

# L'Afrique et la Dérèglementation du Transport Aérien

A. Cournanel\*

---

**Summary.** Given its technological, economic and political repercussions, civil aviation is a crucial link in the chain of modern economies. Thus deregulation of commercial aviation has a significant impact on the relationship between the state and the economy and reopens a major debate in Africa. Deregulation coincided with a very specific phase in air transport industry, a phase in which the most significant technological progress has reached its peak. In Africa, however, the last decade has meant a slight decrease in the share of regular African air traffic and an alarming decrease in freight. The problems faced by African airlines are numerous and include, high average age of the fleet, inability to fulfill the newly imposed acoustic norms, higher unit operational costs, higher cost of fuel, maintenance and insurances as well as political interference in management. These problems of air transport in sub-saharan Africa are closely linked to the overall economic and social degradation resulting from the current crisis. Furthermore, the setting up of a united European market will have significant implications for African Airlines. Deregulation of the air transport in this phase of the globalization of the industry has been accompanied by privatization and regrouping. The predominant tendency is toward the formation of multi-mega carriers. In this context options for Africa are limited to "cooperate or die". Following an uncontrolled liberalization policy would mean becoming branches of major European American or Asian airline companies. The alternative is regrouping for survival and development. African airlines could opt to regroup in order to regulate and develop African air transport. For Africa, the urgent agenda is to improve its regulation towards foreign countries and airlines and to liberalize at the African level.

---

## La Dérèglementation: les Etats-Unis reprennent l'Initiative

### *Logique de la Dérèglementation*

Le développement des économies capitalistes avancées est, depuis cinquante ans, inconcevable si l'on fait abstraction de l'intervention de l'Etat.

Pour faire court, disons qu'il a contribué à socialiser les coûts du développement économique tout en sauvegardant, autant que faire se pouvait, la privatisation des profits.

La crise des années 70 sera aussi celle des relations entre l'Etat et l'Economie. Le ralentissement de la croissance et le gonflement corrélatif des dépenses publiques (multiplication des interventions) débouchent sur la crise financière et budgétaire de l'Etat.

Après le recours à l'endettement et à l'émission monétaire, vient le moment où la nécessité de faire face à l'inflation et à l'explosion de la dette sur le plan international, conduit à des politiques de déflation et d'austérité.

Cette situation générale coïncide avec une phase bien particulière de l'industrie du transport aérien, celle où les progrès les plus significatifs en matière de technologie et de productivité ont atteint un palier. C'est dans ce contexte que fait irruption la dérèglementation.

---

\* Economiste - Paris, France

Cinquante années durant (1938-1978), l'Etat a contribué au financement de ce nouveau moyen de transport, surveillé sa mise en oeuvre tout en s'efforçant d'amortir les incidences des fluctuations économiques.

Les avions subsoniques les plus grands et les plus rapides commercialisés, le premier subsonique mis sur le marché à quelques exemplaires, jusqu'à la fin du siècle les améliorations se concentreront sur les économies de carburant, le bruit, le pilotage, les matériaux.

Le stade suivant sera celui de l'hypersonique ou du transport spatial. D'ici là, l'actuel palier technologique contraint le transport aérien à miser sur les techniques d'organisation, de gestion, sur la restructuration des réseaux et la remise en cause des politiques sociales.

Le dispositif institutionnel mis en place aux Etats-Unis depuis 1938 était justifié de la façon suivante:

- l'existence de rendements croissants (le coût unitaire baisse quand la taille de l'entreprise croît) incompatible avec les conditions de la concurrence parfaite, et la nécessité de protéger les entreprises de T.A. (Transport Aérien) d'une concurrence destructrice.
- la nécessité de desservir le plus grand nombre de villes possible et de conserver en fonctionnement des lignes déficitaires.
- assurer (ce qui ne réclame pas d'explication théorique particulière) le meilleur niveau de sécurité possible.

Sensés "protéger" le consommateur des excès de la concurrence, les pouvoirs publics entendaient protéger les marges des entreprises et favoriser l'extension de l'industrie, moyennant la mise en oeuvre de subventions croisées (péréquation tarifaire entre lignes à fort et à faible trafic).

En définitive, le système se présentait comme un oligopole coordonné par les pouvoirs publics<sup>1</sup>, couvrant l'ensemble du marché domestique, avec au moins deux transporteurs par ligne, assurant ou presque la fermeture du marché, laissant jouer la concurrence au seul niveau des programmes (fréquences-horaires-types d'avions) et de la politique commerciale. Les pouvoirs publics fixaient les tarifs et décidaient des fusions acceptables.

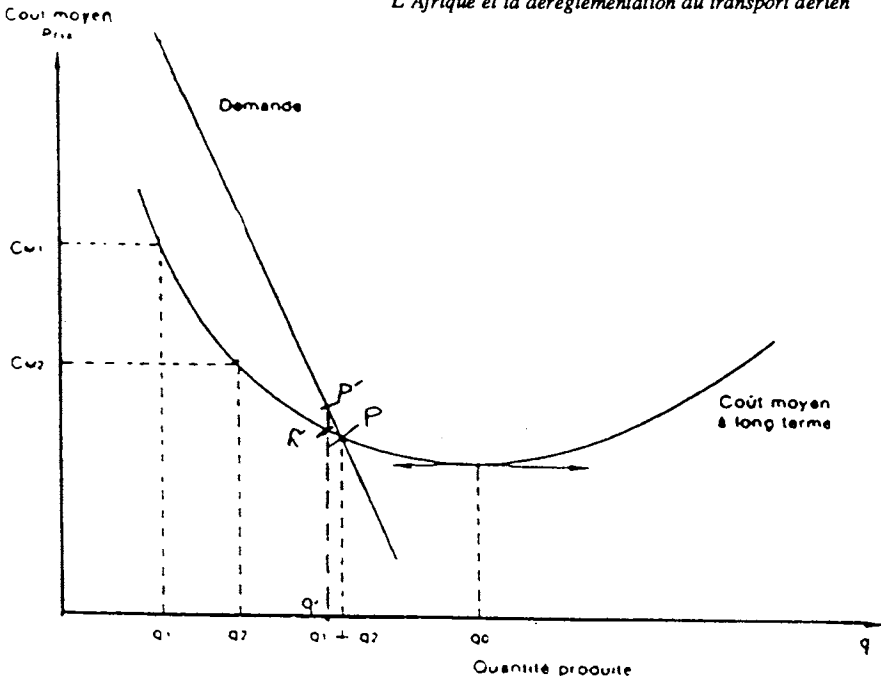
Illustrons le schéma d'ensemble dans l'hypothèse où 2 firmes sont en présence.

Du fait de l'entente (oligopole coordonné) et de la réglementation de l'Etat, la probabilité est faible pour que le prix, à long terme, se fixe en P.

L'équilibre se réalise en P quand la formation d'un surprofit (du type R' P') conduit automatiquement à l'entrée de nouvelles firmes dans l'industrie qui ramènent le prix, du fait du surcroît de production de P' en P.

---

1 En l'espèce par le CAB (Civil Aeronautics Board).



(1) en l'espèce par le CAB (Civil Aeronautics Board)

L'existence d'une réglementation (comme c'était le cas avant 1978) empêchant cette pénétration de concurrents dans la branche, conduira plutôt à une situation permettant globalement le maintien de surprofits, même si la surveillance tarifaire les maintenait dans certaines limites.

La forte croissance économique intervenue depuis la 2ème guerre mondiale, le faible coût du carburant et les mutations techniques ont autorisé une baisse continue des tarifs, tout en laissant aux Compagnies et à leurs salariés des gains substantiels.

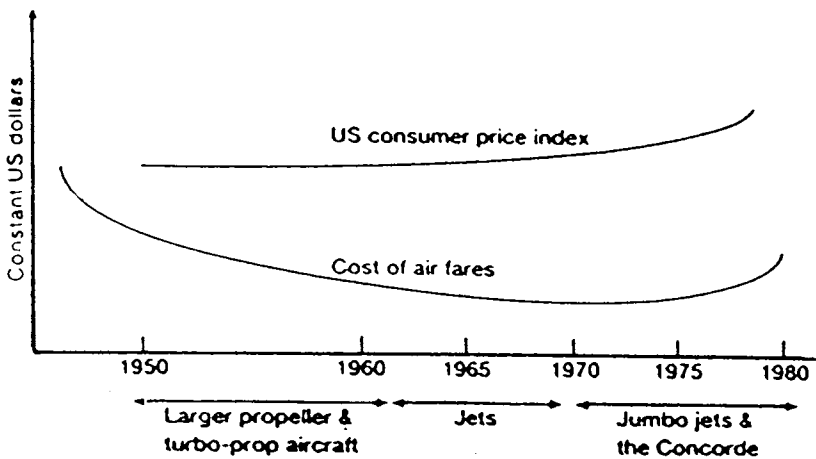


Figure 1.3 Evolution of air fares and aviation technology since the Second World War

Source : Louis GIALLORETO "Stratégie Airline Management" PITMAN 1988 - p.15

La crise mondiale et le quadruplement des prix du pétrole bouleversent les données du problème.

Après avoir souhaité "protéger" le consommateur d'une concurrence excessive, on prétend le faire à présent "bénéficier" des bienfaits de la concurrence et de la libre entreprise.

La doctrine officielle pose de nouveaux postulats:

- on considère que le Transport Aérien n'est pas une activité où les rendements sont croissants, rien ne s'oppose donc à son ouverture complète à la concurrence.
- celle-ci, en favorisant la multiplication des fréquences et en contraignant les transporteurs à lutter pour préserver leur coefficient de remplissage, contribuera à améliorer globalement (et individuellement) la qualité des services offerts par l'industrie.
- le retour intégral à la loi du marché permettra aux dirigeants des Compagnies de choisir rapidement les options nécessaires pour faire face aux variations de la demande, et déplacer leur offre des lignes déficitaires vers des marchés plus rentables.

L'objectif réel est bien entendu de prendre en compte la crise, la frontière technologique une fois atteinte, et de jouer sur les "management skills" (gestion plus sophistiquée, meilleure connaissance du marché, mais aussi politique sociale régressive).

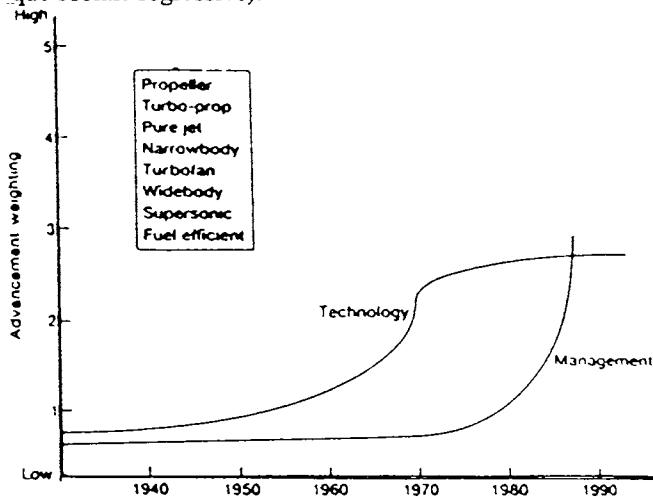


Figure 1.2 Technology vs management innovation in air transportation.

Source : L. GIALLORETO - op. cit. p.14

Le principe de base du Fordisme résidait dans une quasi-indexation des rémunérations sur les prix et une progression régulière du pouvoir-d'achat en échange d'une transformation permanente des conditions de production.

La crise met à mal le compromis passé entre l'Etat, le Patronat et les Salariés.

La mise en oeuvre de ce consensus impliquait l'existence d'accords explicites, d'institutions, etc.

Dans le contexte de la crise, le patronat est à la recherche de "degrés de liberté", de "marges d'action" cet effort le conduisant à rechercher la flexibilité du plus grand nombre d'éléments, à transformer les coûts fixes en coûts variables, à revenir sur les acquis.

