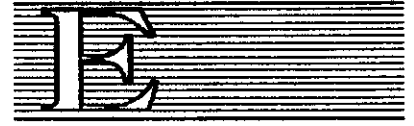




**NATIONS UNIES**

**CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL**



Distr.: LIMITEE

CEA/GSY/MUL/CIE/III/09a  
14 avril 1995

FRANCAIS  
Original : ANGLAIS

---

**COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE**

Centre multinational de programmation et  
d'exécution de projets (MULPOC) de Gisenyi

Troisième réunion du Comité intergouvernemental  
d'experts

18-22 avril 1995  
Addis-Abeba (Ethiopie)

**PLANIFICATION DE LA FLOTTE ET ETUDE FINANCIERE  
DE LA COMPAGNIE AERIENNE COMMUNE DE LA CEPGL**

## 1. INTRODUCTION

### 1.1 Rappel des faits

1. La viabilité des petites compagnies aériennes des pays en développement est davantage sujette à caution avec l'avènement de la déréglementation et de la libéralisation. Ces changements avaient pour objectif premier l'élimination de certaines restrictions afin de rendre l'industrie du transport aérien plus compétitive. La guerre des tarifs des années 1980 résultait de la déréglementation du mécanisme tarifaire de l'IATA (Association du transport aérien international). Durant les négociations bilatérales qui ont eu lieu après l'adoption des principes de la déréglementation et de la libéralisation, un assouplissement a été préconisé en matière d'échanges des droits de trafic, de fréquence des vols et de capacité des appareils. C'était en particulier le cas lorsque le Gouvernement des Etats-Unis était partie aux négociations.

2. Il en a résulté une féroce concurrence entre les grandes et les petites compagnies pour occuper le marché international limité du transport aérien. Cette concurrence a entraîné la chute de plusieurs petites compagnies d'une part et la création de compagnies gigantesques d'autre part. Il est prévu la même tendance pour l'avenir.

3. Il n'a pas fallu beaucoup de temps aux organisations s'occupant de l'industrie du transport aérien comme l'IATA, l'AFRAA (Association des compagnies aériennes africaines) et aux organisations régionales africaines telles que l'OUA, la CEA et la CAFAC (Commission africaine de l'aviation civile) pour se rendre compte des répercussions de ce nouvel environnement sur les petites compagnies du continent. Elles ont, avec juste raison, tiré la conclusion que pour avoir une quelconque chance de survie, les compagnies africaines devaient pouvoir coopérer dans le but de créer quelques compagnies collectives viables dans le continent. Pour réussir dans leur mission, ces nouvelles compagnies devaient bénéficier d'un marché à base élargie ainsi que du soutien matériel et financier total des gouvernements propriétaires.

4. C'est dans cet esprit que les ministres africains responsables de l'aviation civile réunis à Yamoussoukro en 1988 ont adopté la Déclaration de Yamoussoukro, qui fixait comme objectif la fusion, étape par étape, des compagnies nationales du continent en quelques compagnies viables. Il y a lieu de noter que la Déclaration de Yamoussoukro a été examinée lors de la réunion des ministres africains responsables de l'aviation civile tenue à Madagascar en 1994.

5. Les pays de la CEPGL avaient rapidement estimé que l'ampleur des problèmes qui se posaient à leurs compagnies nationales, chargées de satisfaire les besoins en matière de transport aérien de la sous-région, exigeait des solutions dépassant la capacité de chacun d'eux pris isolément. Cet avis était judicieux car il reposait sur la communauté d'intérêts existant dans la mise en place d'un réseau de transport aérien adéquat pour leur sous-région enclavée. En conséquence,

- i) Les ministres des transports et des communications des pays de la CEPGL ont chargé leurs trois compagnies aériennes nationales du Burundi, du Rwanda et du Zaïre de mener l'étude nécessaire à la création d'une compagnie commune de transport de fret. Cela remontait à 1978.
- ii) En 1986, les trois chefs d'Etat réunis à Gbadolite (Zaïre) ont chargé leurs compagnies aériennes de coopérer et d'étudier les moyens de créer une compagnie qui répondrait aux besoins de la sous-région en matière de transport aérien.
- iii) Les experts des trois compagnies se sont réunis en maintes occasions pour étudier la situation et trouver une formule pour la création d'une compagnie aérienne de la CEPGL qui soit acceptable pour tous. La réunion tenue à Gisenyi en 1985 au cours de laquelle ils ont convenu du cadre de référence d'une étude tendant à créer une compagnie aérienne commune était un autre exemple d'effort déployé dans le même sens.

- iv) Pour le projet de création d'une compagnie aérienne commune de la CEPGL, le PNUD a accepté de financer l'étude au titre de la deuxième Décennie des Nations Unies pour les transports et les communications en Afrique. Des consultants étrangers dont la Lufthansa et un groupe russe ont été saisis pour réaliser l'étude à la fin des années 80.
- v) Le MULPOC a pris une nouvelle initiative en 1991 en saisissant les trois compagnies nationales. La présente étude s'inscrit dans le cadre de cette initiative, le retard accusé étant dû aux problèmes politiques qui ont surgi dans la sous-région.

## 1.2 Objectifs

6. Comme indiqué plus haut, l'objectif premier de la création d'une compagnie multinationale est de désenclaver la partie enclavée de la sous-région. L'immensité du territoire couvert de végétation tropicale, l'existence de zones montagneuses ainsi que les longues distances qui séparent les différents endroits de la mer rendent le transport routier et ferroviaire très coûteux et extrêmement incommode. Le transport aérien passe pour être la meilleure solution pour relier la sous-région au reste du monde.

7. La compagnie commune sera gérée par des gens de métier. Il faudrait donc qu'elle mobilise des recettes suffisantes pour faire face à ses dépenses d'exploitation et à ses besoins d'expansion, sans que les gouvernements aient à dépenser quoi que ce soit pour subventionner le transport aérien. Il lui faudrait aussi pouvoir verser des dividendes à ses actionnaires. Partant, la création d'une compagnie autosuffisante pour la sous-région a été un autre objectif. Enfin la compagnie commune appuiera le développement économique et social de la sous-région. Les secteurs touristique et agricole (exportation de fruits frais et de légumes) aussi bien que ceux du commerce et du tourisme tireront parti d'un réseau de transport aérien adéquat et efficace.

