

**INDIAN OCEAN AFRICAN AIR
(IOAA)**

OACI, Accra, le 29 mars 2017

**PROJET DE STRUCTURATION DU TRANSPORT AERIEN
EN AFRIQUE**

(VERSION DU 13 MARS 2017)

Session 4 Stimuler la demande de transport aérien en Afrique

Sujet. Comment susciter assez de demande pour des services aériens directs entre les sous-régions africaines, notamment entre les côtes est et ouest? Comment optimiser les flux de trafic par des aéroports pivots en Afrique? Quels cadres réglementaires peuvent être élaborés ou utilisés pour assurer des services aériens essentiels aux pays en développement sans littoral (PDSL) et aux petits États insulaires en développement (PEID)? Comment les transporteurs aériens peuvent-ils unir leurs forces pour faire croître le trafic (l'Alliance Vanille) et tirer profit des segments de marché rentables?

La communication de la société de conseil IOAA se rapporte au sujet de la Session 4 : *Stimuler la demande de transport aérien en Afrique*, et traitera plus particulièrement du dernier item (*Comment les transporteurs aériens peuvent-ils unir leurs forces pour faire croître le trafic (l'Alliance Vanille) et tirer profit des segments de marché rentables?*).

I. LE TRANSPORT AERIEN EN AFRIQUE

1. Le constat

Les échanges d'hommes et de marchandises sont un élément-clé du développement économique. A ce titre, quelle que soit la place respective des transports maritime, routier et ferroviaire, le transport aérien est appelé à jouer un rôle fondamental et croissant, particulièrement en Afrique, continent qui connaît dynamisme démographique et économique, mais qui supporte de lourds handicaps en ce qui concerne les infrastructures terrestres.

Ainsi, le trafic aérien africain, qui ne représente aujourd'hui que 3% du trafic mondial (60 millions de passagers), est-il appelé à un développement rapide, de l'ordre d'un triplement d'ici à 2029¹. Or, force est de constater que les compagnies opérant en Afrique, à l'exception des grandes compagnies internationales, peinent à s'inscrire dans ces perspectives de croissance.

Le projet IOAA, qui s'adresse à toute compagnie opérant en Afrique, suscite l'intérêt des gouvernements africains, préoccupés par les problèmes que rencontrent pour se développer les compagnies privées, de taille moyenne, mais surtout par la situation très difficile des compagnies nationales.

Cette situation est particulièrement vraie en Afrique sub-saharienne francophone: dans cet espace relativement homogène², il n'y a plus, depuis la disparition d'Air Afrique en 2002, de compagnie aérienne africaine transnationale³. Par ailleurs, les compagnies nationales de cette zone sont relativement peu nombreuses et, si certaines, comme ECAir, au Congo, font preuve d'un grand dynamisme, d'autres connaissent de graves difficultés techniques et financières :

- Certaines sont en déficit chronique à l'image d'Air Burkina ou de CAMAIR-CO, en phase de restructuration.
- D'autres rencontrent des difficultés vis-à-vis des organismes de contrôle, ce qui limite leur activité (par exemple Air Madagascar ou CEIBA Intercontinental, en Guinée Equatoriale, ne peuvent, faute d'homologation, desservir l'Europe⁴).

Finalement, ces compagnies sont généralement cantonnées aux dessertes domestiques, ou, au mieux, régionales, abandonnant les lignes internationales les plus profitables et les plus prestigieuses aux grandes

¹ Source OACI

² Que nous assimilons à la zone de compétence de l'ASECNA, soit 18 pays.

³ Asky Airlines (African Sky), entreprise privée, apparaît plus comme une filiale d'Ethiopian Airlines que comme une compagnie panafricaine.

⁴ Sur les quelque 200 compagnies actives en Afrique, seules 38 répondent aux normes internationales de l'IOSA. La situation vient d'évoluer dans le bon sens en ce qui concerne Air Madagascar.

compagnies étrangères à la zone.

Les compagnies nationales ne sont donc pas assez solides actuellement pour tirer profit de la croissance rapide des besoins et de l'ouverture de nouvelles lignes, autorisée par la libéralisation inéluctable du trafic⁵, particulièrement en ce qui concerne les dessertes régionales. De ce fait, les pays d'Afrique francophone subsaharienne prennent du retard dans ce domaine par rapport au Maroc, à l'Ethiopie, au Kenya et à l'Afrique du Sud, pays dotés de compagnies nationales puissantes, et donc d'aéroports dynamiques⁶.

