

**CONFÉRENCE SUR L'ÉCONOMIE DES AÉROPORTS  
ET DES SERVICES DE NAVIGATION AÉRIENNE  
L'INFRASTRUCTURE DU TRANSPORT AÉRIEN POUR LE XXI<sup>e</sup> SIÈCLE**

**SÉMINAIRE PRÉPARATOIRE**

Montréal, 19 et 20 juin 2000

**Programme du Séminaire et présentation de l'Animateur**

**Présentation des orateurs et résumés de leurs exposés**

**Texte intégral des exposés**

<i>Sujets</i>	<b>9 h 30</b>	<b>Remarques liminaires</b> Animateur: M. John Gunther, Consultant auprès de l'OACI
1. <i>Situation financière — Comment les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne peuvent-ils être autonomes?</i>	<b>9 h 35</b>	<b>Session 1 — Situation financière</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• M. Ghanem Mohammad Al-Hajri, Directeur général, Sharjah Airport Authority, Émirats arabes unis</li><li>• M. Bernd P. Schuh, Membre du Conseil d'administration, Finances, DFS Deutsche Flugsicherung GmbH (Services de navigation aérienne d'Allemagne)</li></ul>
2. <i>Attirer le financement — Quelles sont les perspectives qui intéressent les financiers?</i>	<b>10 h 30</b>	<b>Session 2 — Attirer le financement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• M. Ellis J. Juan, Managing Director, Head of Investment Banking, Santander Investment Securities Inc.</li><li>• M. Adolfo Rufatt, Économiste en chef des infrastructures, Département régional d'exploitation pour le Mexique et l'Amérique centrale, Banque interaméricaine de développement</li></ul>
3. <i>Redevances et taxes — Qu'est- ce qui les distingue?</i>	<b>11 h 20</b>	<b>Pause café</b>
4. <i>Commercialisation et privatisation — Aboutiront-elles?</i>	<b>11 h 35</b>	<b>Session 3 — Redevances et taxes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• M. Richard A. Janis, Tax Industry Leader, Transportation Practice, KPMG LLP (ancien Conseiller en fiscalité de l'Air Transport Association of America)</li></ul>
5. <i>Coopération et mondialisation — Qu'ont-elles à offrir?</i>	<b>12 h</b>	<b>Déjeuner</b>
6. <i>Recettes non aéronautiques — Les fournisseurs d'aéroports et les usagers y gagnent-ils tous?</i>	<b>14 h</b>	<b>Session 4 — Commercialisation et privatisation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• M. Peter Harbison, Managing Director, Centre for Asia Pacific Aviation, Australie</li><li>• M. Dirk Ackerman, Managing Director, Airports Company South Africa (ACSA)</li><li>• M. Tulsi R. Kesharwani, Consultant auprès de l'OACI</li></ul>
	<b>15 h</b>	<b>Session 5 — Coopération et mondialisation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• M. Yves Lambert, Directeur général d'EUROCONTROL</li><li>• M. Ousmane Issoufou Oubandawaki, Directeur général de l'Agence pour la sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA)</li><li>• M. Frank O'Neill, Président et CEO, Vancouver Airport Services Limited, Canada</li></ul>
	<b>16 h</b>	<b>Pause café</b>
	<b>16 h 15</b>	<b>Session 6 — Recettes non aéronautiques</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• M. Adnan bin Shamsuddin, Executive Director of Operations, Malaysia Airports Holdings Berhad</li><li>• M. Niels Boserup, Président et CEO, Copenhagen Airports A/S, Danemark</li></ul>
	<b>17 h</b>	<b>Clôture des débats de la journée</b> Animateur: M. John Gunther, Consultant auprès de l'OACI

- 9 h 30**      **Session 7 — Réglementation économique**
- M. Brian McDonnell, Chief Executive, Irish Aviation Authority
  - M. Kenneth O. Rattray, Solicitor General, Jamaïque
- 10 h 20**      **Pause café**
- 10 h 35**      **Session 8 — Grands défis**
- M. Jonathan Howe, Directeur général, Conseil international des aéroports (ACI)
  - M. Derek J. McLauchlan, Secrétaire général, Civil Air Navigation Services Organisation (CANSO)
  - M. Pierre Jeannot, Directeur général et PDG, Association du transport aérien international (IATA)
  - M. Philip Butterworth-Hayes, Éditeur, Jane's Information Group
  - M. Wong Woon Liong, Directeur général et PDG, Autorité de l'aviation civile de Singapour
  - M. Andy K. Mensah, Directeur général, Autorité de l'aviation civile du Ghana
  - M. José Manuel Sánchez, Directeur de l'Institut panaméricain de l'aviation civile (ancien Directeur de la planification de la Direction de l'aviation civile du Chili)
- 12 h 15**      **Résumé et clôture du Séminaire**  
Animateur: M. John Gunther, Consultant auprès de l'OACI
- 14 h**          **Ouverture officielle de la Conférence**
- 

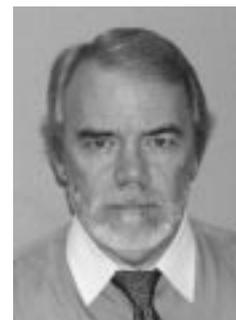
*Sujets*

7. *Réglementation économique — Quel est le rôle du gouvernement dans un monde en évolution?*
8. *Grands défis — À quoi peuvent s'attendre les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle?*

(Discussion de groupe)

**M. John Gunther, Animateur du Séminaire**

M. Gunther est le Directeur général chargé de la politique de réglementation d'une firme de recherche et de conseil technique, le Centre for Asia Pacific Aviation, dont le siège est à Sydney, en Australie. Il œuvre dans le domaine de l'aviation depuis de nombreuses années. De 1974 à 1976, il a travaillé au Département de l'aviation de l'Australie, à la Division des affaires internationales. De 1979 à 1999, il a occupé divers postes à l'Organisation de l'aviation civile internationale, le dernier étant celui de Chef de la Section des politiques économiques. À ce titre, il était directement responsable de la planification, de la tenue et du suivi des travaux découlant de la Conférence mondiale de transport aérien de l'OACI tenue en 1994. M. Gunther détient des diplômes en économie et en droit de l'Australian National University, ainsi qu'une maîtrise en droit aéronautique de l'Université McGill.



## Comment les aéroports peuvent-ils être autosuffisants?

### Résumé

Dans un monde qui connaît un essor rapide de la technologie, spécialement dans le domaine du transport aérien, l'entrée en scène d'avions plus rapides et plus larges permet désormais à un bien plus grand éventail de voyageurs de profiter de ce mode de transport. Pour beaucoup de gens aujourd'hui, prendre l'avion n'est plus un luxe, cela va de soi.

Jadis mode de transport élitiste, l'avion est devenu un mode de transport de masse. C'est la plus fondamentale des évolutions qui vont influencer au cours des prochaines années la réglementation de l'industrie du transport aérien. Cette évolution va entraîner une réduction progressive du traitement particulier que les gouvernements réservaient au transport aérien. L'industrie de l'aviation pourra être soumise à divers accords internationaux de libre-échange, de sorte que les accords bilatéraux traditionnels sur les services aériens seront complétés ou remplacés par des accords plus libéraux.

Il revient à chaque aéroport de discerner et d'évaluer les incertitudes et l'insécurité de l'avenir, et de chercher les moyens de les surmonter.

Cela nécessitera une révision majeure du rôle joué par l'aéroport. Les autorités aéroportuaires de l'ère moderne sont obligées de revoir leur rôle, qui n'est plus simplement celui d'exploitants d'aéroports.

Outre notre rôle de «propriétaires», nous devons désormais offrir des services accessoires. Dans le contexte de la libéralisation, la simple fourniture des services essentiels aux compagnies aériennes et aux passagers est insuffisante pour assurer la viabilité de l'exploitation d'un aéroport.

Qualité, innovation, nouveaux services et produits nouveaux sont les mots clés pour survivre sur le marché concurrentiel.

Pour assurer notre survie et la croissance du trafic acheminé par nos aéroports, nous avons compris qu'il est nécessaire de définir de nouvelles stratégies de développement d'activités lucratives, en dehors de nos activités centrales.

Il va falloir recourir à une diversification latérale, en recherchant des marchés hors du domaine industriel classique. Il va falloir mettre en place des activités génératrices de revenus extra-aéronautiques et les poursuivre activement.

Pour conserver leur clientèle, les aéroports vont devoir concevoir des stratégies imaginatives, adaptées aux réalités nouvelles.



**Ghanem Mohammad Al-Hajri,**  
**Directeur général,**  
**Sharjah Airport Authority,**  
**Émirats arabes unis**

*M. Al-Hajri est le Directeur général de Sharjah Airport Authority depuis 1984, après y avoir été Directeur de l'administration. Actuellement Président du Conseil international des aéroports (ACI), il a aussi été Président de la Gulf Airports Services Association (GASA). Diplômé de l'Université de Woodbury (États-Unis), M. Al-Hajri a suivi de nombreux stages et programmes de formation dans le domaine des aéroports. Il est titulaire d'une maîtrise en planification et gestion aéroportuaire de Loughborough University of Technology ainsi que d'un doctorat en transport aérien de l'Université de Cranfield (Royaume-Uni).*

## Comment les fournisseurs de services de navigation aérienne peuvent-ils être financièrement autonomes?

### Résumé

Cet exposé traite de la réglementation économique existante, des facteurs déterminants de l'autonomie financière d'un fournisseur de services de navigation aérienne, de l'expérience de DFS en tant qu'étude de cas, ainsi que des problèmes potentiels et de contre-stratégies visant à les surmonter.

Le volet consacré à la réglementation économique rappelle les politiques et éléments indicatifs de l'OACI sur lesquels se fondent la détermination des redevances ANS et la concertation entre fournisseurs de services ANS et utilisateurs de l'espace aérien. Il aborde en outre certains aspects de la réglementation nationale qui régissent l'activité de DFS.

Comme facteurs déterminants de l'autonomie financière d'un fournisseur de services de navigation aérienne, il sera question du contexte commercial de fourniture de ces services, des relations entre le fournisseur de services ANS et l'État, de la responsabilité de l'État, du risque économique, du principe de recouvrement intégral des coûts, de la stabilité des flux de trésorerie et de la notation attribuée par les agences de notation (par ex. Moody's, Standard & Poor's) aux fournisseurs ANS transformés en sociétés.