## 1.3 Méthodologie

8. Des travaux de recherche directement menés sur le terrain et des études de marché passées ont servi dans l'élaboration du rapport. La performance des appareils sur d'éventuelles lignes aériennes communes a été analysée sur ordinateur. Les opinions des experts de l'AFRAA, de la CEA, d'Air Zaïre et d'Air Burundi ont également été prises en considération. En raison des problèmes politiques que la sous-région connaissait, les données statistiques obtenues pour les années 90 ne sont pas fiables. Les prévisions concernant le trafic doivent de ce fait reposer sur les tendances antérieures et sur certaines hypothèses portant sur l'avenir.

## 1.4 L'étude

9. Les objectifs de l'étude sont au nombre de cinq :

1.4.1 Déterminer le volume potentiel du trafic voyageurs et du trafic de fret des pays de la CEPGL

1.4.2 Concevoir et recommander un type de réseau de transport aérien qui répondra adéquatement aux besoins de la sous-région.

1.4.3 Trouver la meilleure solution pour créer une compagnie aérienne multinationale commune afin de desservir le réseau d'itinéraires ainsi conçu.

1.4.4 Etablir une planification de la flotte afin de déterminer les types et catégories d'appareils susceptibles de convenir le mieux pour les itinéraires prévus et la densité probable du trafic.

1.4.5 Elaborer le plan financier de la compagnie commune au cours du premier plan quinquennal 1995-2000; et enfin

1.4.6 Mettre au point le plan d'investissement.

10. L'étude se divise en six parties. Les trois premières parties qui portent sur les profils des pays de la CEPGL et des trois compagnies aériennes servent d'informations de base.

11. La quatrième partie, après examen des caractéristiques de l'industrie et la situation des petites compagnies aériennes, analyse les options possibles pour la création d'une compagnie aérienne commune de la CEPGL. Quatre possibilités ont été étudiées en vue d'aboutir à l'option la plus appropriée.

12. La cinquième partie concerne les prévisions de trafic sur les itinéraires que la compagnie commune exploiterait. Les prévisions s'étalent sur la période 1995-2000. Des hypothèses d'expansion des itinéraires sont également faites pour la même période.

13. Le plan relatif à la flotte est également dressé dans cette partie. Il est fondé sur l'analyse de la performance de quatre catégories d'appareils, à savoir les suivants: B737 - 200, B737 - 300 pour les lignes régionales et B767 - 200 ER et DC10 - 30 pour les lignes long courrier. Le B757 - 200 PF a aussi été étudié pour toutes les opérations de transport de fret. Dans la présente section ont été également examinés la stratégie de commercialisation et les débouchés commerciaux ainsi que les circuits de distribution.

La sixième partie concerne l'étude financière de la compagnie commune et comprend :

- a) Les recettes et les paramètres liés au coût;
- b) Le plan d'investissement; et
- c) L'état financier.

14. La septième partie est la conclusion de l'étude.

## **2. PROFIL DES PAYS DE LA CEPGL**

### **2.1 Burundi**

15. Le Burundi est situé à l'est du lac Tanganyika et jouxte le Rwanda au nord, le Zaïre à l'ouest et la Tanzanie à l'est et au sud. C'est un petit pays sans littoral dont la superficie est de 27 834 km<sup>2</sup>. D'après l'estimation faite en 1991 par l'Organisation des Nations Unies, la population du Burundi est de 5 620 000 habitants. Le pays ne compte que deux grandes villes : Bujumbura, la capitale, avec 215 248 habitants (estimation de 1987) et Kitega avec 18 000 habitants. En 1991, la densité de population était de 202 personnes par km<sup>2</sup>, ce qui fait du Burundi le deuxième pays densément peuplé de l'Afrique continentale. Le taux de croissance annuel de la population est estimé à 2,9%.

16. Le Burundi est un pays agricole. En 1991, environ 91,1% de la main-d'oeuvre se livrait à une agriculture principalement de subsistance. La principale culture de rente du pays est le café qui apporte 80% des recettes d'exportation totales. En 1991, les importations étaient évaluées à 46 154 000 francs et comportaient des machines et du matériel, des produits dérivés du pétrole ainsi que des denrées alimentaires. Au cours de la même année, le produit national brut (PNB), calculé aux prix de 1989-1991, s'élevait à environ 1 milliard de dollars des Etats-Unis, soit un équivalent de 210 dollars E.-U. par habitant.

Les principaux partenaires commerciaux du Burundi sont les pays de la CEE, en particulier la Belgique, le Luxembourg, la France et l'Allemagne ainsi que les Etats-Unis. Le pays est fortement tributaire de l'aide étrangère non seulement pour ce qui est des projets d'équipement mais aussi en ce qui concerne le soutien

annuel nécessaire au budget. La Belgique, l'Allemagne, le Japon et la France sont les sources d'assistance technique et de dons bilatéraux. Les organismes multilatéraux comme le FED (Fonds européen de développement) et l'IDA (Association internationale de développement) s'efforcent également tout particulièrement d'accroître la production de café. La BAD serait également une importante source de prêts au développement. Le Burundi a aussi bénéficié du Fonds de la CEE, par l'intermédiaire de la Convention de Lomé.

17. Ci-après figurent les chiffres des importations et des exportations avec certains partenaires commerciaux pour les années 1989-1991 :

Principaux partenaires commerciaux (en millions de francs burundais)

Exportations f.o.b	1989	Variation	1990	Variation	1991
		%		%	
Belgique - Luxembourg	170	-41	100	139	239
France	790	58	1 246	-34	819
Allemagne	1 876	-6	1 760	65	2 906
Italie	275	10	303	-46	164
Pays-Bas	120	51	181	210	562
Royaume-Uni	280	189	808	-49	410
Etats-Unis	8 881	-43	5 093	-96	207
Autres	7 906	113	6 878	21	8 339
Total	12 304	4	12 784	30	16 645

Importations	1989	Variation	1990	Variation	1991
		%		%	
Belgique - Luxembourg	4 630	26	5 826	12	6 536
France	3 036	31	3 970	14	4 529
Allemagne	4 560	13	5 166	-21	4 078
Italie	1 186	23	1 464	9	1 590
Japon	2 428	21	2 927	-71	847
Kenya	8 941	-99	0041	739	344
Pays-Bas	489	-4	470	121	1 040
Tanzanie	355	37	487	96	953

Importations	1989	Variation	1990	Variation	1991
		%		%	
Royaume-Uni	603	9	655	14	744
Etats-Unis	366	12	411	93	792
Zaïre	320	-17	266	41	374
Total	29 910	34	40 179	15	46 152

## 2.2 Rwanda

18. Tout comme le Burundi, son voisin du sud, le Rwanda est un petit pays sans littoral. Il a une superficie de 26 338 km<sup>2</sup> et une population de 7 491 000 habitants selon l'estimation de 1991 de l'ONU. Sa densité est de 272 habitants par km<sup>2</sup>. Kigali, la capitale, avait une population de 117 749 habitants en 1978. La Banque mondiale estimait le taux de croissance démographique à 3,3% entre 1980 et 1991. Une proportion d'environ 95% de la population vit en campagne. Il y a une émigration massive vers les villes.