L'approche "dérèglementaire" postule que le dispositif juridico-social mis en place depuis quarante ans et plus, l'interventionnisme étatique, sont autant de freins au progrès économique et même social.

*Il suffirait donc d'élaguer ces dispositifs institutionnels pour que les ajustements sans entrave de l'emploi, de la durée et des conditions de travail, des salaires, entraînent rapidement de nouvelles embauches, une augmentation du niveau de vie et le retour au plein emploi<sup>2</sup>.*

Autant dire que ce scénario entend "remonter" de la régulation administrée à la régulation concurrentielle sans s'interroger sur le comment et le pourquoi du chômage massif des années trente, quand la flexibilité était quasi complète et la réglementation sociale inexistante.

Enfin, il n'est pas fortuit que les Etats-Unis soient à l'origine de la dérèglementation, dans la mesure où l'une des visées majeures du nouveau cours, est la restauration de leur hégémonie internationale.

Mettant en accusation l'IATA (considérée comme un cartel) et le système multilatéral de fixation des tarifs décidé en 1945, les Etats-Unis s'engageaient dans une série de négociations bilatérales destinées à déboucher sur des accords "néo-libéraux" favorisant leurs entreprises nationales.

L'IATA a finalement survécu sans dommage majeur à cette remise en cause, mais les initiatives américaines ont fait leur chemin. L'Europe s'est à son tour engagée dans la voie d'une libéralisation contrôlée, par étapes, en se donnant comme objectif la réalisation d'un marché unique en 1993.

#### ***Les Effets de la Dérèglementation: le Cas Américain***

Ils sont d'autant plus controversés que les périodes d'observation retenues sont hétérogènes. Nous nous sommes volontairement limitées aux conséquences sur les Compagnies proprement dites.

Plus d'une décennie après le "Deregulation Act" (1978), on peut tirer quelques conclusions de ce nouveau cours dans le Transport Aérien américain.

Elles concernent la politique sociale, la politique tarifaire, la concentration de l'Industrie.

---

2 R. Boyer (sous la direction de...) "*La flexibilité du travail en Europe*". Editions La Découverte - 1986 - p.282.

### *La Politique Sociale*

Systématiquement recherché, l'allègement des coûts des entreprises a été rendu possible par des concessions inimaginables quelques années plus tôt, en matière de salaires, d'effectifs et de conditions de travail.

Ces compromis salariaux ont pris des formes diverses, gels ou baisses des rémunérations, création de doubles grilles, réductions des vacances ou plus largement des avantages sociaux (retraites, sécurité sociale), glissements de fonctions sous couleur de polyvalence. Ils furent le plus souvent négociés contre des participations au capital, ou des distributions de bénéfices.

Ces politiques se sont généralisées puisqu'elles ont touché, de 1979 à 1983, neuf des onze "Majors": Panam, TWA, Branief (depuis disparue), Continental, American, United, Western, Northwest, Republic.

Elles n'auraient pu triompher aussi aisément sans le soutien des plus hautes instances politiques et judiciaires du pays.

Dans un discours prononcé le 1er mai 1986, devant l'AIAA, W. Derchin a qualifié le "Deregulation ACT" de législation la plus anti-salariale jamais votée par le Congrès.

Les décisions émanant, tant du Bureau National du Travail que de certaines Cours Fédérales, révélaient un parti pris extrêmement clair: ainsi l'interprétation donnée au chapitre 11 de la loi sur les Faillites permettait aux entreprises de bénéficier d'une suspension provisoire des poursuites des créanciers, pendant qu'elles se réorganisaient et élaboraient un plan de redressement financier.

Bien plus, ces sociétés pouvaient faire annuler des conventions collectives signées antérieurement, à charge de faire la preuve que leur maintien constituait un fardeau préjudiciable aux intérêts des créanciers et des salariés.

Cette clause a été interprétée de manière très favorable aux employeurs puisqu'un jugement de la Cour Suprême rendu en mars 1984, a décidé que les entrepreneurs pouvaient annuler toutes les conventions qu'ils jugeait désavantageuses.

Les directions pouvaient même résilier les contrats de travail, afin d'abaisser leurs frais d'exploitation, avant d'avoir obtenu l'autorisation d'un juge fédéral.

L'Administration Reagan a constamment cherché à dynamiter le mouvement syndical, le conflit avec les contrôleurs aériens constituant un épisode particulièrement dramatique dont certaines conséquences valent d'être rappelées.

Le PATCO (Professional Air Traffic Controllers Organization, syndiquant 15.000 des 17.000 contrôleurs aériens) présentait en juillet 1981 des revendications assorties d'un délai au-delà duquel une grève fut déclenchée.

En une dizaine de jours, 11.500 à 12.000 contrôleurs furent définitivement licenciés.

Fin 1981, un peu plus de 9.000 contrôleurs (civils et militaires) restaient en place, le trafic aérien ayant été réduit de 25%. Ce nombre n'était encore que de 9.555 en août 1987.

En octobre 1981, le PATCO était dissout.

Les Compagnies aériennes soutinrent fermement l'Administration pendant ce conflit.

*... "certaines étaient aussi ravies de trouver là l'occasion du grand chamboulement et du grand chambardement devenu nécessaire depuis la deregulation. Certes, les compagnies aériennes perdaient dans leur ensemble quelques 35 millions de dollars par jour à cause de la grève. Mais elles perdaient de l'argent avant. Pour les Grands du système, pour les forts, ce n'était toujours pas l'heure de la banqueroute, mais l'heure des choix. L'heure de l'abandon des routes non rentables, l'heure de la réduction des vols pour accroître la rentabilité, l'heure des licenciements de personnel. L'heure pour les passagers de jouer à nouveau le rôle de sardines sans avoir d'autres choix"<sup>3</sup>.*

En outre, les réductions de trafic permirent d'éliminer momentanément les tarifs réduits tout en "contraignant" les transporteurs à une concertation rentable. Mais, le conflit avec les contrôleurs a surtout fourni d'excellents prétextes aux Compagnies pour appliquer sans délai les mesures drastiques:

*"... Depuis le 1er août, les Compagnies ont ainsi licencié 19.268 de leurs employés, 80% de ces renvois étant une conséquence directe de la grève des contrôleurs. Eastern Airlines, par exemple, a renvoyé 3.000 de ses 42.000 salariés, ses pilotes ayant accepté une réduction de 10% de leur salaire. Semblables sacrifices financiers ont été demandés aux cadres supérieurs de Continental Airlines et d'autres compagnies. Les compagnies sont également en train de vendre leurs grands appareils, d'obliger leurs pilotes à travailler davantage, de réduire le nombre de leurs vols, ne desservant plus parfois certaines villes pour mieux remplir leurs appareils. Bref, elles sont en train d'effectuer des transformations"<sup>4</sup>.*

Entre 1979 et 1985, les difficultés du T.A., internationales mais aussi américaines, ont conduit (via la dérèglementation) à rapprocher ses rémunérations de celles pratiquées dans les autres industries. N'oublions pas, en effet, que l'écart entre la rémunération moyenne dans les grandes compagnies aériennes américaines et le salaire moyen du pays était plus marqué que les

---

3 "Aviation Magazine - 15.09.81 - p. 14.

4 Brèves Informations générales d'Air-France - 20.10.1981.

écarts correspondants en France, au Royaume Uni et en République Fédérale d'Allemagne.

Sur le plan américain, cette politique salariale a permis de favoriser les baisses de tarif au profit des consommateurs, tout en remodelant les rapports de force (formation d'un nouvel oligopole) puisqu'elle a coïncidé avec des pratiques revenant à s'arracher des clients payant des tarifs de plus en plus bas. Nous y reviendrons.

Déjà dans les années vingt, l'histoire des Etats-Unis avait été marquée par une tentative pour briser le mouvement syndical, au nom d'une introuvable "nouvelle coopération". La décennie suivante fut celle d'une résurgence spectaculaire du syndicalisme.

Il n'est pas exclu qu'on assiste très prochainement à un retournement de situation analogue.

Jusqu'en 1985, la pression exercée sur les personnels s'est traduite par une baisse du niveau moyen des salaires, toutes les Compagnies ayant réduit leurs effectifs à trafic égal, et ne les ayant pas augmenté en proportion de la croissance de leur trafic<sup>5</sup>.

A partir de 1985, on notait une reprise d'initiative des syndicats (qui regroupaient encore la moitié des salariés de l'industrie, contre 18% pour l'ensemble des salariés américains) et une évolution plus favorable à leur égard des pouvoirs publics.

Aujourd'hui les syndicats se sentent apparemment assez forts pour mettre en oeuvre une stratégie nouvelle: tenter de participer au capital, et à la gestion, intervenir pour ou contre les OPA (Eastern, Northwest, United, TWA) en fonction de leurs effets prévisibles sur le devenir de l'entreprise<sup>6</sup>.

#### *La Politique Tarifaire et ses Conséquences*

Là encore, les divergences reposent sur la considération de périodes hétérogènes, ou sur des conclusions trop hâtives quand aux déterminants de certaines évolutions.

De 1976 à 1982, les tarifs moyens ont baissé de 8,5% en termes réels, tandis que les coûts moyens s'élevaient de 15%<sup>7</sup>.

Dans l'ensemble, leur dispersion autour d'une valeur moyenne et leur dilution (écart tarif moyen - tarif de base) se sont considérablement accrues.

Bref, ces tarifs de base ont augmenté tandis que croissait la part de trafic imputable à des réductions de plus en plus fortes.

Globalement, de 1978 à 1984:

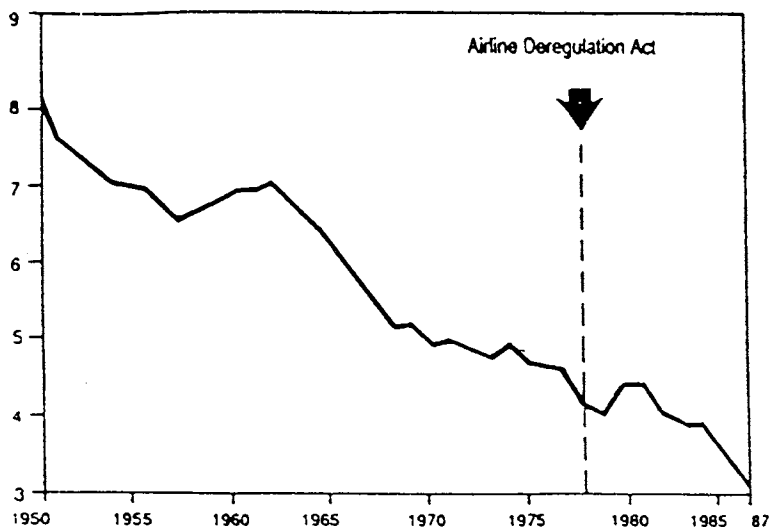
- 
- 5 Voir ITA Magazine No 44 - Juillet/Août 1987 - Articles de Richard de Neuf Ville, Jacques Villiers, François Lafaye.
  - 6 Airline Business - August 1989 - Article de F. H. Cassel "Labour Strategies - p.42 à 47.
  - 7 ITA Magazine No 44 - Juillet/Août 1987 - Article de J. Villiers - p. 19.



"le tarif moyen par passager-mile transporté a baissé de 6% malgré une hausse des coûts supérieurs à l'inflation. Sur les axes à fort trafic, les tarifs promotionnels représentent 82% du trafic contre 39% auparavant, avec un taux de réduction passant en moyenne de 30 à 50%. A l'inverse, partout où le trafic est inférieur à 70.000 passagers annuels, les tarifs ont crû de 10 à 14% en moyenne, ce qui est cohérent avec la "déperéquatation"<sup>8</sup>.

