1**).

L’expérience de PTA Bank dans la région tend à montrer que les compagnies adossées aux pouvoirs publics se comportent nettement mieux que les autres en matière de remboursement de leurs emprunts. Cela tient avant tout au statut multilatéral de la banque, que les pays membres souhaitent ne pas compromettre. Les compagnies aériennes montrant certaines faiblesses managériales et actionnariales ont davantage de difficultés à faire face à leurs obligations de remboursement.



Si les prêts « seniors »² directs ont constitué la solution majoritairement retenue par PTA Bank pour le financement à long terme de projets d’infrastructures dans le secteur aérien, la banque a également eu recours à des prêts subordonnés³ et à des prêts « mezzanines »⁴ pour pallier certains déficits de financement de projets prometteurs. Les solutions proposées par PTA Bank pour financer les acquisitions d’avions incluent des crédits à court terme (moins de trois ans) couvrant le versement d’acomptes ou les besoins en fonds de roulement, des prêts subordonnés à moyen terme (quatre à sept ans) qui complètent les prêts « seniors » d’acquisition, et enfin des prêts à long terme (huit à douze ans) adossés à des ECA. La banque peut également émettre des garanties au bénéfice d’une ECA qui prête directement à une compagnie aérienne.

Avec une palette aussi complète de solutions de financement, PTA Bank entend répondre à la fois aux attentes des investisseurs privés et aux besoins de ses pays membres en matière de développement des infrastructures dans le secteur du transport aérien. ■

“Les IFD ont un rôle essentiel à jouer dans le développement du secteur aérien en Afrique.”

RWANDAIR ET PTA BANK, UN PARTENARIAT SUR LA DURÉE

Le Rwanda est un petit pays enclavé et les investisseurs, tant locaux qu’étrangers, se sont très peu intéressés à son secteur aérien. L’État rwandais a par conséquent fait de la compagnie RwandAir l’une de ses priorités stratégiques pour promouvoir le commerce, les exportations et le tourisme, à l’appui de son programme « Vision 2020 » qui vise la transformation du Rwanda en pays à revenu intermédiaire. La relation entre PTA Bank et RwandAir remonte à 2009; à cette époque, la compagnie s’appuyait exclusivement sur la location d’avions affrétés avec équipage. En six ans seulement, RwandAir est parvenue à constituer une flotte de huit appareils, en augmentant constamment ses parts de marché.

Grâce au soutien apporté par l’État rwandais, le partenariat établi entre Rwandair et PTA Bank a prospéré. La banque a récemment autorisé un nouveau prêt adossé à une ECA pour l’acquisition de deux Airbus gros-porteurs, et RwandAir représente pour PTA Bank le plus gros montant d’engagements de crédits sur une compagnie aérienne. Certes, la stratégie de croissance à marche forcée, voulue par l’État rwandais, n’est pas sans inconvénients. Cette croissance rapide pèse sur les finances et la rentabilité de la compagnie, malgré un nombre de passagers et des recettes en hausse. Mais l’État est fermement décidé à la soutenir jusqu’à ce qu’elle atteigne ses objectifs de croissance. Ainsi, les autorités publiques ont fourni à PTA Bank des garanties souveraines et assurent à RwandAir une aide financière continue, en particulier sous la forme de prêts participatifs et d’apports en capitaux propres.

RÉFÉRENCES

Boeing, 2015. *Current Market Outlook 2015-2034*. Disponible sur Internet : http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/Boeing_Current_Market_Outlook_2015.pdf

IATA, 2011. *Vision 2050, Report*. Disponible sur Internet : http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/documents/vision-2050.pdf

2. Un prêt senior bénéficie de garanties spécifiques. Son remboursement se fait prioritairement par rapport aux autres prêts, dénommés prêts subordonnés.

3. Un prêt est dit subordonné lorsque son remboursement dépend du remboursement initial des autres créanciers. En contrepartie du risque supplémentaire accepté, les créanciers subordonnés exigent un taux d’intérêt plus élevé que les autres créanciers.

4. Un prêt mezzanine est un prêt très subordonné qui s’interpose entre les prêts senior et les capitaux propres. L’investisseur en dette mezzanine ne sera donc remboursé qu’après le remboursement complet de toutes les tranches de la dette senior. Compte tenu du niveau de risque encouru, il exigera une rémunération élevée généralement assortie de bons de souscription d’actions qui pourront améliorer la rentabilité de son crédit.



SOUTENIR LES INNOVATIONS POUR UN TRANSPORT AÉRIEN DURABLE

Le transport aérien est indispensable au développement économique local et mondial ; il participe à l'intégration des territoires et génère des emplois. En matière environnementale, énergétique et climatique, le secteur s'est fixé des objectifs contraignants et ambitieux de réduction des pollutions et des émissions de CO₂. Les bailleurs de fonds internationaux doivent désormais, avec leurs partenaires, accompagner certaines de ces initiatives.



Stéphane Carcas
Chef de projets, AFD



Le transport aérien de passagers – essentiellement court-courrier pour les voyages d'affaires et moyen/long-courrier pour les loisirs – est un moyen de transport fiable et rapide. Son image est cependant également associée à des accidents fortement médiatisés et à des externalités environnementales difficilement supportables : bruit, pollution locale, consommation de carburant, émissions de gaz à effet de serre responsables des effets du changement climatique.

Pourtant, le transport aérien est aujourd'hui le moyen de transport le plus sûr, même si les disparités continentales sont fortes¹. En outre, le secteur aérien joue un rôle essentiel dans le

développement économique local et international, en faveur du désenclavement et de l'intégration territoriale, ainsi qu'en termes sociaux : il assure le transport de trois milliards de passagers par an et, en valeur, du tiers du fret mondial. Il représente directement et indirectement 3,5 % du PIB mondial et emploie 58 millions de personnes dans le monde. On estime en général qu'un trafic aéroportuaire d'un million de passagers génère environ 3 000 emplois (ADP, 2015). Il permet par ailleurs le désenclavement des économies îliennes mais également des territoires particulièrement isolés (en Russie et en Norvège, par exemple). Il assure enfin un transport d'urgence lors de catastrophes naturelles et dans des zones de conflit².