L'étude de cas portant sur l'expérience de DFS depuis ses débuts en 1993 jusqu'à présent montre que l'autonomie financière peut être assurée si le fournisseur de services ANS suit les principes établis par l'OACI. Cette étude de cas analyse les bilans et les états des flux de trésorerie sur une période de sept ans.

Enfin, il sera question des problèmes qui peuvent être rencontrés lorsqu'on cherche à assurer l'autosuffisance financière, par exemple l'omission d'isoler clairement du point de vue financier les activités extra-ANS, ainsi que des contre-stratégies visant à éviter ces problèmes.



**Bernd P. Schuh,**  
**Membre du Conseil**  
**d'administration, Finances, DFS**  
**Deutsche Flugsicherung GmbH**  
**(Services de navigation aérienne**  
**d'Allemagne)**

*M. Schuh est membre du Conseil d'administration de DFS Deutsche Flugsicherung GmbH et Chef des finances. Il a étudié l'administration des affaires et l'économie, et obtenu un MBA de l'Université de Californie à Los Angeles en 1970. Il a entrepris sa carrière en affaires aux États-Unis à la Division Finance Internationale d'Eli Lilly & Co. puis est devenu successivement Contrôleur d'un établissement de production de Lilly près de Strasbourg et responsable de groupe de produits pour les produits pharmaceutiques chez Eli Lilly France S.A., Paris. Entré en 1975 au cabinet de conseil en gestion Booz, Allen & Hamilton Inc., à Paris et Dusseldorf, en qualité de consultant et chef de projet, il devient ensuite en 1981 Directeur des finances et de l'administration chez Becton Dickinson GmbH, Heidelberg. De 1986 à 1990, il assume les responsabilités de Directeur des systèmes de comptabilité et compte rendu chez Boehringer Ingelheim. Avant de prendre ses nouvelles fonctions chez DFS, M. Schuh a été le Directeur de la planification et du contrôle d'entreprise chez Feldmühle AG, Dusseldorf.*

## Quelles sont les perspectives qui intéressent les financiers?

### Résumé

Les États du monde semblent avoir suivi deux méthodes ou modèles différents pour transférer les responsabilités de la gestion des aéroports au secteur privé: le modèle des économies en développement et le modèle européen. Le choix de l'un ou de l'autre de ces modèles a des répercussions importantes sur les structures et les instruments de financement utilisés pour financer le développement des infrastructures aéroportuaires.

Les deux modèles peuvent être décrits brièvement comme suit:

- **Modèle 1 (Modèle des pays en développement: Plans de concession BOT).** Les plans BOT (construction-exploitation-transfert) sont caractérisés par un contrat de concession qui prévoit des engagements d'investissement en vue de l'agrandissement, de la modernisation ou de la construction d'installations aéroportuaires.
- **Modèle 2 (Modèle européen: Constitution en société, suivie ultérieurement d'une vente stratégique et/ou d'un placement initial de titres).** On entend par constitution en société la création d'entreprises financièrement indépendantes qui sont placées sous la direction du secteur privé tout en restant propriétés d'État. Cette phase est suivie d'une vente stratégique (à un investisseur lié au secteur aéroportuaire). Dès que l'entreprise a fait preuve de résultats financiers satisfaisants, le solde des actifs est dessaisi par l'intermédiaire des marchés financiers.

L'exposé se concentrera sur les éléments de financement clés du modèle des pays en développement, sachant que le modèle européen présente un plus vaste éventail d'options de financement grâce au recours aux marchés de capitaux des pays développés.

Pour simplifier, nous diviserons en deux grandes catégories les risques du financement par emprunt propres aux aéroports:

- risques liés aux mesures prises par le secteur privé (ou sous son influence) ou aux projets;
- risques liés aux mesures prises par l'État (ou sous son influence) et ayant des retombées sur l'économie du projet ou risques non liés au projet.

Les risques politiques ou contractuels (risque d'inexécution par l'État) font partie intégrante du financement de projets aéroportuaires dans les économies en développement. Les modifications du barème des redevances d'aéroports, les retards dans l'approbation des augmentations de tarifs par l'État, ou les amendements du régime de transfert et de convertibilité, sont autant de problèmes typiques que doivent surmonter les bailleurs de fonds dans le financement de projets aéroportuaires dans des marchés naissants. Ces dernières années, les agences multilatérales et les assureurs privés essaient de mettre au point une protection contre des risques particuliers pour aider les investisseurs privés à atténuer ces types de risques.

Une des plus grandes difficultés dans le financement des infrastructures aéroportuaires dans les marchés naissants sera d'établir le mécanisme de réglementation économique approprié, de fournir les moyens de le mettre en œuvre, et d'établir des règles d'arbitrage équitables.



**Ellis J. Juan,**  
**Managing Director,**  
**Head of Investment Banking,**  
**Santander Investment**  
**Securities Inc.**

*M. Juan est Head of Investment Banking à Santander Investment Securities, à New York, où il est chargé du développement des pratiques de financement d'infrastructures. Auparavant, M. Juan était Spécialiste en chef du développement du secteur privé à la Banque mondiale, où il participait activement aux projets de développement d'infrastructures dans les marchés naissants, avec la participation du secteur privé. Il a également joué un rôle dans des programmes de réforme du secteur financier, tels que la réforme du système bancaire du Pérou (1993-1995) et la réforme du système bancaire provincial de l'Argentine (1995-1997). De 1989 à 1991, il était Ministre adjoint à la privatisation durant le programme de réforme économique du Président Pérez, qui a permis de privatiser avec succès plusieurs entreprises clés du secteur public (CANTV, Viasa, Astinave, etc.). M. Juan est diplômé de l'Université Columbia (MBA) et détient un diplôme en économie de l'Universidad Católica Andrés Bello, de Caracas (Venezuela).*

## Aviation civile: les défis de la modernisation

### Résumé

#### Responsabilités croissantes des gouvernements

Le changement vertigineux que connaît actuellement le secteur de l'aviation civile et l'importance croissante de ce secteur dans le processus d'intégration des économies nationales à un marché mondial, posent d'énormes défis aux gouvernements et aux institutions nationales et internationales qui participent à ce secteur.

#### Dichotomie

Nous avons d'une part un secteur où les conditions objectives changent de façon dynamique, et d'autre part une inertie et une passivité énormes dans la définition d'un cadre institutionnel et réglementaire approprié à ce secteur. En conséquence, les pays sont mal préparés pour diriger le secteur dans les conditions les plus favorables pour l'économie du pays.

Par le passé, les gouvernements nationaux ont remédié à ce problème en participant directement à la formulation de politiques, à la réglementation, au contrôle, au financement, au développement et à l'exploitation de l'infrastructure ainsi qu'à la prestation des services.

Plus récemment, et encore aujourd'hui, nous nous trouvons au contraire devant des déficits importants de l'infrastructure sectorielle, des besoins importants de financement, un manque de ressources humaines compétentes et la nécessité de réagir plus dynamiquement afin que les pays puissent maximiser les bénéfices du développement du secteur et en tirer parti.

#### Symptômes du problème

Les symptômes les plus clairs et les plus évidents de la situation actuelle sont principalement le manque de sécurité aérienne et aéroportuaire, la difficulté de conclure des accords économiques efficaces pour le développement de l'infrastructure et la difficulté d'attirer le financement privé à cause des profils de risque associés aux projets.

#### Défis politiques

Indépendamment des mécanismes et des arrangements choisis pour assigner la propriété des actifs, et la participation du secteur privé, il faut rapidement faire face aux principaux éléments politiques suivants:

- Ouverture et protection de la concurrence sur le marché.
- Structures institutionnelles adéquates. Séparation des fonctions de formulation des politiques, de réglementation et de prestation des services.
- Responsabilité, imputabilité, autonomie et indépendance des entités de réglementation.
- Recouvrement efficace des coûts.
- Cadres institutionnels et réglementaires qui restent d'actualité.



**Adolfo Rufatt,**  
*Économiste en chef des infrastructures, Département régional d'exploitation pour le Mexique et l'Amérique centrale, Banque interaméricaine de développement*

*M. Rufatt est actuellement Économiste en chef des infrastructures, Département régional d'exploitation pour le Mexique et l'Amérique centrale à la Banque interaméricaine de développement. Dans les infrastructures, il a travaillé dans les domaines de l'électricité, des télécommunications, de l'eau et des transports, y compris la réorganisation des secteurs, la privatisation, la conception des concessions, et les réformes juridiques, réglementaires et institutionnelles. De 1974 à 1979, il a travaillé chez Wharton Econometrics et à l'Université de Pennsylvanie en modélisation économétrique et en prévision macroéconomique. M. Rufatt est licencié de l'Université du Chili (1969) et a obtenu une maîtrise et un doctorat en économie à l'Université de Pennsylvanie.*

## Les redevances et les taxes — Qu'est-ce qui les distingue?

### Résumé

Il est prévu que le trafic passagers va connaître une croissance de près de 5 % par an au cours des 10 prochaines années et qu'il devrait atteindre les 2 milliards de passagers d'ici 2005. Il est prévu aussi que la flotte mondiale des transporteurs aériens commerciaux va doubler au cours des 15 prochaines années, ce qui va accroître la pression sur tous les systèmes d'aviation existants.

Face à cette croissance, les pressions s'intensifient pour améliorer les infrastructures aéroportuaires et les installations et services de navigation aérienne afin de répondre à la demande de trafic, aux politiques antibruit et aux préoccupations de sécurité et d'environnement, comme aussi les besoins de financement de ces améliorations. Il en résulte une prolifération et une augmentation des redevances et taxes imposées au transport aérien international.

Cet exposé traitera en premier lieu de la distinction entre une redevance et une taxe, expliquée dans les documents de l'OACI *Déclarations du Conseil aux États contractants sur les redevances d'aéroport et de services de navigation aérienne* (Doc 9082) et *Politique de l'OACI en matière d'imposition dans le domaine du transport aérien international* (Doc 8632); il décrira en second lieu l'application actuelle de ces définitions dans l'industrie du transport aérien.



