

REPUBLIQUE DU SENEGAL



Un peuple-un but- une foi

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

INSTITUT SUPERIEUR DES TRANSPORTS – MEMBRE DU GROUPE SUP DE CO DAKAR



Boulevard de l'Est rue 3 prolongée Point
E. BP : 21354 Dakar – Tel : 33 859 95 95 /
33 823 25 14 Fax : +221 33 860
52 02 www.supdeco.sn/ / ist@supdeco.sn



7, Avenue Faidherbe – BP : 21354
Dakar – Sénégal – Tel : (+221) 33 849
69
19 Fax : +221 33 821 50 74
www.supdeco.sn/
supdeco@supdeco.sn

Thème : ANALYSES DES PROBLEMES DES COMPAGNIES AERIENNES EN AFRIQUE

Mémoire de Fin D'Etudes Pour l'Obtention du Bachelor en Logistique
et Transport

Présenté par :

✦ **Mouhamadou Moustapha MBAYE**

Sous la direction de :

Mr DJIBY LY

Enseignant Chercheur à l'IST

Année académique : 2018 – 2019

DEDICACES

Ce mémoire est dédié à toutes les personnes qui nous ont soutenues durant tous notre cursus à l'IST, ainsi qu'à toutes nos familles respectives. Particulièrement à :

- ✚ A nos parents qui nous ont soutenues tout au long de notre cursus en nous offrant tout ce dont nous avons besoin et avoir fourni beaucoup d'efforts pour notre réussite.
- ✚ A tous nos professeurs et encadreurs a l'IST.
- ✚ Ainsi qu'à toutes les personnes dont nous avons oubliées de citer.

REMERCIEMENTS

Nous exprimons nos sincères remerciements à l'endroit de toutes nos familles et aux autres personnes qui ont contribué de près ou de loin à ce mémoire. Nous tenons à remercier tout le personnel de l'AIBD ainsi que ceux de la Haute Autorité Aéroportuaire pour leur hospitalités durant les nombreuses visites dont nous y avons effectuées, ainsi qu'à Mr El Hadj Mansour Diop experts sénégalais de l'industrie du transport aérien de nous avoir accordé son temps à répondre à nos question. Nos remerciements vont également à tous le personnel de l'Asecna pour leur professionnalisme. À notre Directeur de Mémoire Mr DJIBY LY Enseignant Chercheur à l'IST pour sa disponibilité et tous les efforts qu'il a fournis pour la réalisation de ce Mémoire. Nous tenons aussi à remercier toute l'administration de l'Institut Supérieur de Transport, nos camarades de promotion qui nous ont accompagnés tout au long de travail.

AVANT-PROPOS

Première Business School du Sénégal, le Groupe Supdeco Dakar forme des managers de haut niveau dans tous les métiers du management et des TIC depuis 1993.

A l'affût des mutations d'une économie en perpétuel mouvement, Supdeco a su se développer au fil des années, pour devenir un groupe rayonnant, renfermant en son sein Treize (13) pôles de formation supérieure de haute qualité et un incubateur académique d'entreprise.

24 ans après sa création, l'objectif de Supdeco reste le même :
« *Former des managers polyvalents avec une expertise avérée dans tous les métiers du management et des TIC, doter les institutions publiques et privées d'Afrique de cadres ayant une vision stratégique et outillés pour faire face aux défis d'un monde en perpétuelles mutations.* ».

Le programme du BACHELOR met l'accent sur une approche scientifique qui va permettre d'analyser, de résoudre des problèmes d'ordre logistique, de solutionner des questions de mobilité et de fluidité des échanges de biens et de services, de conseiller par l'expertise acquise en 3 ans de formation, les différents opérateurs ou décideurs politiques et économiques.

Dans le parcours LMD, le BACHELOR, « version internationale » de la Licence, permet aux étudiants de disposer d'un diplôme de type Bac+3, extrêmement prisé par les PME/PMI à la recherche de spécialistes de niveau plus élevé que celui des techniciens supérieurs (BTS).

D'origine anglo-saxonne, il est largement adopté par de nombreuses universités et par la quasi-totalité des Grandes Ecoles d'expression française.

Il parachève le parcours académique de l'IST en instituant le seul diplôme qui manquait.

Le BACHELOR offre à l'étudiant les possibilités d'intégrer directement la vie professionnelle avec un très bon niveau et/ou de poursuivre les études de type Master 1 immédiatement accessibles.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Chapitre I. Le cadre de l'étude

I. L'historique

II. La problématique

II.1. Les questions de recherche

II.2. Les hypothèses de recherche

II.3. Les indicateurs de recherche

II.4. Objectifs

Chapitre II. Le cadre Analytique et Recommandation

I. Résultats obtenus par des moyens d'investigation (entretien, échantillonnage, questionnaire, etc.)

1. La méthodologie de recherche

2. Recherche documentaire

a. Revue critique de la littérature

b. L'échantillonnage

c. Les outils de collectes de données

II. Analyse par la matrice SWOT (Forces, faiblesses, opportunités et menaces)

1. Présentation des résultats d'enquête

a. L'industrie du transport aérien en Afrique

b. L'organisation de l'exploitation du transport aérien

2. Analyses des résultats

a. L'avenir des compagnies africaines

LISTES DES ABREVIATIONS

ANACIM : Agence Nationale de l'Aviation Civile et de la Météorologie

OACI : Organisation de l'Aviation Civile Internationale

ADS : Aéroport Du Sénégal

ASECNA : Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar

AIBD : Aéroport International Blaise Diagne de Diass

LSS : Léopold Sédar Senghor

CAFAC : Commission Africaine de l'Aviation Civile

CARAS : Commission d'Amendement des Règlements Aéronautiques du Sénégal

MUTAA : Marché Unique du Transport Aérien en Afrique

IATA : Association Internationale du Transport Aérien

RSFTA : Réseau du Service Fixe de Télécommunications Aéronautiques

DNAA : Direction de la Navigation Aérienne et des Aérodrômes

DCS : Direction du Contrôle de la Sécurité

DSF : Département Sûreté et Facilitation

DNSA : Département des Normes et de la Sécurité d'Aérodrômes

CNS : Communication Navigation Surveillance

SSR: Radar Secondaire de Surveillance

VHF: Very High Frequency (Très Haute Fréquence)

ACAS: Système Anticollision Embarqué

SSLI: Service de Sauvetage et de Lutte contre l'Incendie

VOR : Omnidirectional Radio Range

INTRODUCTION

Le transport aérien est considéré comme le mode de transport le plus fiable et le plus rapide même si comportant d'énormes inconvénients comme le prix élevé et une faible charge transportée. La plupart des Etats d'Afrique en général mais particulièrement d'Afrique de l'ouest connaissent d'énormes difficultés dans la mise en œuvre et la gestion de leur compagnie. Le transport aérien est une priorité pour la relance de l'économie Africaine, de son tourisme, de l'intégration régionale. Il est le seul moyen d'accès aux régions enclavées ou isolées. Dès lors, les états africains ont tout à gagner dans, la mise en œuvre et le maintien d'un système aéronautique fiable, car contribue à améliorer le climat à l'investissement étranger. Le développement du transport aérien s'avère par conséquent indispensable à l'intensification du commerce, comme du tourisme, entre les Etats africains d'une part, entre l'Afrique et le reste du monde d'autre part. Par ailleurs, le transport aérien facilite la communication entre les peuples, ce qui permet, à l'intérieur de l'Afrique, la construction de l'union politique et, en dehors, la participation active de l'Afrique à la mondialisation. Il réduit la pauvreté car son industrie contribue au commerce interrégional, élève le revenu des habitants, stimule le tourisme, favorise ainsi la croissance durable et produit des emplois. On estime que dans les 20 prochaines années, près de 6 millions d'emplois en Afrique dépendront du transport aérien. La productivité par emploi dans le transport aérien est très élevée car le PIB par employé généré par l'aviation est de 3.5 fois supérieur à la moyenne de celui généré par les autres industries, de plus aujourd'hui, il contribue à hauteur d'environ 10 milliards USD au PIB du continent. Différentes études réalisées prévoient une augmentation conséquente du trafic aérien africain dans les prochaines années, la classe moyenne africaine ayant plus en plus accès aux voyages en avion d'une part et l'Afrique développant grandement des échanges économiques et commerciaux avec la chine et l'inde d'autre part sont des facteurs qui selon les économistes du secteur favorisent cette évolution. Le trafic international, a progressé d'après les chiffres publiés par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), le nombre de passagers des vols réguliers a atteint 4,3 milliards en 2018, soit une hausse de 6,1 % par rapport à l'année précédente. Le nombre de départs s'est élevé à environ 38 millions à l'échelle mondiale, et le trafic passagers dans le monde, exprimé en passagers-kilomètres payants (PKP) réguliers, a augmenté de 6,7 %, atteignant quelque 8 200 milliards de PKP, ce qui correspond à une légère baisse par rapport aux 7,9 % réalisés en 2017. Plus de la moitié