FACE AUX EXTERNALITÉS NÉGATIVES, LES MESURES PRISES PAR LES PRINCIPAUX ACTEURS DU SECTEUR

Si le transport aérien présente donc des bénéfices économiques et sociaux indéniables, il n'en reste pas moins que les aéroports sont responsables d'externalités

négatives, en particulier en matière de bruit et de pollution de l'air. Le transport aérien génère des émissions de gaz à effet de serre, ceci étant à hauteur de seulement 2 % du total des émissions de CO₂ mondiales – ce qui représente environ

dix fois moins, au minimum, que celles dont est responsable le transport routier (IEA, 2015). Mais il est vrai que ces émissions sont appelées à croître ; sans mesures proactives, leur progression sera de 5 % par an, et elles doubleront donc dans les 15 prochaines années.

Fort heureusement, les problématiques environnementales, énergétiques et climatiques sont de plus en plus intégrées par les principaux acteurs du secteur. Ceux-ci réagissent de façon volontariste à ces enjeux et adoptent des mesures. C'est le cas, tout d'abord, de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). Agence spécialisée de l'ONU basée à Montréal, le régulateur international compte 191 États membres ; il émet des normes, des recommandations et fixe des objectifs, y compris en matière environnementale. Les industriels constructeurs d'avions, eux, travaillent sur les carburants, le design et l'aérodynamique des appareils, sur la consommation et l'efficacité énergétiques des équipements à bord comme celles des sites de construction et de maintenance. Les compagnies aériennes, de leur côté, cherchent de plus en plus à optimiser leurs taux de remplissage³ – avant tout, bien sûr, pour des raisons économiques, mais les impacts énergétiques et environnementaux de telles mesures sont

réels. Les compagnies s'inscrivent par ailleurs dans une démarche de recyclage des avions – dont la masse est aujourd'hui réutilisable à 90 %.

“Les compagnies s'inscrivent dans une démarche de recyclage des avions – dont la masse est aujourd'hui réutilisable à 90 %.”

Les gestionnaires des plateformes aéroportuaires commencent eux aussi à investir dans l'efficacité énergétique des aérogares (comme par exemple en Italie ou en Inde), dans la gestion des déchets et de l'eau – entre autres. Les équipements de la navigation aérienne aident à optimiser les trajectoires et le séquençage des vols, ce qui permet d'économiser de précieuses minutes d'attente et de survol des aéroports, et ainsi du carburant et des émissions de CO₂. Il faut d'ailleurs souligner à ce sujet les apports du *Single European Sky Air traffic management Research* (SESAR), un programme qui constitue le volet technologique du « Ciel unique européen ». Il traite tout particulièrement de l'optimisation des trajectoires des appareils.

DISCLAIMER

Cet article est de la seule responsabilité des auteurs et n'engage pas celle de l'AFD.

DES OBJECTIFS AMBITIEUX

Au sol, des systèmes d'échanges d'informations entre aéroports permettent de réduire le temps de roulage et d'attente des avions en bout de piste. L'*Airport Collaborative Decision Making* (A-CDM) – une démarche et des outils favorisant ces partages d'informations – a permis à l'aéroport de Roissy-Charles de Gaulle de réduire de 10 à 20 % ces délais ce qui s'est traduit par une réduction significative des émissions de 14 000 tonnes de CO₂ par an. Enfin, des systèmes

de traction électrique des avions sont actuellement développés – ce qui réduit également les consommations et les émissions. Au total, les optimisations au sol et en vol peuvent permettre chacune des réductions de consommations de l'ordre de 10 %.

REPÈRES AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT (AFD)

Institution financière publique, l'Agence Française de Développement (AFD) met en œuvre la politique définie par le gouvernement français. Présente sur quatre continents à travers un réseau de 75 bureaux, l'AFD finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète. En 2015, l'AFD a consacré 8,3 milliards d'euros au financement de projets dans les pays en développement et en faveur des Outre-mer.

1 • Le taux d'accident est en effet trente fois supérieur en Afrique de l'Ouest qu'aux États-Unis (Banque mondiale, 2014).

2 • Ainsi, en 2013, ce sont globalement plus de 80 millions de personnes dans 75 pays qui ont bénéficié de nourriture et d'aide humanitaire acheminées par voie aérienne.

3 • Entre 2009 et 2014, le nombre de mouvements d'avions a baissé de 12 % à Roissy – malgré une croissance du trafic passagers de 10 %.



D'autres initiatives viennent appuyer les efforts des principaux acteurs du secteur pour répondre aux nuisances environnementales et climatiques que génèrent leurs activités. L'*Airports Council International (ACI)-Europe* a par exemple mis en place un processus de certification (*Airport Carbon Accreditation*) qui labellise les aéroports qui s'engagent effectivement dans une démarche de mesure puis de réduction de leurs émissions de CO₂. À ce jour, plus de 150 aéroports font déjà partie du programme – dont les plus grandes plateformes européennes, représentant 65 % du trafic. La démarche s'étend hors de l'Europe ; en Afrique, les aéroports d'Enfidha (Tunisie), d'Abidjan (Côte d'Ivoire) et de Libreville (Gabon) sont accrédités depuis peu. Ce sont les seuls sur le continent, alors que des aéroports aux trafics (et donc aux émissions) plus importants ne le sont pas encore.