**Richard A. Janis,  
Tax Industry Leader,  
Transportation Practice,  
KPMG LLP**

*Associé du cabinet de comptabilité, de fiscalité et de conseil KPMG LLP, M. Janis est Tax Industry Leader, Transportation Practice, à son bureau de Washington, D.C. Il a commencé sa carrière dans le transport aérien en 1977 à United Airlines, où il était en charge de la recherche et de la planification en matière de fiscalité. Avant de rejoindre KPMG, il a été conseiller fiscal de l'Air Transport Association of America (ATA), chargé des questions de fiscalité internationale et intérieure ayant des incidences sur les transporteurs aériens américains. M. Janis a pris part en qualité d'expert à divers séminaires organisés sous l'égide de la Section fiscalité de l'American Bar Association et d'associations de compagnies aériennes, notamment l'ATA et l'IATA. Il a été membre du Conseil d'administration de l'Association des contribuables de Californie (Cal-Tax) et est inscrit au barreau dans les États de Washington et de l'Illinois.*

## La commercialisation et la privatisation — Vont-elles livrer la marchandise?

### Résumé

La commercialisation ou la privatisation d'un organisme public ne doit pas simplement satisfaire les idéologues. L'idée de «désengagement de l'État des activités commerciales» est assurément valable dans bien des cas. Mais cela seulement ne suffit pas, en particulier dans le cas d'activités d'intérêt public et économique essentielles.

Quels sont donc — ou devraient être — les bénéficiaires de la cession des aéroports ou d'autres ressources aéronautiques au secteur privé? La vente d'actifs apporte des rentrées de fonds immédiates au trésor public — qui peut soit les consacrer au développement de l'infrastructure aéronautique ou à d'autres fins, soit les affecter simplement aux recettes consolidées.

D'autres candidats bénéficiaires sont les voyageurs nationaux, l'industrie du tourisme, les investisseurs et bailleurs de fonds (lesquels doivent être équitablement rétribués et intéressés à d'autres initiatives gouvernementales, qu'il s'agisse de ventes ou d'émissions), le grand public, l'exploitant de l'aéroport, les compagnies aériennes, le personnel existant et d'autres parties prenantes. Il y en a bien d'autres, constituant un faisceau d'intérêts exigeant — et beaucoup de leurs besoins sont potentiellement conflictuels.

Les bénéficiaires ultimes — et la mesure dans laquelle ils seront bénéficiaires — dépendront grandement de la nature du mécanisme réglementaire mis en place pour garantir dans le futur l'intérêt public. Pour de nombreux gouvernements, cette évaluation de l'intérêt public est complexe.

Deux principes de base s'appliquent à la mise en place d'un régime de réglementation: ce régime doit être équitable envers tous les intéressés et il doit aussi être raisonnablement capable d'assurer la réalisation des objectifs publics établis, tels qu'ils sont définis dans chaque cas particulier. C'est un défi qui varie d'un État à un autre. La nature de la réglementation dépendra de la complexité des besoins d'intérêt public ainsi que de la structure juridique de l'État en cause.

Le modèle australien offre un précédent en la matière. Mais quel que soit le système, la volonté de tous les participants de coopérer à la réalisation d'objectifs semblables — ou pour le moins non conflictuels — sera un facteur décisif de succès du système dans un cadre commercial.

En résumé, un passage complet à la privatisation — ou même un pas significatif dans le sens de la commercialisation — intensifie fortement la nécessité de relations nouvelles entre les principaux protagonistes. C'est en particulier la dynamique des interactions entre les exploitants d'aéroports et leurs principaux clients, les compagnies aériennes, qui évoluera rapidement dans ce nouveau contexte.

Il y a bien sûr beaucoup de chemin à parcourir pour cela, car il existe des divergences profondément ancrées. Mais la réussite de l'établissement d'un régime de propriété privée dépendra grandement de cette transition de la confrontation à la coopération.



**Peter Harbison,**  
**Managing Director,**  
**Centre for Asia Pacific Aviation**

*M. Harbison est Managing Director du Centre for Asia Pacific Aviation, cabinet de conseil dans le domaine de l'aviation établi à Sydney (Australie). Juriste spécialiste du droit aérien, il a commencé sa carrière dans l'administration de l'aviation civile australienne; il a ensuite passé dix ans à l'IATA, puis plusieurs années dans un cabinet juridique de Sydney, se spécialisant dans les questions d'aviation. Depuis la création du Centre, il en a fait un des principaux cabinets indépendants de conseil en recherche et gestion de cette région, axant ses activités sur les services aéroportuaires et les transporteurs aériens (il édite notamment un bulletin mensuel sur les faits nouveaux intéressant les aéroports et les compagnies aériennes de la région), ainsi que sur le conseil en matière de stratégie et de réglementation, le marketing, la formation, le tourisme et la prévision.*

## La commercialisation et la privatisation — Aboutiront-elles?

### Résumé

On peut considérer les aéroports comme des services d'utilité publique, dont le rôle primordial est de fournir une infrastructure et des installations et services aéronautiques correspondant à la demande économique. Leur client essentiel doit être l'économie nationale et leur première priorité, dans la fourniture des éléments ci-dessus, doit donc être de respecter des normes strictes de sûreté et de sécurité. Par ailleurs, les aéroports ont la responsabilité de traiter tous les usagers commerciaux de façon neutre et équitable. Qu'ils soient publics ou privés, les aéroports ont des responsabilités vis-à-vis de l'environnement et des communautés environnantes. La réglementation est donc une nécessité.

La commercialisation et la privatisation ont différentes raisons d'être. Toutefois, dans l'essentiel, elles visent les mêmes objectifs finals. Leur application, par contre, dépend des circonstances. En répondant à la question «Aboutiront-elles?» j'ai identifié cinq facteurs contributifs clés:

- **Structure de la réglementation**  
Une structure double doit être adoptée. Le principe de l'utilisateur payeur doit être respecté. Les redevances doivent être prévisibles. La réglementation doit couvrir des aspects tels que l'efficacité, les normes de service et les éléments d'infrastructure.
- **Portée de la concurrence**  
Un obstacle probable au succès consiste à réserver au transporteur national un traitement préférentiel, malsain et contraire aux règles commerciales. La réglementation des tarifs ne doit pas être négligée comme moyen d'empêcher les prix prédateurs. Il importe de veiller à ce qu'il y ait suffisamment de concurrence nationale pour protéger les aéroports.
- **Rapports entre les compagnies aériennes et les aéroports**  
L'ACSA a adopté une stratégie appelée «Partenariat pour l'excellence dans les services aéroportuaires» qui vise à maintenir de sains rapports entre les compagnies aériennes et les aéroports. La consultation et la coopération sont des éléments incontournables si l'on veut offrir au public une expérience de voyage uniforme, de classe internationale.
- **Législation de l'État et de l'industrie**  
En attendant que la politique du ciel ouvert soit mise en œuvre, comme elle devrait l'être, les aéroports devraient jouer un plus grand rôle dans les négociations bilatérales. La gestion des aéroports doit bénéficier d'autonomie et être soumise le moins possible aux interventions de l'État. Les autorités régionales et nationales devraient coopérer afin de limiter les effets de la pollution.
- **Innovation et nouveauté («out of the box» approach)**  
Pour libérer tout le potentiel commercial, l'innovation est de rigueur. On a beaucoup parlé de la simplification des voyages pour les passagers, du commerce électronique, du rôle des TI et de l'amélioration des recettes non aéronautiques. Le moment est venu de passer à l'action. Pour faire partie du village mondial, une stratégie d'internationalisation est une condition *sine qua non*.



**Dirk Ackerman,**  
**Managing Director, Airports**  
**Company South Africa (ACSA)**

*Avant de devenir Managing Director d'ACSA, M. Ackerman a occupé de nombreux postes de direction: National Mortgage Manager, à la South African Permanent Building Society (qui fait partie du Nedcor Banking Group), General Manager à South African Housing Trust et Managing Director à Intersite Property Management (Pty) Ltd. En sa qualité de CEO d'ACSA, M. Ackerman a été responsable de la réorganisation de l'entreprise et de la maximisation des recettes provenant de sources non aéronautiques. Il siège actuellement aux conseils d'administration des organismes suivants: Thebe Scitech, Rainbow Construction, OSIAS, Duna Properties, Vuna Construction, Strategy Systems Consulting Services et Aviation Training and Development Foundation. M. Ackerman détient une licence en anthropologie et en droit; il est juré-priseur auprès du Ministère de la justice, et commissaire à l'assermentation.*

## Session 4

### Commercialisation et privatisation

---

En conclusion, les compagnies aériennes et les aéroports devraient se concentrer sur la planification conjointe de l'infrastructure et sur la théorie de la dérive. On ne peut attendre des exploitants d'aéroports qu'ils fournissent des installations et des services de calibre mondial, sans leur laisser les mains libres. Il convient donc de mettre en place des structures de réglementation solides, axées essentiellement sur le voyageur, tout en veillant à répondre aux attentes des actionnaires des compagnies aériennes et des sociétés aéroportuaires.

## Privatisation dans la fourniture des installations aéroportuaires et des services de navigation aérienne

### Résumé

La privatisation de la fourniture des installations aéroportuaires et, dans une mesure limitée, des services de navigation aérienne s'accélère dans presque toutes les parties du monde. À strictement parler, la privatisation a une connotation soit d'entière propriété, soit de propriété majoritaire des installations et services. Lorsque les États conservent le contrôle de la propriété, et qu'il y a par exemple location, concession d'exploitation ou prise de participation minoritaire, on considère qu'il y a participation ou intervention du secteur privé.

Les aéroports et les services de navigation aérienne sont essentiellement des monopoles, dont les usagers — exploitants d'aéronefs aussi bien que passagers et expéditeurs — sont fortement tributaires. La sécurité est une autre préoccupation majeure qu'il ne faut pas oublier. La Convention de Chicago impose aux États un certain nombre d'obligations, dont la plus importante est la responsabilité de fournir sur leur territoire des aéroports et des services de navigation aérienne, conformément aux normes et pratiques recommandées. Certains autres principes de base figurent dans la Convention de Chicago. Si des aéroports ou des services de navigation aérienne sont privatisés ou si une participation du secteur privé est autorisée, le respect intégral des obligations internationales doit être assuré.