des touristes qui ont franchi des frontières internationales l'an dernier – 1,4 milliard de personnes – l'ont fait par voie aérienne. L'aviation transporte maintenant quelque 35 % (en valeur) des marchandises du commerce mondial et environ 90 % des marchandises du commerce électronique transfrontalier entre entreprises et consommateurs. La plus forte progression du trafic international a été affichée par les compagnies aériennes du moyen orient, suivies par les transporteurs de l'Amérique latine et des caraïbes. Les transporteurs africains ont enregistré une hausse en 2018 supérieure à celle de 2011, soit 8% par rapport à 7.4%. Ce résultat fait de l'Afrique le troisième marché international au chapitre de la croissance en 2012, principalement en raison de la meilleure performance des compagnies nord africaines attribuable au renforcement de la stabilité politique dans la sous-région. En Afrique, l'espace aérien est devenu un objet de convoitise pour les compagnies aérienne du continent ainsi que les compagnies étrangères qui voient l'opportunité de prendre de nouvelle part de marché. Le ciel africain se partage donc entre grandes compagnies mondiales et les compagnies africaines. Si dans le reste du monde, le transport aérien se voit fulgurante néanmoins en Afrique l'activité apparait préoccupante aux yeux de la communauté internationale. Le choix de ce sujet : Les problèmes des compagnies aériennes en Afrique a été motivés par l'intérêt, que le transport aérien représente pour la croissance économique africaine. Malgré son importance le secteur présente beaucoup de difficulté pour son évolution. Le secteur présente des compagnies en majorité déficitaires, des disparitions d'opérateurs majeurs dans la région, des liaisons aériennes insuffisantes, un niveau de sécurité limité et certaines compagnies qui subissent l'influence de leurs environnements sociopolitiques, car étant localisées dans des zones instables se voient disparaître. Ce mémoire est une étude sur les différents problèmes liés aux développements des compagnies aériennes en Afrique. Pour traiter ce thème nous allons aborder dans la première partie le cadre théorique et méthodologique, ensuite nous présenterons dans la deuxième partie le cadre juridique et organisationnel et enfin, dans la troisième partie nous ferons une analyse sur la situation actuelle des compagnies aériennes africaines.

Chapitre I. Le cadre de l'étude

L'indépendance attribuée aux pays d'Afrique centrale en 1960 a permis aux Etats de prendre les choses en mains dans tous les secteurs de la vie en général dans les pays. Le domaine du transport aérien, a également été marqué. Comme on va le constater tout au long de cette partie, ceux-ci vont essayer de mettre sur pied leur propre compagnie aérienne en combinaison avec les Etats de l'Afrique de l'Ouest pour ne pas laisser un domaine aussi rentable que l'aérien entre les mains des grandes compagnies étrangères qui assuraient les liaisons aériennes entre les pays de l'Afrique centrale, l'Europe et les autres régions d'Afrique. Cependant, nous avons constaté que la création d'une compagnie aérienne nécessite non seulement d'énormes moyens financiers pour payer les infrastructures et faire face aux multiples charges, mais requiert aussi une certaine organisation de la part des pays membres pour ne pas mettre de côté la visée même ayant entraînée la création de la compagnie au profit des aspirations propres des Etats comme tel a été le cas. Nous avons porté notre étude sur les compagnies aériennes africaines qui desservent les Aéroports Sénégalais.

I. L'historique

Une compagnie aérienne est une entreprise de transport aérien qui transporte des passagers ou du fret. Les compagnies aériennes louent ou achètent leur avions pour offrir leurs services et peuvent former des partenariats ou des alliances pour des bénéfices mutuels. Les compagnies aériennes sont des entreprises, nationales ou internationales, revendiquant parfois leur identité nationale qui résulte de leur histoire ou de leur origine. Ce sont le plus souvent des entreprises de tailles importantes à cause des investissements considérables que représentent l'achat d'avions et des volumes financiers à brasser pour assurer l'affrètement (y compris les dépenses de carburant qui ont une influence prépondérante sur leur équilibre financier) et l'entretien d'une flotte d'avions. Le développement rapide du transport aérien suit en fait la croissance économique exceptionnelle des « trente glorieuse » que l'on a eu dans les pays industrialisés, ainsi que le développement du commerce et des relations internationales. Cette évolution a été largement stimulée par une succession de progrès techniques conduisant de l'exploitation des avions à hélices (DC-3, constellation, etc.) à celle des avions à réaction gros porteurs (Boeing 747, airbus). La capacité, la vitesse, le rayon

d'action, le confort général et la sécurité s'améliorent considérablement. En Afrique, la compagnie Egypt Air a été créée en 1932, elle fait donc partie des compagnies les plus anciennes. Elle devient première compagnie aérienne du Moyen-Orient dans les années 1960, devient ainsi la meilleure compagnie aérienne d'Afrique. Après l'indépendance du Ghana en 1956 sous la houlette de Kwame Nkrumah, naît la première compagnie aérienne de l'Afrique de l'Ouest, Ghana Airways. En 1960, Air Guinée sera fondée par Sékou Toure, avant Air Afrique, née de l'accord de Yaoundé (Cameroun) et réunissant plusieurs pays africains. Se détacheront d'Air Afrique, plus tard, le Cameroun qui créera la Camair, le Gabon (Air Gabon) et le Mali (Air Mali). Avec les indépendances, arriveront Nigeria Airways, Air Zaïre, Royal Air Maroc, Tunis Air, puis Air Bissau, Air Cabo Verde (TACV)... Des compagnies qui connaîtront des sorts divers. Le transport aérien subira, depuis les années soixante-dix, l'impact des perturbations monétaires, économiques, et politiques affectant le monde des relations internationales. Vu son caractère international, le transport aérien nécessite une réglementation concernant les rapports inter états et une gestion rigoureuse de la sécurité. A cet effet sont nées des conventions pour l'unification de certaines règles et pour assurer la sécurité donc faciliter le transport entre états.