Depuis 2012, le système européen d'échange de quotas d'émissions de CO₂ s'applique à l'aviation civile et donc aux émissions des compagnies aériennes. Promu par l'Union Européenne, le

Système communautaire d'échange de quotas d'émissions (SCEQE)⁴ implique donc que les compagnies aériennes qui dépassent un certain seuil annuel doivent acheter des quotas d'émissions. Certes, ce mécanisme se heurte à des réticences ; il est limité pour l'instant aux vols à l'intérieur et ne concerne « que » 31 pays européens. Mais c'est un début et la Commission et l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) œuvrent à un marché global d'émissions pour le secteur.

Les acteurs du secteur se sont fixé des objectifs ambitieux. Sur la période 2009 à 2020, il s'agit d'améliorer l'efficacité énergétique globale de 1,5 % (industriels) à 2 % (OACI) en moyenne par an – notamment grâce à la technologie et à l'achat d'avions neufs. À partir de 2020, une « croissance neutre en carbone » (émissions nettes) est visée et à l'horizon 2050, il s'agit de diminuer de moitié les émissions nettes par rapport aux niveaux de 2005 (FIGURE ➔).

LE RÔLE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE DÉVELOPPEMENT

“Des systèmes d'échanges d'informations entre aéroports permettent de réduire le temps de roulage et d'attente des avions en bout de piste.”

Le groupe Agence Française de Développement (AFD), dont fait partie Proparco, intervient depuis plusieurs décennies dans le secteur du transport aérien, notamment en Afrique subsaharienne et dans les collectivités territoriales et les territoires français d'Outre-mer. Depuis 2009, sa contribution moyenne annuelle au secteur est d'environ 120 millions

d'euros. Hors Outre-mer, le groupe intervient par exemple en Tunisie, en Côte d'Ivoire, au Cameroun, en Éthiopie et au Mozambique.

Un apport fondamental vis-à-vis du secteur des institutions financières de développement en général et de l'AFD en particulier consiste à appuyer les maîtres d'ouvrages pour une maîtrise des risques liés aux exigences environnementales et climatiques. Sur ce dernier point, l'AFD développe par exemple une analyse *ex ante* permettant d'estimer les émissions nettes de CO₂ générées/économisées pour chacun des projets qu'elle entend financer (à travers l'outil « Bilan Carbone »). Mais il s'agit sans doute aussi pour ces institutions de rechercher de nouvelles opportunités d'interventions thématiques voire géographiques, de façon à favoriser un secteur aérien plus durable en tenant compte des innovations des acteurs du secteur. En matière

environnementale, cela se traduit déjà – et doit pouvoir encore être renforcé – par des appuis et des conseils pour l'élaboration de diagnostics énergétiques, en vue de l'obtention de certifications internationales, pour la définition de plans d'actions et de programmes d'investissements que les bailleurs accompagneraient ensuite par leurs prêts.

Dans un contexte où les considérations environnementales, énergétiques et climatiques concernent désormais tous les domaines d'activités, un approfondissement des stratégies d'intervention des institutions financières de développement dans le secteur du transport aérien est nécessaire.

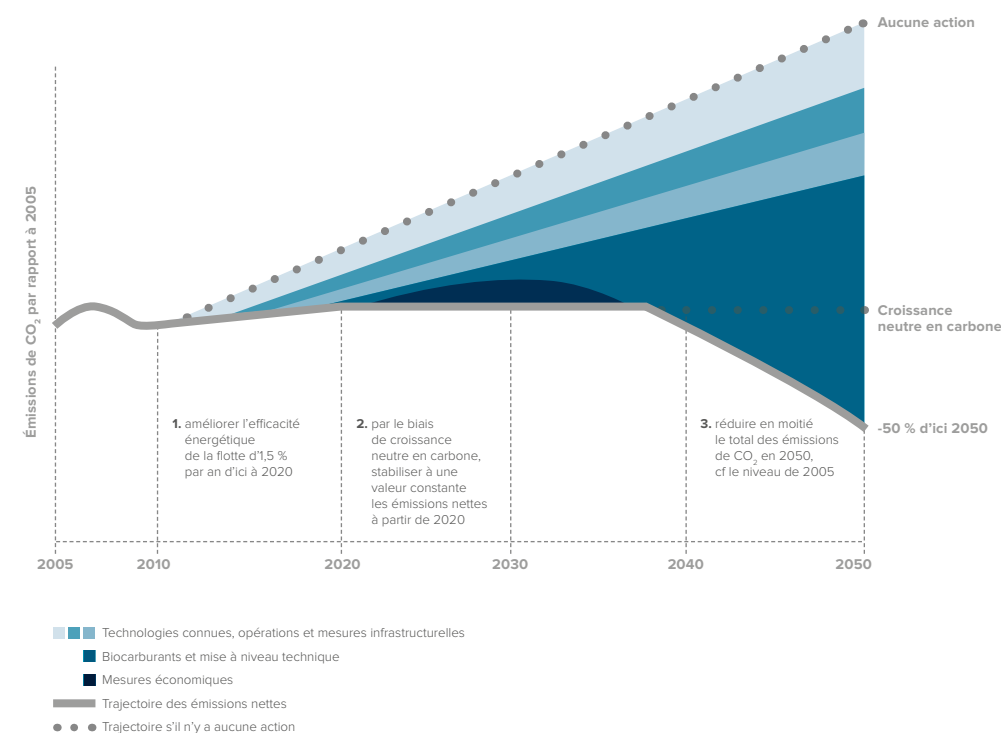


Si les bénéfices économiques et sociaux du transport aérien paraissent indéniables, les enjeux de sécurité et de sûreté restent prégnants, de même que, dans certaines zones, les questions de gouvernance institutionnelle et financière.