19. Le secteur agricole occupe approximativement 91% de la main-d'oeuvre et représente environ 46% du PNB du Rwanda. Les principales cultures vivrières sont la banane (la plus importante), la patate douce, la pomme de terre, le manioc, les haricots, le sorgho, le riz, le maïs et les pois. Les cultures de rente sont le café dont les exportations ont apporté en 1991 60,2% de la valeur totale des exportations. Durant la même année, le thé représentait 23,4% du montant total des exportations. Un autre produit d'exportation présentant de bonnes perspectives est le pyrèthre. Le commerce extérieur du Rwanda a été mis à rude épreuve en 1976, ce par suite d'un blocus imposé par Idi Amin lors d'un différend avec le Kenya. Le Gouvernement rwandais a dû rechercher un autre débouché pour ses exportations et ses importations. Il s'agissait d'une liaison assurée par avion cargo pour le transport du café à la fin des années 70. Cette expérience a révélé que le transport du café par avion cargo ne revenait pas beaucoup plus cher que le transport par surface. Pourtant il est plus rapide et présente de meilleures conditions de sécurité et de fiabilité.

## 20. Principaux partenaires commerciaux (en millions de francs rwandais)

Importations c.a.f.	1989	Variation	1990	Variation	1991
		%		%	
Belgique - Luxembourg	5 020,0	-11	4 468,7	47	6 588,9
Burundi	149,2	-32	102,8	152	259,1
France	1 899,2	-6	1 782,4	47	2 616,3
Allemagne	2 189,8	16	2 540,4	-9	2 324,9
Italie	866,3	-32	584,9	86	1 088,9
Japon	3 177,3		N/C		N/C
Kenya	3 907,1	-2	3 818,4	32	5 153,0
Pays-Bas	790,7	6	837,2	25	1 043,3
Royaume-Uni	556,2	-5	527,0	53	808,3
Ouganda	145,9	76	257,0	-99	3,6

Importations c.a.f.	1989	Variation	1990	Variation	1991
		%		%	
Etats-Unis	236,6	-29	168,9	138	402,8
Zaïre	303,6	-37	190,8	40	266,9
Total (y compris les autres)	26 700,4	-14	23 057,3	67	38 474,5

Exportations f.o.b	1989	Variation	1990	Variation	1991
		%		%	
Belgique - Luxembourg	1 610,8	-28	1 158,4	22	1 412,7
Burundi	15,0	58	23,7	407	120,1
France	313,4	-83	54,7	152	137,7
Allemagne	1 515,9	20	1 822,8	38	2 522,7
Italie	299,8	-36	190,9	5	199,6
Kenya	20,4	-30	14,3	-70	4,3
Pays-Bas	945,4	15	1 083,4	107	2 246,9
Ouganda	133,8	-52	64,2	-66	22,0
Royaume-Uni	546,4	30	708,1	8	767,2
Etats-Unis	427,9	5	448,1	54	689,1
Zaïre	45,1	-39	27,7	36	37,7
Total (y compris les autres)	8 376,6	1	8 478,2	41	11 971,2

### 2.3 Zaïre

21. Le Zaïre a une superficie de 2 345 409 km<sup>2</sup> et une population de 36 672 000 habitants (estimation de 1991 de l'ONU). Sa capitale est Kinshasa qui a, selon l'estimation de 1985, une population de 2 778 281 habitants. Les autres grandes villes du pays sont : Lumbumbashi (403 622 h), Kisangani (310 705 h), Likasi (146 394 h), Kananga (601 239 h), Matadi (143 598 h) et Mbandaka (134 495 h). Le pays dispose d'immenses ressources naturelles. Ses forêts pourraient donner du bois d'excellente qualité, l'abondance d'eau devrait servir à l'agriculture et à l'industrie. Le Zaïre pourrait avoir un important réseau de voies navigables intérieures. Il recèle des ressources minérales considérables comprenant en particulier le cuivre, l'étain, l'argent, l'uranium, le cobalt, le manganèse, le tungstène, le diamant et l'or.

22. Le principal obstacle au développement économique du Zaïre est sa piètre infrastructure des transports et des communications. La petite bande côtière du pays, 40 km, n'a pas de port en eau profonde et ledit pays n'a que le port de Matadi, près de l'embouchure du fleuve Zaïre, pour assurer son trafic maritime. Les autres ports servant à l'exportation se trouvent dans d'autres pays : Dar-es-Salaam en Tanzanie et d'autres points dans la zone australe par l'Afrique du Sud. Lobito en Angola offre la ligne ferroviaire la plus courte jusqu'à la mer (1 348 km) mais n'est pas actuellement en service à cause de la guerre civile dans ce pays. Le plus important mode de transport du pays est le transport fluvial. La qualité des services aériens intérieurs s'est rapidement détériorée durant les années 80 par suite de la crise

économique sévissant dans le pays. Après la faillite virtuelle d'Air Zaïre, des compagnies privées comme Scibe Airlift, qui a commencé les vols en 1982, ont apporté des solutions.