Ces résultats appellent au moins 2 remarques<sup>9</sup>:

- les offres à très bas prix concernaient souvent très peu de sièges. Ce sont des "soldes" en quelque sorte, dont n'ont pas bénéficié également tous les usagers.
- la tendance à la baisse des tarifs est une constante depuis plus de trente ans, lorsqu'intervient la dérèglementation. Elle ne lui est pas exclusivement imputable.



Source: *The Airline Quarterly*

Figure 1 - Tarif moyen par passager-mille (Dollars constants, 1967).

Source: J. Pavoux - cité dans "les leçons de l'expérience américaine"

ITA Magazine - No.54 - Mars/Avril 1989, p.4.

En outre, "... dans la période 1980-1984, l'industrie américaine était dans une phase de surcapacité considérable; elle a dû "brader" - ses sièges pour survivre: ici aussi la dérèglementation n'a que peu d'influence"<sup>10</sup>.

Le retour à la concentration (voir plus loin) et la stabilisation des parts de

8 ITA Magazine No 44 - Article de F. Lafaye - p. 12.

9 Ibidem, p. 15.

10 Lafaye - Article cité p. 15.

marché ne s'accompagnent pas immédiatement d'une hausse des tarifs.

En 1987, la situation semble évoluer vers un oligopole avec prix directeurs. De juillet 1988 à juillet 1989, certains tarifs ont augmenté de 50%, les tarifs pleins se sont élevés de 15%<sup>11</sup> et les tarifs promotionnels sont assujettis à de nouvelles contraintes.

### La Concentration

La possibilité de subventions croisées, la fermeture du marché, avaient conduit les compagnies américaines à quadriller le territoire national et à constituer des réseaux relativement atomisés. La dérèglementation supprime la possibilité de la péréquation entre lignes rentables et déficitaires, et ouvre une phase d'intense guerre tarifaire. D'où une restructuration qui prend la forme de réseaux en étoile: les lignes ou rayons (spokes) convergent vers une plate-forme ou moyeu (hub) qui tient lieu à la fois de terminus et de lieu de passage obligé. Nombre des lignes reliant le hub à des points secondaires sont exploitées par des Compagnies régionales qui constituent un système d'apport pour les grands transporteurs ("Majors").

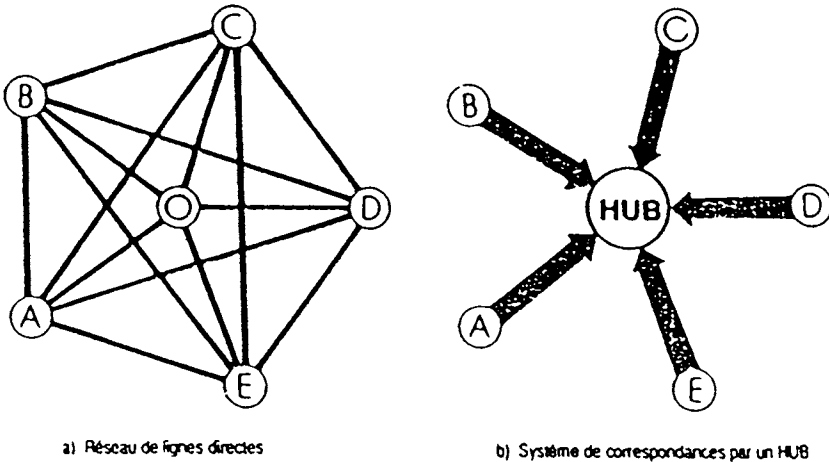


Figure 8 - Les réseaux en étoile

Source: J. Pavoux "les leçons de l'expérience américaine.

ITA Magazine - No.54 - p.8.

La bataille concurrentielle portera simultanément sur les tarifs et sur la capacité des Compagnies à protéger leurs parts de marché.

Cet objectif d'auto-protection<sup>12</sup> implique bien entendu une image de marque et une politique commerciale spécifiques, des systèmes de réservation

11 "Brèves Informations générales d'Air France" du 09.08.89.

12 ITA Magazine - No 44 - Article de J. Villiers - p. 20.

sur lesquels nous reviendrons, mais aussi le contrôle d'un ou plusieurs "hubs".

Sur ces aéroports, la Compagnie en question détient une part prédominante du trafic, possède les bons créneaux horaires, les banques d'enregistrements, salles d'embarquements et passerelles indispensables, des hangars etc.

Elle est ainsi en mesure de réaliser des économies d'échelle du fait de l'allongement des étages (moins de lignes directes du fait des réseaux en étoile) et de l'augmentation de la capacité des appareils (plus de passagers en correspondance sur les hubs).

Ces économies d'échelle vont conduire à une situation de rendements croissants. Autrement dit, les transporteurs opéraient dans une zone où le coût marginal est inférieur au coût moyen.

C'est dans ce contexte que se déclenche une guerre tarifaire. De nouvelles Compagnies entrent sur le marché dont les arguments majeurs sont de trois types:

- une politique sociale régressive: interdiction des syndicats, bas salaires, glissements systématiques de fonctions sous prétextes de polyvalence.
- prestations limitées au maximum pour une clientèle de vacanciers voyageant en période de pointe.
- tarifs extrêmement bas s'appuyant sur de très forts coefficients de remplissage.

Il est certain qu'avec des coûts unitaires 2 à 3 fois moins élevés que ceux des Majors, ces nouveaux venus (notamment People Express - Southwest - Muse Air) pouvaient défricher de nouveaux segments de clientèle presque exclusivement sensibles au niveau des tarifs.

Appuyés sur leur taille, leurs hubs et leurs ressources, les Majors vont suivre cette politique tarifaire, au point que l'industrie va glisser vers une politique tarifaire couvrant les seuls coûts marginaux.

En situation de rendements croissants, avec des coûts marginaux donc inférieurs au coût moyen,

*"... on ne rentabilise pas une ligne en cherchant à couvrir les dépenses marginales. Cette attitude, qui serait justifiée de la part d'un monopole cherchant à mieux remplir ses avions grâce à une tarification discriminante dont seuls les tarifs plus bas seraient calculées à partir des coûts marginaux, devient carrément suicidaire de la part de transporteurs en situation de concurrence..."<sup>13</sup>.*

Pour les nouvelles entreprises la voie était étroite.

Conquérants sur des marchés spécifiques (ex. les vacanciers), elles se lancèrent dans des tentatives de croissance désordonnées, mettant à contribution

---

13 J. Pavaux - L'économie du transport aérien - *Economica*, 1984 p. 379.

des appareils hétérogènes achetés à bas prix sur des marchés où l'offre était surabondante. Se contenter de leur réseau limité mais rentable (en dépit de tarifs imbattables) était dangereux, car ces compagnies étaient à la merci d'une offensive en règle, sous forme d'un dumping que les "Majors" pouvaient soutenir le temps nécessaire.

Mais croître sur de nouveaux marchés, posait des problèmes d'exploitation pour lesquels les nouveaux venus n'étaient pas gérés: systèmes de réservation, recours à des agences de voyage, services de maintenance (pour des flottes passablement hétérogènes). D'une manière générale, ce qui faisait la force de ces Compagnies sur des marchés spécifiques (pas de service, bas coûts, fort remplissage, peu de personnel) devenait autant de faiblesse dans le cadre d'une stratégie de croissance rapide, y compris leur image première de Compagnies novatrices et "populaires". Bref, les "novateurs" virent leurs coefficients de remplissage se détériorer rapidement ce qui, les bas tarifs aidant (suivis ou presque par les Majors, avec le **service en plus!**) devait générer des pertes rapidement insupportables pour des entreprises encore fragiles.

Pour rendre compte de l'ampleur de la concentration, quelques chiffres suffiront<sup>14</sup>:

- 112 transporteurs en 1978 (36 fédérales + 76 inter-états, charters et régionales)
- 26 transporteurs en 1987 bien que 128 Compagnies nouvelles soient entrées sur le marché depuis 1978.

Le nombre de Compagnies a donc été divisé par 4.

Les Majors ne sont plus que 8 et totalisent 94% du marché (avant 1978, 18 Compagnies contrôlaient la même part de trafic).

La concentration s'est brutalement accélérée depuis 1986.

L'accalmie s'installant sur le front des prix, à partir de 1987, la bataille commerciale s'est déplacée vers l'informatique commerciale.

Avant la dérèglementation, 40% des réservations étaient réalisées par des agences de voyage. Aujourd'hui cette proportion atteint<sup>15</sup> 75%, et 71% se font par l'entremise de systèmes informatisés de réservation. (SIR ou CRS en anglais) qui permettent aux Compagnies qui les implantent:

- de vendre beaucoup plus, y compris en faussant la concurrence,
- de ne pas se limiter à la réservation, d'offrir en plus toute une gamme de services (tarification, locations voiture et hôtels, aides à la gestion pour les agences, etc.) qui en font d'importantes sources de revenus autonomes, et une barrière importante à l'entrée sur le marché.

---

14 J. Pavaux - Editorial de *IATA Magazine* No.49 - Mai-Juin 1988.

15 *Revue Air et Cosmos* - No 1244 - 1er juillet 1989.

Tableau 1 - Principaux groupes américains

	Nombre d'appareils	Nombre d'escales	Escales feeders	Nombre de "hubs"
<b>Groupe T.A.C.</b> - Texas Int'l - Continental - People Express - Frontier - Eastern - System One inc.	630	187	97	7
<b>Groupe Allegis</b> - United Airlines - Pan Am Pacific Div. - Hertz - Hilton - Apollo Sys. ("Covia")	350	176	60	5
<b>Groupe AMR</b> - Amer. Airlines - Air Cal - Sabre	332	134	63	5
<b>Delta</b> - Western	300	136	67	5
<b>Northwest</b> - Republic	280	130	81	3
<b>US AIR</b> - PSA - Piedmont	235	135	40	4
<b>TWA</b> - Ozark	220	96	15	2
<b>PANAM</b>	108	90	28	3

Source: *ITA Magazine* No 44 Juillet/Août 1987 - Article de F. Lafaye, p. 13.

A titre d'illustration, citons *American Airlines*, dont les profits, tirés de son SRI SABRE en 1987, aurait atteint la moitié des profits réalisés par le Transporteur<sup>16</sup>.

- d'autoriser la mise en oeuvre de techniques de gestion et de contrôle de la recette unitaire ("Yield Management") destinées à optimiser la recette unitaire, compte tenu de la palette de produits et de tarifs dont disposent les Compagnies, des fluctuations de la demande des usagers et de l'offre des concurrents.

*"Dans une situation de concurrence, ces techniques de maximisation des recettes permettent au transporteur qui les maîtrise le mieux d'attirer sur ses vols la plus grande part du trafic à haute contribution et, pour atteindre cet objectif, la maîtrise d'un SIR est évidemment déterminante. Dans le cas d'une concurrence potentielle, avec menace d'en-*

16 *ITA Magazine* No.56 - Juillet-Août 1989 - Editorial de J. Pavaux.

*trée, le contrôle de l'outil informatique de réservation et de gestion des recettes permet au transporteur en place de répondre immédiatement aux offres de l'entrant et de conserver l'essentiel du trafic à basse contribution. Le transporteur, implanté sur un réseau en étoile et contrôlant la réservation, peut ainsi se protéger de l'entrée d'un concurrent même si celui-ci est plus efficace. C'est de cette façon que la Compagnie aérienne United, avec des coûts supérieurs de 33,1% et des recettes unitaires supérieures de 17,3% à ceux et celles de People Express, réussit néanmoins à se protéger efficacement de la concurrence de ce transporteur plus productif qu'elle"<sup>17</sup>.*

Selon "Airlines Business", ces méthodes ont rendu possibles des gains de 200 à 500 M\$ pour des transporteurs réalisant des recettes globales allant de 1 à 5 Mds.\$<sup>18</sup>.

A travers leurs SRI, les méga-compagnies américaines créent déjà des liaisons intra-continentales, préfigurant l'établissement de dépendances plus globales entre transporteurs de quatre continents.