C'est d'autant plus dommageable que les compagnies nationales sont à l'évidence les mieux placées pour faire en sorte que le transport aérien contribue efficacement au développement de leur pays, les compagnies internationales et les compagnies privées, quelles que soient l'importance et la qualité de leur apport, ayant leur stratégie et leurs intérêts propres.

2. Les raisons

Si les raisons de cette situation sont nécessairement complexes, la principale réside certainement dans l'inadaptation du modèle actuel d'exploitation des avions à un cadre national étroit, surtout lorsque ces compagnies dépendent d'Etats gravement endettés et aux ressources financières très limitées. En effet, l'industrie du transport aérien est une industrie lourde, du fait du coût élevé des avions. La rentabilité de tels investissements exige une utilisation optimale du matériel volant, impossible à atteindre pour une compagnie, nationale ou privée d'un pays de taille moyenne. Les avions sont alors sous utilisés, les compagnies accumulent les déficits et peinent à assurer une maintenance de qualité.

Les mésaventures et finalement l'échec d'Air Afrique montrent que la solution ne peut résider dans la création d'une compagnie panafricaine, même si une telle compagnie dispose théoriquement d'un vaste espace géographique, riche en dessertes profitables, et de ressources financières potentielles suffisantes. L'expérience a en effet prouvé que ces atouts ne résistaient pas aux éventuelles crises rencontrées par les Etats membres.

Une expérience prometteuse a été engagée dans l'Océan Indien, consistant à partager des aéronefs entre plusieurs compagnies. C'est ainsi que les avions d'Air Madagascar, tout en restant la propriété de la compagnie, étaient

⁵ En application de la décision de Yamoussoukro (1999), déclaration d'intention commune en faveur de l'ouverture du ciel africain.

⁶ Il est désolant par exemple de constater que, faute de compagnie suffisamment forte pour asseoir un hub, l'Afrique de l'Ouest est tributaire de Casablanca pour des vols intra-zone. Parmi les vingt premiers aéroports du continent (classés selon le nombre de passagers ou le nombre de vols), aucun n'appartient à un pays de l'Afrique francophone subsaharienne.

loués en tant que de besoin à Air Mauritius, ce qui conduisait à une amélioration significative de la rentabilité d'exploitation des dits aéronefs. Cette expérience trouve aujourd'hui un prolongement avec la mise en place d'Alliance Vanille.

II LE PROJET IOAA

1. Description

La Société de conseil IOAA dispose de cadres de très haut niveau et de très grande expérience. Elle s'intéresse aux questions de développement du transport aérien en Afrique et dans l'Océan Indien. IOAA souhaite travailler en concertation avec les institutions internationales (OACI) continentales (CEA, FED, BAD) et régionales (CDEAO, CEMAC, UMA, SADC) et les Etats pour proposer aux compagnies aériennes des solutions pour améliorer leur capacité et leur permettre de satisfaire efficacement la demande croissante du trafic aérien. L'objectif étant de parvenir rapidement au désenclavement du continent. Une des solutions possibles est le leasing d'avions en dry ou wet avec la possibilité d'un centre de maintenance unique pour plusieurs compagnies afin de réduire les coûts. Cette solution est adaptée aux compagnies débutantes et qui ne disposent pas de suffisamment d'avions ou celles qui souhaitent réduire le poids de l'amortissement des avions et leurs pièces de rechange.

Une autre solution proche de la précédente est le modèle mis en place par Air Madagascar avec Air Mauritius, Air Tanzanie et Air France. Cette solution a été profitable à tous les partenaires.

Il y a également le modèle d'intégration régionale où plusieurs Etats et des privés créent une compagnie à laquelle ils concèdent leurs droits de trafic. Air Afrique en était un exemple. Mais pour garantir le succès de ce modèle il faut une gouvernance vertueuse qui préserve la compagnie de toute ingérence politique nocive et des dirigeants intègres et compétents.

Le projet IOAA repose donc sur un schéma dans lequel la propriété des avions des compagnies, qu'il s'agisse de compagnies nationales (publiques)

ou de compagnies privées, est transférée à des entités tierces, privées⁷. L'utilisation des avions est alors mutualisée entre divers opérateurs, par l'intermédiaire de ces entités privées, grâce au recours à la technique de la location partagée.

a. Les compagnies aériennes restent les opérateurs de transport et gardent leur identité et leur statut.