II. La problématique

Dès le lendemain de la première guerre mondiale, des bombardiers ont été modifiés pour ouvrir des liaisons commerciales entre les grandes villes européennes (Paris, Londres, Bruxelles entre autres). La société FARMAN fut la première le 8 Février 1919 à assurer le premier voyage de passagers sur Paris Londres en 2h37mn. Cependant, il est souvent rapporté que la première « vraie » compagnie fut la compagnie aérienne Pan American World Airways. En Afrique, la création des compagnies aériennes ne s'est pas faite en un jour. En effet, on remarque que selon les régions d'Afrique, l'on a vu apparaître les compagnies progressivement. En Afrique du sud par exemple la première vraie compagnie propre au pays a vu le jour en 1934 appelée « South African Airways ». L'Afrique de l'est quant à elle a eu d'avance, et par des compagnies du Maghreb. On note la présence de Kenya Airways et d'Ethiopian Airlines en cinquième position respectivement dans le classement par chiffre d'affaires et par fret transporté. Les compagnies nationales d'Afrique du Nord sont majoritairement bien portantes car elles profitent de l'attrait touristique que suscite leur pays,

allant même jusqu'à créer des filiales « low-cost » pour exploiter cette manne. La région Afrique de l'Est est caractérisée par des compagnies historiques qui se portent plutôt bien, grâce à la création de véritables hubs, outil pertinent pour l'expansion de leurs activités. L'Afrique de l'Ouest et du Centre sont donc les deux régions qui à nos jours, se doivent de faire un effort pour développer au maximum leur compagnie aérienne. D'où la difficulté tenant à l'émergence de celles-ci. Nous ferons une redondance si nous étudions dans notre mémoire à la fois les compagnies de l'Afrique de l'ouest et celles de l'Afrique centrale. Nous allons nous limiter aux compagnies de l'Afrique et les solutions que nous allons adoptées seront transposables en Afrique de l'Ouest. Depuis le déclin de la compagnie multinationale Air Afrique, qui a été victime des chocs pétroliers en 2002, les états africains ont essayé chacun de leur côté de créer une compagnie aérienne. Certaines de ces compagnies vont disparaître après seulement une courte durée de vie. Ce secteur qui fait partie des services indispensables à l'économie africain est freiné par beaucoup de facteurs dont le pouvoir d'achat des populations, son cout élevé qui le rend inaccessible à tous. Compte tenu de ces critères, elles doivent être en mesure d'aller au-delà de certains manquements qui freinent le transport aérien africain dans son développement. Il sera nécessaire dans notre analyse de comprendre l'impact de la libéralisation aérienne et d'une bonne gestion de la sécurité pour ces compagnies africaines. Le système d'alliance qui se présente comme un moyen d'optimisation économique et notamment de réduction des couts fera l'objet d'une étude pour comprendre l'apport qu'il peut avoir sur leur viabilité.

II.1. Les questions de recherche

L'analyse de la problématique du sujet nous ramène à ces interrogations :

1. Quelles sont les problèmes que rencontrent les compagnies aériennes dans leur exploitation ?
2. Quelles sont aujourd'hui les compagnies africaines qui résistent à la réglementation mondiale du secteur ?
3. Le management actuel des compagnies répond-il au contexte socioéconomique du continent africain ?

II.2. Les hypothèses de recherche

Le transport aérien est une activité très rigoureuse ou certains manquements peuvent s'avérer très négatifs pour son développement. Pour arriver à comprendre les problèmes des compagnies aériennes, il sera nécessaire de porter notre étude sur :

1. Les problèmes que rencontrent les compagnies aériennes dans leur exploitation sont causés par le manque de formation des agents
2. Aujourd'hui les compagnies africaines résistent à la réglementation mondiale du secteur par un management plus globale
3. Le management actuel des compagnies répond au contexte socioéconomique du continent africain

II.3. Les indicateurs de recherche

Ce mémoire a été rédigé sur la base de certains indicateurs, qui nous ont permis d'orienter nos recherches ; afin de trouver des recommandations qui permettront de régler les différents problèmes du secteur.

Ces indicateurs sont :

1. Les types d'exploitations des compagnies africaines ;
2. Les normes et réglementations qui régissent le transport africain ;
3. Les fréquences qui vont nous permettre d'avoir une idée sur le marché et le trafic ;

II.4. Objectifs

L'objectif de cette étude est de comprendre les problèmes majeurs des compagnies aériennes africaines. Une analyse des causes et des conséquences de ces problèmes, nous permettra de mieux cerner les difficultés auxquelles sont confrontées ces compagnies qui sont indispensables au développement économique et social du continent. Afin de proposer des recommandations pour un développement fulgurant du transport aérien africain un diagnostic sera effectué pour connaître les freins de ce secteur.

Chapitre II. Le cadre Analytique et Recommandation

I. Résultats obtenus par des moyens d'investigation (entretien, échantillonnage, questionnaire, etc.)

1. La méthodologie de recherche

Les outils de collectes que nous allons utiliser pour mener à bien cette étude et atteindre nos objectifs tout en vérifiant nos hypothèses sont :

- La recherche documentaire (Bibliographie) ;
- Un questionnaire en guise d'étude quantitative et comparative qui rend un travail plus scientifique.
- Des visites sur le site de l'aéroport de Diass
- Internet (sites de certaines compagnies africaines)
- Des entretiens avec des professionnels de l'ASECNA, de la Haute Autorité de l'aéroport, de l'ANACIM
- Livrets, coupures de presse, magazines
- Rapports d'études sur les compagnies aériennes africaines.

2. Recherche documentaire

Pour mieux cerner notre thème et enrichir notre cadre général, la recherche documentaire s'avère incontournable d'autant plus qu'elle nous permet d'orienter notre cadre méthodologique. Les moyens qui seront privilégiés pour cette recherche documentaire sont les ouvrages, les rapports et études, les articles et Internet abordant directement ou indirectement le thème en Afrique et les statistiques

a. Revue critique de la littérature

L'analyse d'économistes et cadres du secteur ont permis d'avoir une idée claire sur le secteur. Des interviews et certains rapports de réunion ont été étudiés pour arriver à la conclusion que le développement du transport aérien est freiné par beaucoup de facteurs. On peut citer par exemple l'interview de Cheikh Tidiane Camara, président directeur du cabinet conseil Ectar, qui a permis d'avoir une approche sur la situation actuelle du secteur. Les problèmes de l'étroitesse du marché africain ont été soulevés ainsi que certaines solutions visant à l'élargir. L'ouvrage de la commission économique pour l'Afrique concernant la décision de Yamoussoukro et le transport aérien en Afrique a aussi permis d'avoir une aperçue sur l'impact de la convention dans le secteur. Après Air Afrique, on a assisté, sur le continent, à une profusion de compagnies de transport aérien nationales sans succès pour certaines. Tirant les leçons du passé, l'expert en transport aérien, El Hadj Mansour Diop, suggère aux Africains des études préalables avant toute création d'entreprise de transport aérien, et conseille aux Etats africains de faire des études préalables avant de se lancer dans la création de compagnie aérienne. M. Diop juge nécessaire de prendre en compte certains paramètres avant la création des compagnies. Car, au-delà de la volonté des pays d'avoir leurs propres pavillons, l'ancien commissaire au pèlerinage préconise des mesures préalables pour créer et exploiter une compagnie aérienne. Pour lui, il faut une étude du marché, une connaissance des concurrents, la constitution de la flotte, une mise à disposition de moyens humains et matériels, etc. Ces démarches devraient permettre, à ses yeux, de bien s'intégrer dans un monde concurrentiel. « Depuis 2004, il y a des discussions entre la Cemac et l'Uemoa pour harmoniser les positions de réglementations afin d'avoir une concurrence équitable entre compagnies nationales », rappelle M. Diop. A cela s'ajoutent des discussions dans un plus large cadre entre les acteurs de l'aviation civile en Afrique mais aussi à travers le monde. Un outil d'intégration entre les pays membres mais aussi une entité pour leur permettre de se compléter et de faire face au déficit des uns et des autres en mobilité. A travers ce partenariat, « les Etats membres ont pu mettre en commun leurs maigres ressources dans le transport aérien » avec un « maillage des zones ouest et centre du continent ainsi que des liaisons intercontinentales », rappelle-t-il. Air Afrique répondait à un certain nombre

d'exigences que les initiateurs avaient satisfaites en 1961 avec une participation à parts égales des différents initiateurs « malgré les disparités économiques des Etats » appuyés par Air France, partenaire stratégique. Ce qui avait permis, de 1961 à 2002, de prendre en charge le secteur. Mais des dysfonctionnements dans la gestion de la compagnie et des incompréhensions ont amené les promoteurs à la case départ. Avec sa disparition, les Etats ont fait parler leurs égos en créant des compagnies aériennes sans avoir pris les précautions nécessaires, ajoute M. Diop. Du coup, on a assisté à une prolifération ou à la résurrection de compagnies nationales. Des pays comme la Côte d'Ivoire, le Mali et le Sénégal ont fait renaître leurs compagnies avec des résultats mitigés à l'arrivée.