C'est le but poursuivi par les compagnies américaines et l'objectif du processus actuel de dérèglementation.

#### **Economie et Transport Aérien en Afrique**

Le transport aérien africain n'a qu'une trentaine d'années d'existence. Tributaire de la balkanisation du continent, l'aviation commerciale a donné le jour à près d'une compagnie aérienne par Etat-Nation, contribuant à créer des situations combinant quasiment monopole et monopsonne (l'un et l'autre du fait de l'Etat).

Quelle est aujourd'hui la situation de cette branche d'industrie compte tenu de la dégradation des économies africaines?

#### **Les Economies Africaines**

Elles ont subi de plein fouet les effets de la crise mondiale.

La hausse des taux d'intérêt, au début des années 80, va se révéler catastrophique pour le Sud:

*... "la tendance de croissance antérieure va être presque partout cassée. D'autant plus nettement, qu'au poids accru des intérêts à payer sur la dette, s'ajoute le manque à gagner lié à l'austérité des autres. Le marasme de l'économie mondiale, provoqué par le second choc pétrolier et le revirement monétaire américain ont en effet des conséquences désastreuses pour les pays du Sud. Le monde leur achète moins et moins*

---

17 J. Pavau *Les leçons de l'expérience américaine*, p. 19 - ITA Colloque de Marrakech.

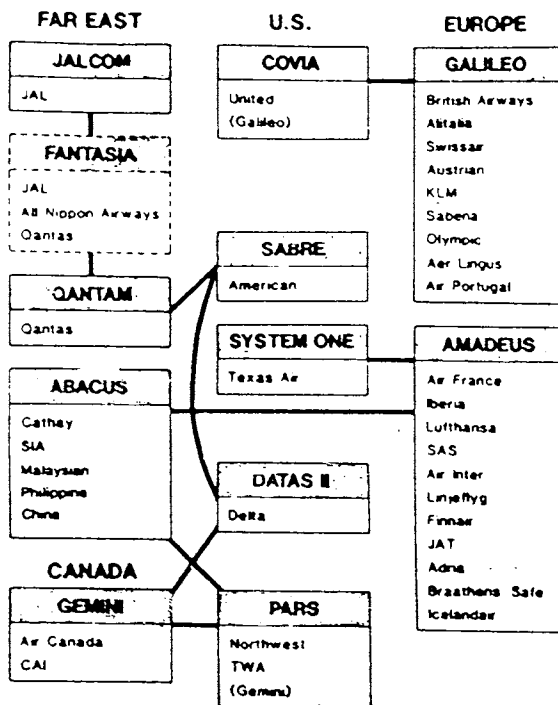
18 *Airline Business* - July 1987 - Article de S. Fuchs - p. 40 à 44.

cher, tout en leur demandant de payer beaucoup plus d'intérêts. Ils n'ont pour s'en sortir qu'une issue: serrer de plusieurs crans leur ceinture et réduire énormément leurs importations. Ce que les financiers appellent pudiquement s'ajuster. Certains pays s'engagent très vite dans cette voie, au prix d'une réduction drastique de leur activité, et donc aussi du revenu de leur population. D'autres jouent la montre, espérant éviter cette contraction de la demande intérieure. Leur endettement progresse de façon phénoménale"<sup>19</sup>.

La part de l'Afrique subsaharienne (ASS) dans le PIB mondial passe de 2,2% (maximum) en 1980 à 1,36% (minimum) en 1986, le PIB par tête étant 6 à 7 fois moins élevé que la moyenne mondiale. La baisse du produit s'est en effet accompagnée de la poursuite d'une croissance démographique rapide (3% par an), l'ASS atteignant près de 10% de la population mondiale.

L'insertion dans le commerce international (de 4% en 1967 à 2% en 1987) se réduit et reste de type traditionnel. L'Europe représente près de 45% des

### DES ACCORDS COMPLEXES



(Source : Revue de l'IATA de janvier 1989, p. 9, article de M. Matthew Scocozza)

19 A. Brender - *Un choc de Nations*. Hatier, 1988, p. 80.

achats et des ventes à l'étranger, la France restant le premier partenaire de l'Afrique Noire<sup>20</sup>.

Les années soixante dix s'étaient révélées décevantes, la décennie qui s'achève aura été dramatique: crise financière aiguë, stagnation des activités productives, famines, interventions répétées du FMI.

L'endettement extérieur des pays africains s'élève de façon préoccupante (158 Mlds.\$ en 1985, 230 Mld.\$ en 1987<sup>21</sup>), mais la contrainte fondamentale réside dans l'alourdissement du service de la dette lié à la privatisation croissante du financement extérieur: 24 Mlds.\$ par an en 1988 (principal + intérêt).

La dette extérieure de l'Afrique pourrait atteindre 600 Mlds.\$ en l'an 2000, et le service annuel de la dette 49 Mlds.

Le poids croissant de ce dernier a donné lieu à une multiplication des opérations de renégociation, et c'est tout naturellement que le FMI va occuper le devant de la scène, exerçant *de facto* une police des Etats tout en prônant le désengagement des pouvoirs publics en matière économique.

L'objectif étant l'ouverture totale des économies africaines aux importations (avec la liquidation de l'industrie que cela pourrait actuellement impliquer), on ne peut parallèlement tolérer le gonflement de la dette. La potion magique est connue:

*"Pour le FMI, une monnaie surévaluée oblige le pays considéré à réduire importations et sorties de capitaux pour faire face au déficit chronique de sa balance des paiements. Dans cette optique, dévaluation et libération des échanges permettraient de déterminer le taux de change susceptible de rééquilibrer la balance.*

*L'inflation, dans l'analyse du fonds, se produit à partir du moment où l'offre de monnaie l'emporte sur le volume disponible des biens et services. Les recommandations concernant le crédit, le budget, les salaires et les prix permettraient de limiter l'offre de monnaie et la demande de biens. Couplées à la dévaluation - libération des échanges, elles permettent de rééquilibrer demande et quantité de biens disponibles tout en faisant disparaître le marché parallèle.*

*L'ouverture au capital privé international est également un objectif permanent du FMI. Elle figure en bonne place dans ses recommandations. La lutte contre l'inflation et la recherche de l'équilibre extérieur sont*

---

20 Revue *Economie Prospective Internationale*, 3ème trimestre 1989, p. 89 et suivantes pour les chiffres ci-dessus.

21 V. Savane ("La libéralisation du transport aérien en Afrique" - ITA - *Etudes et documents* "La libéralisation du transport aérien dans la CEE" - Colloque de Marrakech - 13-14 octobre 1988, p. 185.



*largement liés à cette orientation politique.*

*Il est en effet impossible d'évaluer les rendements escomptés des investissements dans une économie minée par l'inflation. En outre les transferts de capitaux sont rendus problématiques par le déficit chronique de la balance des paiements.*

*Fixer comme objectif l'équilibre des comptes sans pour cela prendre des mesures restrictives en matière de change et de commerce extérieur, crée donc a priori des conditions favorables à l'entrée de capitaux privés<sup>22</sup>.*

Mais agir sur l'inflation revient à tenter d'infléchir la structure sociale.

Là où l'évolution politique l'a permis, la mise en place d'une zone monétaire et d'un système bancaire propres, la création d'un large secteur public, ont favorisé l'avènement d'une bourgeoisie d'Etat. Celle-ci a tenté d'assurer son expansion en se soumettant la paysannerie et la classe ouvrière (à travers, notamment, la domination totale du processus de production dans les entreprises étatisées), en bridant le développement des autres fractions (commerciale, agraire) de la bourgeoisie. Comme nous l'avons établi ailleurs<sup>23</sup>, cette classe agissait comme telle dans la mesure où elle tendait à se nier comme bureaucratie.

Ses aspirations impliquaient la libération des tendances à l'appropriation individuelle de ses composantes, tendances pouvant aller jusqu'à remettre en cause le fonctionnement de l'appareil d'Etat et l'existence du secteur public.

La politique de création monétaire, en fonction des déficits budgétaires, de l'incapacité du secteur public à croître à partir de ses propres ressources, **traduisait aussi la résistance des autres groupes et/ou classes (exportations et importations clandestines, stockage spéculatif, trafic de devises, repli sur l'autoconsommation, absentéisme et faiblesse de la productivité, etc.) à la mise en cause de leurs droits d'appropriation sur le produit national**

On peut donc dire que l'aide extérieure et la création monétaire permettaient d'essayer de régler les discordances entre système politico-social et relations de propriété, exigences de la croissance et répartition des revenus, et de réguler les tensions sociales<sup>24</sup>.

---

22 A. Courmanel - "Le FMI en Guinée: un programme très contestable" - *Le mois en Afrique* numéros 233-234 - Juin/Juillet 1985, p. 71. Voir aussi les synthèses détaillées de: - M.F. L'Heritau - "La nouvelle canonnière" - *Revue Tiers Monde* No 91 - Juillet/septembre 1982, p. 528 et suivantes. - P. Jacquemot et M. Raffinot - *Accumulation et développement* - L'Harmattan - 1985, P. 344 et suivantes.

23 A. Courmanel - "Economie politique de la Guinée (1958-1981)" dans H. Bernstein - B. Campbell - *Contradictions of accumulation in Africa* - SAGE - 1985, p. 227 et suivantes.

24 Jacquemot et Raffinot - Op. cit. p. 329 et suivantes.

A terme, ce type de pratique économique peut conduire ses promoteurs, par FMI interposé, à une dépendance extérieure qui contribue à les rapprocher du second cas de figure, celui des pays de la zone franc.

Privés de la gestion de la monnaie banque centrale, ces derniers ne retrouvent une certaine marge d'action qu'au travers des variations de l'aide extérieure, étant entendu que la paysannerie et les activités productives étatisées constituent des sources de surplus pour la bourgeoisie d'Etat qui s'est ici aussi constituée.

Les contraintes de la zone franc, qui freinent l'accumulation, tendent à susciter une grave crise sociale et reproduisent un mécanisme parfaitement néo-colonial, nous paraissent à terme les plus stérilisantes.

Nonobstant ses difficultés, un des capitalismes d'Etat disposant d'un système monétaire et financier propres nous semble préférable, dans la mesure où il reposerait sur un système politique permettant l'élargissement simultané de la bourgeoisie d'Etat et de la bourgeoisie privée, dans la mesure également où il transcenderait les actuelles frontières nationales (cette remarque excluant des ensembles comme le Zaïre ou le Nigéria).

Nous ne pouvons développer ici ce thème. Par contre, il est tout à fait décisif pour notre sujet que, dans les deux variantes considérées, l'avènement d'une classe dominante à partir de l'appareil d'Etat et ses incidences sur la gestion du secteur public, nourrissent la problématique en vogue sur le désengagement de l'Etat et la privatisation.

En effet ici et là les modes de réalisations collectifs de surplus (appelés par l'existence de budgets et de plans) sont constamment menacés par les modes de réalisation individuels<sup>25</sup>.