Dans les grandes lignes, les États disposent des options suivantes en matière de propriété et de gestion pour leurs aéroports:

- Propriété de l'État.
- Concession d'exploitation.
- Location.
- Participation minoritaire du secteur privé au capital social.
- Propriété ou contrôle majoritaire du secteur privé.

Un changement dans le régime de propriété et de gestion ne résoudra pas forcément tous les problèmes auxquels un aéroport ou un groupe d'aéroports peut être confronté. Il n'est pas possible de généraliser les situations spécifiques dans lesquelles une certaine option peut être appropriée. L'option la plus indiquée ne pourra être définie qu'à l'issue d'une étude spécifique. Certaines questions majeures réclament l'attention dans le contexte de la privatisation:

- Étant donné que le secteur privé ne sera intéressé qu'aux installations et services rentables, envisager comment les autres installations et services seront gérés.
- Prévoir des règles et règlements pour assurer la sécurité et répondre à d'autres préoccupations. De plus, renforcer l'instance de réglementation existante et de préférence la rendre indépendante.
- Le processus de privatisation doit être transparent. Le dossier de soumission à présenter par les parties intéressées devra être bien préparé.
- Il faudra veiller à ce que la liste sélective de soumissionnaires qualifiés soit établie avec soin, car c'est de loin l'étape la plus importante.
- Le document de concession devra être élaboré avec soin.



**Tulsi Kesharwani,**  
**Consultant auprès de l'OACI**

*Économiste du transport aérien, M. Kesharwani possède 40 ans d'expérience dans l'aviation. En Inde, il a pendant quelque 18 ans assumé des responsabilités à la Commission nationale de planification (Division des transports), avant d'entrer à l'International Airports Authority dans les premières années de sa création et d'y organiser un nouveau département commercial. Il a terminé sa carrière dans cet organisme comme responsable des finances du Conseil d'administration. Ces 15 dernières années, M. Kesharwani a été Consultant auprès de l'OACI et la Banque asiatique de développement. Il a accompli 33 missions internationales dans le domaine de l'économie et des finances aéronautiques dans différentes parties du monde, dont 31 pour l'OACI. Sa dernière mission à l'OACI a consisté à élaborer un rapport sur la privatisation dans la fourniture d'installations aéroportuaires et des services de navigation aérienne.*

## Session 4

### Commercialisation et privatisation

---

Le succès de toute option dépendra d'une étude appropriée, menée en ayant à l'esprit les objectifs, leur clarté, l'établissement des sauvegardes nécessaires par des règlements appropriés et, de préférence, l'établissement d'une instance de réglementation indépendante.

## La coopération et la mondialisation — Qu'ont-elles à offrir?

### Résumé

La coopération et la mondialisation sont des concepts qu'incarne l'OACI. Ces concepts restent cependant nécessaires en aviation, notamment dans les domaines opérationnels. Dans le domaine économique, le Service central des redevances de route d'EUROCONTROL constitue un excellent exemple de coordination multinationale, permettant d'assurer un service uniforme, rapide et efficace à un vaste éventail de clients.

Toutefois, devant la tendance croissante à la privatisation des fournisseurs européens de services de navigation aérienne, ou à leur constitution en sociétés, qui contribue dans les deux cas à ajouter à la complexité du système et à expliquer certaines différences dans les niveaux de services, le besoin d'une étroite coopération dans d'autres domaines économiques se fait de plus en plus sentir.

La Commission d'examen des performances d'EUROCONTROL et son Groupe connexe ont publié dernièrement un rapport portant sur les questions suivantes: différence entre les coûts unitaires; question des marges brutes; divers coûts des services météorologiques; analyse comparative des coûts et importance du partage d'informations économiques.

À l'issue de l'examen de ces différents aspects, il est conclu qu'une coordination plus étroite et une plus grande transparence sont toujours nécessaires.



**Yves Lambert,**  
**Directeur général d'EUROCONTROL**

*M. Lambert, ancien Directeur de la navigation aérienne en France (1989-1993) et ancien Secrétaire général de l'OACI (1976-1988), est Directeur général d'EUROCONTROL depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1994. Ingénieur diplômé de l'École polytechnique et de l'École Nationale de l'Aviation Civile à Paris, il a commencé sa carrière en 1961 comme Chef du Service technique de l'aviation civile en Algérie, avant de devenir le Directeur de l'Organisation pour la gestion et la sécurité aéronautiques de l'Algérie. Il a ensuite été Chef du bureau des services de la circulation aérienne au sein de la Direction de la navigation aérienne en France. Il est devenu alors Représentant de la France au Conseil de l'OACI avant d'être nommé Secrétaire général de l'OACI. M. Lambert a reçu de nombreux prix et distinctions pour ses réalisations et sa contribution exceptionnelles.*

## La coopération et la mondialisation — Qu'ont-elles à offrir?

### Résumé

La coopération entre acteurs du transport aérien est une nécessité pour en assurer le développement qui est intimement lié à la mondialisation au XXI<sup>e</sup> siècle, et cela dans des conditions d'équilibre et de sécurité qui ne sont pas naturellement acquises. Les intérêts en jeu sont en effet différents voire contradictoires au départ.

- La mondialisation: inéluctable, riche de promesses, mais lourde de menaces.
  - C'est un aiguillon pour l'ouverture du secteur à la concurrence et, de ce fait, une promesse de gains de productivité et d'une offre globale de transport potentiellement accrue, de meilleure qualité, à meilleur prix. Mais c'est aussi, et il s'agit là de sa raison profonde, le résultat d'une volonté de conquête des marchés et de rémunération maximale des capitaux des investisseurs.
  - La difficulté est donc de canaliser ce mouvement vers les bons objectifs adaptés au développement du transport aérien: assurer une offre satisfaisant tout l'éventuel de la demande, sans discrimination entre zones géographiques ou types de compagnies, aussi bien au niveau des aéroports qu'à celui de la circulation aérienne.
  - Pour ce faire, la concurrence doit s'exercer dans un cadre bien délimité et préservant l'utilisateur final, le passager aérien, des risques d'un développement anarchique ou d'apparition de monopoles privés. L'existence d'États «forts» est donc plus que jamais nécessaire pour exercer pleinement leur souveraineté sur l'espace aérien dont ils sont responsables. Le renforcement des autorités régaliennes de certification, de contrôle et de définition des concessions de services doit aller de pair, voire anticiper la libéralisation du secteur.
  - Cette mondialisation ne doit pas avoir pour effet de figer les déséquilibres technologiques, voire les aggraver dans les pays en développement. Il est donc naturel d'orienter le développement de notre secteur autour des pôles de compétence qui sont déjà en place, et de demander aux investisseurs de consacrer une part importante, négociée, de leurs efforts à la formation des hommes.

La mondialisation bien préparée peut contribuer à satisfaire les aspirations du développement; la coopération entre États et acteurs en est la clé, permettant d'éviter de graves déséquilibres supplémentaires, voire des échecs retentissants.

- La coopération entre tous les acteurs du transport aérien: une nécessité.
  - La coopération entre États, plus que jamais nécessaire pour simplifier l'organisation des services, tirer parti des synergies, améliorer la qualité des services dans le contexte des nouvelles technologies satellitaires.
  - La coopération entre prestataires de services ATS, pour le bénéfice des compagnies aériennes, pour tirer parti des nouvelles technologies et mettre en œuvre les recommandations de l'OACI.



**Ousmane Issoufou Oubandawaki,  
Directeur général de l'ASECNA**

*Au moment de sa nomination à la tête de l'ASECNA, le 13 décembre 1998, M. Oubandawaki était Ministre des transports du Niger et Président du Conseil d'administration d'Air Afrique. Cet ingénieur diplômé de l'École Nationale de l'Aviation Civile de Toulouse (France) a commencé sa carrière en tant que Commandant de l'aéroport de Niamey pour ensuite exercer de hautes responsabilités nationales dans le domaine de l'aviation civile en tant que Directeur général de la compagnie Air Niger (1980-1983), puis Directeur de l'aviation civile du Niger (1983-1985). Appelé ensuite au siège de l'ASECNA à Dakar, il y a assuré successivement les fonctions de Directeur de l'Exploitation, de Secrétaire général, de Directeur administratif et financier, et enfin de Directeur des ressources humaines. En 1996, il retournait au Niger comme Ministre de la défense et était enfin nommé Directeur général de l'ASECNA après trois années de fonctions ministérielles au service de son pays.*

## Session 5

### Coopération et mondialisation

---

- La coopération entre prestataires de services ATS et leurs usagers — incontournable, car les redevances versées ne doivent financer que la production des services, aujourd’hui comme demain pour le CNS/ATM — pour recueillir les avantages escomptés des technologies satellitaires.
- La coopération entre prestataires (ATS, services d’aéroports) et fournisseurs équipementiers. La qualité de service est l’enjeu: disponibilité des équipements, interventions rapides en cas de panne, tout en maîtrisant les coûts. Cet objectif peut bénéficier de partenariats réels avec les équipementiers.

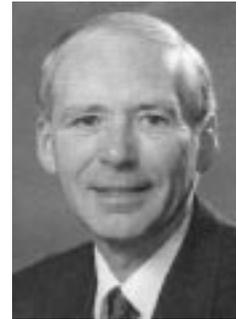
## La coopération et la mondialisation — Qu'ont-elles à offrir?

### Résumé

Certains exploitants d'aéroports de premier plan se sont mondialisés en étendant leur rayon d'action à des aéroports extérieurs à leur zone de compétence nationale. Ces exploitants d'aéroports mondialisés répondent au vœu de nombreux gouvernements qui souhaitent confier à d'autres la gestion, le développement et le financement des aéroports. À l'heure actuelle, quelque 2 % des aéroports du monde sont privatisés; la Banque mondiale estime cependant que plus de 150 autres aéroports vont l'être au cours des quelques prochaines années. D'où vient la tendance à la privatisation des aéroports et quelle extension ce modèle va-t-il connaître, en comparaison de l'approche traditionnelle d'exploitation des aéroports par l'État?

La tendance au désengagement de l'État dans ce domaine a suscité un rapprochement international de divers protagonistes — exploitants mondialisés d'aéroports, promoteurs, institutions financières et investisseurs. Ces nouveaux acteurs de l'exploitation des aéroports comme entreprises commerciales apportent des expériences et des attentes différentes. Quel est le bilan jusqu'à ce jour et est-il vraisemblable que cette tendance à la privatisation se poursuive?