Air Ivoire et Sénégal Airlines ont fait place respectivement à Air Côte d'Ivoire et Air Sénégal Sa. Les dirigeants de l'Association des compagnies aériennes africaines (AFRAA) ont décidé de coopérer étroitement pour mieux servir le marché du transport aérien et relier l'Afrique au reste du monde, selon un communiqué rendu public à l'issue de la 50ème Assemblée générale annuelle de l'AFRAA, tenue du 25 au 27 novembre 2018 à Rabat . Les dirigeants de l'AFRAA plaident en faveur de la libéralisation du ciel africain, l'amélioration de l'accès aux marchés, le développement de la sûreté et la sécurité aériennes ou encore les moyens aptes à faciliter le déplacement aérien en Afrique. Convoquée sous le thème « Renforcer l'aviation africaine dans un contexte libéralisé », cette session, qui a réuni 463 délégués représentant 61 pays à travers le monde. La rencontre a mis l'accent sur l'importance de partager les meilleures pratiques et élaborer des programmes et initiatives, financés par des institutions financières africaines, en vue de surmonter les obstacles entravant l'intégration de ces deux composantes sociales, à savoir les femmes et les jeunes.

L'AFRAA a exhorté les gouvernements, ainsi que les décideurs africains dans l'industrie de l'aéronautique, à impliquer les jeunes professionnels, femmes et hommes, dans le développement du secteur à travers des formations accessibles garantissant la sécurité et la qualité des services d'aviation en Afrique. Pour ce qui est du marché unique du transport aérien africain (MUTAA), un projet phare de l'Agenda 2063 de l'Union africaine, l'AFRAA a appelé l'ensemble des acteurs concernés, notamment la commission africaine de l'aviation civile et les communautés économiques régionales, à œuvrer de concert pour résoudre toutes les difficultés et harmoniser les règlements économiques des pays membres pour faire aboutir ce projet d'envergure, en vertu de la Décision de

Yamoussoukro. Elle a aussi appelé à mobiliser les ressources nécessaires pour une concrétisation rapide du MUTAA.

S'agissant du volet frais et taxation, l'Association des compagnies aériennes africaines a plaidé pour une réduction des taxes imposables aux passagers, appelant aussi les gouvernements africains et les autorités aéroportuaires à encourager la concurrence en relation avec la livraison des services du transport aérien.

Rappelons qu'au programme de ce sommet de l'aviation africaine, qui s'est poursuivi jusqu'au 27 novembre 2018, ont figuré des tables rondes, des débats et des interventions de hauts responsables. Ethiopian Airlines a été sacrée pour la 7e année consécutive Compagnie aérienne de l'année pour sa croissance, sa rentabilité impressionnante et son programme de partenariat avec les compagnies régionales en Afrique. Alexandre de Juniac de l'IATA a, quant à lui, été primé pour sa contribution notoire aux efforts de lobbying en Afrique afin de réduire les taxes, charges et coûts du carburant des avions et pour son soutien au développement du transport aérien en Afrique à travers la baisse des taxes sur le carburant Jet A1. Fondée à Accra, au Ghana, en avril 1968, l'AFRAA a pour mission d'encourager la coopération commerciale et technique entre les compagnies aériennes africaines et de représenter leurs intérêts communs.

b. L'échantillonnage

Désignations	Nombres d'enquêtes
Agents Aéroportuaires	15
Agents de l'Asecna	7
Les compagnies Aériennes	9
TOTAL	31

c. Les outils de collectes de données

Pour avoir l'analyse et l'appréciation des professionnels du secteur sur l'état actuel, un questionnaire portant sur les points suivants a été établi :

1. L'évolution du transport en Afrique
2. L'existence de contraintes pour faire appliquer la réglementation
3. Les conséquences réelles de l'exploitation des compagnies et sur le fonctionnement de l'aéroport
4. La formation des acteurs du milieu

II. Analyse par la matrice SWOT (Forces, faiblesses, opportunités et menaces)

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique.

Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur (...) avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou par des experts.

1. Présentation des résultats d'enquête

a. L'industrie du transport aérien en Afrique

L'industrie du Transport aérien, qui enregistre à peine 3% du trafic mondial, reste encore largement sous développé en Afrique, notamment en Afrique de l'Ouest et du Centre. La plupart des compagnies aériennes africaines sont de petites tailles et peu rentables, les aéroports sont sous équipés, et les services de la navigation aérienne accusent des contreperformances techniques et économiques qui ne rassurent guère les Etats. Les séquelles de la disparition d'Air Afrique, et tout récemment d'Air Sénégal International encore vivaces dans nos esprits, ont produit la nécessité reconnue par tous, de la création d'une nouvelle compagnie aérienne, offrant des garanties de sécurité, et capable de répondre au besoin pressant de mobilité des populations, au désenclavement des régions isolées, au développement du commerce et du tourisme, en plus de sa stricte vocation commerciale. Les autorités sénégalaises, presse et pouvoirs confondus ont fait état de sa mise sur pied avec un capital social initial de 15 milliards de francs CFA affectant 64% au secteur privé, 31% à l'Etat du Sénégal à travers ses droits de trafic et la participation de ses démembrements, comme l'Agence des Aéroports du Sénégal (ADS), la Caisse de Dépôts et Consignations, le Port

Autonome de Dakar, la Sénart Assurance et 5% octroyés gracieusement au futur personnel. L'intervention du secteur privé national a permis de lever le financement du capital nous dit-on. On parle de 17 milliards, montant au-delà de toute attente, soit environ 36 millions de dollars US. Devant la situation où l'Etat du Sénégal est par ailleurs, absorbé par d'importantes priorités comme l'éducation, la santé publique, la sécurité alimentaire, l'accès à l'énergie et à l'eau..., il est alors tout à fait acceptable, voire naturel que les opérateurs privés portent l'ambition de redynamiser de la compagnie nationale.

b. L'organisation de l'exploitation du transport aérien

Le transport aérien est une activité qui s'exerce à l'échelle de la planète et doit donc s'adapter à tous les événements qui peuvent se passer aux quatre coins du monde. La croissance du transport aérien est donc toujours exposée aux crises économiques, politiques et à la situation géopolitique des pays. Lorsque ces événements prennent une importance internationale, cela se répercute proportionnellement sur le transport aérien par une baisse plus ou moins importante de l'activité. Une guerre civile, ou un attentat, éclatant dans un pays en voie de développement va avoir pour effet une baisse de la fréquentation des lignes à sa destination, voire une suppression partielle de la desserte. Mais ce genre de crise ne va affecter le transport aérien que localement. Il faut cependant craindre que cette croissance soit affectée par la hausse du prix du pétrole qui perdure. Cependant l'avion reste le mode de transport le plus utilisé dans les déplacements internationaux en Afrique : selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, le transport aérien a représenté plus de la moitié des arrivées internationales en 2001, et sa part relative ne cesse d'augmenter. En 2004, les 42 compagnies africaines, membres de l'AFRAA (Association des Compagnies Aériennes Africaines), ont transporté 36 millions de passagers, ne captant qu'un tiers du marché africain. Dans le même temps les compagnies Européennes qui desservent l'Afrique (Air France, KLM, British Airways, Alitalia, Iberia, Lufthansa SN Brussels et Swiss) ont transporté plus de 72 millions de passagers en accaparant l'essentiel de la clientèle dite « haute contribution » (hommes d'affaires et touristes nantis). Il faut noter aussi la concurrence naissante des compagnies du Moyen Orient qui ont clairement affiché leur ambition de conquérir le marché africain (Qatar, Emirates, ...). La faible part de l'Afrique dans le transport aérien mondial s'explique en partie par le manque d'infrastructures aériennes sur le continent : selon l'ACI (2003), le nombre de passagers

transportés, en domestique et en international, en Afrique en 2002 n'était que de 83,2 M, soit moitié moins qu'en Amérique Latine et Caraïbes et environ sept fois moins qu'en Asie Pacifique sur la même période. La faible part de l'Afrique dans le trafic passager se retrouve également au niveau du trafic cargo, où elle ne représentait que 1,6% du trafic mondial. Cependant, l'année 2004 enregistre un record en termes de fret transporté pour les compagnies africaines à 656000 tonnes (+12% par rapport à 2003)⁷, illustrant ainsi la reprise économique générale sur le continent.