Celles qui sont nationales, dont on a souligné le caractère stratégique en matière de développement, restent donc publiques.

b. Des sociétés de leasing-avions à capitaux privés sont créées, au nombre, peut-être, de deux ou trois à terme pour l'ensemble de l'Afrique⁸.

c. Des centres de maintenance à capitaux privés (trois ou quatre sur le continent) sont créés pour assurer l'entretien de ces avions, dans les conditions d'excellence garantissant l'homologation par les organisations de contrôle au niveau local et international.

d. Enfin est créée une compagnie de leasing de pilotes.

Les compagnies aériennes parties au projet loueront donc auprès d'une société de leasing les avions nécessaires à leur activité, selon une formule de temps partagé. Cela veut dire par exemple qu'un même avion pourra assurer une desserte donnée pour le compte de plusieurs compagnies aériennes détenant et exerçant leurs droits de trafic.

Bien entendu, les compagnies peuvent n'appliquer ce schéma qu'à une partie de leur activité, gardant des avions en pleine propriété pour une fraction de leur trafic.

2. Avantages pour les Compagnies

Les compagnies, on l'a vu, garderont leur identité, mais elles ne seront plus propriétaires des avions qu'elles utilisent, ce qui allègera leur bilan.

Du fait du montage, elles bénéficieront, par une utilisation à plein potentiel des avions et par de meilleures conditions d'achat de carburant, d'un coût de production réduit au minimum, rendant le prix du billet accessible au plus grand nombre de voyageurs, sans compromettre leur rentabilité.

Enfin, les compagnies seront déchargées de la maintenance et de la gestion

⁷ Ce qui implique que la société de leasing rachète les avions existants, ce qui améliorera d'autant la situation financière des compagnies.

⁸ Bien sûr, les compagnies peuvent déjà louer des avions à des sociétés de leasing existantes, mais la société nouvelle à créer, dédiée à ce projet, aura aussi pour mission d'optimiser, par la pratique de la location partagée, la gestion des avions en fonction des besoins définis des différentes compagnies.

des pilotes, qui seront également mutualisées et confiées à des sociétés tierces, appartenant au secteur privé.

Le schéma est particulièrement intéressant pour les compagnies aériennes nationales, le secteur privé étant mieux armé que le secteur public pour traiter ces sujets, au demeurant non « *régaliens* ».

Bien entendu, la société de leasing de pilotes (et éventuellement d'autres personnels navigants) recrutera en priorité les pilotes opérant dans les compagnies participant au projet.

Au total, les compagnies parties au projet, qu'elles soient publiques ou privées, auront les meilleurs atouts pour se développer, en augmentant le nombre et la fréquence des dessertes, et faire ainsi croître le trafic aérien africain. Il en résultera très vite un accroissement du nombre de pilotes nécessaires.

3. Avantages pour les Etats

D'une façon générale, les Etats bénéficieront en termes d'emplois et de rentrées fiscales du développement du trafic aérien.

Ils garderont le privilège d'une compagnie à pavillon national, lorsqu'ils en ont une, avec les avantages correspondant pour ce qui concerne l'aménagement du territoire, mais le recours à la location soulagera leurs finances et réduira leur endettement. Ils seront également dégagés du souci, en tant qu'autorité de tutelle, de la gestion des pilotes par leur compagnie nationale.

Evidemment, le recours au leasing se fera selon un cahier des charges rigoureux, qui assurera aux Etats un contrôle sur les conditions d'exploitation des dessertes, de façon à garantir leur régularité et leur conformité aux exigences de souveraineté. Dans les contrats de leasing devront notamment figurer les garanties fournies aux Etats et aux compagnies en cas de carence de la société de leasing.

4. L'intérêt porté au projet par le Comité des Ministres de tutelle de l'ASECNA (Yaoundé, 30 juillet 2016)

Le projet d'IOAA a vocation à se déployer sur l'ensemble du continent africain, mais, dans un premier temps, IOAA l'a présenté à l'ASECNA, sachant que l'Agence a besoin, pour asseoir son activité, de compagnies aériennes dynamiques et prospères dans chacun de ses Etats membres. A l'initiative des Ministres Malgache et Centre-Africain des Transports, le sujet a été évoqué à Yaoundé, lors de la réunion statutaire du Comité des Ministres

de tutelle de l'Agence, le 30 juillet dernier, sur la base du projet élaboré par IOAA.