Après un survol de divers modèles de privatisation, d'après l'expérience d'un exploitant d'aéroports mondialisé, Vancouver Airport Services (YVRAS), qui a des contrats pour 14 aéroports de 7 pays, cet exposé décrira les types de partenaires qui constituent un consortium ainsi que les atouts que chacun d'eux apporte à la privatisation. Le processus type de privatisation d'un aéroport et la contribution de chacun des partenaires à ce processus seront également décrits. Les objectifs de la privatisation, respectivement dans la perspective du gouvernement et dans celle des investisseurs, seront exposés. Enfin, une évaluation des avantages de la privatisation et une opinion sur ce que les passagers aériens peuvent attendre des aéroports privatisés seront présentées.



**Frank O'Neill,**  
**Président et CEO,**  
**Vancouver Airport Services Ltd.**

*M. O'Neill est Président et Chief Executive Officer de Vancouver Airport Services Ltd. (YVRAS), filiale en pleine propriété de Vancouver International Airport Authority. Il a été Directeur général de l'aéroport à Vancouver de 1987 à 1992, jusqu'à ce que cet aéroport soit transféré du Gouvernement du Canada à une autorité aéroportuaire locale. Depuis novembre 1994, il a été chargé d'établir et de diriger YVRAS pour l'offre d'expertise en gestion et exploitation des aéroports, planification et gestion des opérations avec les particuliers, planification opérationnelle et gestion de la transition. Au cours d'une carrière de plus de 35 ans consacrée à l'aviation, M. O'Neill a occupé de nombreux postes supérieurs. Il a également été Président du Conseil international des aéroports (ACI), Région Pacifique, de 1993 à 1996; membre du Conseil d'administration de l'ACI de 1993 à 1998; membre du Comité exécutif du Conseil d'administration de l'ACI de 1996 à 1998; et membre du Comité permanent des affaires économiques de l'ACI de 1992 à 1994.*

## Fournisseurs d'installations aéroportuaires et usagers des aéroports, gagnants les uns et les autres?

### Résumé

Les compagnies aériennes et les passagers sont les deux principales clientèles d'un aéroport, qui non seulement influent sur les proportions de recettes aéronautiques et extra-aéronautiques, mais contribuent aussi à sa santé financière. Pour les compagnies aériennes, les aéroports sont des plates-formes de collecte et de répartition du trafic, où les passagers choisissent de s'embarquer ou de débarquer. Pour les passagers aériens, ce sont des points de transition servant de liens avec une certaine destination lorsqu'il s'agit d'entreprendre, poursuivre ou terminer un voyage.

Pour les fournisseurs d'installations aéroportuaires, le défi à relever est la satisfaction des besoins des compagnies aériennes, des passagers et des autres usagers, l'évolution sociétale faisant que ce qui était jadis vu comme un luxe est maintenant une attente, le public étant devenu plus exigeant en toutes choses. Il est cependant possible de capitaliser cette demande à l'avantage des fournisseurs d'installations aéroportuaires par une planification et un design appropriés de l'agencement des aéroports, qui permettront une coexistence harmonieuse des commerces de détail avec les fonctions d'acheminement des passagers.

Le design et les plans de ces commerces devraient être créatifs et novateurs afin d'attirer des produits de marque haut de gamme aussi bien que des magasins d'alimentation et de boissons, dans la perspective de se procurer des recettes et d'offrir des services. En plus d'atteindre l'objectif de maximiser les recettes extra-aéronautiques, les fournisseurs d'installations aéroportuaires veulent aussi que les aéroports soient agréables pour les usagers, qu'ils leur offrent le plus haut niveau possible de commodité et de confort, et qu'ils contribuent à la promotion culturelle de leur région.

À condition d'être bien planifiée, intégrée et réalisée, la conjugaison des intérêts des fournisseurs d'installations aéroportuaires, des passagers aériens et des autres usagers aboutira assurément à une situation où chacun sera gagnant.



**Adnan bin Shamsuddin,  
Executive Director of Operations,  
Malaysia Airports Holdings  
Berhad**

*M. Adnan est Executive Director of Operations de Malaysia Airports Holdings Berhad, société cotée en bourse qui est titulaire de la licence d'exploitation de tous les aéroports de Malaisie. Diplômé en économie (Université de Malaya, 1971), il entre dans la fonction publique de son pays et est affecté au Ministère des transports. En 1975, il entreprend des études supérieures aux États-Unis, après lesquelles il est nommé, en 1977, Directeur du transport aérien au Département de l'aviation civile, où il restera 15 ans, son dernier poste étant celui de Sous-Directeur général de l'aviation civile. Fort de 29 années d'activité dans le secteur des transports et de l'aviation, M. Adnan est membre du Conseil régional de l'ACI (Conseil international des aéroports).*

## Les fournisseurs d'aéroports et les usagers y gagnent-ils tous?

### Résumé

- Copenhagen Airports A/S est une société cotée en bourse depuis 1994.
- Copenhagen Airports A/S est cotée à la Bourse danoise et compte 8 000 actionnaires.
- Copenhagen Airports A/S est tenu d'offrir des services de qualité aux compagnies aériennes à des prix équitables.
- Copenhagen Airports A/S est également tenu de créer de la valeur pour les actionnaires.
- La privatisation de l'aéroport de Copenhague est à l'origine d'une croissance explosive des recettes commerciales.
- Durant la période 1994-1999, les recettes des concessions ont doublé.
- La croissance des recettes, doublée d'une augmentation de l'efficacité, a permis à l'aéroport de Copenhague de réduire les redevances d'aéroport sept années de suite.
- Les redevances d'aéroport ont été réduites malgré de gros investissements d'infrastructure.
- La perte des ventes hors taxe a causé une augmentation des redevances d'aéroport. (Accord volontaire avec les compagnies aériennes, y compris un blocage des prix de trois ans.)
- Les recettes commerciales croissantes ont financé une bonne partie du gros programme d'investissement.



**Niels Boserup,  
Président et CEO,  
Copenhagen Airports A/S**

*M. Boserup a été nommé Président et Chief Executive Officer de Copenhagen Airports A/S en mars 1991. Après avoir étudié les mathématiques et la science, il a obtenu une maîtrise de l'Université danoise de journalisme. Il a commencé sa carrière comme rédacteur financier d'un grand journal danois (le Jyllands-Posten), et, en 1973, il a été nommé adjoint au rédacteur en chef. En 1976, il est devenu Vice-Président du groupe industriel Burmeister & Wain, responsable des relations publiques, du personnel et du marketing. De 1982 à 1991, il a été successivement Directeur et Vice-Président du groupe d'assurances danois Baltica. Ancien Président du Conseil international des aéroports, Région Europe, M. Boserup est actuellement membre du Conseil d'administration de plusieurs sociétés et organisations au Danemark.*

## Quel est le rôle de l'État dans un monde en mutation? — l'expérience irlandaise

### Résumé

L'Irish Aviation Authority (IAA) est une entreprise constituée en société, dont le capital social est détenu par l'État. C'est à la suite du rapport d'une consultation de grande ampleur menée en 1984 par le Ministre des transports qu'il a été décidé de réorganiser la fourniture des services de navigation aérienne et de réglementation, et de modifier leur structure institutionnelle.

Un nouveau Chief Executive a été nommé, la structure existante a été réorganisée, les processus de gestion ont été modifiés et des investissements importants ont été entrepris. Le programme d'investissements a été livré en avance sur le budget et dans les délais, et la réorganisation a été réalisée en accord avec le personnel des Services de navigation aérienne. À l'issue de ce processus, il existait un consensus clair sur la nécessité de changer, et le gouvernement a décidé à ce propos que le Bureau des services de navigation aérienne, qui faisait partie du Ministère des transports, devrait être transformé en société et structuré en entité distincte et autonome.

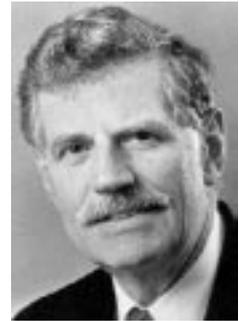
Reconnaissant qu'un contexte administratif était inadéquat du point de vue culturel, financier et pour la planification, le gouvernement souhaitait établir une entreprise commerciale qui s'occuperait des besoins multi-annuels permanents de fourniture des services de la navigation aérienne et de réglementation de sécurité de l'industrie de l'aviation. Les syndicats du personnel ont été largement consultés et ont donné leur accord au processus.

La logique de la décision gouvernementale était la suivante:

- La sécurité doit être le critère absolu de la fourniture des services et de la réglementation de l'industrie.
- L'Autorité, constituée en société, devrait avoir le contrôle de ses propres finances.
- L'Autorité devrait avoir de la souplesse en matière de dotation en personnel.
- L'Autorité devrait avoir de la souplesse dans ses dépenses d'équipement et dans ses activités.
- La rentabilité serait accrue.
- Les disciplines commerciales seraient applicables.
- Tout cela serait facilité par la structure de société et la personnalité juridique.

La loi «IAA Act» a été adoptée en 1993 par le Parlement irlandais. En vertu de cette loi, l'application de la majorité des Annexes de l'OACI est déléguée à l'Autorité, de même que les responsabilités relevant de la Convention d'EUROCONTROL. Les fonctions de Chief Executive ont été définies, comme aussi les droits du personnel et les plafonds de dépenses d'équipement. Les fonctions de l'Autorité ont également été définies, ce qui a permis de bien clarifier ses compétences dans le cadre de cette structure d'entreprise constituée en société.

Depuis les débuts de l'IAA, le bilan de sécurité de l'aviation irlandaise n'a cessé de s'améliorer. L'Autorité est restée un fournisseur efficace et rentable de services de navigation aérienne et son statut lui permet de focaliser son action stratégique en partenariat avec son personnel. La fourniture à titre commercial de services de conseil et de formation a également été développée.