2. Analyses des résultats

a. L'avenir des compagnies africaines

Les compagnies sont plusieurs à avoir pris leur envol ces derniers mois. Ces toutes nouvelles flottes africaines sont pour la plupart nées sur les cendres de défunctes compagnies nationales. Échaudés par les nombreux échecs passés, les nouveaux promoteurs assurent pouvoir s'en sortir. Sauf que la concurrence est plus importante qu'on ne le croit et il faudra faire de gros efforts de gestion pour naviguer sans turbulences. Alors que cette frénésie agite l'Afrique, la tendance est à la concentration ailleurs dans le monde. Pas toujours en raison d'un déficit de capitalisation à combler, mais aussi pour mieux gérer les dessertes et aérer l'espace aérien mondial. Les compagnies qui ont essayé de jouer les individualistes, ont plongé plus ou moins rapidement. Le plus récent échec d'American Airlines, numéro un mondial il y a à peine dix-neuf ans, est la preuve qu'il est pratiquement impossible de boucler un budget d'exploitation sans une veille constante du marché et partant, un réaménagement des dessertes. Cela d'autant plus que la crise n'a rien fait pour aider les trésoreries. L'Afrique est certes en plein boom d'investissements, avec une population de plus en plus urbaine et des consommateurs de plus en plus avertis. Une croissance qui se vérifie au niveau de la classe moyenne qui, selon un rapport de la Banque africaine de développement publié en Février 2017, représente désormais le tiers de la population du continent (472 millions d'habitants). Cette masse est appelée à beaucoup de mobilité, surtout que plusieurs secteurs industriels sont en plein développement du nord au sud et de l'est à l'ouest de l'Afrique. Accompagnées chacune par l'expertise de grands groupes multinationaux, Camair CO, Air Senegal Sa, Air Mali, Air Burkina, Air Mauritanie, Air Nigeria ou encore Arik Air, côtoient des opérateurs majeurs comme

South African Airways, Ethiopian Airlines, Kenya Airways, Egypt Air ou encore Royal Air Maroc. Pourront-elles toutes arriver à « tenir les airs » face à la concurrence des multinationales européennes et orientales ? La réponse devient plus complexe si on tient compte des compagnies régionales censées participer à l'exploitation des lignes sous régionales et internes. Dans ce dernier cas, il y a un sérieux retard à l'allumage. Air CEMAC destiné à l'Afrique centrale est encore cloué au sol. En Afrique de l'Ouest, Asky Airlines propulsé par la Société de promotion d'une compagnie aérienne régionale (SPCAR) est en zones de turbulences parce que certains membres dénoncent la trop grande part (25%) détenue par le principal partenaire stratégique Ethiopian. Et ce n'est pas tout car, du côté d'Abidjan, Air Côte d'Ivoire devrait remplacer Air Ivoire, disparue des radars avec la chute du régime Gbagbo et à Libreville, les autorités annoncent la mise imminente sur orbite de Gabon Airlines. Plusieurs observateurs pensent que la croissance aidant, les marchés nécessiteront durablement des lignes aériennes fiables. Il faudrait cependant que les États dépolitisent ces projets économiques pour les placer dans une véritable optique de développement et d'intégration. Les précédents et trop nombreux échecs de politiques publiques découlent d'une trop grande attention accordée à la notoriété et à l'indépendance des pays plutôt qu'à leur croissance, poussant à une lutte des ego. Une meilleure vision du développement durable du transport aérien en Afrique et une bonne santé financière des compagnies locales, c'est de faire jouer une certaine complémentarité sur les réseaux d'exploitation. Il est en effet inutile de vouloir tout couvrir tout seul car cela est économiquement et financièrement suicidaire. Déjà, l'Association des compagnies aériennes africaines a fait un pas dans la rationalisation des frais d'exploitation en proposant au mois de juillet dernier un programme d'achat groupé de carburant. Compte tenu du fait que le poids du fuel pèse de plus en plus lourd (30%) dans les comptes des compagnies aériennes, il est essentiel de maîtriser rigoureusement ce poste de dépense pour espérer survivre à moyen terme.

b. La sécurité dans le transport aérien en Afrique

Selon les données 2010 de l'Association internationale du trafic aérien (AITA), l'Afrique enregistre un taux d'accidents douze fois supérieur à la moyenne mondiale. Ainsi, près de 18% des accidents aériens et 37% des accidents mortels ont lieu sur le continent, pour seulement 3% du trafic mondial. En dépit d'un taux de croissance en constante progression ces dernières

années (l'une des croissances les plus fortes au monde), l'aviation africaine n'a vraisemblablement pas encore tout à fait réglé le problème de la sécurité si important dans ce secteur. Les problèmes de maintenance constituent, entre autres, l'un des facteurs clé qui expliquent les données de l'IATA. Il existe une dizaine de centres de maintenance aéronautique (dans des pays comme l'Algérie, le Maroc, l'Égypte, l'Éthiopie et l'Afrique du Sud entre autres) pour 500 avions sur le continent africain, un chiffre jugé très insuffisant par beaucoup. Cela d'autant plus que les experts sont unanimes pour affirmer que près de 80% des pannes qui surviennent dans un avion proviennent du moteur. Viennent s'ajouter à ces problèmes d'insuffisance de centres de maintenance, les coûts trop élevés des réparations pour les compagnies aériennes africaines. Ainsi, il semblerait, selon les experts, que la révision d'un moteur d'avion de moyenne portée peut coûter entre 1,5 et 2,5 millions de dollars, une somme que la plupart de ces compagnies sont incapables de payer comptant. Et la réparation d'un APU (Auxiliaire power unit), petit moteur électrique servant à lancer le réacteur, dépasse largement la barre des 60 000 dollars, ce qui incite quelquefois certaines compagnies à prendre des unités sans garanties, c'est-à-dire des pièces issues de la contrefaçon tandis que d'autres ont recours au bricolage. Par ailleurs, nombreuses sont les compagnies aériennes africaines qui exploitent encore des anciens modèles d'avions dont les moteurs ne sont plus en construction dans le monde, d'où un sérieux problème de disponibilité de pièces de rechange. Enfin, comment parler du problème de la sécurité dans le transport aérien africain, sans mentionner la fameuse liste noire des compagnies aériennes jugées trop dangereuses pour voler dans le ciel européen et publiée par l'Union européenne tous les ans. Cette liste qui a pris l'habitude d'égratigner les compagnies africaines ne déroge pas à la règle cette année encore. En effet, sur les 24 pays dont sont originaires les 277 compagnies interdites, 17 sont africains dont la République Démocratique du Congo placée en tête avec 35 transporteurs aériens indésirables, suivie de l'Angola qui en compte 13, et le Bénin, 8. Cependant, à la différence des autres années, ces compagnies africaines très remontées contre cette liste, selon elles, « fondée sur des critères restrictifs, discriminatoires » et une approche non transparente, ont décidé en partenariat avec leurs gouvernements, de riposter en remettant donc en cause ces critères. Ainsi, l'AFRAA (Association des compagnies aériennes africaines) s'est indigné en affirmant que « trente-sept compagnies africaines sont conformes aux normes de l'Association internationale du transport aérien (IATA), certifiées par un audit, mais certaines d'entre elles se retrouvent quand même sur la liste noire ». Tous craignent que

cette liste ne conduise à long terme à « l'exclusion de la totalité de la communauté aéronautique africaine du transport aérien international ». Pour les compagnies africaines, le sujet n'est véritablement pas à prendre à la légère, car même si leurs liaisons avec l'Europe ne représentent que 20 % de leurs revenus, l'inscription sur une telle liste, désastreuse pour leur réputation, a un impact majeur.