Sur les plans environnementaux, énergétiques et climatiques, les activités de recherche et développement, les expérimentations et les investissements concernent désormais à la fois les avions, la gestion du trafic et les plateformes aéroportuaires – au niveau de leur conception, de leur construction et de leur exploitation. En accompagnant les évolutions technologiques des infrastructures et des équipements aéroportuaires, les investisseurs contribuent à une plus grande durabilité de ce mode de transport. ■

“Les acteurs du secteur se sont fixé des objectifs ambitieux.”

➔ Feuille de route des réductions d'émissions du secteur aérien



Source : ATAG, 2014

RÉFÉRENCES

- ADP, 2015.** Assises de l'aéronautique et du développement durable, 2015, Toulouse.
- ATAG, 2014.** Aviation. Benefits Beyond Borders. Geneva: Air Transport Action Group. April
- International Energy Agency, 2015.** CO₂ Emissions from Fuel Combustion. Highlights 2015. IEA statistics. OECD/IEA : Paris
- Schlumberger, C., E., Weisskopf, N., 2014.** Ready for Takeoff?: The Potential for Low-Cost Carriers in Developing Countries. Directions in Development-Infrastructure. World Bank Group, Washington, DC: World Bank Publications.

4 • En anglais, Emission Trading Scheme (ETS).



L'AÉROPORT INTERNATIONAL D'ABIDJAN

Une concession solide malgré les turbulences

La gestion de l'aéroport international d'Abidjan a été confiée en 1996 à un opérateur privé. Si l'équilibre économique de la concession a été mis à mal par une série d'événements – dont la crise ivoirienne ne fut pas le moindre –, la situation s'améliore notablement depuis les années 2010. Étroitement lié à celui du pays, le développement de l'aéroport bénéficie aujourd'hui d'un programme d'investissement ambitieux de quelques 100 millions d'euros.



Francis Brangier
Directeur général, EGIS
Airport Operation



L'aéroport international Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan est l'un des premiers aéroports africains dont la gestion a été confiée, dans le cadre d'un partenariat public-privé, à un opérateur privé. La Chambre de commerce et d'industrie de Marseille-Provence (CCIMP), alors gestionnaire de l'aéroport de Marseille, s'est associée pour l'occasion au bureau d'ingénierie aéroportuaire Sofréavia (racheté en 2006 par le groupe Egis). Ensemble, ils ont constitué une société de droit ivoirien, AÉRIA, à qui a été confiée la concession. Quinze ans plus tard, en 2010, l'État de Côte d'Ivoire confirme sa confiance

au groupe Egis et à la CCIMP en renouvelant pour vingt ans la concession accordée à AÉRIA.

Première puissance économique d'Afrique de l'Ouest francophone, la Côte d'Ivoire a enregistré depuis 2011 des taux de croissance du PIB impressionnants¹ ; selon la ministre ivoirien de l'économie, le PIB par habitant a augmenté de plus de 20 % en trois ans. Le pays a donc repris le chemin de la croissance. Si l'aéroport d'Abidjan, en tant qu'outil de développement du territoire, accompagne ce mouvement général, il a dû faire face, depuis la mise en place de la concession, à quelques crises sérieuses – surmontées grâce à une remarquable capacité d'adaptation.

1996-2011 : APRÈS DES DÉBUTS PROMETTEURS, DES TURBULENCES

Le mauvais état des installations aéroportuaires et la nécessité de les moderniser sans faire appel aux fonds publics conduisent l'État ivoirien, en 1995, à chercher un opérateur privé qui pourra réaliser un important programme d'investissements. La très forte croissance du trafic entre 1996 et 1999 (+ 43 %)

oblige le nouveau gestionnaire à réévaluer son programme initial de 16 à plus de 25 milliards de francs CFA² pour adapter l'ensemble des installations (aérogare, aires d'avions, piste d'atterrissage et parcs autos) à un trafic estimé à deux millions de passagers à la fin des 15 ans de concession.

Le modèle mis en place recueille la confiance des banquiers et des bailleurs de fonds internationaux qui accompagnent AÉRIA. Un groupement réunissant l'Agence française de développement (AFD), la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Banque ouest-africaine de développement (BOAD) finance 50 % des travaux – l'autre moitié est couverte par les fonds propres de l'entreprise. Commencés en 1996, les travaux sont entièrement terminés en 2000 ; l'aéroport d'Abidjan est alors l'un des aéroports les mieux équipés d'Afrique de l'Ouest. Le trafic international atteindra en 1999 près d'1,3 million de passagers, ce qui constitue un record absolu pour cet aéroport depuis sa création (FIGURE ➊).

Mais l'équilibre économique de cette concession est mis à mal par une série d'événements majeurs et tout particulièrement par la crise politique ivoirienne, qui commence en 1999 et durera 12 ans. Les attentats du 11 septembre 2001 et sa cohorte de faillites au sein des compagnies aériennes (Sabena et Swissair, deux

compagnies très présentes à Abidjan) ont aussi nui à l'aéroport, tout comme la disparition en 2002 d'Air Afrique – qui représentait plus de 40 % de l'activité passagers. En 2003, le trafic n'est plus que de 700 000 passagers et il faut attendre l'année 2014 pour que le nombre de passagers dépasse enfin le record de 1999. Dans cette période tourmentée, il a fallu assurer « la survie » du gestionnaire. La qualité des relations avec l'autorité concédante – l'État ivoirien – a été déterminante. L'État a notamment augmenté le niveau des redevances passagers³. Cette compréhension des impératifs économiques de l'opérateur privé a participé à préserver l'équilibre économique et financier de la concession face à la baisse du trafic conséquente aux crises traversées par le pays. La qualité des relations avec les bailleurs de fonds (acceptation par les bailleurs de renégocier la dette pour l'adapter aux ressources affaiblies de l'opérateur) et la maîtrise des coûts d'exploitation par l'opérateur ont également contribué à surmonter la crise traversée par le pays.