**Brian McDonnell,  
Chief Executive, Irish Aviation  
Authority**

*M. McDonnell est membre du Conseil d'administration et Chief Executive de l'Irish Aviation Authority depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1994. Diplômé du Military College en 1960, il a été pendant 18 ans pilote militaire, jusqu'en 1980, et est titulaire de nombreuses décorations. Lorsqu'il quitte l'armée, il obtient ses qualifications sur avions B737-200 et B747-100 et exerce des fonctions d'inspecteur pour Aer Lingus, Aer Turas et d'autres transporteurs. Devenu en 1986 Secrétaire adjoint à la Défense, M. McDonnell est nommé en 1988 Directeur général des Services de navigation aérienne au Ministère des transports. Au cours de son expérience de plus de dix ans au plus haut niveau dans l'administration/le service public et le gouvernement/l'exécutif, il gère la transition de l'Irish Aviation Authority, dans sa structure et sa culture, du statut de département de l'administration à celui d'entreprise commerciale. M. McDonnell est aussi ex-Président du Comité national de la sûreté de l'aviation civile d'Irlande et ex-Président du Comité de gestion d'EUROCONTROL.*

## Quel est le rôle du gouvernement dans un monde en évolution?

### Résumé

Avec la tendance à la mondialisation et à la libéralisation, le rôle de l'État dans de nombreux pays a subi un changement perceptible: anciennement principal fournisseur de biens et de services, il est devenu facilitateur, surveillant et réglementeur. Le rôle moderne de l'État pour ce qui est des aéroports et des services de navigation aérienne doit prendre en compte les caractéristiques spéciales de ce secteur, et en particulier:

- les obligations prévues par la Convention de Chicago et par les accords internationaux;
- le caractère monopolistique des aéroports et des installations et services de navigation aérienne, et la nécessité de fournir une protection contre l'abus de cette position;
- la nature stratégique des aéroports en ce qui concerne la sûreté;
- les considérations primordiales de sécurité qui exigent une supervision stricte des aéroports et des installations et services de navigation aérienne;
- la mondialisation croissante de l'espace aérien du fait de l'introduction des systèmes mondiaux de navigation par satellite;
- la situation particulière de certains États, notamment les États insulaires qui dépendent du tourisme, et l'importance stratégique du secteur de l'aviation pour le développement national;
- les besoins en financement d'infrastructures et de besoins opérationnels coûteux, et la suffisance des sources de financement.

Tous ces points font ressortir le fait que le rôle de l'État dans le secteur de l'aviation ne peut être tout simplement minimaliste, et que les mécanismes déployés doivent être suffisants pour faire en sorte que les caractéristiques spéciales du secteur aéronautique soient convenablement prises en compte.

Les stratégies appropriées à déployer exigeront un cadre de réglementation pertinent afin de répondre aux besoins des différents pays. Il se peut qu'aucun modèle uniforme ne puisse être mis au point. Mais parmi les diverses approches, les suivantes pourraient être utilement adaptées:

- l'établissement d'entités autonomes grâce à la création de sociétés indépendantes du secteur public et suffisamment financées;
- l'établissement de sociétés sans but lucratif suffisamment financées comme NAV Canada;
- l'adoption d'un modèle de privatisation des aéroports qui pourrait être particulièrement approprié pour les aéroports à forte densité de trafic. Tout modèle de privatisation doit cependant prévoir des objectifs fondamentaux, y compris les garanties suivantes: obligations compatibles avec la Convention de Chicago et avec les orientations de l'OACI; sécurité et sûreté; financement suffisant; normes de performance; redevances raisonnables et non discriminatoires; et protection des consommateurs (usagers des aéroports et des services de la circulation aérienne).

Le réglementeur jouera un rôle important pour l'État comme défenseur d'intérêts et pour exiger le respect des objectifs. L'État ne peut tout simplement rester sur la touche dans les pays où les aéroports et l'aviation sont des actifs stratégiques dont dépend fortement l'économie. Si l'exploitant privé ne s'acquitte



**Kenneth O. Rattray,**  
**Solicitor General (Jamaïque)**

*M. Rattray a reçu sa formation à l'École Beckford & Smith et à l'Université de Londres, et détient une licence en droit (1956), une maîtrise en droit (1960) et un doctorat en droit des sociétés (1966). Il est Solicitor General de la Jamaïque depuis 1972. Il participe activement à des questions de droit constitutionnel et international, à la réforme et à la privatisation du secteur public, et a apporté d'importantes contributions dans ces domaines. Il a participé à des négociations internationales nombreuses et diversifiées portant notamment sur des questions d'aviation civile, la Communauté et le Marché commun des Caraïbes, le financement international, le développement des ressources naturelles, le droit de la mer et les droits humains. Il participe activement aux travaux de l'OACI depuis 1964. Durant sa carrière, M. Rattray a obtenu de nombreuses distinctions et de nombreux prix, notamment l'«Honour of Commander of the Order of Distinction» (1974) et l'«Order of Jamaica» (1983). En 1998, il a été le lauréat du prix Edward Warner, distinction la plus élevée dans le monde de l'aviation civile, en reconnaissance de sa contribution au développement de l'aviation civile internationale, particulièrement dans le domaine juridique.*

## Session 7

### Réglementation économique

---

pas de ses responsabilités, l'État devra intervenir. Dans des situations stratégiques, le rôle de l'État est celui de garant. En tous cas, les obligations prévues par la Convention de Chicago et par d'autres accords internationaux continueront à incomber à l'État en dépit de la privatisation des installations et services ou de la création d'entités autonomes ou autres.

## À quoi peuvent s'attendre les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle?

### Résumé

Il n'est pas exagéré de dire qu'à l'aube du nouveau millénaire, l'industrie du transport aérien connaît une crise de capacité. La demande de voyages aériens dans le monde entier a très fortement augmenté dans le courant de la dernière décennie. Du fait du développement important de l'économie mondiale, on peut s'attendre à une croissance continue de l'aviation. Comme cette croissance doit s'accomplir sans dégradation de la sécurité, il faut prendre des mesures pour atténuer ou modifier les obstacles suivants:

- **Services de contrôle de la circulation aérienne et services de navigation aérienne**  
Dans certaines parties du monde (aux États-Unis et en Europe) le désordre règne dans le système actuel, qui ne peut tout simplement pas faire face au trafic existant, sans parler du trafic futur. Les rivalités transfrontalières et les systèmes sol démodés doivent être éliminés. Les systèmes CNS/ATM de l'OACI devraient servir de schéma directeur pour l'avenir.
- **Infrastructure**  
D'énormes investissements dans les aéroports et les installations connexes doivent être faits pour répondre à cette croissance. La meilleure façon de le faire est de donner libre cours aux forces du marché, sans restrictions politiques et environnementales.
- **Compagnies aériennes**  
Du fait de la croissance rapide du trafic et des alliances, il n'est plus possible dans certaines régions de répondre aux demandes d'aménagement des horaires des compagnies aériennes. La situation est aggravée par l'arrivée de nouveaux avions à réaction régionaux à faible capacité dans des marchés à haute densité, qui contribuent à l'encombrement et à l'inefficacité.
- **Contraintes**  
Les contraintes artificielles comme la réglementation excessive par les gouvernements, les taxes et les restrictions déraisonnables de sûreté et d'environnement doivent être supprimées. La capacité du système actuel pourrait être fortement améliorée par l'élimination ou la réduction de ces contraintes.



**Jonathan Howe,**  
**Directeur général, Conseil**  
**international des aéroports (ICI)**

*M. Howe est Directeur général de l'ICI depuis septembre 1997. Depuis 40 ans, il a travaillé dans presque tous les aspects de l'aviation, comme pilote, juriste et administrateur. Durant les nombreuses années qu'il a passées à la Federal Aviation Administration (FAA) des États-Unis, M. Howe a supervisé la certification de nouveaux aéronefs, dirigé les activités juridiques et de réglementation de la FAA, et été l'administrateur de la plus grande région de la FAA. Après avoir quitté la FAA en 1986, il est devenu Président-Directeur général de la National Business Aircraft Association (NBAA). De 1992 à 1997, il a été partenaire du cabinet d'avocats Zuckert, Scoutt & Rasenberger, où il a participé de très près aux nombreuses activités d'aviation internationale de sa firme.*

## Le défi à relever par les fournisseurs de services de navigation aérienne

### Résumé

Le défi à relever par les fournisseurs de services de navigation aérienne (ANS) peut se résumer comme la satisfaction des besoins des compagnies aériennes, des aéroports et des autres usagers par la fourniture constante de services sûrs, efficaces et économiques. À mesure que le trafic s'accroît, ces tâches deviennent toujours plus exigeantes pour les organismes internationaux et les fournisseurs de services eux-mêmes. Les aspects suivants exigent une attention particulière:

- Introduire, en temps utile, les nouvelles technologies et les nouveaux systèmes, en utilisant les systèmes CNS/ATM pour acheminer le trafic grandissant dans les régions à forte densité et permettre, dans le monde entier, une plus grande efficacité des opérations des compagnies aériennes.
- Réaliser des améliorations de la sécurité, de manière à renforcer chez les passagers le sentiment que l'avion est un mode de transport sûr, malgré la croissance du trafic.
- Accroître l'efficacité des activités ANS, de manière à fournir des services qui «en donnent pour leur argent» aux clients.
- Améliorer les relations entre le fournisseur et le client — focalisation accrue sur le client — pour clarifier les besoins des usagers et assurer la compréhension mutuelle des problèmes afférents à la satisfaction de ces besoins.
- Veiller à ce que les fournisseurs de services aient la liberté de faire leur travail dans un cadre réglementaire, tant international que national, qui protège les intérêts du citoyen.

En répondant à ces besoins, le monde de l'aviation doit tirer les enseignements des améliorations majeures qui ont été réalisées au profit des usagers dans d'autres domaines tels que les communications. Ceci suggère qu'il convient de revoir les rôles traditionnels des acteurs de la fourniture des services ANS, afin de différencier plus clairement les rôles des instances de réglementation et des fournisseurs de services. Il est également important que les fournisseurs de services soient encouragés à se comporter davantage comme membres d'une industrie de services et moins comme de traditionnelles instances de réglementation du trafic gouvernementales. Le rôle de l'OACI en ce qui concerne l'établissement des normes et technologies applicables à l'aviation demeure capital. Ses décisions doivent être obligatoires pour les États membres et être imposées aux fournisseurs de services à travers le processus de réglementation.