Il reste que cette problématique est sur le plan théorique inconsistante, comme le montre avec brio M.F. L'Heriteau<sup>26</sup>:

*..." on a déjà signalé que cet effacement de l'Etat n'a pas cours lorsqu'il s'agit pour celui-ci de procéder à un contrôle voire à une diminution des taux de salaires réels. La contradiction logique est plus large: l'Etat est aussi appelé par la doctrine néo-classique à contrôler très étroitement la progression de la masse monétaire, sans que j'amaie on ne sache au nom de quoi il est admis que l'activité privée peut tout... sauf réguler la quantité de monnaie qui est pourtant considérée comme un bien analogue aux autres, objet de "préférences" plus ou moins fortes de la part des agents. La philosophie individualiste et la théorie économique laissent ici la place à des justifications "pratiques", le*

---

25 A. Courmanel dans Bernstein et Campbell, op. cit. p. 230.

26 M. F. L'Heriteau - Article cité p. 346.

*noble jeu des lois naturelles cède le pas aux considérations institutionnelles. La même observation peut être faite au sujet des autres interventions de l'Etat autorisées ou favorisées par les programmes du FMI: politiques de promotion des exportations, d'incitation fiscale à l'investissement et à l'épargne par exemple. Et cette contradiction entre présupposés théoriques et applications pratiques atteint un niveau qui donne le vertige si l'on considère que la mise en oeuvre de cette conception soi-disant "subsidaire" de l'Etat passe par le rôle du FMI qui, sans être à l'évidence un Etat, s'apparente encore moins à une organisation privée, et dont l'objectif actuellement n'est manifestement pas de s'effacer de la scène internationale pour laisser jouer les tendances "naturelles"...*

*...Cette contradiction ne peut être levée en pure logique mais nécessite de faire appel à d'autres modes d'analyse que celles de l'approche orthodoxe: elle implique en particulier de distinguer dans la mission du super-organisme public qu'est le FMI un objectif explicite qui est d'endiguer une intervention étatique excessive et un objectif réel qui est d'abord et surtout de définir le type d'intervention étatique".*

Il ne peut y avoir en Afrique de privatisation susceptible de générer une bourgeoisie africaine d'entrepreneurs sans développement parallèle et dominant d'une bourgeoisie d'Etat.

Répétons-le, la seule perspective réaliste, à partir de la recomposition d'ensembles géographiques et sociaux cohérents et gérables, nous paraît être de sauvegarder le rôle d'orientation et d'intervention de l'Etat tout en favorisant l'investissement privé, de nationaux notamment.

Cette discussion, bien loin de nous éloigner du sujet, nous y ramène, puisque le désengagement de l'Etat est un enjeu fondamental du débat sur la dérèglementation.

### ***Le Transport Aérien en Afrique***

#### ***- Le Trafic***

Nous situerons l'activité de l'Afrique en présentant successivement des indicateurs pour quatre zones spécifiques, puis en rappelant la répartition du trafic régulier dans le monde, en 1977 et 1987.

Après avoir doublé de 1976 à 1985 (ce qui le situait à un rythme d'évolution légèrement au-dessus de la moyenne mondiale), le trafic des compagnies africaines a ensuite baissé<sup>27</sup>.

---

27 *ITA Magazine* No 45 - Septembre/octobre 1987, p.1, Editorial de J. Pavaux.

## Indicateur d'activité par pays en 1987

	TKT (millions)	Population (000)	TKT/ Habitant
Afrique du Sud	1,002	32.500	30,8
Egypte	565	49.610	11,4
Pays membres/Air Afrique	385	48.300	8,0
Algérie	350	21.800	16,1

Source: ITA/*Etudes et Documents*. Vol. 12 88/5 - "Tableau de bord du transport aérien dans le monde". 1988, p. 6.

## Répartition du trafic régulier par région (pourcentage des tonnes km transportées)

	Total		International		Dom.	
	1987	1977	1987	1977	1987	1977
Canada & USA	39.7	40.8	20.5	20.8	60.3	58.2
Europe	31.3	35.7	36.7	42.6	25.5	29.6
Asie & Pacif.	18.8	13.0	28.2	19.8	8.7	7.1
Amér. Latine/Carraïbe	4.7	5.0	5.7	6.7	3.7	3.5
Moyen/Orient	3.2	3.0	5.3	5.7	0.9	0.7
Afrique	2.3	2.5	3.6	4.4	0.9	0.9

Source: ITA - *Etudes et Documents* "Tableau de Bord..." op. cit. p. 5.

Au total la part du trafic régulier africain dans le monde a légèrement baissé en dix ans, cette diminution étant imputable au trafic international. Si l'on considère le fret, la situation est encore plus alarmante (hausse de 14% en Asie et dans le Pacifique, de plus de 10% en Europe et Amérique du Nord de 1985 à 1986, baisse de 17% en Afrique)<sup>28</sup>

Pour fixer les idées, rappelons quelques estimations relatives aux courants de trafic intra-africains<sup>29</sup>:

2.165.000 passagers ont voyagé en 1982 entre les Etats du continent (Afrique CAFAC). Plus de 9.000.000 passagers ont voyagé sur les lignes intérieures des pays de la CAFAC.

Il est également intéressant, étant donné l'étroitesse des liens avec l'Europe, de chiffrer l'importance du trafic de passagers entre les deux continents:

Le total atteint près de 10 millions de passagers, soit près de cinq fois le nombre de passagers volant entre Etats de la CAFAC.

28 V. Savane - "La libéralisation du transport aérien en Afrique" - ITA - *Etudes et documents*, numéro consacré au colloque de Marrakech 13/14 octobre 1988, p. 190.

29 ITA Magazine No 48 - Mars-Avril 1988. Article de E. Lombolou - "Contexte nouveau pour le transport aérien...", p. 20

Trafic de passagers Europe-Afrique							
Europe vers:	% d'évolution des années passées					Nb. de passag. en 1986 (Mils.)	Moyenne évolu. % annuel.
	1982	1983	1984	1985	1986		
Afrique N./Ouest	1.4	-1.0	4.6	8.1	-13.6	4.52	-0.4
Afrique N/Est	0.1	8.5	3.6	-0.9	-23.5	1.50	-3.1
Afrique de l'Est	-1.8	-1.6	9.6	10.1	7.6	0.82	4.7
Afrique Cent./Ouest	2.5	-0.5	-2.7	6.2	-0.7	2.09	0.9
Afrique Australe	6.9	-2.1	6.2	-4.6	-13.7	0.94	-1.8
Total Europe/Afrique	1.8	0.7	3.3	4.6	-11.5	9.88	-0.4

Source: "Airlines Business" - Mars 1988. Art. de D. Martindale, p. 39.

### - Les Compagnies

Le plus souvent publiques, subventionnées et disposant d'un petit réseau, ces compagnies disposent d'une part de marché insuffisante sur leur propre territoire national.

Sur l'ensemble du continent africain on compte une trentaine de compagnies employant environ 63.600 salariés et transportant annuellement plus de 14 millions de passagers.

Mais il faut "distinguer dans cet ensemble le groupe de cinq pays riverains de la Méditerranée, qui représentent à eux seuls 30% du transport aérien du continent et dont certaines compagnies, notamment Royal Air Maroc, connaissent un développement tout à fait remarquable"<sup>30</sup>.

Au niveau de l'Afrique subsaharienne, près de 25 compagnies, employant 32.000 salariés, transportent seulement 6 millions de passagers. Qui plus est, d'une compagnie à l'autre, les performances sont disparates, et il faut souligner les poids spécifiques de Nigéria Airways (1,6 millions de passagers en 1987), d'Air Afrique (plus de 700.000 passagers), d'Ethiopian Airlines (quasiment 600.000 passagers annuels en 1987).

En 1985 le nombre de compagnies africaines atteignait 81, dont 53 étaient régulières, avec des coefficients de remplissage tournant autour de 65%. Donc un nombre excessif de transporteurs, donc, se disputent un volume de trafic relativement faible.

### Les flottes

Le parc aérien des pays africains est âgé, et en outre nombre d'avions vont être frappés par les normes acoustiques.

L'âge moyen élevé des avions du continent apparaît clairement par rapport aux moyennes suivantes:

30 Pavaux - Article cité. *ITA Magazine* numéro 45, p. 1.

	<b>Age moyen</b>
Europe	10,1 ans
Amérique du nord	12,8 ans
Japan Airlines	09,7 ans
Singapore airlines	03,1 ans
Afrique	14,2 ans

Les besoins de renouvellement de la flotte vont être considérables:

<b>Prévisions globales de la flotte des compagnies africaines</b>					
Catégories d'avions	1983	1989	1994	2004	Accroissement 1983-2004 (en %)
1	12.5	19	24	43	244
2	63	60	51	51	- 19
3	9	18	33	64	611
4	123	172	221	370	201
5	127	187	251	468	268
Total	334.5	456	580	996	

Note: Catégorie 1: B 747 - DC 10 (350 places à 470) - 3: Airbus A 300, B 767 (170 à 300 places) - 4: A 320, B 737, MD 80 (100 à 150 places) - 5: Fokker 100 et F 28 (80 à 100 places)

Source: *ITA Magazine* No 48 Mars/avril 1988, article de E. Lombolou, p. 18.

En termes financiers, ces prévisions représentent plus de 17 Mlds.\$<sup>31</sup>, auxquels il faut ajouter plus de 5 Mlds.\$ pour les avions susceptibles d'être transformés pour être conformes aux nouvelles normes.

Par ailleurs 1.146 pilotes et plus de 2.500 techniciens devront être recrutés de 1986 à 1995.

#### *Les coûts*

En laissant de côté le cas tout à fait spécifique de l'intra-européen, on constate que les coûts directs unitaires d'exploitation sont plus élevés en Afrique que partout ailleurs.

L'ancienneté de la flotte (coûts d'exploitation plus forts), les coûts plus élevés du carburant, de la maintenance et des assurances, éventuellement les interférences politiques dans la gestion, le volume insuffisant de trafic, contribuent à expliquer cette situation.

Par contre les tarifs pratiqués sur les liaisons intra-africaines sont inférieurs à la moyenne. Il s'ensuit des résultats d'exploitation passants, pour 1975-1984, d'un bénéfice de 97 M \$ à un déficit de 100 M \$<sup>32</sup>.

Il ne faut pas l'oublier que fondamentalement, le transport aérien africain

31 V. Savane, op. cit. p. 189.

32 F. E. Lombolou, Article cité p. 19.

(surtout dans l'Afrique subsaharienne) est tributaire d'une dégradation économique et sociale générale. C'est dans ce contexte que se pose le problème de la dérèglementation et la création d'un marché unique européen en 1993.

### **Le Transport Aérien Africain menacé par la Dérèglementation.**

Partie des Etats-Unis, la dérèglementation se diffuse. La CEE constitue, pour les Américains, une zone dans laquelle ils pensent pouvoir exercer une influence importante sur le cours des événements. C'est également une région vitale pour l'Afrique.

Nous retiendrons trois points qui nous paraissent fondamentaux pour apprécier le danger et les moyens de le circoncrire:

- Les modifications institutionnelles dans la CEE et leur signification pour l'Afrique;
- Les stratégies des compagnies et des pouvoirs publics en Europe et aux Etats-Unis;
- L'alternative pour l'Afrique.

### ***Les Modifications Institutionnelles en Europe***

Les évolutions se situent à deux niveaux: intra-nationaux et internationaux.

Il est évident que, pour de nombreux pays européens, la dérèglementation interne a peu ou pas de sens (Autriche, Pays-Bas, Suisse, Luxembourg, Irlande, Portugal, Finlande) et que dans certains pays à marché intérieur significatif, la structure nationale du transport aérien (Allemagne, France) contribue logiquement à freiner le mouvement.

Bien que la dérèglementation se manifeste sur ces deux plans, **les enjeux essentiels se situent actuellement entre nations européennes.**

La superficie relativement limitée de l'Europe prise ici en considération, son morcellement politique, économique et culturel, les divergences d'appréciation, bien entendu liées aux oppositions d'intérêts, ont incité à phaser le processus.

(a) Le compromis de 1987 a assoupli les règles de partage de capacité entre pays (partage de l'offre à 50/50 à 55/45 et bientôt 40/60), de fixation des tarifs, d'accès au marché (libéralisation des liaisons entre aéroports de catégorie I et aéroports régionaux) de la concurrence.