23. Le tableau suivant présente les chiffres du commerce en millions de zaïres avec des partenaires commerciaux choisis :

Partenaires commerciaux choisis (en millions de zaïres)

Importations c.a.f.	1980	Variation	1981	Variation	1982
		%		%	
Belgique - Luxembourg	721,3	20	863,6	28	1 109,7
France	349,4	33	464,7	44	667,0
Allemagne	435,1	-8	399,8	1	402,5
Italie	199,9	4	208,7	-28	149,5
Japon	127,7	143	309,9	-20	247,2
Pays-Bas	76,3	48	113,3	27	143,7
Royaume-Uni	180,0	-55	81,9	132	189,7
Etats-Unis et Canada	434,5	42	618,1	-13	540,5

Exportations f.o.b.	1978	Variation	1979	Variation	1980
		%		%	
Belgique - Luxembourg	646,6	139	1 546,0	121	3 415,8
France	124,5	130	286,4	70	488,0
Allemagne	105,3	75	184,1	75	321,4
Italie	112,0	84	206,2	108	428,7
Japon	70,2	184	199,6	88	375,7
Pays-Bas	22,6	45	32,7	98	64,6
Afrique du Sud	22,1		N/C		N/C
Suisse	74,0		N/C		N/C
Royaume-Uni	160,5	51	242,5	41	341,6
Etats-Unis et Canada	195,6	24	242,5	316	1 009,7
Zambie	0,3		N/C		N/C



Tourisme	1987	Variation	1988	Variation	1989
		%		%	
Nombre de touristes	36 000	8	39 000	3	40 000
Recettes (en millions de dollars)	18	-61	7	-14	6

### 3. EVOLUTION DES COMPAGNIES AERIENNES NATIONALES ET EVALUATION DE LEUR FONCTIONNEMENT

#### 3.1 Air Burundi

##### 3.1.1 Création

24. Air Burundi a été créé par le Gouvernement burundais en 1975 en tant que compagnie nationale agréée. Sa première fonction consistait à servir d'agent de voyages de l'Etat.

##### 3.1.2 Flotte

25. La fonction de transport aérien n'a commencé qu'en 1977/78 lorsque la compagnie Air Burundi a acquis deux Twin Otter (DCH-6). Les vols ont commencé entre Bujumbura d'une part et le Rwanda et le Zaïre voisins d'autre part.

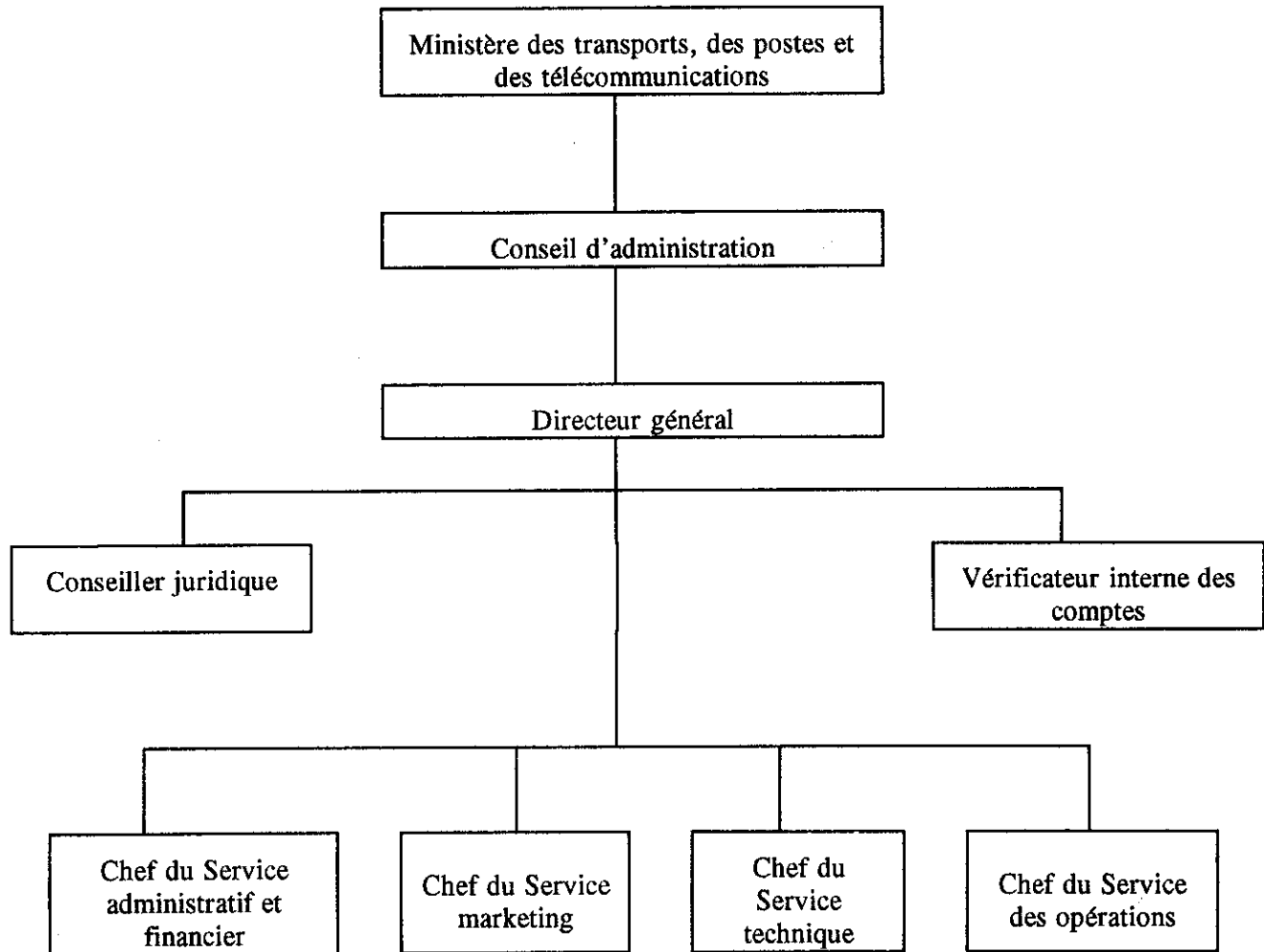
Les itinéraires desservis étaient Bujumbura - Kigali, Bujumbura-Goma et Bujumbura-Kalemie. Air Burundi est la propriété exclusive de l'Etat et son capital s'élève à 299 258 704 francs du Burundi. En 1992, la compagnie a acheté un appareil Beech Craft 1900 et a démarré des liaisons régulières jusqu'à Nairobi, Lusaka, Kilimandjaro et Entebbe.