c. La tarification excessive dans le transport aérien en Afrique

Il coûte cher de prendre l'avion à destination de l'Afrique. Les prix sont difficilement compétitifs en dehors de quelques escales qui font jouer la concurrence. Rendre le transport aérien, vers et sur le continent plus abordable, nécessite prioritairement de mousser l'intérêt des voyageurs pour les diverses destinations. Une analyse du marché mondial indique que la cherté du transport aérien se fait surtout remarquer, à comparaison égale, sur les destinations non concurrentielles. L'Afrique se retrouve en plein dans cette niche et n'arrive pas à en sortir à l'exception du Maghreb et de l'Afrique du sud. En haute saison où les transporteurs aériens font le plus de chiffre d'affaires, le ratio est du simple au double selon la Bourse des vols qui affiche des différences entre New York et Dakar par exemple. Chez les principales compagnies européennes, on déboursa en moyenne entre 652 400 FCFA et 713600 FCFA pour un aller-retour vers la Grosse pomme et le pays de la Téranga. Même quand on regarde les offres du côté des grossistes, on a le même rapport. Et cette remarque vaut également pour les autres escales africaines de premier plan. Lorsqu'on interroge différents tours opérateurs et des responsables de compagnies aériennes sur cette situation, les réponses sont presque identiques. D'une part, l'exploitation du ciel africain est viciée par l'insécurité, le tarif de nombreux services, des assurances approximatives, le Handling (service d'assistance fret aux compagnies aériennes et aux transitaires) monopolisé ou déficient. D'autre part, ce que des analystes appellent diptyque flux/concurrence sur le prix a une importance non négligeable sur l'amortissement des investissements. Ces dernières années, les prix des vols vers les destinations à fort potentiel touristique et économique ont été réduits à la baisse et l'offre vers l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique du Sud, l'Afrique de l'Est et dans une certaine mesure le Maghreb, s'aligne favorablement sur l'Amérique du Nord. Ces succès ne sont pas dus au hasard. Si la clientèle d'affaires parcourt l'ensemble du continent où les possibilités d'investissements se multiplient, les visiteurs « ordinaires » et les touristes affluent dans les

zones où le dépaysement s'accompagne de conditions de séjour minimalement saines. Ce qui appelle au développement d'autres secteurs de l'économie, partenaires incontournables lors des offensives commerciales. Comme ailleurs en affaires, la taille des marchés dicte sa loi au portefeuille, et il faut s'inscrire dans cette dynamique pour être concurrentiel. Les transports aériens ont longtemps fait partie de la logique de transports publics abordables pour plusieurs pays. Depuis le désengagement des États et la libéralisation du secteur, les flottes « nationales » ont laissé la place à des entreprises privées dont la rentabilité est le premier objectif. Il ne faut donc point s'étonner de trouver des prix prohibitifs sur certaines lignes, concluent les spécialistes du transport aérien. La majorité des compagnies aériennes fait du business et veut gagner de l'argent. Pour en arriver à voyager par avion moins cher à destination de l'Afrique, il faudra que les pouvoirs publics établissent – et respectent - un cahier des charges conséquent pour une meilleure offre logistique aéroportuaire et voient à la diversification des plateformes d'accueil. Ces dernières commandent une politique d'attrait économique, social et touristique indéniable. Toutefois, à genoux financièrement, les États ne peuvent plus s'offrir certains luxes. Ce qui appelle des partenariats privés-publics globaux parce que la construction d'une destination à bas prix tient principalement de cette combinaison.

3. L'analyse des forces et des faiblesses des compagnies africaines

a. Les menaces

- La politique du ciel ouvert et La concurrence des Compagnies étrangères A la peur de voir les compagnies major africaines se livrer à une concurrence déloyale au détriment des petites compagnies. Une des plus grandes craintes des Etats africains suite à la libéralisation du transport aérien et de voir des compagnies étrangères au continent s'emparer du ciel africain. Encore une fois, les textes de la Décision de Yamoussoukro ne leur donnent pas tort car, contrairement aux textes américain et européen, ils n'exigent pas que les compagnies éligibles soient détenues majoritairement par des africains. Les textes de la Décision de Yamoussoukro ne permettent pas à eux seuls d'établir le cadre juridique propice à une libéralisation du transport aérien et les règles de concurrence ne sont pas assez clairement définies.
- Terrorisme et Instabilité de certain pays. Le continent africain est marqué depuis plusieurs mois par un certain nombre d'évènements, porteurs de changements et de

bouleversements et également source d'inquiétude et d'instabilité. La réalité de la menace terroriste, sur le transport aérien est loin d'être fictive. De nombreux attentats et tentatives d'attentats l'illustrent bien si besoin. En plus de voir le taux de passagers transporter vers ces destinations diminuer ; on assistera au déclin des compagnies aériennes par exemple AIR MALI, plus récemment après le coup d'Etat du 22 mars 2012 au Mali, conjugué à la nouvelle rébellion touareg qui s'était déclarée dans le Nord-Mali début 2012, a parachevé le glissement de la région dans une zone de turbulence. Les banques étrangères se révèlent tout aussi frileuses à prêter aux compagnies africaines, brandissant l'instabilité politique et de trop faibles marges de profit. d'autant que très peu de banques africaines sont actives dans ce secteur.

b. Les forces

Malgré une part relativement faible sur le marché mondial (4 à 5%) ; il présente, malgré tout aujourd'hui, il présente, malgré tout aujourd'hui, de nombreuses opportunités dont les compagnies aussi bien étrangères qu'africaines tentent de profiter pleinement en renouant leurs activités dans cette partie du monde longtemps délaissée. Ces dernières, à l'instar de l'IATA qui prédit à l'Afrique subsaharienne sera la seconde plus forte croissance en termes de passager ou de Boeing dont une étude prévoit une croissance annuelle de 5.9% sur les deux prochaines décennies, mise ainsi sur la montée d'une classe moyenne africaine de plus en plus désireuse de se déplacer par avion . Tandis que certaines compagnies étrangères revoient leur stratégie de développement sur le continent africain en augmentant leurs lignes. La concurrence entre les compagnies africaines reste faible mais tout de même présente. Des compagnies aériennes comme Ethiopian Airlines et South African Airways première et deuxième compagnie aérienne en Afrique servent véritablement de modèles avec plus de 122 destinations à travers le monde et une comprenant plus de 100 appareils pour le transporteur Ethiopien et 42 destinations avec une flotte de 53 avions pour le Sud-Africain.

c. Les faiblesses des compagnies aériennes en Afrique

Le transport aérien est une activité qui s'exerce à l'échelle de la planète et doit donc s'adapter à tous les événements qui peuvent se passer aux quatre coins du monde. La croissance du transport aérien est donc toujours exposée aux crises économiques, politiques et la situation géopolitique des pays. Lorsque ces événements prennent une importance internationale, cela se répercute proportionnellement sur le transport aérien par une baisse plus ou moins importante de l'activité. Une guerre civile, ou un attentat, éclatant dans un pays va avoir pour effet une baisse de la fréquentation des lignes à sa destination, voire une suppression partielle de la desserte. Le meilleur exemple est bien l'arrêt d'exploitation de la compagnie libyenne Afriqiah Airways récemment. La sous-capitalisation des compagnies africaines se traduit par une insuffisance des capitaux propres, appelés aussi réserves financières. Les compagnies aériennes construites avec un capital insuffisant se voient endettées après quelques temps d'existence. Dans cette situation, ces compagnies assistent à une détérioration rapide de leur situation commerciale ou financière se traduisant par un risque de faillite. Le faible pouvoir d'achat des populations rend également difficile la rentabilité d'une exploitation. Le manque de ressources financières de ces compagnies empêche d'accéder à des modules de transport moderne économiques et adaptés au marché. L'un des problèmes également récurrent en Afrique est celui du personnel pas assez qualifié. En effet, on remarque que le manque d'école de formation dans le domaine du transport aérien en particulier est un frein pour les compagnies aériennes. Le personnel recruté par ces compagnies n'a pas toujours toutes les qualifications requises pour effectuer pleinement leur tâche. Ceci entraîne très souvent des nécessités de formation de la part des compagnies aériennes qui les reviennent très chères et au risque de voir certains employés recevoir les formations et laisser tomber ensuite la compagnie pour exercer leur talent dans une autre plus onéreuse. D'un autre côté, la main d'œuvre qualifiée susceptible d'être recrutée par ces compagnies revient tellement chère pour elles que ces dernières ne peuvent pas s'offrir le luxe de l'avoir.