(b) La Commission Européenne entend présenter de nouvelles propositions visant à hâter l'évolution, dès le second semestre 1989<sup>33</sup>:

- *Capacité* - Les limites de répartition à atteindre en 1992 seraient fixées à 75/25%; 75% représente la limite supérieure pour l'Etat dont le(s) transporteur(s) est (sont) majoritaire(s), 25% pour l'Etat minoritaire. On atteindrait ces seuils à partir des 55-45% actuels, via les niveaux de 60-40% prévus

---

33 *ITA Press* - numéros 100-101 ; 1-31.08.89, p. 21.

pour la deuxième étape du "paquet" de 1987.

- *Tarifs* - On instaurerait un régime unique d'établissement des tarifs qui est le plus libéral de tous, préconisé en particulier par les Etats-Unis: le régime de la "double désapprobation", selon lequel un seul Etat ne peut bloquer la mise en application d'un tarif.

- *Accès au marché* - La grande innovation est l'autorisation du cabotage, c'est-à-dire de la desserte du marché domestique de tout pays de la CEE, par toute compagnie (quelle que soit sa nationalité).

(c) A moyen terme, le marché unique européen devrait fonctionner dès 1993.

Pour bon nombre de transporteurs européens appartenant à la CEE, il implique la définition d'une politique extérieure (non seulement au niveau de la CEE mais aussi de l'Europe de la CEAC), avec pour objectif le renforcement des compagnies européennes face aux visées des méga-compagnies américaines. Mais on peut se demander si cet objectif est largement partagé, quand on analyse les positions de la Commission Européenne, surtout préoccupée de freiner (au nom de la concurrence) les tentatives de regroupement, après avoir pourtant avalisé la fusion British Airways (BA) et British Caledonian (BCAL).

Cela dit, la création d'un marché unique a des implications importantes pour l'Afrique à fortiori si l'Europe se révélait à même d'élaborer une politique extérieure commune.

La question est de savoir si la CEE deviendra une zone de cabotage, ce qui reviendrait à la considérer dans son ensemble comme un marché domestique dont l'accès, pour les compagnies de pays tiers, serait à renégocier avec les autorités communautaires.

La définition d'une politique extérieure européenne et la constitution de groupements permettant de faire pièce aux géants américains, signifieraient évidemment l'ardente et urgente nécessité d'une union africaine pour d'inévitables négociations.

On constate, en effet, que sous la pression de la déréglementation, de nouvelles compagnies européennes de charters postulent pour obtenir des autorisations entre l'Europe et l'Afrique/Océan Indien:

*"Il est dommage qu'en de nombreux cas, les pays européens aient cédé à des pressions internes, sans examiner toutes les ramifications que pouvaient comporter cette approche ultra-libérale, vis-à-vis notamment des liaisons aériennes des pays à faible volume de trafic. Les conséquences pourraient en être d'une portée considérable pour de nombreuses compagnies du monde en voie de développement, qui n'ont pas la plupart du temps les moyens de riposter à cette segmentation du marché en deux étapes (exploitation régulière et charters).*

*D'ores et déjà, la concurrence est acharnée avec les transporteurs ré-*



*guliers existant et c'est la lutte pour la survie du mieux adapté. Les grands transporteurs réguliers européens, avec leurs finances robustes, leurs systèmes informatisés de réservation sophistiqués qui leur permettent de lancer le filet en largeur et en profondeur, nous font une concurrence féroce pour augmenter leur part du marché. Nous devons mettre sur pied une stratégie qui nous permette de rester compétitifs et de conserver notre part du marché malgré nos ressources limitées<sup>34</sup>."*

Enfin, partout où existaient des transporteurs publics, la dérèglementation va poser le problème de la privatisation. Dans la mesure où l'enjeu est la mondialisation de l'industrie, privatisation et regroupement devraient aller de pair.

### ***Stratégies des Pouvoirs Publics et des Compagnies Aériennes: Vers la Globalisation***

La tendance à la concentration au niveau mondial, ce que traduit le concept de globalisation, implique des transformations dans les rapports Etats-compagnies aériennes publiques, ainsi que des processus de concentration successifs. Nous allons revenir sur ces deux points.

#### ***- Les Privatisations***

En dehors des Etats-Unis, où ne se posait pas la question, le désengagement de l'Etat du capital et de la gestion des compagnies aériennes publiques va affecter l'ensemble des continents: Australasie, Proche-Orient, Afrique, Europe, Amérique.

La liste des pays touchés est impressionnante:

Japon (JAL), Malaisie (MAS), Singapour (SIA), Philippines (PAL/projet), Inde (Indian Airlines/projet), Nouvelle Zélande (Air New Zealand).

Turquie (Thy), Jordanie (Royal Jordanian), Irak (Iraqi Airways).

En Afrique sont touchés dix pays francophones regroupés autour d'Air Afrique - Zaïre (Air Zaïre), Nigéria (Nigeria Airways/projet).

Allemagne (Lufthansa), Grande Bretagne (British Airways), Pays-Bas (KLM), Belgique (Sabena), Italie (Alitalia), Autriche (AUA).

France (Air France/projet), Espagne (Iberia/projet), Portugal (TAP/début de réalisation), SAS (privatisation de la part danoise du capital/projet).

Chili (Lan, Chile et Ladeco), Mexique (Mexicana Airlines, Aerovias De Mexico), Argentine, (Aerolinas Argentinas, Austral), Brésil (VASP), Uruguay (Pluna), Vénézuéla (VIASA/projet), République Dominicaine (Domini-

---

34 H. Tirvengadam - "La libéralisation du transport aérien dans la CEE: ses effets sur les pays périphériques" dans *ITA - Etudes et documents* - Colloques de Marrakech - Octobre 1988, p. 205-206.

cana/projet), Canada (Air Canada).

La remise en cause vise fondamentalement le capital et/ou la gestion de l'entreprise considérée.

Au sens le plus courant, la privatisation verra l'Etat céder tout ou partie du capital d'une entreprise nationale, tout ou partie des participations qu'il détient dans le capital d'une entreprise<sup>35</sup>.

Nous n'épilouernerons pas sur cet aspect de la question, puisqu'il suffit pour cela que l'Etat conserve le contrôle des instances dirigeantes (par le jeu de participations majoritaires, de dispositions dérogeant au droit des sociétés commerciales, etc.).

Plus inédite est la solution retenue pour certaines compagnies qui, sans que l'on touche à la propriété de leur capital, voient leur gestion confiée à une autre entreprise privée. C'était le cas d'Air Zaïre, dont la gestion était assurée par UTA<sup>36</sup>.

La privatisation correspond aussi à un type de restructuration où une entreprise publique se voit remplacée par un groupe d'entreprises "dont les problèmes de gestion et de structure juridique sont d'un autre niveau"<sup>37</sup>.

Ce fut le cas de la Sabena qui, en 1982 (dans une situation de quasi faillite) décida de filialiser ses activités pour en individualiser le suivi comptable et la gestion, pour mieux responsabiliser les actionnaires et créanciers, et "maximiser le rendement du capital et du travail"<sup>38</sup>. A l'époque, cette transformation était liée aux projets de fusion avec SAS. Ces filiales étaient au nombre de douze (dont neuf complètement ou largement possédées par l'Etat), auxquelles quatre autres sont venues s'ajouter en 1987.

La privatisation répond à trois objectifs indissociables:

- désengagement financier de l'Etat,
- transformation du rapport salarial,
- internationalisation des transporteurs aériens.

En fait, le retrait de l'Etat est lourd de conséquences à ces trois niveaux;

- Il faut compenser sa disparition au niveau du financement des investissements (soit augmenter le capital de l'entreprise par émission d'actions ou emprunter sur les marchés internationaux) et assurer à long terme la rentabilité de l'entreprise.

- Transformer le rapport salarial signifie revenir sur les compromis juridico-économiques protégeant les salariés et engageant la responsabilité des pouvoirs publics, bref donner à l'entreprise plus de marge dans sa gestion.

---

35 L. Rapp et F. Vellas - "La privatisation des compagnies aériennes en Europe" *ITA - Etudes et Documents* - Vol. 10, p. 38.

36 Cf. L. Rapp et F. Vellas, *op. cit.* p. 39.

37 Rapp et Vellas, *op. cit.* p. 94.

38 *Ibidem* p. 96.

- L'internationalisation, enfin, signifie que le niveau national cesse progressivement d'être pertinent pour la définition des principales options.

La dérèglementation rapproche l'industrie du transport aérien des conditions de fonctionnement d'industries plus anciennes. Compte tenu de la frontière technologique atteinte par le transport subsonique, de ce qu'il est devenu un moyen de transport de masse, sa maturité technologique et l'amenuisement correspondant des gains de productivité commandent de mettre au premier plan les techniques de gestion au sens large (y compris les politiques sociales) et de rechercher les économies d'échelle en jouant l'ouverture internationale puisque telle est la tendance dominante dans les économies développées.

Les principales avancées techniques mises en oeuvre depuis les années soixante dix permettent essentiellement de réduire le bruit, la pollution, la consommation de carburant, les frais de personnel (nouveaux cockpits) et de transformer la gestion (explosion de l'informatique).

#### *La Globalisation du Transport Aérien*

Nous présenterons la stratégie externe des compagnies américaines, celle de l'Europe, les orientations des pouvoirs publics et l'évolution possible vers la globalisation, en insistant sur les rapports Etats-Unis/Europe.

##### *La Stratégie Américaine*

- *Quatre groupes: American, United, Texas Air, Delta détiennent plus de 70% du marché domestique américain*<sup>39</sup>.

Au niveau de la seule réservation, Sabre et Appolo contrôlent 67% du marché alors que les compagnies correspondantes n'occupent que 29% du marché américain du transport aérien.

Une telle concentration, sur le plus grand marché du monde occidental, donne une assez bonne illustration du potentiel offensif des américains:

*"Aujourd'hui, tous les grands transporteurs américains, à l'exception de United, assurent des vols vers l'Europe à partir de plusieurs plaques tournantes créées à l'occasion de la dérèglementation, la plupart d'entre eux vers plusieurs villes européennes (pour le moment, United a choisi d'exploiter la situation au travers d'alliances commerciales conclues avec des transporteurs européens)"*<sup>40</sup>.

Les compagnies américaines étendent leurs réseaux sur la base de leurs portefeuilles de droits, obtenus à l'époque des bermudes puis à la suite des accords bilatéraux "néo-libéraux" conclus avec la RFA, la Belgique, les Pays-Bas.

---

39 J. Pavaux - *ITA Magazine* numéro 44 - Juillet/Août 1987 - Editorial.  
40 M.E. Levine - *ITA Magazine* No 53 - Janvier/février 1989, p. 4.

Actuellement, presque tous les grands transporteurs américains tablent sur l'expansion internationale, alors que voici dix ans seules Continental, Panam, TWA, Northwest étaient présentes à l'extérieur.

En dehors des négociations bilatérales passées, en cours ou à venir, les pouvoirs publics appuient leurs transporteurs en refusant d'accorder aux compagnies étrangères des droits de cabotage, et en restant très stricts en matière d'accords commerciaux.

#### *Les Stratégies Européennes*

La dérèglementation en Europe a donné lieu à trois types<sup>41</sup> de novations sur le marché du transport aérien:

- (a) Tout d'abord croissance du transport régional, puis sa restructuration progressive sous l'égide des "Eurotrunks" ou grandes compagnies.
- (b) le développement du charter et le passage de certains au transport régulier: Air Europe en est le premier exemple important.
- (c) L'apparition d'une politique d'association tous azimuts conduite par des transporteurs européens secondaires, géographiquement excentrés (type SAS), des compagnies appartenant à des pays comme la Grande-Bretagne, cas unique, qui combine:
  - une forte implantation depuis longtemps, sur les trafics réguliers intra-européens supérieurs à 300 000 passagers par an,
  - une flotte court et moyen courrier sans équivalent en Europe,
  - une position géographique stratégique,
  - une compagnie (résultat de la fusion (BA/BEAL) d'une taille exceptionnelle.