##### 3.1.3 Liaisons

26. A l'heure actuelle, Air Burundi exploite les liaisons suivantes :

<u>Lignes</u>	<u>Fréquence par semaine</u>
BJM-GOM-BJM	1
BJM-KGL-BJM	1
BJM-EBB-BJM	1
BJM-NBO-BJM	1
BJM-JRO-BJM	1
BJM-LUN-BJM	1

### 3.1.4 Organigramme



### 3.1.5 Personnel

27. A la date de décembre 1994, Air Burundi avait au total 102 employés se répartissant comme suit :

<u>Profession</u>	<u>Nombre</u>
Pilotes	8
Hôtesse	5
Techniciens d'avion	10
Personnel des services marketing et réservation	18

### 3.1.6 Services connexes

28. Outre les opérations de transport aérien, Air Burundi exécute des activités connexes. En 1978, la compagnie a conclu des accords de services généraux avec l'ensemble des compagnies en service sur place à l'exception de la compagnie Sabena. En 1992, elle a créé une compagnie de manutention en coopération avec une compagnie d'assurance et la Sabena. Elle détient 90% des actions de la compagnie de manutention

SOBUGEA. Elle est aussi agent de réapprovisionnement exclusif à l'aéroport de Bujumbura. Les accords commerciaux qu'elle a conclus avec la plupart des opérateurs en service sur place représentent une autre source de recettes. Parmi les compagnies avec lesquelles de tels accords commerciaux existent figurent Air France, la Camair et la Sabena. Il y a également d'autres sources de revenus.

### 3.1.7 Résultats financiers

29. Les résultats financiers pour les quatre dernières années figurent ci-dessous, en milliers de francs du Burundi.

Année	Recettes	Dépenses	Bénéfices
1990	1 242 322	997 206	245 116
1991	1 668 959	1 415 602	253 357
1992	1 601 980	1 531 633	70 347
1993	2 001 285	1 918 766	82 519

30. Il est escompté que les résultats pour 1994 seront meilleurs que ceux de l'année précédente car davantage d'activités sont menées à l'aéroport de Bujumbura.

## 3.2 Air Rwanda

### 3.2.1 Création

31. Air Rwanda a été créé par le Gouvernement rwandais le 17 juillet 1975 et doté d'un capital de 55 millions de francs rwandais, équivalant à 763 888 dollars E.-U. Le principal objectif poursuivi était le transport de passagers et de fret. La compagnie a commencé à fonctionner avec un appareil Islander BN-ZA. Ses activités étaient essentiellement des vols affrétés dans le pays. En janvier 1975, elle a commencé la manutention et le réapprovisionnement.

### 3.2.2 Flotte

32. L'acquisition d'un avion cargo B707 (pour tout type de fret) visait principalement à assurer le transport de fret entre des destinations européennes et le Rwanda. En 1981, Air Rwanda a acquis son premier Twin Otter DHC-6-300 et a commencé des vols intérieurs réguliers ainsi que des vols sur Bujumbura. Un autre Twin Otter a été ajouté à la flotte en 1985, après quoi la compagnie a mis en place des liaisons régionales régulières à destination d'Entebbe, de Goma et de Mwanza.

### 3.2.3 Réorganisation

33. En mars 1990, Air Rwanda, qui était une compagnie entièrement possédée par l'Etat, a été réorganisé pour en faire une compagnie par actions à responsabilité limitée. Son capital a été porté à 211 100 000 francs rwandais. L'Etat détenait 88,1% des actions de cette nouvelle société par actions à responsabilité limitée. Le premier Twin Otter et l'avion cargo B707 ont été vendus en 1992 et 1994 respectivement.

### 3.2.4 Lignes

34. Avant l'arrêt des activités en avril 1994, Air Rwanda exploitait les lignes suivantes avec le Twin Otter (DHC-6) :

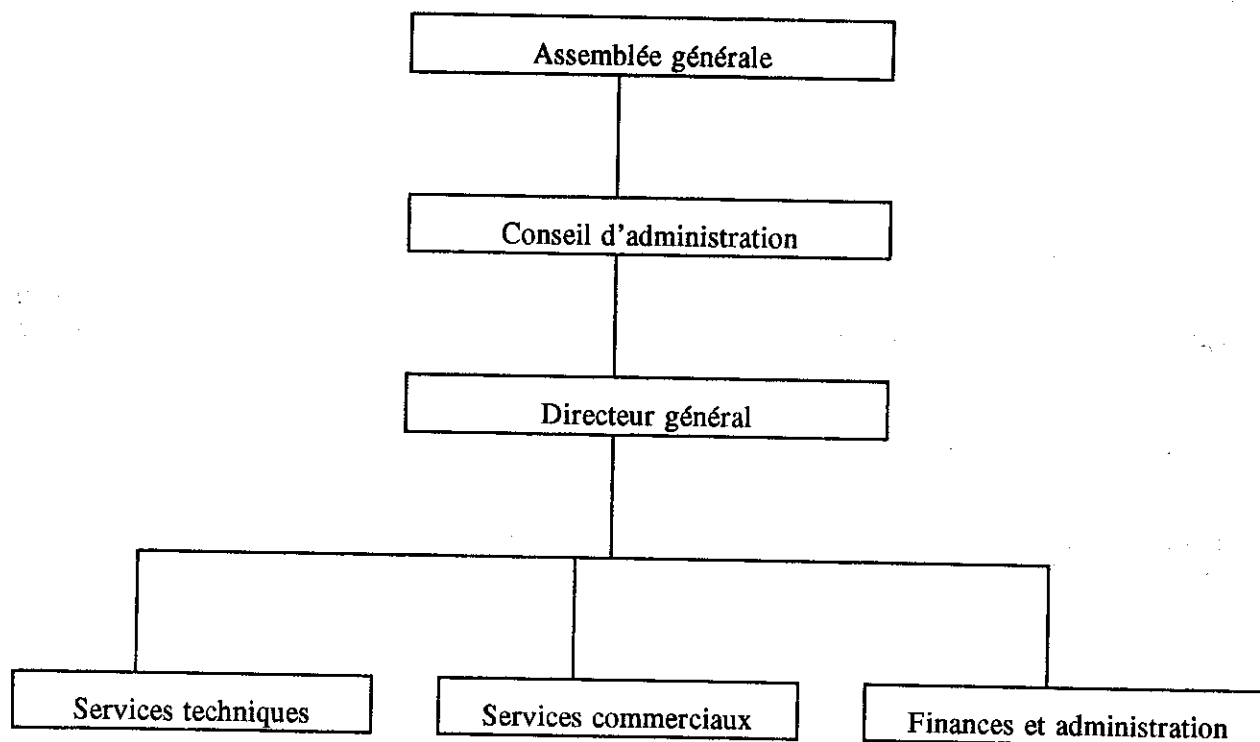
<u>Lignes</u>	<u>Fréquence par semaine</u>
KGL - KME - GYI - KGL	4
KGL - BJM - KGL	2
KGL - EBB - KGL	2
KGL - MWZ - KGL	1

35. Le volume du trafic d'Air Rwanda sur les itinéraires susmentionnés n'est pas disponible. En 1992, la compagnie a transporté 89 989 kg de fret de Kigali à Ostende en Belgique et 384 651 kg d'Ostende à Kigali. Ce transport a été effectué au moyen de l'avion cargo B707.