2012-2016 : ACCOMPAGNER LE RETOUR À LA CROISSANCE

Le gestionnaire a prouvé, lors des périodes difficiles, sa capacité de résistance. Il a fait face à toutes ses obligations malgré les crises successives. Le renouvellement de sa concession en 2010 vient reconnaître cette bonne gestion et a été l'occasion de mieux adapter la convention de concession aux réalités du secteur. De nouveaux principes ont permis d'introduire des plans d'investissements évolutifs dans le temps⁴. Ils procurent à AÉRIA une certaine résilience aux éventuels retournements de trafic et aux évolutions du secteur aérien (évolution du type d'aéronef, problématiques de sûreté aéroportuaire, etc.). L'habileté du partenariat public-privé est un atout de taille dans le retour à la croissance.

Après dix années de crise politique et économique, la Côte d'Ivoire retrouve la voie de la

croissance et du développement. L'aéroport, porte d'entrée internationale du pays, doit soutenir et accompagner cette croissance. Il a donc besoin de continuer à se moderniser, en particulier en développant les infrastructures, en enrichissant le réseau de lignes aériennes et en renforçant la sûreté et la sécurité. ➔

“La qualité des relations avec l'autorité concédante – l'État ivoirien – a été déterminante.”

REPÈRES EGIS AIRPORT OPERATION

Filiale du groupe Egis, Egis Airport Operation est dédiée à l'activité d'exploitation aéroportuaire ; elle gère un réseau de 14 aéroports répartis sur quatre continents, représentant plus de 25 millions de passagers et plus de 320 tonnes de fret. Elle est actionnaire de la société anonyme de droit ivoirien Aéroport international Abidjan (AÉRIA) à 35 %, aux côtés de l'État ivoirien (10 %) et d'actionnaires privés (65 %). Groupe international d'ingénierie, de montage de projets et d'exploitation intervenant dans de nombreux secteurs, Egis est filiale à 75 % de la Caisse des Dépôts. Avec 13 000 collaborateurs, il a réalisé 937 millions d'euros de chiffre d'affaires géré en 2015.

1 • 10,7 % en 2012, 9,2 % en 2013, 8,5 % en 2014, 8,4 % en 2015 et 8,5 % prévus en 2016.
2 • De 24 à 37 millions d'euros.

3 • Les redevances aéronautiques (redevance d'atterrissage, redevance passagers, etc.) sont fixées par décret.
4 • Revus tous les 5 ans et suivis/adaptés tous les ans.



Le développement du trafic aérien se mène à la fois au niveau national, régional et international. La compagnie nationale ivoirienne, Air Côte d'Ivoire, représente en 2015 environ 40 % du trafic de l'aéroport d'Abidjan. Elle développe principalement un trafic de correspondance ; Abidjan en est le *hub* (plateforme de correspondance) et permet de desservir l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique Centrale. La compagnie Air France, seconde en termes de volume, représente 16 % du trafic. Air France-KLM a renforcé sa desserte Paris-Abidjan qui atteint sept fréquences hebdomadaires, dont certaines en Airbus A380. Par ailleurs, Corsair a annoncé officiellement reprendre de manière pérenne les vols au départ de Paris, à raison de quatre fréquences hebdomadaires à compter de juin 2016.

L'un des principaux objectifs de l'aéroport d'Abidjan est l'ouverture d'une ligne vers les États-Unis. L'aéroport a obtenu en 2015 l'agrément en matière de sûreté des autorités américaines, précieux sésame préalable à un vol à destina-

tion ou en provenance des États-Unis. Dans la continuité, 2016 sera l'année de la certification de la sécurité aéronautique par l'ANAC, autorité reconnue par l'Organisation internationale de l'aviation civile. AÉRIA appliquera donc les mêmes exigences et mesures que celles prises dans les aéroports internationaux occidentaux.

Aujourd'hui, alors que la situation s'améliore nettement, AÉRIA est sans doute encore un peu freinée dans son développement, en particulier par le niveau très élevé de taxes aéroportuaires. Dans un univers aussi compétitif que le transport aérien, les compagnies internationales comparent plusieurs aéroports avant d'ouvrir une ligne et les taxes sur les billets d'avion font parties des éléments de sélection. La direction d'AÉRIA a rencontré récemment le ministère des Transports ivoirien, afin de trouver un juste équilibre au bénéfice de toutes les parties. Dans la foulée, le gouvernement a annoncé officiellement en Conseil des ministres une baisse de différentes taxes pour un montant total de 18 euros par billet d'avion.

UN PLAN D'INVESTISSEMENT À MOYEN TERME

Pour assurer le développement des infrastructures, AÉRIA a réalisé plusieurs investissements à court terme. La priorité en 2013 a été la mise en conformité des installations pour accueillir l'A380. En 2015, 4,5 millions d'euros ont été investis pour reconfigurer et rénover la zone des départs internationaux. Ces aménagements se poursuivront en 2016 avec le remplacement du tapis bagages et l'agrandissement des parkings autos.

Les prévisions de trafic et l'objectif de la direction de l'aéroport prévoient d'atteindre plus de 2 millions de passagers d'ici 2020 avec un taux de croissance annuel d'environ 5,7 % sur la période 2016-2020 et près de 2,7 millions d'ici la fin de la concession en 2029. Une telle croissance nécessite des investissements supplémentaires. Ils seront nécessaires pour améliorer la capacité de l'infrastructure, tant du côté de la piste, des postes de stationnement des avions (en nombre mais aussi en taille d'aéronefs) que du terminal. AÉRIA doit également adapter son infrastructure au modèle de la compagnie nationale, Air Côte d'Ivoire. Une plateforme de correspondance nécessite en effet une adaptation opérationnelle tant côté piste que dans les terminaux ; il faut par exemple faciliter le transfert des passagers pour aller d'un avion à un autre, ce qui implique une gestion pointue des flux.