SAS cherchant désespérément à ne pas se voir confinée dans le rôle d'une compagnie d'apport, poursuit une stratégie de globalisation entendue comme établissement de partenariats intercontinentaux, avec si possible prises de participation. Ses liens actuels tissent un système très extensif: SAS, Texas Air, Aerolinas Argentinas, Thai International, ANA (All Nippon Airways), Airlines of Britain.

British Airways (BA) - KLM - Sabena viennent de conclure un accord d'alliance en juin.

BA et United ont un accord de partenariat qui date de 1987 et permet un échange entre les 17 millions de passagers internationaux de BA et les 52 millions de passagers domestiques de United.

La compagnie britannique a payé 113 millions de dollars l'année dernière pour obtenir 11,3% de Covia, filiale de United spécialisée dans la réservation électronique, filiale qui détient aujourd'hui avec British Airways plus de la moitié des parts du système européen Galileo.

---

41 L. Gialloreti - Article dans *ITA Magazine* No 49 - Mai/juin 1988, p. 17-18.

En outre, BA vient d'intervenir dans l'OPA lancée contre United par M. Davis.

KLM vient d'acquérir 20% du capital de Northwest (à travers l'OPA de Cecchi).

Alitalia a également passé, avec United, un accord analogue à celui conclu entre BA et la compagnie américaine.

Toujours sur le plan européen, mais comme SAS en dehors de la CEE, citons Swissair qui a acheté 5% du capital de Delta, et cherche un partenaire en Extrême Orient.

Sur le plan strictement européen, les regroupements concernaient jusqu'ici la maintenance (Atlas) ou les systèmes de réservation informatisés (Amadeus, et de façon très ambiguë Galileo).

L'accord récent KLM/BA/Sabena fait partie des alliances dont la finalité est plus transcontinentale qu'européenne.

Par contre l'accord que viennent de conclure DLH et AF semble constituer une avancée décisive dans un sens compatible avec l'élaboration d'une politique extérieure proprement européenne. Ce qui ne serait plus le cas dans l'hypothèse d'un accord de ces compagnies avec tel ou tel concurrent américain ou asiatique. La ligne de partage pourrait donc se faire entre compagnies souhaitant se situer dans un cadre européen et celles qui passeraient directement du stade national à des alliances intercontinentales.

En résumé, l'actuelle orientation des autorités américaines à l'égard de l'Europe semble être de garder le **droit de cabotage aux Etats-Unis en réserve, dans l'hypothèse où l'avènement du marché unique en Europe rendrait obsolètes les droits jadis obtenus par les américains dans le cadre du bilatéralisme, et les contraindrait à renégocier "... sur une base pouvant être le cabotage, les droits de trafic américains de cinquième liberté depuis Shannon jusqu'à Athènes (bientôt peut-être jusqu'à Ankara), et au-delà, droits dont la plupart ont été négociés avant 1956**<sup>A2</sup>.

Qui plus est, les autorités américaines ne sont pas disposées à attendre 1992, et envisagent d'ores et déjà "... d'influencer l'orientation de la politique européenne"<sup>A3</sup>.

Si l'orientation américaine est claire, en Europe les ambiguïtés ne manquent malheureusement pas.

La Commission Européenne n'a, jusqu'ici, fait aucune déclaration de politique générale. Or il s'agissait d'une démarche fondamentale dans la mesure où ce qui distingue l'actuelle construction européenne d'une zone de libre échange, c'est son aptitude à s'exprimer en tant qu'entité vis-à-vis de l'exté-

---

42 *ITA Magazine* No 53 - Janvier/Février 1989, p. 4 - Art. M.E. Levine.

43 *Ibid.* p. 4.

rieur.

Toujours sous prétexte de ne pas fausser la concurrence, la commission semble prête à entraver diverses tentatives de regroupement, après avoir avalisé sans problème la fusion British Airways/British Caledonian.

Aux stratégies différentes, voire antagonistes, des compagnies aériennes européennes répondent des orientations divergentes des gouvernements.

Les américains pourraient d'autant mieux mettre à profit cet état de fait, que leur taille est très supérieure, leur marché domestique protégé, unifié et puissant, et leurs pouvoirs publics peu enclins aux compromis.

La tactique des compagnies américaines paraît être de ne pas attendre l'avènement du marché unique, de miner les tentatives d'élaboration d'une politique extérieure commune, de la court-circuiter par la constitution de "multi-méga" compagnies à implantation pluri-continentales, mais dont les pivots seraient les transporteurs américains.

### *L'alternative pour l'Afrique*

#### *Disparition - intégration*

Certains experts<sup>44</sup> estiment irréversible le mouvement vers une concentration mondiale. Il pourrait se produire à partir d'alliances entre compagnies américaines, européennes, asiatiques, selon des combinaisons à géométrie variable. Ci-dessous, par exemple, la naissance-fiction d'une "multi-méga" compagnie à partir de Singapore Airlines, American Airlines (actuellement premier transporteur américain) et KLM;

Gialloreto admet même la possibilité d'un regroupement européen préalable.

L'intégration mondiale n'en serait pas moins inéluctable: Etats-Unis-Europe, Australasie puis Amérique Latine, Inde, Afrique, Moyen Orient.

Telle est la branche de l'alternative recherchée par la dérèglementation, avec son cortège de privatisations, de faillites et de regroupements.

Comme le déclarait M. Savane:

*"... On en vient à croire que la libéralisation en Afrique pourrait suivre deux tendances.*

*La première tendance serait la disparition des petites et moyennes compagnies aériennes africaines incapables de soutenir la concurrence. Dans ce cas précis, elles auront le choix, soit de disparaître purement et simplement, soit de fusionner afin d'avoir une surface financière plus grande. Comme ces compagnies régulières sont des compagnies nationales, les Etats dont elles sont les instruments accepteront-ils de voir leurs compagnies disparaître ou les voir s'intégrer pour former des*

---

44 Voir notamment L. Gialloreto - *Strategic Airline Management* - Pitman 1988.

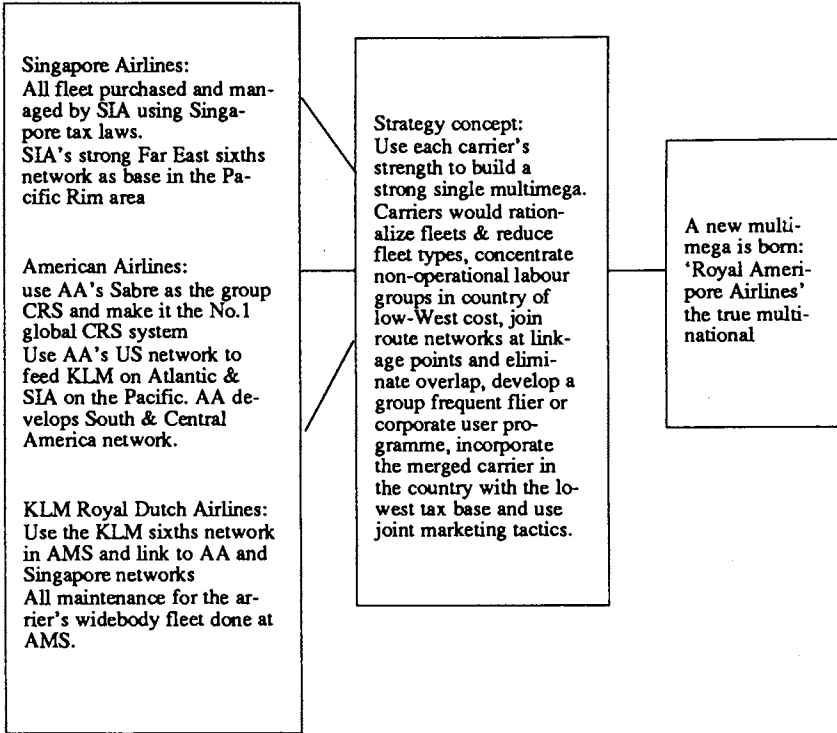


Figure 4.8 Example of a potential (fictional) multi-mega carrier

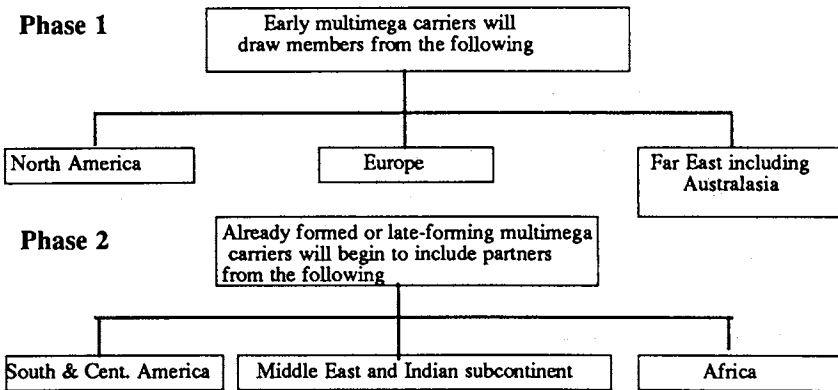


Figure 4.13 Multi-mega carrier development  
Source: Gialloreto, op.cit., p. 178.

*multinationales susceptibles de leur procurer des économies d'échelle?*

*La deuxième tendance est de devenir des succursales de grandes compagnies européennes, américaines ou asiatiques en aliénant leur identité nationale. Ainsi les compagnies aériennes africaines disparaîtront de la scène africaine pour laisser la place à des compagnies étrangères à l'Afrique, avec toutes les conséquences que cela pourrait entraîner sur la politique de surenchère qui pèserait alors en permanence sur les Etats africains. La problématique du transport aérien se situe à ce niveau<sup>45</sup>."*

Disparaître, ou devenir des succursales ce serait, pour les compagnies africaines, l'aboutissement d'un processus de libéralisation incontrôlé.

*- Coopérer pour Survivre et se Développer*

L'autre tranche de l'alternative suppose évidemment de se regrouper pour réglementer et développer le transport aérien africain.

*Coopération et réglementation:* L'urgence, pour l'Afrique, c'est d'étoffer sa réglementation vis-à-vis des pays et compagnies tiers; et de se libéraliser sur le plan interafricain.

Le mouvement n'en est pas à ses débuts, puisqu'une résolution de l'A-FRAA (Association des Compagnies Aériennes Africaines) appelait à un développement interafricain de la cinquième liberté, alors que certains pays africains refusaient encore d'échanger des droits de première et deuxième liberté. Rappelons-en brièvement le contenu:

Les libertés de l'Air

*(1) Les deux libertés techniques*

- Première liberté: Droit accordé par un Etat A aux avions de l'Etat B de survoler le territoire A (droit de survol).

- Deuxième liberté : Droit accordé par un Etat A aux avions de l'Etat B d'atterrir sur le territoire B sans embarquer ni débarquer passagers ni fret (droit d'escale technique)

*(2) Les trois libertés commerciales*

- Troisième liberté: Droit accordé par un Etat A aux avions de l'Etat B de débarquer des passagers ou du fret embarqués sur le territoire de l'Etat B.

- Quatrième liberté: Droit accordé par un Etat A aux avions de l'Etat B d'embarquer des passagers ou du fret à destination du territoire de l'Etat B.

- Cinquième liberté: Droit accordé par un Etat A aux avions de l'Etat B d'effectuer du transport commercial entre le territoire de l'Etat A et le terri-

---

45 Vassiriki Savane, Président de la CAFAC-ITA - *Etudes/Documents* - Colloque de Marrakech, p. 194-195.



toire d'une Etat tiers C.

**(3) La sixième liberté**

- Bien que non citée dans les actes de Chicago, la sixième liberté peut se définir comme le droit pour un Etat A d'embarquer des passagers ou du fret dans un Etat B et de débarquer ces passagers ou ce fret dans un Etat C après les avoir fait transiter sur le territoire de l'Etat A.

- En fait cette liberté, qui ne fait pas l'objet de négociations entre Etats, consiste dans la pratique en l'addition de droits de quatrième et de troisième libertés.