### 3.2.5 Structure

36. L'Assemblée générale des actionnaires est l'organe suprême de la compagnie. Il existe aussi un conseil d'administration composé de sept membres nommés par l'Assemblée générale. La gestion proprement dite de la compagnie est déléguée au Directeur général.

37. Ci-dessous l'organigramme d'Air Rwanda à la date d'avril 1994.



### 3.2.6 Personnel

38. La compagnie avait un total de 60 employés environ avant avril 1994. Ci-après la composition du personnel technique :

<u>Profession</u>	<u>Nombre</u>
Pilotes (capitaines de Twin Otter)	2
Membres de l'équipage	3
Techniciens d'avion	5
Agents chargés des billets/de la réservation	3
Agents de trafic	8
Techniciens au sol	6
Comptables	3

### 3.2.7 Résultats financiers

39. Un état des profits et pertes d'Air Rwanda s'étalant sur trois ans figure ci-après, en dollars E.-.U :

Année	Recettes	Dépenses	*Bénéfices (ou pertes)
1991	15 446 255	16 859 466	(1 413 211)
1992	12 459 218	13 165 132	(705 913)
1993	10 480 101	9 656 615	(823 486,86)

## 3.3 Air Zaïre

### 3.3.1 Création

40. Air Zaïre a été créé en 1961 et doté d'un capital-actions de 200 000 FC. La nouvelle compagnie bénéficiait de l'assistance de la Sabena.

### 3.3.2 Flotte

41. Lorsqu'elle démarrait ses vols réguliers, la compagnie Air Zaïre disposait des appareils suivants hérités de la Sabena :

- . DC-3, DC-4 et DC-6 exploitant les liaisons intérieures principales et les liaisons régionales africaines;
- . Baron, Aztec et Piper exploitant les liaisons intérieures secondaires; et
- . B707 (loué à la Sabena) exploitant les liaisons internationales long courrier.

### 3.3.3 Liaisons

42. Le réseau de liaisons d'Air Zaïre a été rationnellement conçu dès le début. Trois types de liaisons distincts ressortaient clairement. Il s'agissait des suivants :

- . Réseau intérieur;
- . Réseau africain comprenant des destinations de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique de l'Ouest; et
- . Les liaisons européennes.

43. Tous les vols convergent vers Kinshasa qui est la principale plaque tournante et le siège de la compagnie nationale. A partir de ce pivot, les vols intérieurs dirigent le trafic vers les principaux centres de trafic régionaux du pays. Le trafic à partir des pivots régionaux vers les petites villes est assuré par de petits avions qui exploitent les liaisons secondaires.

---

\* Cet état n'inclut pas les recettes encaissées ni les dépenses faites en dehors de la période.

44. Le système de plaque tournante avec de multiples liaisons intérieures a été abandonné en 1980 lorsque la compagnie a connu des difficultés financières. Les liaisons secondaires ont été reprises par des compagnies privées et Air Zaïre s'est retrouvé exploitant les lignes principales du réseau intérieur. C'est à ce moment que les petits appareils qui étaient utilisés sur les liaisons secondaires et les autres appareils à hélice ont été vendus. Le B737 a remplacé l'avion à hélice sur les lignes intérieures principales et les lignes régionales africaines. Durant la période de son expansion, Air Zaïre a desservi les destinations suivantes par des vols réguliers :

Liaisons européennes :

Madrid, Paris, Bruxelles, Londres, Amsterdam, Francfort, Genève, Rome et Athènes.

Lignes africaines :

Afrique de l'Est : Bujumbura, Kigali, Entebbe, Nairobi et Dar-es-Salaam;

Afrique de l'Ouest : Libreville, Douala, Lagos, Lomé, Abidjan, Conakry, Bamako et Dakar.

Lignes intérieures :

La compagnie a desservi une douzaine de centres de trafic importants et 39 petites villes sur toute l'étendue du pays.

45. Les itinéraires exploités par Air Zaïre ont diminué progressivement au fil des ans et se limitent actuellement aux suivants :

Lignes européennes :

Paris et Bruxelles qui sont exploités conjointement par les compagnies Camair, Shabair et Scibe Airlift. Le transport est effectué au moyen des appareils des autres parties, Air Zaïre étant un partenaire non exploitant.

Destinations africaines :

Ce sont actuellement les suivantes : Luanda, Lagos, Abidjan, Nairobi et Johannesburg. Le réseau intérieur se limite aux 12 centres de trafic importants.

### 3.3.4 Flotte

46. Durant sa croissance et son développement, Air Zaïre a possédé et exploité une grande flotte d'appareils. En 1969, par exemple, il possédait 33 appareils de différentes tailles allant des appareils légers aux appareils gros porteurs. Il y avait entre autres des appareils des catégories suivantes : Baron, Aztec, Piper, DC-3, DC-4, DC-6, BAC 111, Caravelle, Fokker 27, Boeing 737-200, DC8-F63, DC10-30. Les Boeing 707 et 747 étaient également utilisés dans le cadre d'une location à long terme. La flotte actuelle comprend les quatre appareils suivants :

2 Boeing 737-200

1 DC10-30

1 DC8-54

47. En raison de grosses réparations prolongées, le DC10-30 n'est pas en état de voler depuis longtemps.

### **3.3.5 Accords d'assistance technique**

48. Air Zaïre a des accords d'assistance technique avec les compagnies suivantes :

- . Sabena 1961-1967
- . Panam 1971-1977
- . UTA 1986-1988

### **3.3.6 Capacités techniques et formation**

49. Air Zaïre a les capacités techniques nécessaires pour effectuer les contrôles de type A, B et C sur l'ensemble des appareils qu'il possède à l'heure actuelle. Il forme également des techniciens d'avion, ainsi que du personnel chargé de la réservation et du personnel de manutention au sol. Ces services sont également offerts aux clients et produisent ainsi des recettes.