Tout l'enjeu d'AÉRIA est de continuer à accompagner les changements par le déploiement de plans d'investissement adaptés, sans mettre en

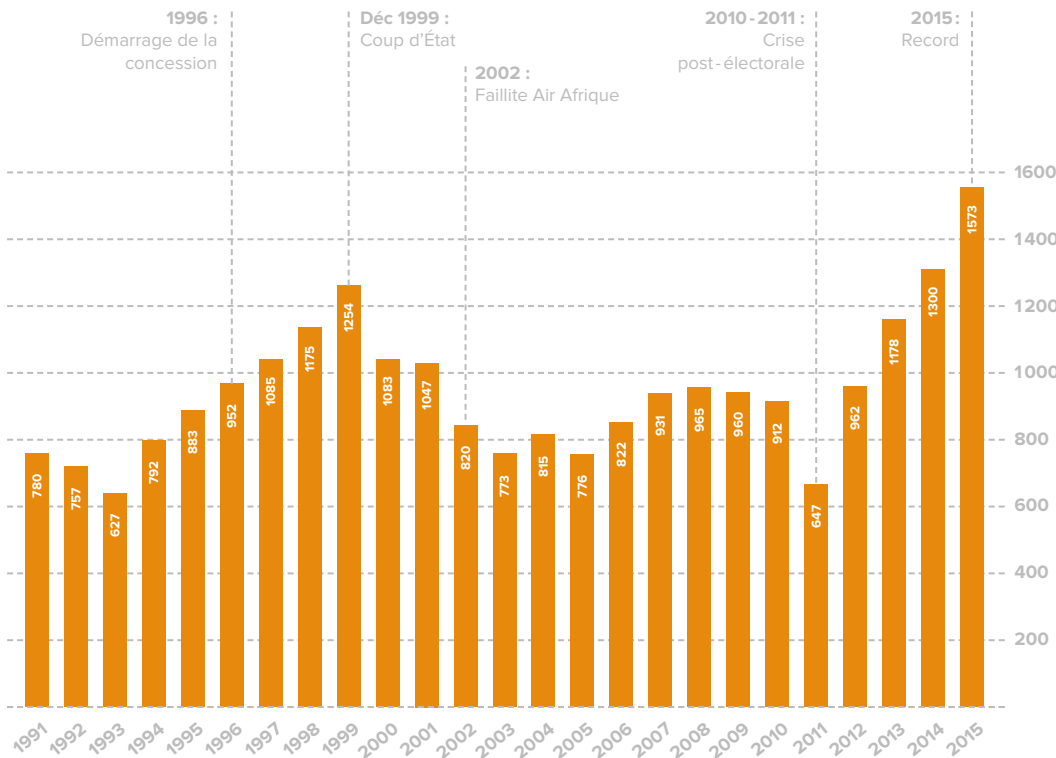
péril son équilibre économique. Au total, pour accompagner la hausse attendue de la fréquentation de l'aéroport, AÉRIA a programmé près de 100 millions d'euros d'investissements – dont une partie significative sera financée en fonds propres. Dans la mesure où toutes ces transformations sont basées sur une vision dynamique de l'économie et du développement du pays, le plan d'investissement comporte nécessairement une part de risque.

Enfin, la société investit aussi, bien entendu, sur son personnel. La participation d'un groupe international comme Egis permet à AÉRIA de bénéficier d'un transfert de compétences et d'un accès aux bonnes pratiques du secteur qui sont utiles pour développer les savoir-faire et le savoir-être propres à la société. Un programme ambitieux de formation a été déployé ces der-

nières années ; outre les compétences acquises, il contribue à la valorisation et la motivation des équipes.

Aujourd'hui, l'objectif de l'aéroport international d'Abidjan est l'élargissement et la diversification du réseau de lignes aériennes, le renforcement de la sûreté et de la sécurité et le développement des infrastructures. Afin d'anticiper l'avenir, AÉRIA réfléchit avec les équipes d'Egis à la façon dont fonctionnera l'aéroport en 2025, quand il devra être en capacité d'accueillir plus de 2,5 millions de passagers. Alors que les comportements et les attentes des passagers évoluent, que le monde se digitalise, il faut faire évoluer les infrastructures et les services de l'aéroport. Le rôle d'AÉRIA, en tant que concessionnaire, est de s'en assurer. ■

Historique du trafic de l'aéroport international d'Abidjan de 1991 à 2015



Source : EGIS, 2016

“AÉRIA est encore un peu freinée dans son développement, en particulier par le niveau très élevé de taxes aéroportuaires.”

ACCOMPAGNER LES PLATEFORMES AÉROPORTUAIRES AFRICAINES, TROIS EXEMPLES



Marie Carru
Déléguée générale,
Proavia



utils structurants pour l'aménagement et le dynamisme économique d'un territoire, les infrastructures aéroportuaires constituent un levier de développement fondamental pour l'Afrique. Indispensable pour désenclaver les régions sans façade maritime ou pauvres en réseaux de transport terrestres, le secteur aérien est remarquablement économe en infrastructures : un aéroport doté d'une piste de trois kilomètres permet une connexion mondiale.

Mais le développement des plateformes aéroportuaires africaines est encore bien souvent freiné par l'absence de financements adéquats. Pour parvenir à satisfaire les standards inter-

nationaux en vigueur, les aéroports africains doivent renforcer leurs savoir-faire et leurs équipements en matière de sécurité et de sûreté ainsi qu'en termes d'efficacité logistique. Ils doivent développer et entretenir aussi les compétences des nombreuses catégories de personnel qui les font fonctionner.