L'OACI recommande depuis un certain temps que les États examinent, lorsqu'il y a lieu, l'établissement des fournisseurs de services de navigation aérienne comme entreprises autonomes, et ils sont plus de 20 à l'avoir déjà fait. Cela permet d'habiliter le fournisseur de services et d'encourager chez lui le comportement approprié pour accomplir les tâches mentionnées plus haut. Le fournisseur sera incité en premier lieu à agir en organisme industriel, avec les libertés et les obligations que cela implique. Cela lui permettra d'obtenir rapidement et efficacement des financements bancaires pour ses investissements et facilitera la séparation des fonctions de fourniture de services et de réglementation.

La constitution d'entreprises autonomes offre la perspective d'améliorer les performances de fourniture des services ANS, de façon que les retards accrus qui ont suscité tant de préoccupations ces dernières années puissent devenir une chose du passé et le demeurer.



**Derek J. McLauchlan,**  
**Secrétaire général, Civil**  
**Air Navigation Services**  
**Organisation (CANSO)**

*M. McLauchlan a passé le début de sa carrière dans l'industrie des satellites, d'abord à la British Aircraft Corporation, puis au European Space Technology Centre aux Pays-Bas, avant d'être nommé Directeur général Espace chez Marconi Space and Defence Systems. Il a été pendant 12 ans Directeur de l'ingénierie pour les macroordinateurs chez ICL. Entré en 1989 à NATS (services nationaux de la circulation aérienne du Royaume-Uni) en qualité de Directeur général, projets et ingénierie, il est devenu son premier Chief Executive, poste qu'il a occupé de 1991 à 1997. À sa retraite de NATS, il a accepté une invitation à établir, à Genève, un nouvel organisme, la Civil Air Navigation Services Organisation, dont il est le Secrétaire général. Ingénieur agrégé, M. McLauchlan est titulaire d'un B.Sc. de l'Université de Bristol. Membre de la Royal Aeronautical Society, de l'Institute of Physics et de l'Institution of Electrical Engineers, le titre de CBE lui a été décerné en 1998 pour services rendus à l'aviation.*

## À quoi peuvent s'attendre les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle?

### Résumé

La liberté de mouvement, tout comme les autres libertés fondamentales, est devenue une aspiration légitime de tout être humain, et l'aviation commerciale internationale joue un rôle central dans l'épanouissement de ces aspirations. L'industrie du transport aérien international apporte d'importants avantages sociaux et économiques; elle est le principal moteur du secteur de l'économie au développement le plus rapide, à savoir les voyages et le tourisme.

Ce secteur génère actuellement 192 millions d'emplois (8 % des emplois dans le monde) et 3 500 milliards \$US en production économique brute (12 % de la production mondiale). La demande de voyages internationaux augmente à un taux annuel de plus de 5 %.

À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, les aéroports et les services de navigation aérienne doivent faire face à un défi énorme, qui est de contribuer à répondre à cette demande des voyageurs, et ceci de façon sûre, rentable et efficace.

Malgré le rôle clé qu'elles jouent dans la fourniture des services de transport aérien au public, les compagnies aériennes doivent dépendre de la disponibilité d'un réseau efficace d'agents de voyages et d'agents de fret, d'aéroports efficaces et non encombrés, ainsi que de services de navigation aérienne fiables et rapides.

Les politiques actuellement appliquées dans de nombreuses régions du monde en matière d'aviation manquent de cohérence:

- Les marchés ont été largement, sinon entièrement, déréglementés.
- Les compagnies aériennes ont été privatisées et placées dans des situations de concurrence extrême.
- Or, les fournisseurs d'infrastructure restent figés dans des procédures gouvernementales et ne sont pas libres de réagir comme ils l'entendent aux forces du marché.

Ce manque de cohérence dans les politiques aéronautiques limite artificiellement la demande et perpétue en quelque sorte la réglementation.

Cette anomalie a été reconnue au dernier Sommet économique mondial tenu à Davos et a donné lieu à la Déclaration de Davos sur les voyages et le tourisme, qui prie instamment les gouvernements de faire en sorte que les infrastructures deviennent tributaires des marchés.

Par ailleurs, le processus de privatisation et de constitution en sociétés des infrastructures demande des sauvegardes appropriées pour éviter les comportements monopolistiques et anti-économiques. Tel a été le thème d'une étude approfondie exécutée durant la Foire internationale de l'air et de l'espace (FIDAE) tenue à Santiago (Chili), qui a inspiré la Déclaration de Santiago.

L'IATA appuie fermement les deux déclarations et a proposé à la présente Conférence un certain nombre de recommandations relatives aux méthodes d'établissement et d'imputation des coûts pour les infrastructures.



**Pierre Jeannot,**  
**Directeur général et PDG de**  
**L'Association du transport aérien**  
**international (IATA)**

*Élu Directeur général de l'IATA en 1991, M. Jeannot a fait fonction de Directeur général désigné en 1992 avant de prendre ses fonctions officielles le 1<sup>er</sup> janvier 1993. Après avoir étudié la physique et les mathématiques à l'Université Sir George Williams (devenue depuis l'Université Concordia) et la gestion des entreprises à l'Université McGill à Montréal, il a ensuite étudié les mathématiques statistiques à l'Université de New York avant d'entamer une brillante carrière dans l'industrie du transport aérien au Canada. De 1984 à 1990, il a occupé les postes de Président Directeur général d'Air Canada. Il a quitté la compagnie aérienne après y avoir occupé des postes de cadre dans plusieurs départements clés, notamment les ventes, le marketing, la planification stratégique et les services techniques. Ses réalisations lui ont valu de nombreuses récompenses et distinctions, dont le titre d'Officier de l'Ordre du Canada (1989), le titre de Chevalier de la Légion d'honneur de la France (1991), ainsi que la Médaille d'indépendance de premier ordre de la Jordanie (1995).*

## Session 8

### Grands défis

---

Enfin, le moment est venu de reconnaître plus formellement, dans le cadre d'accords de niveau de services appropriés, la relation client/fournisseur qui existe entre, d'une part, les aéroports et les fournisseurs ANS, et d'autre part, les compagnies aériennes.

## Qu'est-ce qui attend les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle?

### Résumé

Qu'est-ce qui attend les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle? Une demande sans relâche de voyages, mais des perspectives de plafonnement des services court-courriers pour des raisons environnementales. Une concurrence sans merci. Un fléchissement en 2002-2005. La commercialisation des services ATC passant par une redéfinition des secteurs d'espace aérien de route sur une base économique et non plus sur la base des frontières nationales. De nouvelles générations d'avions de ligne plus grands et des petits avions qui prolifèrent comme des fourmis sur les aéroports et les réseaux ATC les plus actifs. Une révolution informatique dans les systèmes d'acheminement des aéronefs, des passagers, des bagages et du fret. Une pénurie de pistes mais une pléthore de restrictions complexes en matière d'environnement et d'utilisation des terrains. Un tissu grandissant d'alliances entre compagnies aériennes, exigeant des aéroports et des fournisseurs de services ATC davantage ce qu'il leur est possible de donner.

De tout cela, le plus grand défi est la gestion de nouvelles générations de systèmes informatiques. Deux problèmes majeurs se posent:

- L'introduction de solutions modernes fondées sur les logiciels dans des systèmes ATM complexes.
- La dépendance grandissante vis-à-vis de réseaux de télécommunications mondiaux, de statut privé et seulement partiellement réglementés, pour les services d'acheminement des passagers, du fret et des bagages.

Nous vivons les premières années de l'ère informatique. Mais la technologie nous échappe peu à peu — demandez à tout pays qui a tenté d'édifier *ex nihilo* un centre moderne de services ATC de route. Selon le professeur Les Hatton de l'Université de Kent (Royaume-Uni), le succès d'un tel projet est très aléatoire. Il y a tout simplement trop de possibilités d'erreurs de logiciels et, une fois qu'il existe des défauts dans le système, il devient de plus en plus difficile de les extirper. Il est possible que les logiciels, tels qu'ils sont actuellement appliqués, soient tout simplement incompatibles avec les activités ATC et les exigences de fiabilité à 100 %.

Selon Ian Angell, Chef du département des systèmes d'information de la London School of Economics, la génération actuelle de systèmes informatiques accélère l'inégalité, exclut de larges secteurs de la société et rend plus difficile pour les gouvernements le suivi d'organismes opérant simultanément dans le monde entier.

À mesure que les administrations nationales, les aéroports, les compagnies aériennes et les organismes ATC seront plus nombreux à sous-traiter les tâches clés — comme ils vont devoir le faire pour rester compétitifs — ils risquent de perdre le contrôle des éléments essentiels de leurs activités. C'est la complexité grandissante de ces systèmes qui pose problème — qu'il s'agisse de retrouver des bagages égarés, d'assurer des liaisons de données air-sol fiables, de resserrer les systèmes de sûreté aéroportuaires ou d'assurer la fiabilité à 100 % des procédures



### **Philip Butterworth-Hayes, Éditeur, Jane's Information Group**

*Éditeur fondateur de Jane's Airport Review et actuel éditeur de Jane's Aircraft Component Manufacturers, M. Butterworth-Hayes est depuis plus de 15 ans auteur et commentateur à la radio et à la télévision sur les questions relatives aux aéroports et au contrôle de la circulation aérienne (ATC); on lui doit notamment la publication de Airports International, Jane's Guide to Military Aircraft (1998) et Interavia Aerospace Review. Consultant en aviation auprès de BBC Television, il organise entre 1991 et 1999 le programme des intervenants pour la conférence ATC de Maastricht. Il est aussi l'auteur de plusieurs publications spécialisées du Jane's Information Group, notamment The Market for ATC Equipment (1997, 1998), The Market for Civil Aircraft (1998) et The CNS-ATM Market (1998). Depuis 1992, il est le correspondant européen d'Aerospace America (que publie l'American Institute of Aeronautics and Astronautics, Washington). Après un B.A. spécialisé de l'Université de Hull obtenu en 1976, M. Butterworth-Hayes a enseigné plusieurs années en Afrique du Nord. C'est en 1984 qu'il a entrepris sa carrière d'auteur et commentateur sur les questions d'aviation civile.*

## Session 8

### Grands défis

---

d'atterrissage automatique utilisant les satellites. Qui possède toutes ces données? Qui est juridiquement responsable à chacun des stades de la chaîne? L'aéroport et la compagnie aérienne peuvent-ils avoir l'assurance d'être constamment en mesure de conserver la maîtrise des normes, ou de pouvoir modifier radicalement à bref délai des systèmes ou des procédures?