d. Les opportunités

Le développement du transport aérien nécessite d'énormes investissements. Les budgets des états n'étant pas toujours en mesure de supporter son financement. L'investissement des compagnies étrangères et les systèmes d'alliances sont des opportunités qui peuvent être exploités pour régler les problèmes financiers. La compagnie Air Cote d'Ivoire détenue à 20% par Air France KLM est un exemple. Nous avons également la compagnie panafricaine Asky qui a pour principale partenaire la compagnie africaine Ethiopian Airlines qui participe à son capitale. Mis à part ces partenariats qui permettent de régler les problèmes de capitaux, nous avons les alliances qui produisent des synergies en combinant les meilleures parties et optimisant les processus des compagnies :

- Réseau de routes assurant une plus grande couverture et des connexions plus adéquates.
- La consolidation et la rationalisation de l'offre permettent de mieux mettre à profit les ressources; les avions sont utilisés au maximum et on réalise des économies d'échelle qui engendrent une plus grande efficacité.
- Transfert de technologie et meilleures pratiques, renforcement des avantages compétitifs.
- Plus grande couverture des ventes, accès aux nouveaux marchés, optimisation des canaux de distribution.
- Potentiel de clients accru et renforcement des stratégies de fidélisation.
- Plus grandes ressources en capital pour développer les marchés et/ou les technologies.
- L'extension du réseau et de l'offre est l'un des principaux avantages qui découlent de la création d'alliances, lesquelles sont avantageuses pour les utilisateurs et sont un facteur décisif pour justifier les intégrations, fusions et acquisitions, à condition qu'elles soient en harmonie avec les normes de concurrence. En somme, outre que les compagnies aériennes acquièrent une présence mondiale, les alliances contribuent à créer une plus grande variété de services pour les clients - fréquences accrues, plus de routes, meilleurs connexions, unification des programmes de fidélisation de voyageurs fréquents, utilisation conjointe de salles VIP, facturation

unique pour les voyages qui comportent des vols sur plusieurs compagnies. Tout en dotant les compagnies aériennes qui en sont membres d'un pouvoir d'achat accru, en suscitant des synergies.

4. Les solutions pour améliorer le secteur

a. Le transport aérien en Afrique doit s'adapter au marché local

L'Afrique attire de plus en plus d'investisseurs et de grands hommes d'affaires en provenance des quatre coins du monde, notamment des pays émergents. C'est un fait que les plus grandes compagnies aériennes ont bien compris, notamment les compagnies de jet privé qui se ruent sur ce marché au potentiel de croissance très attrayant. En effet, le « business jet » profitant du boom du transport aérien sur le continent africain, a pris d'assaut ce marché somme toute lucratif où il tente depuis de se placer durablement. Cela d'autant plus qu'il a connu une période creuse où il était en net recul suite à la crise financière de 2008. Du fait d'un ralentissement des activités économiques durant cette période, la demande de la clientèle sur le continent avait en effet considérablement baissé. Ce qui a eu pour conséquence de faire douter ce secteur d'aviation d'affaires qui était alors en pleine croissance. Cependant, du fait de sa courte durée, cette crise n'a véritablement pas entravé la marche en avant de ce « business jet » dont la clientèle de plus en plus nombreuse, est principalement composée de chefs d'État et de membres de gouvernements africains (85%), de chefs d'entreprises et de grands patrons de banque (15%). Le déclic de la reprise des affaires dans ce secteur s'est opéré notamment au moment de la première Coupe du monde de football organisée sur le continent, en Afrique du Sud, en 2010. Avec cet événement historique, le pays arc-en-ciel a vu affluer sur son sol, pour de très brefs séjours, parfois seulement le temps d'un match, des supporters milliardaires, des sponsors, des célébrités et personnalités politiques arrivés en jet privé, au point de créer quelquefois des « embouteillages » dans les aéroports pris ainsi d'assaut. Face à ce succès de l'aviation d'affaires au cours de ces dernières années, quelques compagnies ont vu le jour, notamment dans les pays comme l'Afrique du Sud, le Nigeria, les pays du Maghreb et de l'Afrique centrale au potentiel de croissance prometteur.

b. Financer le renouvellement de la flotte

Le transport aérien est un secteur nécessitant de gros moyens techniques, humains et surtout financiers, car très boulimique en capitaux. Un des grands défis en Afrique réside dans le renouvellement de la flotte, afin d'optimiser les coûts d'exploitations. En effet, un avion neuf permet de réduire la consommation de carburant, car il est moins gourmand ; ce qui n'est pas du luxe, vu le prix du brut ces derniers temps. Les coûts de maintenance sont eux aussi réduits, car plus l'avion est vieux, plus il coûte cher à entretenir, du fait qu'il passe plus de temps en centre de maintenance et aussi des pièces détachées qui se raréfient. L'uniformisation de la flotte également est un bon moyen de réduire les couts de maintenance. Car il s'agira d'acquérir des pièces de rechange pour un type d'appareil au lieu d'en avoir pour plusieurs types. Enfin, cela permet aux compagnies de se mettre aux normes occidentales, du moins pour celles qui desservent leurs aéroports. Il faudrait également un plus grand nombre de pays ratifiant la convention du Cap, entrée en vigueur le 01 mars 2006, pour faciliter l'accès au crédit et l'acquisition du matériel aéronautique par les opérateurs. La convention relative aux garanties internationales portant sur les matériels d'équipement mobiles et le protocole portant sur les questions spécifiques aux matériels aéronautiques sont des accords multilatéraux visant à établir un cadre juridique international et commercial afin de protéger la sureté et les intérêts relatifs à la location de matériels d'équipement aéronautiques (les cellules d'aéronefs, les moteurs d'avion). Ils ont aussi pour but de faciliter la location et le financement. La convention permet d'utiliser la valeur des matériels d'équipement aéronautique pour établir la garantie des paiements. Il certifie aux créanciers que les biens aéronautiques peuvent être repris rapidement advenant que les entités exploitant ces biens deviennent insolvables. Par conséquent, les conditions de prêt seront plus favorables, ce qui permettra à l'industrie de l'aviation de faire de grosses économies.

c. La consolidation du secteur

En clair, la consolidation du secteur est peut-être le salut du transport aérien africain. Il est impératif que les compagnies aériennes africaines fusionnent ou créent des alliances pour opérer à une plus grande échelle. Elles devraient s'unir pour consolider leurs forces et amoindrir les couts pour arriver à une meilleure compétitivité. Il leur faut à tout prix réduire les coûts, mutualiser certains postes de dépenses, améliorer les taux de remplissage, tout en

augmentant le réseau de desserte. Il faudrait également un plus grand nombre de pays ratifiant la convention du Cap, pour faciliter l'accès au crédit et l'acquisition du matériel aéronautique par les opérateurs.

d. Une bonne capitalisation

La création d'une compagnie aérienne nécessite d'énorme fond, vu que les africains ne dispose pas de bourse de valeur très développés les meilleurs moyen de trouver un bon financement passe par l'implication des états africain. La création d'alliance entre états pourrait permettre de créer une compagnie assez solide. La défunte Air Sénégal International était un bel exemple d'accord sud-sud entre le Maroc et le Sénégal mais qui n'a pas duré. Les pays disposant d'une bourse de valeurs devraient améliorer davantage ces mécanismes et permettre aux investisseurs privés locaux, disposant de finance solide, d'investir dans le secteur. De ce fait les compagnies africaines devraient renforcer leur sécurité en vue d'élargir leur réseau et multiplier leur trafic. Dans la gestion de la concurrence le « yield management » peut être une solution. Le yield management ou « revenue management » est une technique qui permet de calculer, en temps réel, les meilleurs prix pour optimiser le profit généré par la vente d'un produit ou d'un service, sur base d'une modélisation et d'une prévision en temps réel ou comportement de la demande par micro segment de marche. L'objectif est d'optimiser le revenu global, en faisant varier les prix en fonction d'un arbitrage permanent entre la demande et l'offre restante, le tout dans le respect d'une politique commerciale cohérente. Il s'attache donc à minimiser le profit plutôt que le simple volume des ventes. Les deux applications majeures du yield management, l'overbooking et le contrôle du prix, sont applicables lorsque la demande excède l'offre. En effet, la compagnie aérienne se situe en position favorable pour déterminer son offre. Ce postulat de base est essentiel dans la compréhension de cette démarche. Si la demande pour un vol est relativement basse, il est extrêmement difficile pour une compagnie aérienne de stimuler la demande sur ce vol.