Pour répondre – au moins en partie – à ces défis, des spécialistes interviennent auprès des plateformes aéroportuaires africaines. Un certain nombre d'acteurs français, opérateurs et ingénieristes, œuvrent à la pérennité des aéroports du continent africain – du Cameroun à la Guinée-Conakry en passant par le Kenya et la Tanzanie. ■



DE MULTIPLES GESTIONNAIRES AUX CÔTÉS D'AÉROPORTS DU CAMEROUN

Par Jean-François Guitard, directeur du développement,
Aéroports de la Côte d'Azur

Le groupe Aéroports de la Côte d'Azur, par le biais de sa filiale d'ingénierie aéroportuaire Nice Airport Management (NAMA), assure des activités de formation, de conseil et de gestion. NAMA intervient en particulier au Cameroun. Société à l'actionnariat majoritairement public, Aéroports du Cameroun (ADC) assure la gestion des sept principaux aéroports du pays. Elle s'appuie depuis 2011 sur l'expertise de plusieurs gestionnaires européens. Dans ce contexte, NAMA a formé plus de 80 cadres de l'aéroport. Elle intervient également en tant que conseil ; elle a par exemple assisté ADC dans la définition de sa stratégie marketing pour la période 2012-2017 et l'appuie depuis 2015 pour mettre en place une démarche marketing complète visant le développement des lignes aériennes. Le groupe Aéroports de Lyon accompagne également ADC dans son projet de mise aux normes de la piste de l'aéroport de Douala et de réaménagement de l'aérogare.

“Un aéroport doté d'une piste de trois kilomètres permet une connexion mondiale.”



L'ASSISTANCE TECHNIQUE D'EGIS À L'AÉROPORT DE NAIROBI

Par Frédéric Nicolon, directeur général adjoint, Egis Avia

Avec un trafic supérieur à six millions de passagers annuels, l'aéroport de Nairobi est l'un des dix aéroports les plus importants d'Afrique. Porte d'accès essentielle pour le Kenya et la sous-région, c'est aussi une infrastructure clé pour ses retombées socio-économiques. Leader en Europe du conseil et de l'ingénierie pour le secteur du transport aérien, Egis Avia est intervenue de 2010 à 2015 auprès de la Kenya Airports Authority (KAA). Sur financement de l'Agence Française de Développement et de la Banque européenne d'investissement, Egis a fourni une assistance technique et managériale à l'exécution d'un projet d'extension de l'aéroport. Elle a formé en particulier le personnel pour qu'il soit en capacité d'exploiter l'infrastructure sur le long terme. Au-delà de la planification aéroportuaire et de l'ingénierie des infrastructures, cela s'est traduit par des actions de sensibilisation, de formation et de diffusion de bonnes pratiques axées sur la sécurité, les enjeux sociaux et environnementaux, la viabilité financière de l'aéroport, ainsi que sur la nécessité d'une gouvernance responsable et performante.



ADP EN TANZANIE ET EN GUINÉE-CONAKRY

Par Frédéric Thénevin, directeur du développement Afrique,
ADP Ingénierie

Sur financement de l'Agence Française de Développement (AFD), ADP Ingénierie – filiale du groupe Aéroports de Paris (ADP) – a réalisé les études de réhabilitation et d'extension de l'aérogare de Dar es Salam au bénéfice de la Tanzania Airports Authority. ADP Management, autre filiale de ADP, est actionnaire de la SOGEAC, société exploitante de l'aéroport de Conakry. Ses revenus d'exploitation ont permis, en 2013, de réhabiliter l'aérogare. L'appuie les acteurs locaux dans la réalisation d'études de faisabilité et d'impact permet de concevoir un projet viable, adossé à un plan de financement solide. Ensuite, des missions de maîtrise d'œuvre en phase travaux doivent garantir aux maîtres d'ouvrage et aux financeurs que des objectifs essentiels – comme le respect des plannings et des coûts – seront atteints. Il s'agit d'assurer sur le long terme la performance économique, environnementale et sociale, ainsi que financière, de l'aéroport, et par conséquent les remboursements des prêts contractés.

REPÈRES PROAVIA

Créée en 1976 à l'initiative conjointe de la direction générale de l'Aviation civile et d'industriels du secteur, Proavia regroupe 58 sociétés françaises spécialisées dans le secteur des équipements et des services pour les aéroports et le contrôle aérien. Association professionnelle sans but lucratif, Proavia a pour mission de promouvoir l'offre des équipementiers et consultants aéroportuaires français sur la scène internationale. Elle informe par ailleurs ses membres sur les différentes tendances du marché.

CLÉLIE NALLET, RÉDACTRICE EN CHEF ADJOINTE

Le transport aérien est au cœur des enjeux de développement. Ses impacts économiques et sociaux sont essentiels : intégration territoriale, effets d'entraînement majeurs sur la création d'emplois, sur le commerce et le tourisme, etc. Il assure le transport de trois milliards de passagers par an et du tiers du fret mondial, emploie 58 millions de personnes dans le monde, et représente, directement et indirectement, 3,5 % du PIB. Le secteur aérien est d'autant plus crucial en Afrique, où la faiblesse des infrastructures de transport terrestres, qu'il s'agisse des routes ou des voies ferrées, est quasi généralisée. Ne nécessitant pas de grands équipements, il constitue un moyen privilégié de faciliter la mobilité des personnes et des marchandises – à moindre coût. Un aéroport doté d'une piste de trois kilomètres permet en effet une connexion mondiale. Le transport aérien assure l'intensification des relations sociales et économiques, au niveau international et entre les pays africains eux-mêmes. Il est aussi porteur d'un véritable enjeu de développement local. Un maillage territorial habile d'aéroports secondaires permettrait par exemple de connecter des zones rurales isolées.

“Le transport aérien assure l'intensification des relations sociales et économiques.”