L'ère informatique a ses attraits, mais peut-être ne comprenons-nous pas encore entièrement toutes ses ramifications.

## Qu'est-ce qui attend les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle?

### Résumé

Pour les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne, les exigences fondamentales à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle vont rester inchangées. Ce sont la sécurité, la capacité et l'efficacité.

Toutefois, les fournisseurs devront faire face non seulement à un trafic grandissant, comme précédemment, mais aussi à une foule de mutations et d'évolutions. Collectivement, tout cela pose des défis qui peuvent être conflictuels et qui ont des incidences significatives sur les coûts des fournisseurs et leurs enjeux essentiels.

Un trafic qui s'accroît n'est rien de nouveau en soi, mais lorsqu'il atteint des niveaux beaucoup plus élevés, la tâche de l'acheminer efficacement, en toute sécurité, devient redoutable, exigeant d'énormes investissements aussi bien qu'une coopération et une coordination meilleures entre fournisseurs de services.

Se greffent sur cette tâche certains changements et évolutions déjà en cours dans l'industrie du transport aérien, mais qui sont susceptibles de s'intensifier, les plus significatifs étant les suivants:

- La libéralisation grandissante des accords sur les services aériens n'amènera pas seulement des accroissements du trafic, mais aussi une plus forte probabilité de modifications de la structure des courants de trafic, ce qui entraînera d'une part le besoin d'augmentations de capacité, et d'autre part des incertitudes quant à l'utilisation constante de ces capacités.
- De même, les alliances entre compagnies imposeront une demande accrue de capacité et de flexibilité de la part des fournisseurs, tout en injectant un élément d'incertitude accru dans les courants de trafic. Les alliances pourraient aussi exercer une pression à la baisse sur les redevances perçues par les prestataires.
- La privatisation des aéroports et des services de contrôle de la circulation aérienne pourrait devenir plus courante. La gestion de ces entreprises privatisées sera soumise à d'intenses pressions en vue de l'obtention de retours sur investissements suffisamment attrayants pour leurs actionnaires. Peut-être la pression est-elle moins forte pour les entités non privatisées mais elle existe néanmoins; en effet, même les gouvernements insistent de plus en plus sur une approche commerciale de la fourniture des installations aéroportuaires et des services de navigation aérienne.

Sur le front technique, les fournisseurs d'installations aéroportuaires devront se tenir à jour et exploiter les nouvelles technologies — CNS/ATM et informatique par exemple. De nouvelles mentalités seront nécessaires pour tirer parti mondialement de tous les avantages de ces technologies, pour rendre possible une plus grande efficacité à moindre coût, le plus tôt étant le mieux.

Dans l'ensemble, les fournisseurs rencontreront davantage de concurrence dans un climat de plus fortes demandes de capacité et de plus grande incertitude. Le défi à relever est de se montrer aptes à la concurrence, tout en comprimant les coûts et en obtenant des retours sur investissement positifs. Les enjeux sont plus élevés, les rendements plus incertains.



**Wong Woon Liong,**  
**Directeur général, Autorité de**  
**l'aviation civile de Singapour**

*M. Wong est Directeur général de l'Autorité de l'aviation civile de Singapour (CAAS) depuis le 1<sup>er</sup> avril 1992. Il a été chercheur du Plan de Colombo et est titulaire d'un diplôme spécialisé en génie aéronautique de l'Université de New South Wales (Australie) et d'un M. Sc. du Massachusetts Institute of Technology (États-Unis). Il a suivi le programme de gestion avancé de l'Université de Harvard (États-Unis) et le programme pour cadres supérieurs de l'INSEAD (France). Il est membre du conseil d'administration de CAAS et des conseils d'administration de deux entreprises de logistique et aérospatiales de Singapour cotées en bourse — S CWT Distribution et Singapore Technologies Aerospace. Il est Président de Singapore Changi Airport Enterprise, filiale en pleine propriété de CAAS, qui s'occupe de consultation et d'investissement en aéroports/aviation. Secrétaire-trésorier du Conseil régional pour la Région Pacifique de l'ACI (Conseil international des aéroports), il siège aussi au Conseil d'administration mondial de l'ACI.*

## À quoi peuvent s'attendre les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle?

### Résumé

Du point de vue africain, on peut prévoir plusieurs défis pour les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne:

- Sécurité du vol par opposition à la croissance du nombre de passagers: les préoccupations du grand public concernant la sécurité du vol en général et en Afrique en particulier deviennent un obstacle à la croissance prévue du trafic.
- Attentes du client: les demandes croissantes des consommateurs avertis et les réponses que donnent à ces demandes certains aéroports et compagnies aériennes appellent une harmonisation des systèmes et procédures.
- Contraintes de capacité: la croissance du trafic et les grands aéronefs du futur vont compliquer les problèmes de conception et de capacité des aéroports et des services de navigation aérienne (encombrement des aéroports et de l'espace aérien). La coordination de l'espace aérien entre FIR posera également un problème en Afrique.
- Besoins en capitaux: les gouvernements continuent à connaître des problèmes de financement du niveau voulu des installations et de l'infrastructure vu la concurrence entre les diverses priorités nationales. La plupart des institutions de prêt n'accordent plus de prêts concessionnels, et vu le risque d'instabilité politique, les conditions de prêt sont strictes et le coût du capital est trop élevé.
- Ressources humaines: l'incompatibilité entre la lenteur du développement des ressources humaines en aviation et les progrès rapides de la technologie pourrait mener à de sérieux problèmes.



**Andy Mensah,**  
**Directeur général, Autorité de**  
**l'aviation civile du Ghana**

*Le Lt-col. Mensah a reçu son enseignement à l'École Mfansipim au Ghana. Il a été employé de Cassleton & Co., Chartered Accounts (actuellement KPMG) avant d'entrer à l'École de formation de l'Académie militaire du Ghana, en 1964, pour commencer une carrière militaire. Il est devenu sous-lieutenant dans l'Armée de l'air du Ghana en octobre 1965 et a pris une retraite volontaire des Forces armées du Ghana avec le rang de lieutenant-colonel d'aviation, en mars 1983. Cette même année, il est entré au service de GDC Ltd (Ghana) comme gestionnaire des ressources humaines. Il a été nommé Directeur général de l'aviation civile du Ghana en août 1988. Durant sa carrière, il s'est distingué par une série de réalisations comme Directeur général de l'aviation civile du Ghana et a obtenu de nombreux et prestigieux prix militaires et civils, dont celui de meilleur cadet d'aviation, le prix d'excellence du millénaire du Ghana et le prix de l'aviation africaine pour l'Administration de l'aviation civile du Ghana.*

## À quoi peuvent s'attendre les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle?

### Résumé

L'on sait que, sauf peut-être dans le cas des aéroports construits au cours des dix dernières années, la plupart des systèmes aéroportuaires actuellement en exploitation dans le monde nécessiteront d'énormes investissements, ainsi qu'une participation accrue du secteur privé, pour pouvoir répondre à la demande croissante de capacité et pour respecter les nouvelles procédures relatives à la sécurité, à la sûreté et au traitement du trafic et des aéronefs.

L'administration des systèmes aéroportuaires deviendra extrêmement complexe. Les administrations privées auront à faire face à de nombreuses difficultés: investissements élevés, actionnaires exigeants, perspectives incertaines et faiblesse du marché (utilisateurs). Les administrations publiques connaîtront les mêmes problèmes, exacerbés par l'indifférence évidente des gouvernements aux besoins d'investissements dans ce secteur.

Pour répondre à de tels défis, l'administration des aéroports et des services de navigation aérienne devra faire l'objet de changements radicaux. Une des tâches les plus importantes qui nous revient sera donc de préparer, au sein de nos organisations respectives, les ressources de gestion et de main-d'œuvre nécessaires.

En d'autres termes, le plus important impératif pour les aéroports et les systèmes de navigation aérienne, au seuil du nouveau millénaire, est de trouver des solutions aux problèmes de capacité actuels, tout en maintenant un niveau de sûreté et de sécurité égal, voire supérieur, au niveau réalisé jusqu'ici.

La croissance du transport aérien se poursuivra sans relâche et entraînera des répercussions sur tous les États. Les administrations de l'aviation civile qui ont réalisé des exercices de planification stratégique auront déterminé les facteurs qui menacent et limitent leurs systèmes devant la croissance de la demande, ainsi que les problèmes liés à l'obtention des ressources financières nécessaires. Mais pour la majorité des pays en développement, un obstacle encore plus formidable sera de se doter d'un personnel compétent.

Les nouveaux systèmes de navigation aérienne sont généralement bien définis en termes d'ingénierie ou de technologie. Par contre, les plans d'organisation et d'administration de ces systèmes en sont encore à l'étape théorique et, dans la plupart des administrations nationales, ils ne sont connus que d'une poignée d'experts.

La privatisation des services de navigation aérienne est encore très limitée, et il incombera donc aux divers gouvernements de former les nouveaux administrateurs et techniciens dont on a besoin pour ces systèmes. Ce pronostic n'est guère rassurant quand on connaît la lenteur caractéristique de réaction du secteur public aux nouveaux besoins.



**José Manuel Sánchez,**  
**Directeur de l'Institut**  
**panaméricain de l'aviation**  
**civile (ancien Directeur de**  
**la planification de la Direction**  
**de l'aviation civile du Chili)**

*Durant ses 30 ans de carrière à la Direction de l'aviation civile du Chili, M. Sánchez a occupé divers postes de cadre dans les domaines du contrôle de la circulation aérienne, de la navigation aérienne et du transport aérien. Alors qu'il était Directeur de la planification (poste qu'il occupera jusqu'à son départ), chargé de la planification stratégique et de la modernisation, M. Sanchez a mené avec succès un programme de privatisation des principaux aéroports du pays. Il a aussi participé activement aux travaux de l'OACI et d'autres organisations de l'aviation civile, telles que la Commission latino-américaine de l'aviation civile, et il a plus de 12 ans d'expérience dans la mise en œuvre de projets d'assistance technique de l'OACI dans divers pays d'Amérique latine. M. Sánchez est actuellement le Directeur de l'Institut panaméricain de l'aviation civile «Dr. Assad Kortaite», qui est situé au Panama et géré par l'OACI.*