A l'issue de la réunion a été publié le communiqué suivant :

A l'occasion des travaux de la 59^{ème} session du Comité des Ministres de l'ASECNA, tenue à Yaoundé, au Cameroun, le 30 juillet 2016, les Ministres des Etats membres de cette institution ont suivi avec intérêt la présentation de leurs collègues de Madagascar et de Centrafrique portant sur des projets structurants en matière de développement du transport aérien dans la zone ASECNA.

Ces projets sont portés par la société Indian Ocean Africa Air (IOAA), qui pourrait accompagner les Etats dans leur mise en œuvre. Les membres du Comité ont de ce fait décidé d'examiner ces projets, chacun à son niveau, en vue de discussions ultérieures sur ce sujet.

Les Ministres ont décidé d'évoquer à nouveau le sujet lors de leur prochaine réunion statutaire, prévue à Tananarive en juillet prochain.

III. L'ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET

IOAA propose à ce stade aux compagnies intéressées par le projet la réalisation d'une étude de faisabilité, afin de préciser le schéma et de traiter les difficultés qui peuvent apparaître.

L'étude comportera les étapes suivantes :

1. Etablissement de schémas de développement du trafic aérien

A partir de l'état des lieux du transport aérien dans la zone d'action de chaque compagnie engagée dans la démarche, un schéma directeur des dessertes (domestiques, régionales, internationales) à cinq ans sera établi. Ces schémas tiendront compte des ensembles géographiques du continent (Maghreb) ainsi que des regroupements économiques (CDEAO, CEMAC, SADEC) qui peuvent constituer des cadres de coopération utiles, et

contribuer à la structuration des réseaux de desserte, et sans doute à la logique d'implantation des sociétés de leasing et des centres de maintenance.

De ces schémas directeurs (dessertes retenues, fréquence des vols, nombre de passagers estimé, prise en compte du fret), découleront les besoins en capacité de transport, selon différents types d'aéronefs.

2. Synthèse au niveau régional

La synthèse consistera à optimiser les besoins en capacité de transport résultant de l'addition de ces schémas directeurs par l'application d'un modèle d'utilisation partagée des aéronefs. A l'issue de ce travail, seront définis, à un horizon de cinq ans pour l'ensemble des compagnies concernées :

- Le nombre total d'avions à racheter par la ou les compagnies de leasing
- Les besoins d'avions à louer (par type d'avion)
- Les besoins de pilotes et éventuellement des autres personnels navigants
- Les besoins de capacités de maintenance

Ces éléments permettront de caractériser, en première approche, la taille de la ou des sociétés de leasing d'aéronefs, ainsi que des sociétés de leasing de pilotes et des centres de maintenance à créer.

3. Faisabilité

Elle sera appréciée, d'une part au niveau des compagnies parties au projet, d'autre part au niveau de la ou des sociétés de leasing.

A ce stade des sociétés internationales de leasing d'aéronef seront associées à l'étude de façon à déterminer, d'une part, les conditions de rachat, par la société de leasing, des appareils actuellement propriété des compagnies, d'autre part, le coût de l'heure de vol facturée par la société de leasing aux compagnies⁹. Seront déterminés également les coûts des pilotes, ainsi que les coûts des prestations des centres de maintenance.

Un plan d'affaires à trois et cinq ans sera confectionné pour chaque

⁹ Ce sera là un moyen de sensibiliser ces sociétés au projet, en vue de leur participation au capital de la société de leasing à constituer.

compagnie participante¹⁰, de même que, en miroir, le plan d'affaires de la ou des sociétés de leasing d'aéronefs.

La surface financière (capital initial, emprunts à moyen et long terme) de la ou des sociétés de leasing¹¹ pourra alors être évaluée.

4. Passage à la phase opérationnelle

Il s'agira principalement d'explicitier les conditions de viabilité du projet, puis de définir, pour la ou les sociétés de leasing d'aéronefs, la ou les sociétés de leasing de pilotes, la ou les sociétés de maintenance, les processus de :

- Financement du projet (intervention de bailleurs de fonds internationaux et bilatéraux)
- Constitution de l'actionnariat des sociétés
- Mise au point des contrats types régissant les opérations de location ou de fourniture de prestations entre les compagnies et les sociétés privées à créer (contrats de leasing d'avions, de leasing de pilotes, de maintenance)

¹⁰ Le produit du rachat des appareils existants par la société de leasing sera un facteur important d'amélioration de la structure financière des compagnies.

¹¹ Compte tenu du rachat des appareils aujourd'hui propriété des compagnies.