### **3.3.7 Activités connexes**

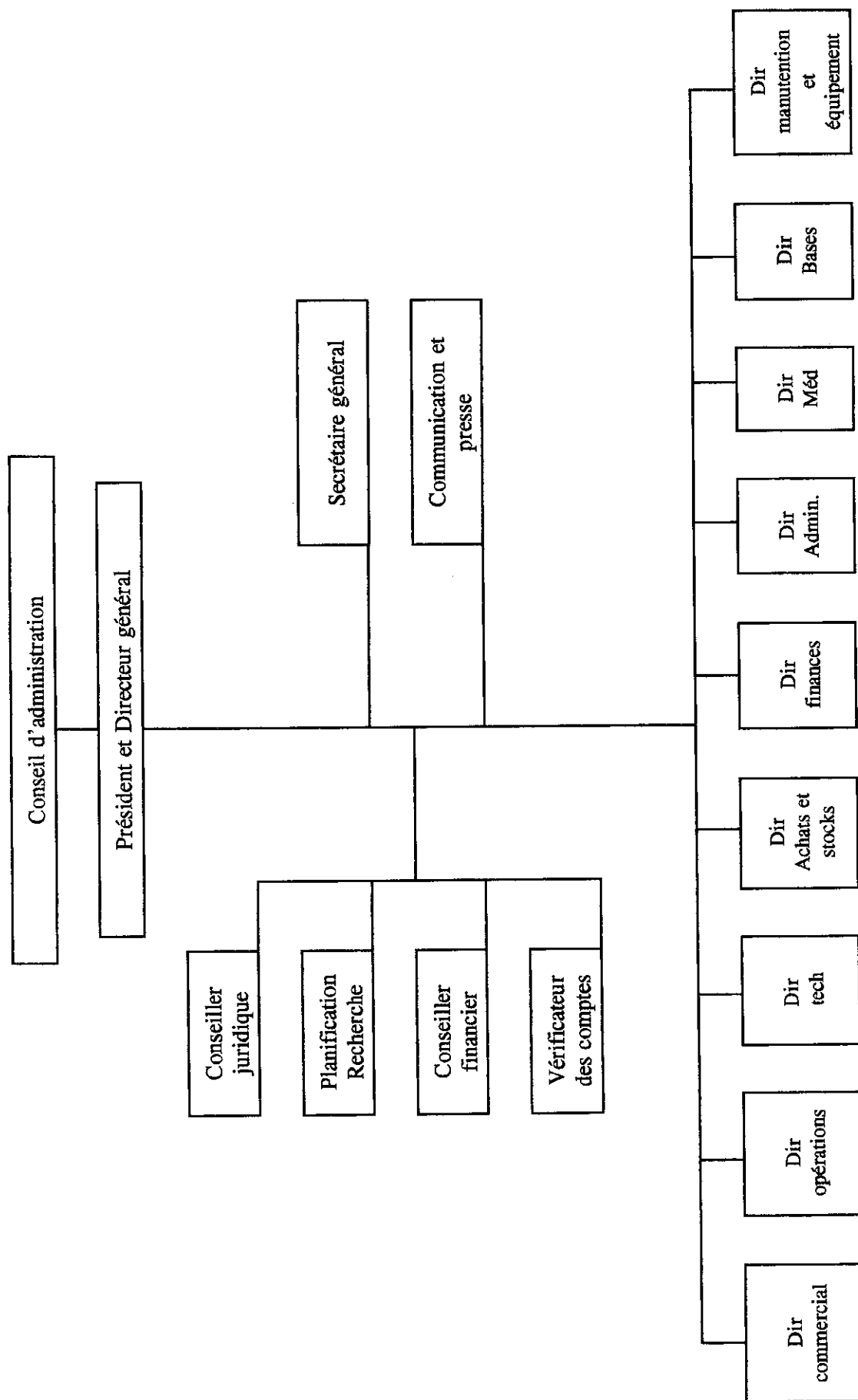
50. Outre les opérations susmentionnées, la compagnie effectue des activités connexes telles que l'approvisionnement et la manutention au sol pour d'autres compagnies.

### **3.3.8 Structure**

51. La dernière réorganisation d'Air Zaïre date de 1978 lorsque la compagnie est devenue une entreprise publique avec les attributs d'une organisation commerciale. Au sommet de la hiérarchie se trouve le Conseil d'administration comprenant sept membres qui sont des cadres gouvernementaux ou des responsables d'Air Zaïre. Le Président du Conseil d'administration est le Directeur général de la compagnie.

52. Sous le contrôle du Directeur général se trouvent actuellement six responsables ainsi que neuf chefs de département.





### 3.3.9 Personnel

53. L'effectif total actuel d'Air Zaïre est estimé à 2500 employés. La composition du personnel technique est la suivante :

<u>Profession</u>	<u>Nombre</u>
Pilotes	60
Membres de l'équipage	90
Techniciens d'avion	360
Agents chargés de la vente de billets et de la réservation	300
Employés des différentes agences	1000

Source : Air Zaïre.

### 3.4 Fret

54. Même si le fret à destination et en provenance du pays revêt de l'importance pour le Rwanda et le Burundi qui sont sans littoral, la quantité de fret transportée par air est très réduite, ce qui laisse supposer que le transport a été effectué grâce à un autre mode de transport. La capacité actuellement exploitée par les compagnies opérant dans les pays de la CEPGL est celle de gros porteurs de compagnies étrangères comme la Sabena et Air France et ce moyen n'offre qu'une capacité limitée qui varie en fonction du nombre de passagers à bord. En outre, les compagnies susmentionnées combinent les vols sur les pays de la CEPGL avec d'autres destinations, ce qui réduit davantage la capacité disponible.

55. L'IATA et d'autres organisations qui font des prévisions de la demande de trafic aérien n'envisagent pas une croissance substantielle du fret aérien transporté à destination et en provenance de l'Afrique durant ce siècle, et cela encore moins pour les sous-régions de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'Ouest. C'est ainsi qu'en 1993, les projections de trafic de fret faites par l'IATA pour l'ensemble des sous-régions de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'Ouest figurent ci-dessous pour illustrer cette situation.

56. Trafic de fret\* à destination en provenance de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'Ouest

Fret à destination et en provenance de :	1991	1992	1993	1994	1995	1997
Afrique de l'Est	2,6	2,1	2,3	2,4	2,5	2,8
Europe de l'Ouest	97,9	90,1	89,7	91,6	93,6	100,6
Divers	6,8	5,3	5,3	5,4	5,6	5,7
Total	107,3	97,5	97,3	99,4	101,7	109,1

Le taux de croissance pour la période 1993-1997 est de 2,3%.

\* Source : IATA.