Mais, pour l'heure, la situation du secteur aérien africain n'est pas à la hauteur de son potentiel. Certes, le trafic de passagers progresse de 5 % par an sur les quinze dernières années ; mais il ne pèse que 3 % du trafic mondial et cet essor concerne surtout les déplacements intercontinentaux. La croissance du trafic est ainsi nettement plus forte en Afrique de l'Est et du

Sud où sont présents les trois principaux hubs africains (Addis Abeba, Nairobi et Johannesburg) qu'en Afrique de l'Ouest et Centrale où elle est très faible, suite notamment à la disparition d'un certain nombre de transporteurs nationaux et régionaux (Air Afrique, Air Gabon, Ghana Airways et Nigerian Airways). Les trajets restent onéreux, les zones desservies limitées, les connexions intra-africaines trop rares. Le secteur est pénalisé par des problématiques financières et politiques. Pensant préserver les compagnies nationales, les États ont freiné la libéralisation du « ciel africain », ce qui réduit la connectivité, le nombre de liaisons proposées et pousse les prix à la hausse. Des taxes aéroportuaires particulièrement élevées contribuent à renchérir ce coût. L'accès à des financements adaptés représente un autre défi majeur pour un secteur fortement capitalistique ; les compagnies aériennes peinent à accéder aux ressources nécessaires pour financer à long terme la constitution de leur flotte. La plupart des banques locales ne disposent pas des ressources suffisantes et les solutions de leasing ou le recours aux agences de crédit à l'exportation, utilisés ailleurs dans le monde, sont mal adaptées au contexte africain.

Si les défis sont de taille, le potentiel du secteur est considérable et la situation est en train d'évoluer. Les témoignages et analyses recueillis dans ce numéro sont, en ce sens, inspirants. En Côte d'Ivoire, l'habileté d'un partenariat public-privé aide un aéroport à surmonter les crises politiques et économiques. Par la mise en place, entre autres, d'accords de libéralisation basés sur la réciprocité, la compagnie nationale éthiopienne est l'un des transporteurs les plus importants du continent. Ailleurs, la ténacité d'une compagnie *low cost* lui permet d'ouvrir de nouvelles liaisons intra-africaines et de les rendre plus accessibles. Des associations professionnelles appuient l'essor de compagnies aériennes et d'aéroport africains, en apportant

expertises et savoir-faire. Les institutions financières de développement, de leur côté, sont bien placées pour répondre aux besoins d'un secteur fort en retombées socio-économiques, mais qui peine à trouver prêteur.

La densification du réseau aérien africain passe par la mobilisation et la coopération d'acteurs publics et privés, internationaux et locaux. Alors que le « ciel africain » s'ouvre peu à peu, les opportunités de développement sont réelles. Un accord pour l'ouverture de l'espace aérien entre l'Afrique du Sud et le Kenya a entraîné une augmentation de 69 % du trafic de passagers. L'autorisation accordée à des opérateurs *low cost* de rallier l'Afrique du Sud et la Zambie a conduit à une baisse des tarifs

et a fait bondir le trafic de passagers de 38 %. À la fois cause et conséquence du développement du continent, le secteur aérien africain va devoir être capable de prendre en charge plus de passagers tout en leur offrant plus de destinations – en particulier intra-africaines. ■

“Le secteur aérien africain va devoir être capable de prendre en charge plus de passagers tout en leur offrant plus de destinations.”

SP&D

Depuis 2009, Proparco anime l'initiative Secteur Privé & Développement (SP&D) qui traite du rôle du secteur privé dans le développement des pays du Sud. Déclinée sous forme d'une revue trimestrielle thématique et d'un blog dédié, l'initiative SP&D vise à diffuser les idées et les expériences tant des chercheurs que des acteurs du secteur privé qui apportent une réelle valeur ajoutée dans le développement des pays du Sud.

Les cinq derniers numéros de la revue...

- Numéro 23 - Social business : entreprendre et investir autrement
- Numéro 22 - Pour un changement d'échelle des financements privés du climat
- Numéro 21 - La RSE, une opportunité pour un développement durable de l'Afrique
- Numéro 20 - Les acteurs privés, partenaires clés de l'éducation
- Numéro 19 - Relever les défis du logement avec le secteur privé

Des contributions récentes du blog...

Le Big Bang du Big Data : une opportunité pour les politiques urbaines africaines
Ludovic Centonze, directeur de projet au sein d'Orange

Afrique Sub-Saharienne : la croissance passe aussi par le financement de logements abordables
Delphine Sangodeyi, associée senior au sein d'AH

La formation des enseignants : un premier pas vers une meilleure éducation en Afrique subsaharienne
Maria Khwaja, fondatrice d'Elun

À la recherche de 40 milliards de dollars contre la déforestation ?
Tuukka Castrén, spécialiste senior du secteur forestier Banque mondiale

Vidéo

Trois questions à Lerionka Tiampati, directeur général de KTDA, Agence kenyane chargée de développer le secteur du thé

BLOG.SECTEUR-PRIVE-DEVELOPPEMENT.FR

AU SOMMAIRE DE
NOTRE PROCHAIN
NUMÉRO ▼

L'ÉMERGENCE
DU MARCHÉ DE
L'ASSURANCE EN
AFRIQUE : DÉFIS ET
OPPORTUNITÉS

Secteur Privé & Développement

Secteur Privé & Développement (SP&D) est une revue trimestrielle destinée à analyser les mécanismes par lesquels le secteur privé peut contribuer au développement des pays du Sud. SP&D confronte, à chaque numéro, les idées d'auteurs aux horizons variés provenant du secteur privé, du monde de la recherche, d'institutions de développement ou de la société civile. Un blog a été lancé dans la continuité de la revue afin d'offrir un espace de réflexion et de débats plus large sur le secteur privé et le développement.

blog.secteur-prive-developpement.fr