Conclusion

Le transport aérien en Afrique est en constante progression depuis ces dernières années. Son taux de croissance reste largement au-dessus de la moyenne mondiale, ce qui lui permet de compter l'une des croissances les plus fortes au monde. Ainsi, en juin 2010 par exemple, ce secteur enregistrait, selon les chiffres publiés par l'Association internationale du transport aérien (IATA), une progression de 54% pour le fret et 21,3% pour le transport de voyageurs. Malgré une part relativement faible sur le marché mondial (4 à 5%), il présente, malgré tout aujourd'hui, de nombreuses opportunités dont les compagnies aussi bien étrangères qu'africaines tentent de profiter pleinement en renouant leurs activités dans cette partie du monde longtemps délaissée. Ces dernières, à l'instar de l'IATA qui prédit à l'Afrique subsaharienne la seconde plus forte croissance en termes de passagers dans les années à venir ou de Boeing dont une étude prévoit une croissance annuelle de 5,9% sur les deux prochaines décennies, mise ainsi sur la montée d'une classe moyenne africaine de plus en plus désireuse de se déplacer par avion. C'est pourquoi des compagnies comme Air France-KLM et Lufthansa ont successivement fait connaître leur intention d'augmenter leur capacité de vols et de lignes à destination du continent africain. En 2010, la compagnie française annonçait, conformément à sa stratégie de développement sur le continent africain, l'ouverture de nouvelles lignes vers le Gabon (Libreville et Port-gentil), la Guinée Équatoriale (Bata) et l'Angola (Luanda), espérant ainsi augmenter ses activités (estimées déjà à 15% en Afrique) de 2 à 3%. La compagnie allemande confirmait elle aussi, presque au même moment, son intention de déployer ses filiales Brussels Airlines et Swiss Air sur les lignes aériennes en Afrique, notamment sur les destinations francophones comme le Congo-Brazzaville (Pointe-Noire), pré-carré d'Air France.

Les compagnies européennes ne sont pas les seules à être particulièrement attirées par cette croissance du trafic aérien africain. Les compagnies américaines font également un retour en force sur le continent africain, notamment à l'Ouest avec l'arrivée de Delta Airlines à Dakar et d'United Airlines dans d'autres aéroports africains. À cette concurrence Europe-États-Unis, s'ajoute aussi une offensive venue du Moyen Orient avec Emirates Airlines qui a fait aussi son entrée en Afrique. La compagnie entend ainsi agrandir son réseau sur le continent africain à plus de 21 villes. Elle a commencé par introduire 5 rotations par semaine entre le Zimbabwe, la Zambie et Dubaï. Reste aussi la concurrence, certes faible mais tout de même présente, des

compagnies africaines comme Ethiopians Airlines et South African Airways première et deuxième compagnie aérienne en Afrique où elles servent véritablement de modèles avec plus de 150 destinations desservies à travers le monde. Afrique devrait opter pour une aviation d'excellence en évitant de figurer sur les listes noires, en renforçant la sécurité et leur qualité de service ; afin de pouvoir conquérir les marchés européens, asiatiques et américains. Ces alliances entre états permettraient également de régler le problème des taxes aéroportuaire et d'éviter les difficultés liées à la gestion de la concurrence causée par la politique du ciel ouvert.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage:

- ✚ DIOP Birame (2007):L'espace aérien africain moteur du développement du continent. Séminaire des espaces géopolitiques aériens, mars 2007
- ✚ DIOP Chimère(2003) ; Diaspora et ressources de développement en Afrique de l'Ouest. Dans l'Afrique de l'Ouest dans la compétition mondiale. Quels atouts possibles? Karthala, Paris.
- ✚ FMI (2008) : Perspectives économiques régionales, Afrique subsaharienne. Washington, Avril 2008.
- ✚ FPA(2007): Investissement: mettre en valeur le potentiel de l'Afrique. 8ème Réunion du Forum pour le Partenariat avec l'Afrique Berlin, Allemagne 22-23 mai 2007. - HUGON Philippe(2007):Géopolitique de l'Afrique. Éditions Sedes, Paris.
- ✚ HUGON Philippe(2006): Les économies africaines dans la mondialisation. Afrique, les chemins de la croissance. Problèmes économiques, 13 septembre 2006
- ✚ Pierre Mouandjo Lewis : Le transport aérien en Afrique subsaharienne (édition Harmattan 1994 350 pages)
- ✚ Commission économique pour l'Afrique : La décision de Yamoussoukro et le transport aérien en Afrique (édition maison neuve et Larose 2004 160 pages)
- ✚ L'institut de développement économique et de la planification : Le progrès, problèmes et perspectives du transport aériens en Afrique (2003 14 pages) Publications

PUBLICATIONS :

- + Manuel de spécifications de l'organisme d'entretien (Air Sénégal International)
- + Rapport réunion de haut niveau des compagnies aériennes africaine (Tunisie 29-31 Mars 2006) ; Thème : Stratégie de développement de l'industrie de transport aérien en Afrique.
- + Rapport 1er Africain Airlines Forum (avril 2006) ; Thème : Le transport aérien en Afrique.
- + Rapport Performance management consulting ; Thème : La libéralisation du transport aérien en Afrique : états des lieux, enjeux, problématiques et perspectives.
- + Interview Mr Cheikh Tidiane Camara sur le transport aérien par Jean Mathis Foko.
- + Cours de droit aérien.

WEBOGRAPHIE :

- ✚ <https://www.icao.int/Newsroom/Pages/FR/Solid-passenger-traffic-growth-and-moderate-air-cargo-demand-in-2018.aspx>
- ✚ http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc_num.php?explnum_id=160
- ✚ http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc_num.php?explnum_id=366
- ✚ [https://au.int/sites/default/files/newsevents/workingdocuments/33100-wd-6b-brochure on single african air transport market french.pdf](https://au.int/sites/default/files/newsevents/workingdocuments/33100-wd-6b-brochure%20on%20single%20african%20air%20transport%20market%20french.pdf)
- ✚ <https://blog.secteur-prive-developpement.fr/2016/08/29/le-transport-aerien-un-secteur-a-fortes-retombees-socio-economiques/>
- ✚ <https://www.iata.org/pressroom/pr/Documents/2017-12-05-01-fr.pdf>
- ✚ [https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Events/ATForum/secteur du Transport Aerien en Afrique Centrale et Occidentale - Banque africaine de developpement.pdf](https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Events/ATForum/secteur%20du%20Transport%20Aerien%20en%20Afrique%20Centrale%20et%20Occidentale%20-%20Banque%20africaine%20de%20developpement.pdf)
- ✚ <https://www.aero-news.org/2018/12/01/la-50e-ag-de-lafraa-lance-un-appel-a-linclusion-de-laproche-genre-et-lintegration-de-la-jeunesse-dans-laviation-en-afrique/>
- ✚ Source : rapport du secrétaire général de l'AFRAA-2005