### **3.5 Efforts de coopération entre les compagnies nationales de la CEPGL**

#### **3.5.1 Air Zaïre et Air Rwanda**

57. Un accord bilatéral de services aériens a été signé entre les Gouvernements zaïrois et rwandais en septembre 1970. Toutefois, en raison de la faiblesse du trafic et peut être aussi du peu de fiabilité des services offerts, le transport aérien ne s'est pas développé entre les deux pays. Compte tenu de ces faits, les deux compagnies ont conclu un accord commercial le 10 janvier 1991. Cet accord prévoyait une exploitation conjointe de l'itinéraire KGL-NBO avec le B737 d'Air Zaïre. Le vol couplé devait exercer les troisième et quatrième libertés de l'air dans le cadre des droits de trafic d'Air Rwanda, jusqu'à Nairobi. Il était envisagé d'appliquer le même arrangement aux itinéraires européens long courrier, à savoir Kigali - Francfort et Kigali - Bruxelles avec le DC10 d'Air Zaïre.

58. Un autre domaine de coopération entre les deux compagnies qui mérite d'être mentionné est le transport de fret par vol nolisé. Les deux compagnies avaient convenu de conditions préférentielles d'affrètement lorsque l'une d'entre elles avait besoin d'un vol cargo de l'autre. Il était également entendu que les installations de formation d'Air Zaïre seraient utilisées par Air Rwanda par exemple pour l'émission de billets, la manutention de fret et les services aux voyageurs.

#### **3.5.2 Air Zaïre et Air Burundi**

59. Le 23 juillet 1970, les Gouvernements burundais et zaïrois ont signé un accord bilatéral de services aériens permettant aux compagnies nationales des deux pays de mettre en place deux vols réguliers par semaine entre les deux capitales.

60. En 1973, une convention spéciale relative au transport aérien a été signée entre les deux gouvernements. En vertu de cette convention, Air Zaïre était désigné comme étant l'instrument exclusif du Gouvernement burundais dans l'exercice de ses droits de trafic bilatéraux vis-à-vis des autres nations. En retour, Air Burundi était autorisé à exploiter le trafic potentiel entre Bujumbura d'une part et les villes de Kalemie, Bukavu et Goma au Zaïre d'autre part. Ladite compagnie était également autorisée à jouir de la cinquième liberté s'agissant d'une destination en Ouganda. Ces droits de trafic ont été retirés par les deux parties plus tard et la convention spéciale a été annulée.

61. En 1988, toutefois, après la réunion des chefs d'Etat du Zaïre et du Burundi, les opérations d'Air Burundi dans les villes zaïroises de Bukavu, de Goma et Kalemie ont été rétablies en compensation du vol effectué par Scibe Air de Kinshasa et de Goma à Bujumbura.

#### **3.5.3 Proposition de coopération tripartite formulée par Air Zaïre**

62. Dans l'introduction de la proposition d'accord tripartite, la compagnie Air Zaïre (QC) a fait allusion au contenu des résolutions de la trente-neuvième réunion du Comité du trafic tenue à Nairobi les 7 et 8 mai 1991. L'accent était mis en particulier sur la mise en oeuvre de la Déclaration de Yamoussoukro qui encourage les compagnies aériennes africaines à instaurer progressivement la coopération bilatérale ou multilatérale régionale dans le but ultime de mettre en place, dans les sous-régions d'Afrique, des compagnies aériennes multilatérales fortes, rentables et viables.

63. Ci-après figurent les principaux éléments de l'accord tripartite proposé par Air Zaïre :

Partenaires : QC (Air Zaïre), RY (Air Rwanda) et PB (Air Burundi);

Itinéraires à exploiter : - destinations européennes de la CEPGL et retour;  
- destinations africaines de la CEPGL et retour;

Objectifs : - exploiter le trafic potentiel à partir des pays de la CEPGL;  
- accroître les voyages d'affaires;  
- instaurer la coopération entre les compagnies aériennes africaines de pays voisins dans l'esprit de la Déclaration de Yamoussoukro;

Stratégie : la stratégie tendant à mettre en place des vols communs devrait prendre en considération les éléments suivants :

- le montant des coûts d'exploitation des itinéraires choisis;
- les recettes provenant du transport sur ces itinéraires;
- le taux de remplissage prévu.

64. Dans la proposition, le trafic potentiel entre les trois pays de la CEPGL et l'Europe est estimé à 200 000 passagers par an à raison de 130 000 à destination et en provenance du Zaïre et de 35 000 à destination et en provenance du Burundi comme du Rwanda. Il y est mentionné que le trafic au sein de la sous-région (CEPGL) et de l'Afrique de l'Est est concentrée sur Nairobi et Addis-Abeba. Bien que ce trafic soit faible, les vols et services entre les deux sous-régions devraient être institués afin de développer le tourisme et les voyages entre amis et les voyages de visite familiale. Itinéraires et équipement : il était proposé d'exploiter les itinéraires long courrier à destination de l'Europe avec le DC-10-30 et les itinéraires interafricains avec le B737-200.

65. Les itinéraires Afrique-Europe étaient les suivants partant d'un point du Zaïre :

KGL - FRA - BRU et retour  
GOM - KGL - FRA - BRU et retour  
BJM - KGL - FRA - BRU  
BJM - KGL - NBO - BRU

66. Les itinéraires interafricains ne concernaient que l'Afrique de l'Est. Ils partaient d'un point du Zaïre et c'étaient les suivants :

GOM - KGL - NBO et retour  
GOM - BJM - NBO et retour  
FMI - BJM - DAR et retour  
BJM - KGL - NBO - ADD et retour

67. La proposition contient des estimations de recettes et de dépenses sur les itinéraires européens et africains. Il y est également prévu des taux de remplissage ainsi que des chiffres relatifs aux profits et pertes. Tous les itinéraires indiquaient des résultats financiers négatifs lors de la première année d'exploitation. Malgré tout, il était recommandé de commencer les services communs sur la plupart des itinéraires susmentionnés en raison du dynamisme que révélerait éventuellement leur exploitation ainsi que de l'espoir qu'ils seraient viables, dans un proche avenir, si les compagnies associées y mettaient du leur.

68. La proposition d'Air Zaïre fait aussi allusion à la coopération dans d'autres domaines liés au transport aérien. Il a été fait mention des installations et moyens d'Air Zaïre dans des domaines tels que l'entretien des appareils, la manutention, l'approvisionnement et la formation. Outre, l'exploitation tripartite en commun, la proposition avançait d'autres formes de coopération sur une base bilatérale ou trilatérale selon que de besoin.

(Source : Proposition d'Air Zaïre à Air Rwanda et à Air Burundi).