- En pratique, cette liberté permet à un Etat A qui n'a pu obtenir une cinquième liberté entre B et C de détourner tout de même une partie de ce trafic, moyennant une escale en A.

Le protectionnisme était plus grand au niveau inter-africain qu'entre pays africains et pays tiers (européen notamment). C'était la logique qu'il fallait inverser.

Depuis, l'AFRATC<sup>46</sup> a été créée (Conférence Africaine sur les Tarifs) pour contribuer à protéger le marché africain à travers la coordination et l'élaboration des tarifs.

Par rapport aux pays non africains, il importe (dans les accords) de ne pas accepter n'importe quelle règle de capacité, de refuser la multidésignation (par exemple plusieurs compagnies européennes sur une même desserte, de lutter contre les détournements de trafic réalisés par la pratique de la sixième liberté<sup>47</sup>. (exemple la Sabena transportant des voyageurs entre des pays africains X, Y et la France avec une escale à Bruxelles, alors que cette compagnie a seulement le droit de transporter des passagers entre X, Y et Bruxelles.).

La libéralisation entre pays européens favorise ce type de pratique:

*"Quant aux bilatéraux, sans y revenir, notons simplement que les Etats membres d'Air Afrique en ont signé avec presque chacun des membres de la Communauté Européenne.*

*Nous pouvons cependant éprouver des inquiétudes légitimes à propos des détournements de trafic de sixième liberté, très fréquents dans notre zone. En effet, l'essentiel de notre trafic, pour des raisons évidentes, résulte principalement de nos relations avec la France.*

*Dès lors, beaucoup de compagnies européennes vivent en majeure partie du détournement de ce trafic, grâce à la pratique illicite de la six-*

---

46 F. Okyne - "Quelle réglementation pour l'Afrique" - *ITA Magazine* No 44 - Septembre/octobre 1987, p. 5.

47 J. Guirma - "Le point de vue des pays africains" dans *ITA?* - Colloque Marrakech - 13-14 Octobre 1988, p. 182.

*ième liberté. Or, s'il est vrai, comme on aime à l'affirmer, que de tous les points de la Communauté Européenne, toute compagnie de la zone pourra exploiter vers les pays tiers, alors nul doute que la sixième liberté sera à moitié légitimée du côté français, condamnant ainsi chacun de nos Etats à assurer dorénavant tout seul la police contre cette pratique illicite. Ainsi la Sabena par exemple, pourra transporter impunément du côté français du trafic au départ de nos pays vers la France, via Bruxelles et vice versa"<sup>48</sup>.*

Dans la logique d'un transport aérien africain mieux auto-centré, il est certain, à notre avis, que les organismes de concertation type ATAF qui, dans le domaine tarifaire, regroupent compagnies françaises et africaines francophones, ne peuvent plus se perpétuer tels quels.

*Coopération et Développement: Les sous-ensembles concevables*

Tout ce qui précède signifie que l'Afrique devra se résoudre à limiter le nombre de ses compagnies moyennant une série de regroupements.

Les propositions ne manquent pas. J. Guirma<sup>49</sup> fait état d'une série de compagnies régionales: Maghreb, Afrique de l'Ouest (Air Afrique plus les "tiers environnants"), Afrique de l'Est (Exemple East African Airways plus tiers), Afrique Australe.

"Airline Business"<sup>50</sup> fait état des efforts entrepris au niveau de la Zambie, Tanzanie, Ouganda, avec la possibilité pour le Lesotho, le Botswana, le Zimbabwe de les rejoindre dans un deuxième temps, des projets Zaïre-Rwanda-Burundi et Cameroun-Gabon, des volontés exprimées au niveau des trois pays Libéria, Guinée, Sierra Léone, et au niveau du Maghreb (englobant aussi Egypte et Lybie). Cette revue de détail tient évidemment compte de l'existence d'Air Afrique.

"Airline Business" pense que dans l'état actuel des choses, quelques compagnies africaines peuvent être (ou sont) rentables si elles sont mises à l'abri de la corruption, si les gouvernements les laissent libres d'agir en tant qu'entités commerciales. Ce sont: Ethiopian Airlines, Nigeria Airways, les compagnies de Tanzanie, Kenya, Ouganda, Zambie et Air Afrique.

Regrouper est inévitable, et les synergies seraient évidentes. La déclaration de Yamoussokro (6-7 octobre 1988) les détaille longuement (formation, financement des flottes, systèmes informatisés de réservation, octroi des droits de trafic et harmonisation des réseaux etc.).

Pour terminer, nous aimerions insister sur la nature des entreprises à créer,

---

48 Guirma - Intervention citée p. 182-183.

49 J. Guirma - Intervention citée p. 181.

50 Article de J. Gallacher - "Cooperate or die" - *Airlines Business* - August 1989, p. 26 et suivantes.

et rejoindre ainsi une préoccupation qui dépasse le cadre du transport aérien.

*Quelles Entreprises Aériennes?*

Le débat sur la privatisation n'est pas nouveau, les politiques de désengagement non plus, même si leur adoption a souvent été facilitée pour obtenir l'agrément d'organismes internationaux susceptibles d'ouvrir la possibilité de nouveaux crédits extérieurs.

Il est vrai que les effets de l'instauration d'une bourgeoisie d'Etat sur la gestion économique et sociale du secteur public a contraint les tenants de l'étatisation à une réévaluation drastique.

Mais les problèmes posés par la privatisation ne sont pas moins redoutables:

Les repreneurs d'activités importantes, *a fortiori* fortement capitalistiques, seront étrangers à l'Afrique.

Comme le rappelle Jacquemont, citant Jonathan Ayles:

*"J. Ayles met en évidence le paradoxe de la privatisation dans les pays en développement. Les entreprises publiques déjà régies par le marché concurrentiel se révèlent faciles à privatiser, mais on ne voit pas en quoi le simple transfert de propriété influencerait sur les résultats d'exploitation. Quant à celles qui relèvent du "mode bureaucratique", elles auraient le plus besoin du type de réforme de gestion attendu de la privatisation, mais elles se prêtent mal à une cession aux intérêts privés, soit parce qu'elles disposent d'un monopole naturel que l'état ne peut concéder, soit tout simplement parce que les déficits cumulés les rendent inaptes à la vente, même après apurement du passif. Il conclut que "la privatisation ne peut être que la composante mineure d'un programme global visant à améliorer les résultats des entreprises dans un context économique perturbé"<sup>51</sup>.*

En fait, nous l'avons dit, Jacquemont le rappelle aussi, le développement du capital privé ne peut se faire indépendamment du capitalisme d'Etat.

Il reste à évaluer ce que pourrait donner notre type d'analyse au niveau du transport aérien.

*"La compagnie aérienne la mieux gérée d'Afrique noire est privée et éthiopienne. La révolution n'est absolument pas intervenue au niveau de l'entreprise qui a rapporté un profit net pendant neuf des dix dernières années. Mais il faut bien rappeler que le dynamisme de ce trans-*

---

51 P. Jacquemont - "La désétatisation en Afrique subsaharienne" - *Revue Tiers Monde* No 114 - Avril/juin 1988, p. 289.

*porteur se nourrit de la faiblesse des autres compagnies africaines. Leur éventuel renouveau lui serait fatal*<sup>52</sup>.<sup>53</sup>

Cela étant, une compagnie privée efficiente doit être préservée. Mais que signifient, ici ou là, les projets de privatisation ou les privatisations déjà réalisées? On a connu la privatisation d'Air Zaïre, qui revenait à confier la gestion d'une entreprise publique à une entreprise privée, UTA. A notre avis, ne serait-ce que momentanément, la restructuration d'Air Afrique relève de la même démarche.

La gestion sera désormais (jusqu'à son redressement) assurée par le Directeur de la Caisse Centrale de Coopération Economique (organisme public français) assisté d'un état major de non-africains. Le Directeur Régional de l'IATA pour l'Afrique aurait confié à "Airline Business": "They have given the management to a Frenchman and they dare not raise a finger"<sup>53</sup>. On ne saurait mieux dire.

La presse française a commenté en long et en large la mauvaise situation financière de l'entreprise<sup>54</sup>:

39 Mds de FCFA de dettes,

12,5 Mlds. de FCFA d'arriérés dus à la compagnie,

La France versera l'équivalent de 750 MF (environ 37,5 Mlds. FCFA).

On a moins insisté sur les performances de la compagnie, rappelées voici deux ans par J. Pavaux:

*"Quant à l'Afrique subsaharienne, les résultats de ses transporteurs sont évidemment disparates et varient grandement d'une région à l'autre. Mais là aussi, dans cet ensemble hétérogène, une compagnie - Air Afrique - doit être considérée à part car elle regroupe dix Etats. Les commentateurs mettent aujourd'hui en relief ses difficultés financières et son endettement croissant. Il est exact que, sans même acquérir d'actifs nouveaux, la dette d'Air Afrique, libellée en devises, n'a cessé d'augmenter ces dernières années. Mais on ignore trop souvent que cette compagnie multinationale a réussi à surmonter les principaux obstacles au développement du transport aérien africain: elle exploite l'une des flottes les plus jeunes d'Afrique, ses avions ont une capacité moyenne élevée et sont bien utilisés (près de 3.300 heures par an) sur des étapes relativement longues (1747 km en moyenne). Tout cela lui*

---

52 *Airline Business* - August 1989. J. Gallacher, p. 28.

53 *Airline Business* August 1989 - J. Gallacher "Cooperate or die", p. 28.

54 Avec une mention spéciale au paternalisme écoeurant de Matthieu Saint-Yves dans *Aviation Magazine* du 15.9.89).

*permet d'avoir l'une des meilleures productivités du continent.*

*Air Afrique est donc un outil techniquement très performant qu'il faut préserver dans l'intérêt de l'ensemble du transport aérien africain, ne serait-ce que pour favoriser l'exercice de la cinquième liberté, si utile pour compléter les mailles du réseau intra-africain<sup>55</sup>."*

Il était bon de le rappeler: en dépit d'indéniables problèmes de gestion, un outil technique valable existe. On veut aujourd'hui nous convaincre de la nécessité d'un sauvetage passant par une privatisation partielle de sa gestion qui, comme par hasard, permet de spectaculaires mesures de licenciement.

Disons le tout net, la solution retenue ressemble beaucoup à une démission qui augure mal de l'avenir. La déclaration de Yamoussokro fera peut-être date, mais comment concilier son esprit avec l'aval donné par les Etats actionnaires à la restructuration d'Air Afrique?

Comment interpréter la formule suivante ("Les échos" 22.12.1988):

*"Par ailleurs, les créanciers privés d'Air Afrique (dont les trois banques, Crédit Lyonnais, Dresdner Bank et Midland, UTA...) seraient-ils ultérieurement à participer à ce renflouement?"*

Songe-t-on à une joint-venture Etats-créanciers privés et donc à un glissement vers une privatisation du capital? A l'échelle du continent, pas de solution sans coopération, donc sans concentration. Le consensus sur ce point semble général. Mais une concentration - privatisation (que cette dernière touche le capital ou la gestion) serait une erreur car, par un biais ou un autre, elle réintroduirait (c'est inévitable dans le transport aérien) des partenaires non africains, européens par exemple.

Le problème? Comment parvenir à définir une politique extérieure africaine, alors que l'exploitation des compagnies met déjà en oeuvre des collaborations intercontinentales? Les compagnies européennes sont actuellement en butte aux mêmes tentations, vis-à-vis de leurs concurrents japonais ou américains.

Il reste à définir la concentration avec des formules publiques interafricaines. Le caractère hautement capitaliste du transport aérien, son haut niveau technologique, sa sensibilité aux fluctuations, en font un maillon vulnérable.

---

55 *ITA magazine* No 45 - Septembre/octobre 1987, p. 1, éditorial de J. Pavaux.